

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КОМУНАЛЬНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ВІННИЦЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»**

На правах рукопису

Загородній Сергій Петрович

УДК 371.14:373.0:37.018(043.5)

**РОЗВИТОК У КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ
ЗАКЛАДІВ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У СИСТЕМІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

13. 00. 04 – теорія і методика професійної освіти

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:
Надія Володимирівна Василенко,
доктор педагогічних наук, професор

Вінниця – 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ...	14
1.1. Інноваційна компетентність як психолого-педагогічне поняття.....	14
1.2. Стан розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти	48
Висновки до першого розділу.....	70
РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ...	74
2.1. Педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.....	74
2.2. Впровадження у навчальний процес модульної технології розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.....	93
2.3. Готовність викладачів закладів післядипломної освіти до інноваційної діяльності як умова розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ	102
Висновки до другого розділу	111
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕДАГОГІЧНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ	114
3.1. Модель розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти	114
3.2. Етапи і методика проведення експериментальної роботи.....	118
3.3. Аналіз результатів педагогічного експерименту.....	146
Висновки до третього розділу	158
ВИСНОВКИ.....	162
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	166
ДОДАТКИ.....	193

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад.

КВНЗ «ВАНО» – комунальний вищий навчальний заклад «Вінницька академія неперервної освіти».

ІППО – інститут післядипломної педагогічної освіти.

ОІППО – обласні інститути післядипломної педагогічної освіти.

ПО – післядипломна освіта.

Р(М)МК – районні (міські) методичні кабінети.

ТЗ – тестове завдання.

ЦІППО – центральний інститут післядипломної педагогічної освіти.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нинішній етап розвитку освіти в Україні характеризується пошуками нетрадиційних підходів до розв'язання освітньо-виховних проблем. ХХІ століття є «епохою змін», що зумовлює об'єктивну необхідність реформування системи освіти, модернізації змісту й структури інноваційної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, підготовки їх до генерування й реалізації нових ідей та освітніх ініціатив, упровадження інновацій у педагогічний менеджмент та організацію навчально-виховного процесу в сучасній школі.

Проблема інноватики в усіх галузях суспільного життя, у тому числі й в освіті, поставлена державою в ранг соціально значущих. Зокрема, у Законі України «Про інноваційну діяльність» головною метою державної інноваційної політики визначено створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни. Про необхідність модернізації управління освітою на інноваційних засадах ідеться у «Національній доктрині розвитку освіти» (2002 р.). Серед визначених у ній актуальних напрямів державної політики в галузі освіти чільне місце посідає запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій управління, навчання й виховання. На важливості впровадження інновацій у галузі освіти наголошується також у «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», підготовленій за матеріалами парламентських слухань у Верховній Раді України впродовж 2009 – 2016 рр.

Інноваційна політика в освіті розглядається як якісно новий напрям педагогічної теорії й практики, пов'язаний із генеруванням і впровадженням педагогічних інновацій у формі альтернативних концепцій, технологій і моделей освітніх систем. Про масштабність її реалізації свідчить активний розвиток інноваційних закладів освіти, впровадження інноваційних освітніх технологій у традиційних школах. Упродовж останніх років у педагогічній теорії набули значного поширення такі терміни, як «інноваційна школа»,

«інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «інноваційна технологія», «інноваційна компетентність», «інноваційний потенціал» тощо.

Ідеї педагогічної інноватики пронизують усі сфери освітньої галузі, в тому числі управління навчальними закладами. Водночас, як свідчить практика, модернізація національної школи та управління нею неможливі без відповідної підготовки керівників загальноосвітніх закладів, формування у них інноваційної компетентності, готовності до продукування, оцінки й упровадження інновацій у педагогічний менеджмент і навчально-виховний процес. Підвалини психолого-педагогічної готовності керівників шкіл до інноваційної діяльності мають закладатися ще у вищих закладах освіти, а також у процесі систематичної, неперервної самопідготовки, реалізації креативних здібностей у практичній управлінській діяльності. Особлива роль у формуванні інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів належить системі післядипломної освіти, що характеризується неперервністю, гнучкістю, варіативністю. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни соціального замовлення й здійснювати педагогічний супровід інноваційної діяльності директорів шкіл.

Аналіз філософської, соціологічної, педагогічної і психологічної літератури та дисертаційних досліджень із досліджуваної проблеми свідчить про посилення уваги науковців до педагогічної інноватики, питань професійного становлення фахівців в умовах інноваційної діяльності, формування їхньої інноваційної компетентності, розкриття ролі післядипломної освіти у цьому процесі. Важливі аспекти педагогічної інноватики висвітлені в працях І. Аркіна, В. Бикова, Л. Вовк, Ю. Гільбуха, Б. Гінзбурга, С. Гончаренка, В. Громова, Р. Гуревича, А. Гуржія, І. Дичківської, А. Дусавицького, В. Завіни, В. Загв'язинського, М. Кадемії, М. Кларіна, О.Козлової, Л. Коростильової, І. Ладенко, К.Макогон, В. Олійника, А. Пригожина, О. Савченко, І. Семенова та ін. Філософський аспект педагогічної інноватики розкрито І. Зязюном, В. Кременем; соціологічний – В. Андрущенко, М. Удальцовою, Н. Шустом та ін.

Упродовж останніх десятиліть вітчизняними науковцями (Н.Василенко, Л.Ващенко, Л.Даниленко, І.Єрмаковим, Н.Клокар, О.Козловою, М.Мирошніченком, В.Сгадовою, Г.Сиротенком та ін.) виконано низку досліджень, присвячених різним аспектам інноваційної діяльності фахівців у галузі освіти. В їхніх працях висвітлюються питання інноваційної освітньої політики в державі, формування готовності вчителів до інноваційної діяльності, впровадження педагогічних інновацій у навчально-виховний процес, підвищення ефективності управління інноваційними процесами в закладах освіти та ін. Водночас, огляд наукових джерел свідчить, що проблема розвитку інноваційної компетентності керівників шкіл на етапі їхньої післядипломної підготовки не була предметом спеціального комплексного дослідження. Є необхідність у з'ясуванні, зокрема, змісту та особливостей інноваційної компетентності керівників шкіл, визначенні її структури та педагогічних умов розвитку у системі післядипломної освіти.

Актуальність проблеми формування інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх шкіл у системі післядипломної освіти зумовлюється низкою суперечностей між:

- невідповідністю змісту й методичних шляхів післядипломної педагогічної освіти соціальному замовленню та професійним запитам керівників ЗНЗ;

- невідповідністю між вимогами щодо інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, котрі об'єктивно зростають, і наявним рівнем розвитку їх інноваційного потенціалу, що істотно впливає на результати діяльності ЗНЗ;

- недостатньою координованістю чинної системи післядипломної освіти в курсовий період та завданнями, що ставлять перед керівниками ЗНЗ у міжкурсний період.

Актуальність проблеми, її значущість та недостатня розробленість зумовили вибір теми дослідження: *«Розвиток у керівників загальноосвітніх*

навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження є складовою частиною комплексної науково-дослідної теми Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти (ЦІППО) НАПН України «Підготовка керівників школи в закладі післядипломної педагогічної освіти» (реєстраційний номер 0119U004225). Тема дисертації затверджена вченою радою вищого комунального навчального закладу «Вінницька академія неперервної освіти» (протокол №4 від 21.04.2011 р.) й узгоджена в Міжвідомчій Раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології України (протокол №5 від 24.05.2011р.).

Мета дослідження полягає у визначенні, теоретичному обґрунтуванні й експериментальній перевірці ефективності педагогічних умов і моделі розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти.

Об'єкт дослідження – професійне вдосконалення керівників загальноосвітніх навчальних закладів у закладах післядипломної освіти.

Предмет дослідження – педагогічні умови розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що розвиток інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів можливий за таких педагогічних умов:

– здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом урахування їхніх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання їм оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення їх до різних форм інноваційної діяльності;

– організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та

індивідуалізацію траєкторії її засвоєння;

– володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі.

Для досягнення поставленої мети та перевірки гіпотези визначені такі **завдання** дослідження:

1. З'ясувати сутність і структуру інноваційної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

2. Визначити критерії, показники і рівні розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

3. Обґрунтувати й експериментально перевірити педагогічні умови розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти.

4. Розробити педагогічну модель розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять теоретичні основи управління інноваційними процесами (Н. Василенко, Л. Ващенко, В. Гуров, Л. Даниленко, В. Лазарєв, П. Третьяков, Т. Шамова, Є. Шатохін); положення щодо структури та особливостей інноваційної діяльності в галузі освіти (К. Ангеловські, В. Богданова, І. Гавриш, І. Дичківська, М. Кларін, Н. Клокар, А. Коломієць, О. Куцевол, К. Макагон, О. Саранов, В. Шукшунов, О. Хомеріки, Н. Юсуфбекова), концепції експертизи інноваційних проектів (О. Акімова, Б. Брилін, Л. Даниленко, О. Новиков, Т. Новикова, В. Паламарчук, Л. Подимова, В. Сластьонін, О. Шушпанов), теоретичні основи професійно-педагогічної освіти (В. Бондар, В. Гриньова, В. Заболотний, І. Зязюн, М. Ковтонюк, О. Матяш, В. Петрук, О. Пехота, О. Рудницька, В. Шахов), педагогічного моніторингу (Є. Коротаєва, Н. Кульомін, А. Лобок, А. Майоров, А. Мірошніченко та ін.), педагогічної кваліметрії (Г. Єльнікова, Б. Литвак, К. Нейлор, В. Шамадрін, Е. Яковлев та ін.).

У роботі використано комплекс **методів дослідження**:

– теоретичні: вивчення й аналіз філософської, психологічної і педагогічної літератури з метою визначення сучасних підходів, принципів, змісту і технології розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти; узагальнення, абстрагування, класифікація та систематизація інформації з метою визначення компонентів, критеріїв і показників інноваційної компетентності керівників ЗНЗ; метод теоретичного моделювання застосовувався під час розробки моделі педагогічного супроводу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ;

– емпіричні методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування, бесіди, спостереження, педагогічний експеримент) використовувалися для визначення рівня сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ та перевірки педагогічних умов її розвитку у системі післядипломної освіти;

– статистичні методи застосовувалися з метою опрацювання емпіричних даних, виявлення кількісних залежностей між досліджуваними явищами, перевірки статистичної достовірності результатів педагогічного експерименту.

Організація дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилась поетапно. На пошуковому етапі (2007-2009 рр.) вивчалася й аналізувалася психолого-педагогічна література з проблеми дослідження, узагальнювався вітчизняний і зарубіжний досвід, з'ясовувалася структура, критерії, показники та рівні інноваційної компетентності керівників ЗНЗ. На експериментальному етапі (2010-2013 рр.) обґрунтовувалися педагогічні умови розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти, розроблялася методика педагогічного експерименту, проводилися констатувальний і формувальний етапи дослідження. На узагальнювальному етапі (2014-2016 рр.) перевірялася результативність визначених педагогічних умов та розробленої методики розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на

базі Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, вищого комунального навчального закладу «Вінницька академія неперервної освіти», комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського», комунальної установи «Вінницький міський методичний кабінет», загальноосвітніх навчальних закладів м. Вінниці, Вінницької області, м. Чернігова. Всього дослідженням було охоплено 836 слухачів курсів.

Наукова новизна і теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:

вперше визначено педагогічні умови розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти (здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом урахування їхніх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення їх до різних форм інноваційної діяльності; організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння; володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати професійну діяльність в інноваційному режимі); *обґрунтовано* педагогічну модель розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, яка містить цільовий, методологічний, операційно-діяльнісний і оцінно-результативний блоки;

уточнено сутність, структурні компоненти (аксіологічно-мотиваційний, теоретико-змістовий, процесуально-діяльнісний, дослідницько-рефлексивний), критерії (мотиваційний, когнітивний, конативний, рефлексивний), показники та рівні (інтуїтивний, репродуктивний, пошуковий, творчий) розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ;

дістали подальшого розвитку форми і методи підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні методики поетапного розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти; створенні й адаптації діагностичних методик, що можуть використовуватися у процесі моніторингу розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів; відборі й систематизації комплексу педагогічних методів і прийомів, котрі можуть застосовуватися у процесі розвитку інноваційної компетентності керівників шкіл у системі післядипломної освіти.

Матеріали й результати дослідження можуть знайти застосування в системі післядипломної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів, у процесі розроблення навчально-методичного забезпечення (навчальних програм, підручників і посібників) для підготовки педагогічних фахівців до вивчення і впровадження освітніх інновацій, а також під час здійснення педагогічного супроводу інноваційної діяльності керівників шкіл.

Апробація і впровадження результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися й обговорювалися на *міжнародних* наукових і науково-практичних конференціях: «Психолого-педагогічні аспекти розвитку пам'яті та творчого мислення особистості» (Вінниця, 2008); «Український шкільний підручник у європейському вимірі» (Вінниця, 2008); «Сучасні заклади освіти» (Київ, 2012); «Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти» (Київ, 2013); «Інноватика в сучасній освіті» (Київ, 2014); «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми» (Вінниця, 2016); IV Міжнародному форумі директорів і представників управлінь освіти країн Східної Європи (Лодзь-Варшава, 2015); *всеукраїнських* науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми розвитку особистості в системі дошкільної та загальної середньої освіти»

(Вінниця, 2010); «Психолого-педагогічні проблеми розвитку особистості в сучасних соціокультурних умовах» (Вінниця, 2011); «Психолого-педагогічні засади розвитку та корекції особистості у навчально-виховному процесі» (Вінниця, 2014); VI Всеукраїнському фестивалі педагогічних ідей «Мій особистісно зорієнтований урок» (Вінниця, 2016); *регіональних науково-практичних конференціях: фестивальний марафон «LEAD-MANAGER»* (Вінниця, 2016); *науково-практичному семінарі «Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховному процесі як засіб формування творчої особистості»* (Вінниця, 2012); на засіданнях ученої ради КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти», проблемних семінарах і засіданнях кафедри управління та адміністрування КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти»; міських та обласних нарадах керівників загальноосвітніх навчальних закладів, міських семінарах «Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом», «Освітньо-виховний процес як соціокультурне явище», «Впровадження інноваційних стратегічних напрямів формування особистості учня в багатомовному середовищі» (Вінниця, 2010-2016 рр.). У процесі дослідження виконувалися проекти за грантом Вінницької обласної ради (інноваційні розробки в рамках Національних всеукраїнських виставок-презентацій «Сучасні навчальні заклади», «Інноватика в сучасній освіті»), що були відзначені медалями НАПН і МОН України.

Основні положення і висновки дослідження *впроваджено* в педагогічний процес ЦППО університету менеджменту освіти НАПН України (довідка № 19-03/21 від 30.06.2016 р.), комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського» (довідка №498 / 01-12 від 08.08.2016 р.). Методика розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ використовувалася в роботі Департаменту освіти комунальної установи «Міський методичний кабінет» (довідка №251 від 19.09.2016 р.), Управління освіти Чернігівської міської ради, Чернігівської загальноосвітньої школи І-ІІІ

ступенів №19 (довідка №582/01-12 від 28.05.2016р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 18 наукових і науково-методичних працях, серед яких: 2 колективні монографії; 2 навчально-методичні посібники; 9 статей, з них 2 статті – у закордонних періодичних виданнях, 5 статей – у фахових наукових виданнях України (всі одноосібні), 2 статті – у професійних виданнях; 5 тез доповідей – у збірниках матеріалів конференцій. Особистий внесок здобувача в статтях, опублікованих у співавторстві з О. Форостяною, полягає у розкритті теоретико-методологічних засад інноваційної спрямованості планування роботи навчального закладу, обґрунтуванні й визначенні напрямів організаційно-методичного супроводу інноваційної діяльності заступників директора школи, теоретичному обґрунтуванні інноваційних стратегій розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Особистий внесок здобувача у праці, підготовленій у співавторстві з М. Чернієм, полягає у визначенні особливостей інноваційних методів планування, підготовки, проведення та реалізації рішень педагогічної ради освітнього закладу, висвітленні теоретичних аспектів мотивації інноваційної діяльності. Ідеї співавторів у дисертаційній роботі не використовувалися.

Структура й обсяг дисертації. Робота складається з трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 210 сторінок, із них 164 сторінки – основний текст; 5 додатків на 20 сторінках; 16 таблиць і 18 рисунків на 26 сторінках. Список використаних джерел містить 272 найменування, із них 2 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

1.1. Інноваційна компетентність як психолого-педагогічне поняття

Інтенсивність і динаміка змін в усіх сферах суспільного життя актуалізують проблему, пов'язану з безперервністю професійного розвитку педагога, розробкою адекватного запитам часу управлінського, соціально-педагогічного і методичного інструментарію, необхідного для продуктивного здійснення цього процесу. Необхідність забезпечення безперервного професійного розвитку педагогів разом з яскраво вираженою потребою сучасної школи у впровадженні інноваційних технологій вимагають вдосконалення підготовки як учителів, так і керівників навчальних закладів до здійснення інноваційної діяльності в освітньому процесі.

У контексті генезису сучасної школи як високотехнологічного інноваційного освітнього середовища змінюються вимоги до формування професійної готовності керівників ЗНЗ, у структурі якої на перший план виходить інноваційна компетентність. Актуальність проблеми розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів посилюється зростанням динаміки інноваційних процесів у суспільстві взагалі, і в сфері освіти, зокрема. Розвиток наукових інтересів у цьому напрямі виявив складність і багатоаспектність феномену інноваційної компетентності, що зумовило виникнення різних підходів до його аналізу. Це, у свою чергу, викликало необхідність системного, цілісного вивчення інноваційної проблематики з урахуванням факторів, що стосуються як власне педагогічних інновацій, так і інноваційного освітнього середовища.

Аналіз інноваційної проблематики посідає значне місце в дослідженнях як зарубіжних (М. Барер, В. Браун, К. Певітт, Є. Роджерс, І. Уолкер, і ін.), так і вітчизняних дослідників (Н. Василенко, Л. Ващенко, І. Гавриш, В. Гуров, Л. Даниленко, І. Дичківська і ін.). Дослівний переклад англійського слова

«innovation» – введення нового в практику. Існують різні визначення інновації як явища, однак найчастіше її розуміють як нововведення – впровадження в практику прийомів, форм, технологій, завдяки яким відбуваються позитивні зміни і досягається необхідний ефект [66, с. 60]. Нововведення завжди є результатом усвідомлення та задоволення потреб людей у певних реформах, пошуках і отриманні нових результатів. Деякі науковці вважають, що інновація – це нововведення, яке реалізується всередині системи за рахунок її власних ресурсів.

У педагогічних дослідженнях термін «інновація» вживається у декількох смислових значеннях:

- розробка нового змісту і нових методів навчання;
- впровадження і поширення вже наявних педагогічних систем (наприклад, впровадження ідей Монтесорі, Френе, Штайнера тощо);
- розробка нових технологій управління школою, її розвитку;
- статус школи як експериментального майданчика;
- ситуація, коли школа має принципово нову освітню орієнтацію і займається системним оновленням навчання та виховання, що охоплює завдання, зміст, форми, методи, і способи фінансування [90, с.8].

Ми погоджуємося з думкою Л. Даниленко, що інновація – це ідеї, процеси, засоби і результати, які забезпечують якісне вдосконалення функціонування тієї чи іншої системи [70, с. 28]. Суспільство розвивається через оновлення, завдяки якому відбуваються перетворення у формах життєдіяльності людей, змінюються їхні інтереси, розкриваються нові здібності.

Останніми роками активно розвивається нова галузь знань – інноватика, що досліджує питання теорії та практики нововведень, механізми прилаштування до мінливого навколишнього середовища, перетворення та інновацій [186, с. 15]. Для сучасних служб, організацій, підприємств, навчальних закладів, суспільних систем та інститутів пристосування до обставин, що постійно змінюються, є надзвичайно складним завданням. Його

вирішення пов'язане з кардинальним оновленням, пошуком нових підходів, розробкою і впровадженням нових ідей у різні сфери суспільного життя. Тому інноватика викликає значний інтерес як дослідників, так і педагогів-практиків, зокрема керівників закладів освіти.

Нині інноватика є складовою частиною соціологічних знань, а також практичного менеджменту. Дослідження управління інноваційними процесами дозволили накопичити певний понятійний досвід. Вивчаються такі категорії, як готовність до інноваційної діяльності та інноваційний потенціал особистості, власна інноваційна діяльність та її результати у галузевому управлінні тощо [185, с. 6].

Аналізуючи сучасну освітню практику, ми дійшли висновку, що керівники ЗНЗ, які працюють в інноваційному режимі, приділяють значну увагу інноваційному руху і пов'язують прогресивні зміни в освіті саме зі стратегією нововведень [36, с. 13].

В останні десятиліття поняття «інновація» як свідчення гуманістично-демократичного характеру системи освіти стало невід'ємною ознакою української школи, і, зокрема, галузевого управління та професійної компетентності керівників ЗНЗ. Суть цього явища пов'язують з освітніми реформами і покладають на нього великі надії, оскільки інноваційні ідеї завжди виступали рушійною силою прогресу в освіті [186, с. 8].

Інноваційні ідеї керівників навчальних закладів збагачують теорію галузевого управління, слугують ефективним засобом науково-організаційного супроводу нововведень в освіті, виступають основою для проведення моніторингових досліджень [108, с. 25], сприяють формуванню інноваційної освітньої політики.

Можна погодитися з тим, що ініціація нової педагогічної ідеї набуває чинності та можливості широкого (системного) розповсюдження лише у випадку її апробації шляхом проведення формувального експерименту з використанням відповідного дослідницького інструментарію [73, с. 41].

Інноваційна діяльність має стати свідченням високої професійної компетентності фахівців різних ланок управління освітою. Вона проявляється в активності, пріоритетом якої є впровадження інновацій у розвиток галузевого управління, забезпечення механізмів підтримки інноваційних процесів у педагогічній діяльності [42, с. 33-34].

У галузі освіти управління розглядається як елемент, функція організованих систем різної природи, які забезпечують збереження їх структури, підтримують режим діяльності, реалізацію програм і завдань діяльності. Педагогічне управління розглядається як управління навчанням і вихованням дітей. Головним об'єктом педагогічного управління є учень, який водночас є також суб'єктом управління, оскільки володіє свідомістю, розумом, волею, якостями, котрі необхідні для управління або самоврядування [131, с. 65].

Управління школою науковці розглядають як «цілеспрямований вплив керівника ЗНЗ на діяльність педагогічного колективу та навчально-виховний процес з метою забезпечення максимального результату у навчанні та вихованні» [151, с. 52]. В управлінні як складній та багатогранній сфері діяльності керівника ЗНЗ поєднуються аспекти організаційного, педагогічного, соціального, психологічного та технічного характеру, які забезпечують перехід школи як складної динамічної системи з одного якісного стану в інший.

Інноваційна діяльність керівника ЗНЗ – багатоаспектна сфера, що потребує налагодження науково-методичного, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень. Потреба кардинальних змін у галузевому управлінні освітою обумовлена інноваційною політикою держави й уряду. Наукові прогнози щодо реформування освітньої сфери пов'язують саме з інноваційною педагогічною діяльністю (І. Бестужев-Лада, Л. Даниленко, М. Кларін, В. Кремінь, Ф. Кумбс, І. Підласий, В. Сластьонін [21; 69; 114; 128; 133; 192]).

В. Афанасьєв інноваційну діяльність розглядає як таку, що забезпечує реалізацію принципів управління інноваційною політикою в освіті [11, с. 12]; М. Ільїн, – що збагачує практику необхідністю наукової організації навчально-виховного чи управлінського процесів [105, с. 27]; І. Зязюн, – що «передбачає тісний взаємозв'язок теорії та практики» [102, с. 83]. Вказані дослідники розглядають інноваційну діяльність крізь призму розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ.

У свою чергу, керівники-практики розглядають інноваційну компетентність як: «механізм реалізації державної політики в галузі освіти, здійснення переходу від державного до громадського управління навчальним закладом» [43, с. 53]; «функцію каталізатора змін» [61, с. 48]; «організацію процесу впровадження інновацій та уміння управляти» [145, с. 12].

Про важливість інноваційної політики в освіті, необхідність теоретичного і методологічного дослідження цієї проблеми йдеться в роботі Л. Ващенко «Інноваційна політика як динамічна система управління освітою» [42, с. 37]. Автор аналізує прикладний і філософський аспекти інноваційної політики в освіті і формулює систему принципів, апробовану керівниками регіональної системи освіти:

- державно-громадський національний принцип;
- принцип спрямованості інноваційної політики;
- науково-організаційний принцип;
- принцип прогнозування ринку освітніх послуг;
- принцип готовності суб'єктів освіти до інноваційної педагогічної діяльності;
- принцип відкритості інноваційних процесів [42, с. 37].

У зв'язку з розвитком ринкової економіки в Україні активізується інноваційна діяльність в усіх сферах виробництва, спостерігається прагнення суб'єктів інноваційної діяльності до впровадження перспективних інновацій в усіх проявах суспільного життя і, зокрема, – в управлінні освітою [8, с. 82-83].

Нововведення мають внутрішню логіку, яка відповідає закономірностям розгортання нової ідеї від моменту її виникнення до практичного впровадження. Завдяки наявності механізмів самовідтворення інноваційні процеси характеризуються відносною стійкістю і послідовністю. Різні механізми та їх співвідношення зумовлюють різноманітність інноваційних процесів, індивідуальний образ кожного з них. Завдання управління інноваційним процесом можна представити у вигляді такої схеми (за М. Удальцовою) [240, с. 40-44] (див. рис. 1.1).

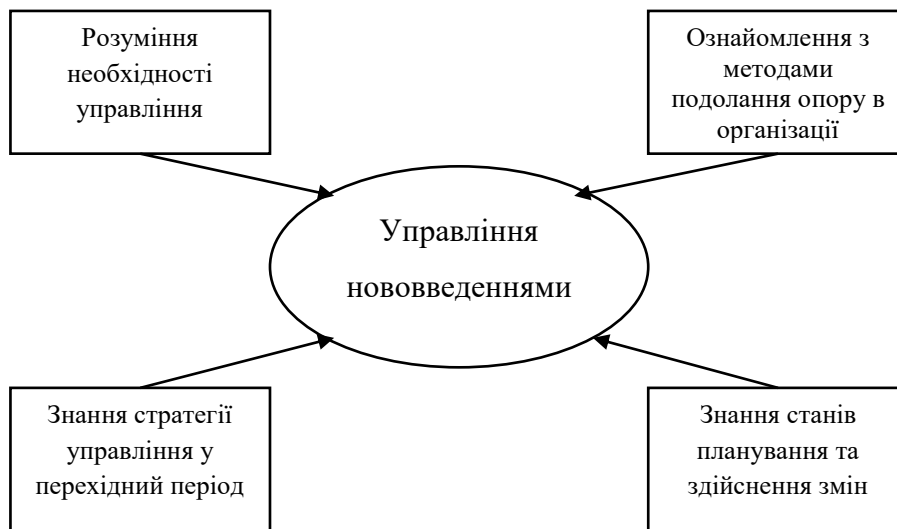


Рис. 1.1. Управління інноваційним процесом

Як бачимо, інноваційний процес убирає в себе інноваційну діяльність, спрямовану на використання наукового знання і практичного досвіду з метою вдосконалення наявної практики, що, в свою чергу, передбачає необхідність розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ.

Ми погоджуємося з думкою Л. Ващенко, яка вважає, що інноваційний процес можна розбити на конкретні етапи таким чином:

- інноваційний задум (готовність керівника ЗНЗ до інноваційної діяльності);
- проект (його інноваційний потенціал);
- план (реалізація власної інноваційної діяльності керівника ЗНЗ);
- оцінка, експеримент та впровадження (аналіз та оцінка результативності інноваційності закладу) [43, с. 33-34].

В. Нечипоренко запропонував ще більше деталізувати процес і визначив таку послідовність дій інноваційної діяльності керівника ЗНЗ [162, с. 32]:

1. Усвідомлення загальної концепції інноваційного закладу.
2. Аналіз та оцінка наявності педагогічної практики освітнього закладу, виявлення потреби у певному нововведенні.
3. Пошук у межах існуючої практики нововведення, яке б відповідало потребам, або розробка власного нововведення та його наукове обґрунтування.
4. Координація спроектованого нововведення в системі педагогічних елементів.
5. Технологізація нововведення.
6. Планування процесу запровадження нововведення.
7. Передбачення можливих ускладнень на шляху запровадження нововведення.
8. Матеріально-технічне, інформаційно-методичне та організаційно-кадрове забезпечення нововведення.
9. Апробація нововведення.
10. Контроль та оцінка ефективності нововведення.
11. Внесення корективів у практику застосування нововведення, його модифікація.
12. Методологічне та теоретичне узагальнення результатів реалізації нововведення.
13. Поширення та системне запровадження нововведення у педагогічну практику.
14. Аналіз та оцінка педагогічної практики освітнього закладу з урахуванням запровадженого нововведення.
15. Виявлення погребі у наступному нововведенні.
16. Контроль та оцінка ефективності нововведення, внесення корективів у практику застосування нововведення, його модифікація.

17. Методологічне та теоретичне узагальнення результатів реалізації нововведення.

18. Поширення та системне запровадження нововведення в управління, навчання і виховання.

19. Аналіз та оцінка педагогічної практики освітнього закладу з урахуванням запровадженого нововведення.

20. Виявлення потреби у наступному нововведенні.

Аналіз психологічної та педагогічної літератури свідчить, що організація інноваційної діяльності керівника ЗНЗ може бути ефективною лише за умови дотримання системного підходу. Для успіху впровадження нововведень необхідно зважати на важливість колективного прийняття рішень, налагодження ефективної комунікації, підготовки персоналу до виконання інноваційних функцій.

Нові ідеї, перетворення часто є об'єктом жорсткого опору, оскільки людям необхідний час для того, щоб оцінити майбутні переваги [8]. Практика показує, що форми спротиву бувають різноманітними. Пасивний спротив виявляється в приховуванні та ігноруванні інформації, рішень, зволіканні з їх прийняттям та виконанням, обмеженні діяльності ініціаторів, інтригах, спрямованих на розкол у колективі. Керівник ЗНЗ має враховувати, що активний спротив може полягати у наданні недостовірної інформації, зумисне помилкових розпорядженнях, порушенні інструкцій, відволіканні ресурсів на інші цілі. Зазвичай сила опору залежить від ступеня руйнування усталених життєвих устоїв, традицій, звичаїв, принципів і норм; швидкості та інтенсивності процесу змін; характеру та масштабів загрози владі; розуміння необхідності змін; залученості до них людей, довіри до ініціаторів та керівників. Опір змінам посилюється, коли вони необґрунтовані, незрозумілі, робляться поспіхом, є надто радикальними, мають ненегативний вплив на людей, особливо в світлі наявного у них досвіду, коли попередні зміни не привели до позитивних наслідків [11, с. 11-12].

Розгляньмо «особистісні», або, за іншим визначенням, – «психологічні» причини опору інноваціям. До психологічних чинників гальмування або психологічних бар'єрів (Л. Почебут, В. Чикер) новацій належать: страх перед новим, перед змінами; інертність, консерватизм думок; небажання ризикувати тощо [11, с. 25].

«На небезпеки та загрози люди, як правило, реагують втратою гнучкості мислення і, в міру розвитку реформ, стають усе більш агресивними й деструктивними. У процесі змін неминуче виникає загроза статусу, становищу в організації, особистій владі, повазі в очах керівництва та колег, майбутній кар'єрі. Особистісний опір полягає в усвідомленні власної некомпетентності, невірі у власні сили, нездатності засвоїти нові види діяльності, небажання долати перешкоди, брати на себе додаткові зобов'язання, самотійно думати й працювати» [44, с. 28].

Досвідчені керівники ЗНЗ приділяють багато уваги підготовці учасників освітнього процесу до інноваційної діяльності як основи їхнього інноваційного потенціалу. Процес підготовки складається з аргументованого пояснення користі від інновації; розкриття кінцевих результатів, які будуть отримані завдяки її впровадженню; вивчення думки працівників організацій для виявлення прихильників і противників нового, публічного захисту нововведення; аналізу результатів обговорення; внесення корекції в план впровадження; затвердження плану впровадження.

Н. Васильченко вважає, що для успішного впровадження інновацій необхідні певні умови:

- створення «стартового майданчика» змін у вигляді ретельного і всебічного обґрунтування їх необхідності, визначення вірогідних наслідків, широке інформування членів організації щодо майбутніх змін;
- виявлення груп, котрі можуть чинити спротив, і тих, на які можна спиратися;
- залучення людей до дискусій, розвиток критики, підтримка активістів, нейтралізація опору;

- створення системи стимулювання для перехідного періоду. Люди повинні бути зацікавлені в змінах, отримувати від них особисту користь;
- залучення людей до активної творчості, участі в перетвореннях, створення сприятливого морально-психологічного клімату, умов для підтримки змін;
- проведення в разі необхідності переговорів і укладання угод з найвпливовішими угрупованнями та окремими особами задля повернення їх на свій бік, надання гарантій;
- приховане (шляхом маніпулювання) або явне спонукання незгідних, якщо в інший спосіб неможливо досягти їхньої згоди на участь у перетвореннях [38, с. 30].

М. Удальцова вирізняє методи, за допомогою яких можливе подолання опору змінам: освіта та спілкування; участь та залучення; допомога та підтримка; переговори та згода; маніпуляція та кооптація; очевидне та неочевидне примушування [240, с. 65].

Докорінні зміни в суспільстві створили реальні передумови для демократизації і гуманізації освіти, для оновлення системи управління освітою шляхом впровадження в дію механізму саморозвитку школи. В основі цього механізму лежить творчий потенціал керівників ЗНЗ і педагогів, їхня інноваційна діяльність, що знайшла відображення у створенні різного типу шкіл, у розробці і впровадженні нового змісту освіти, нестандартних виховних технологій, зміцненні зв'язків школи з наукою, позашкільними органами, громадськими організаціями, зверненні до світового педагогічного досвіду [31, с. 28]. Керівник ЗНЗ як суб'єкт педагогічного процесу виступає головною дійовою особою будь-яких змін у системі освіти. Кардинальні перетворення в освіті потребують від педагогів переорієнтації на гуманістичні цінності, що відповідають творчій сутності інноваційної педагогічної діяльності. У зв'язку з цим намітилися суперечності між традиційними підходами до здійснення управлінської діяльності і сучасними потребами шкіл у керівниках-новаторах, які характеризуються високим

рівнем інноваційної компетентності. Розв'язання зазначеного протиріччя ускладнюється через брак наукових досліджень і рекомендацій стосовно формування й розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів [3, с. 42].

Управлінська компетентність керівника інноваційного освітнього закладу, на думку О. Белової, становить субкомпетентність, що гармонійно інтегрує в собі професійну і соціально-особистісну складові [22, с. 160].

Дослідники до складу професійної компетентності керівника інноваційного навчального закладу включають такі компоненти [1, с. 48]:

- інноваційну компетентність (володіння інтелектуальним, системно-креативним, критичним мисленням, ініціативністю, здатністю до генерування ідей, схильністю до розумного ризику, здатністю і готовністю керувати змінами і мотивувати колектив на впровадження інновацій та реалізацію інноваційних проектів);

- функціональну компетентність (реалізація основних функцій менеджменту в освіті: прогнозування і планування, організація та координація, мотивація персоналу, аналіз, контроль та облік; здатність і готовність вирішувати проблеми і вирішувати конфліктні ситуації, спираючись на наукові пізнання в галузі менеджменту в освіті, психології та етики ділового спілкування);

- дослідницьку компетентність (володіння знаннями про нові досягнення в менеджменті, педагогічній та психологічній науці, науково-дослідними вміннями, здатністю і готовністю надавати науково-методичну підтримку педагогам, які залучені в експериментальну й дослідницьку діяльність);

- інформаційну компетентність (вміння здобувати, диференціювати і трансформувати необхідну інформацію, здатність і готовність управління інформаційними потоками, використовувати в повсякденній управлінській діяльності сучасні інформаційно-комунікаційні технології);

- правову компетентність (володіння знаннями сучасної законодавчої нормативної бази сфери освіти, здатність і готовність розробляти і ефективно

застосовувати локально-нормативну базу установи для розвитку інноваційної діяльності); – економічну компетентність (володіння знаннями економіки сфери освіти та інноваційної діяльності, здатність і готовність розробляти і впроваджувати бізнес-плани та інноваційні проекти);

- соціально-особистісну компетентність керівника інноваційного освітнього закладу, яка включає складові, пов'язані з психофізіологічними особливостями особистості керівника та його проявами в процесі взаємодії з іншими індивідами сучасного соціуму: лідерські якості (володіння харизматичними якостями, здатність і готовність до лідерства); волю і наполегливість (здатність і готовність до прояву сили волі, наполегливості в процесі розробки і реалізації управлінських рішень і досягненні поставлених цілей);

- особистісну компетентність (здатність і готовність до прояву широти кругозору, високої концентрації і швидкості переключення уваги, працездатності, витривалості, швидкості виконання роботи та ініціативності, володіння хорошим об'ємом пам'яті, міцністю і швидкістю запам'ятовування і відтворення, словесної, асоціативної можливостями, вербальними чинниками);

- стійкість до стресів (володіння гнучкістю, врівноваженістю, рухливістю, динамічністю психічних процесів, витримкою, самовладанням);

– людинознавчу компетентність (володіння сучасними знаннями психології людини, здатність і готовність керувати людьми на основі виявлення і розвитку особистісних здібностей, достоїнств і недоліків підлеглих, створення оптимальних умов для творчої діяльності в колективі);

- соціально-комунікативну компетентність (вміння встановлювати і розвивати партнерські відносини з громадськими організаціями, соціальними інститутами, здатність і готовність взаємодіяти в колективі, вибудовувати зовнішні і внутрішні відносини на гуманно-особистісної основі, здатність до співпраці, міжкультурної комунікації, толерантність і емпатія).

Отже, інноваційна компетентність є однією з важливих складових багатоаспектного феномену професійної компетентності керівника загальноосвітнього закладу, від сформованості якої залежить його здатність до генерування нових ідей, критичної оцінки і впровадження інновацій в управлінський і педагогічний процес.

На думку І. Підласого, інноваційна компетентність керівників ЗНЗ передбачає впровадження в світній процес організаційно-керівних інновацій, суть яких полягає у прийнятті закладом освіти нової процедури керівництва та впровадження нових форм організації праці. Метою розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у прикінцевому рахунку є створення і інноваційних закладів освіти [192, с. 157].

Навчальні заклади можна вважати інноваційними, якщо:

- навчально-виховний процес базується на принципі природовідповідності і принципах класичної педагогіки;
- педагогічна система еволюціонує в гуманістичному напрямі;
- організація навчально-виховного процесу не призводить до перевантаження учнів та вчителів за рахунок підготовки до інноваційної діяльності;
- підвищення результатів навчально-виховного процесу досягаються не за рахунок селекції учнів і вчителів, а за рахунок використання нерозкритих і незадіяних можливостей системи та інноваційного потенціалу;
- продуктивність навчально-виховного процесу не є прямим наслідком впровадження засобів і медіасистем, що дорого коштують, а визначаються результатом інноваційної діяльності педагогів та керівників ЗНЗ [192; 242].

Досвід і практика управління ЗНЗ свідчить, що традиційні навчальні заклади переважно орієнтовані на авторитарний стиль управління.

Принципи переважної більшості традиційних навчальних закладів ідеологічно мотивовані, а інноваційних – наукові, об'єктивні. Характер інноваційного навчального закладу – творчий, продуктивний, а неінноваційного – відтворюючий, нетворчий.

Різняться ці навчальні заклади і за метою. У перших – це засвоєння предметно-дисциплінарних знань, а у інноваційних – розвиток особистості.

Різні навчальні заклади можна порівняти за змістом діяльності: у школах звичайного типу предмети розрізнені зі слабо вираженими міжпредметними зв'язками, а в інноваційних на першому місці знаходяться цінності (відношення, переконання, мотиви діяльності), визначені у проекті «Нової української школи» [59]. З'являються інтегровані та спеціальні курси, які визначаються вибором учнів та батьків, спецкурси та факультативи варіативної частини навчальних планів, які розкривають зміст 10 компетентностей майбутньої української школи.

У навчальному процесі традиційних навчальних закладів перевага надається фронтальним формам навчання і засвоєнню репродуктивних знань, дій за зразком. У навчальному процесі інноваційних шкіл перевага надається індивідуально-диференційованим формам навчання, особистісно орієнтованому, творчому та компетентнісному підходам.

Технологія у перших застаріла, трудомістка та малоефективна, в інших – нова, орієнтована на полегшення та розвантаження учнівської та педагогічної праці. Свої відмінності має і управління. У звичайних ЗНЗ учень виступає об'єктом управління, в інноваційних закладах – суб'єктом діяльності. Для них характерна підтримка особистої ініціативи учнів. Стиль у першому випадку – авторитарно-репресивний, у другому – демократичний, заохочуючий.

У ЗНЗ традиційного типу керівництво тяжіє до адміністрування та пригнічування, а в інноваційних – ґрунтується на урахуванні закономірностей життя особистості, яка росте і розвивається.

Як свідчить аналіз шкільної практики, у закладах освіти використовуються інноваційні технології в управлінні, навчанні й вихованні, які можна класифікувати за трьома ознаками:

- мотивація учасників освітнього процесу до навчання (інноваційні навчальні технології – особистісно-орієнтоване, інтегроване, інформаційне, дистанційне, модульно-розвивальне навчання тощо);

- формування позитивних особистісних цінностей (виховні інноваційні технології – ранньої соціалізації учнів, формування почуття національної гідності, духовного розвитку особистості тощо);

- створення умов для оперативного й ефективного прийняття керівником управлінських рішень (управлінські інноваційні технології – сучасні екологічні, комунікаційні, психологічні, діагностичні, інформаційні, тощо).

Порівняльні дослідження інноваційних та неінноваційних навчальних закладів дають змогу визначити вимоги до розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ. Так, І. Підласий, порівнявши інноваційні та неінноваційні навчальні заклади, виокремив низку контрастних характеристик, які варто враховувати під час визначення змісту готовності керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності [192, с. 165-166].

Навчальні заклади, що не практикують нововведень, крім тих, що нав'язують адміністративною владою вищестоящих освітянських органів управління, функціонують переважно за інерцією. Вони зазвичай одноманітні, позбавлені власного іміджу. Ті ж, які впроваджують нововведення з власної ініціативи, для задоволення зростаючих потреб учнів та вчителів, переважно за рахунок внутрішніх резервів, з урахуванням нових ідей та досягнень педагогіки, мають власне обличчя. Науковці називають інноваційними навчальні заклади, котрі обов'язково враховують інноваційний потенціал керівника ЗНЗ [43; 95; 192; 198; 204].

Головне призначення неінноваційних навчальних закладів – це передача учням суспільного досвіду, ознайомлення з культурою, формування моральних якостей і ціннісних орієнтацій. Учитель там – службовець, транслятор знань, організатор навчального процесу, закритий для учнів. Головна його функція інформаційно-контролююча.

Для закладів інноваційного типу характерні сприяння самореалізації та самоствердженню особистості, формування більш досконалих суспільних відносин, моделювання перспективних життєвих ліній шляхом розвитку загальнопредметних та предметних компетентностей, гуманізації відносин.

Мета і статус інноваційної школи визначаються особистісними вимогами та потребами громади. Учитель тут – друг дітей, гуманіст, відкритий для учнів, фасилітатор (той що полегшує, створює сприятливі умови діяльності). Контроль у звичайній школі зовнішній, операційний, у нетрадиційній – внутрішній, цілісний, залежить від прагнення керівника ЗНЗ до інноваційної діяльності.

Як правило, навчання у різних ЗНЗ має свої наслідки. Відчуження від навчальних цінностей школи, вчителів, суперництво – характерні для масової школи. Бажання вчитися, працювати розвиватися, любов до школи, згуртованість, взаєморозуміння, впевненість – в інноваційних навчальних закладах. Як результат у першому випадку формується безініціативний, «нафарширований» уривками знань, малоактивний і малоприспосований до життя індивід. В іншому – активна, ініціативна, розкута, життєдіяльна особистість, яка довіряє собі.

Навіть при неповному порівнянні можна побачити основні відмінності інноваційних навчальних закладів від неінноваційних, але ще важливіше, зрозуміти, що нововведення є закликком до удосконалення педагогічної системи, наближення її можливостей до всезростаючих запитів особистості і суспільства шляхом розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Керівники ЗНЗ, які працюють у традиційному та інноваційному режимі, визначають нормативно-правову та нормативно-педагогічну базу, що є обов'язковою для виконання, але їх підходи різні і забезпечують різний кінцевий результат управління. Аналіз педагогічної практики і літератури з досліджуваної проблеми дав змогу визначити зміст управлінської діяльності керівника ЗНЗ, який працює в інноваційному режимі. Керівник інноваційного навчального закладу здійснює організаційно-управлінську, навчально-виховну, дослідницьку та консультативно-методичну діяльність у системі управління персоналом; переорієнтацію навчально-виховного процесу на особистість; організовує контроль як функцію управління; реалізує інноваційну політику у галузі освіти; забезпечує перехід від

державного до державно-громадського управління закладом; стимулює інтерес учнів до позакласної роботи; сприяє проведенню виховної роботи з використанням інноваційних технологій; створює умови щодо усвідомлення та неухильного дотримання прав дитини, їх захисту від різних форм насильства; санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки: запобіганню шкідливих звичок; створює сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності учителя та самореалізації учня; стимулює та заохочує творчий підхід до праці; створює умови для пропаганди та поширення передового педагогічного досвіду; відстоює громадську позицію взаємовідносин з іншими соціальними інститутами навчання і виховання, що позитивно впливає на реалізацію інноваційного потенціалу учасників навчально-виховного процесу; розглядає пропозиції педради про захист учнів та вирішує разом з батьками і громадськістю про можливі шляхи подальшого навчання та виховання учня, психологічну допомогу батькам та учневі; делегує повноваження заступникам. Раді школи, батьківському комітету; оцінює та корегує виконання поставлених завдань і видає накази та розпорядження в межах своєї компетенції; сам відповідає перед замовниками (батьками, учнями, суспільством) за якість освітніх послуг і за свої власні дії [1; 18; 33; 58; 63; 74; 88; 97].

Досліджуючи результати управлінської інноваційної діяльності керівника ЗНЗ, ми з'ясували переваги інноваційного режиму роботи навчального закладу надтрадиційним: працювати у інноваційному режимі набагато цікавіше, хоч і складно; робота керівника ЗНЗ, який працює в інноваційному режимі, забезпечує більш сприятливі умови для вдосконалення навчально-виховного процесу; інноваційна компетентність керівника ЗНЗ створює умови для творчого розвитку та самореалізації колективу вчителів і учнів.

Отже, необхідною умовою створення і функціонування інноваційних навчальних закладів, які діють в парадигмі особистісно зорієнтованого підходу, є забезпечення готовності їх керівників до інноваційної діяльності.

Вивчення й аналіз літератури з проблеми розвитку інноваційного потенціалу керівників ЗНЗ дозволяє зробити висновок, що окремі її аспекти були предметом розгляду вітчизняних і зарубіжних дослідників. Більшість вітчизняних учених інноваційну діяльність керівника ЗНЗ пов'язують з інноваційною політикою в освіті [164, с. 124]. При цьому поняття «інноваційна діяльність» розглядається:

а) як цілісне динамічне утворення, зумовлене соціально-педагогічними потребами та новітніми досягненнями, що характеризується концептуальністю, системністю, технологічністю;

б) як функціональний продукт науково-теоретичної і практичної діяльності, що передбачає модернізацію традиційних педагогічних підходів;

в) як підсистема цілісного педагогічного процесу [72, с. 28].

Успішність інноваційної діяльності передбачає, що керівник ЗНЗ розуміє практичну цінність інновацій у системі освіти, на особистісному рівні усвідомлює їх важливість для вдосконалення педагогічного процесу. Однак включення керівників ЗНЗ в інноваційний процес часто відбувається спонтанно, без достатнього рівня професійної та особистісної готовності до інноваційної діяльності.

Професійна готовність є закономірним результатом спеціальної підготовки у системі післядипломної освіти, наслідком особистісного самовизначення й професійної самореалізації, освіти і самоосвіти. Її слід розглядати як складну якість або комплекс інтегрованих властивостей особистості. Готовність керівника ЗНЗ до інноваційної управлінської діяльності – комплексна особистісна якість, що визначається сформованістю ціннісного ставлення до професійної діяльності, рефлексивного мислення, креативності, способів і прийомів творчої реалізації педагогічних завдань. Вона є основою активної суспільної і професійно-педагогічної позиції керівника ЗНЗ, передумовою успішного впровадження педагогічних інновацій у начально-виховний процес освітнього закладу.

Серед розмаїття видів професійної готовності фахівців у галузі освіти розрізняють методологічну, комунікативну, управлінську, технологічну, прогностичну, етичну, проєктивну та інші. Чільне місце серед них належить готовності до інноваційної компетентності, вивчення методологічних засад якої розпочато нещодавно. Саме вона розглядається як одна із складових інноваційної культури, що, в свою чергу, виступає як дієвий засіб інноватизації суспільних процесів.

У контексті компетентнісного підходу готовність до інноваційної педагогічної діяльності розглядається як особливий особистісний стан, який передбачає наявність у педагога мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності, володіння ефективними способами і засобами досягнення педагогічних цілей, здатність до творчості і рефлексії [78, с. 277]. Вона є основою активної суспільної і професійно-педагогічної позиції суб'єкта, яка спонукає до інноваційної діяльності та сприяє її продуктивності.

З'ясування сутності інноваційної компетентності потребує попереднього аналізу родового поняття «компетентність». Теоретико-методологічні засади компетентності як педагогічного феномена розкриваються у працях В. Байденка, В. Беспалька, Е. Зеєра, І. Зимньої, І. Зязюна, А. Коломієць, Н. Кузьміної, А. Маркової, Л. Петровської, Л. Пуховської, М. Розова, А. Хуторського та ін. Сутність професійної компетентності фахівця знайшла відображення у працях Б. Безпалова, Д. Мірошина, С. Федорова та ін. Виокремлюється і напрямок, пов'язаний з вивченням інноваційної компетентності фахівців (В. Позняков, Г. Хмельницький та ін.) [196, с. 125-126]. Останнім часом посилився інтерес до вивчення інноваційної компетентності фахівців педагогічної сфери (І. Дичківська, О. Ігнатович, Л. Петриченко та ін.) [78; 103; 188]. У більшості досліджень зазначається, що компетентність визначає можливості фахівця щодо успішного виконання певної діяльності.

Компетентнісний підхід почав активно впроваджуватися в сферу освіти, починаючи з 60-х років минулого століття. Саме з того часу науковцями

ведеться пошук ефективних шляхів втілення його основ у практику підготовки фахівців різного профілю [31, с. 120]. Як слушно зауважує Н. Король, перехід до компетентнісного підходу «означає переорієнтацію з процесу на результат у діяльнісному вимірі, у зміщенні акценту з накопичування нормативно визначених знань, умінь і навичок на формування й розвиток здатності практично діяти, застосовувати досвід успішних дій у конкретних ситуаціях» [126, с. 126-127].

Особливості розвитку професійної компетентності керівника ЗНЗ передбачають поряд з іншими компетентностями наявність й інноваційної, відсутність якої гальмує формування відповідної кваліфікації керівника як акмеологічної вершини його професійного розвитку.

У з'ясуванні сутності інноваційної компетентності педагога необхідно виходити із загального розуміння його професійної компетентності, яка, на думку В. Сластьоніна, відображає єдність теоретичної і практичної готовності до здійснення педагогічної діяльності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. З цього погляду інноваційна компетентність керівника ЗНЗ є підсистемою його загальної професійно-педагогічної компетентності, і тому має відображати загальні й специфічні вимоги, що висуваються до діяльності на всіх етапах інноваційного процесу. Також інноваційна компетентність керівника ЗНЗ структурно має охоплювати всі компоненти здійснення інноваційної діяльності: мотивація, мета, зміст, операції, засоби, об'єкт, суб'єкт, результат. Сумарний зміст знань, умінь і навичок, що входять до складу інноваційної компетентності, мають забезпечити ефективне здійснення керівником усіх функцій інноваційної діяльності (гностичної, прогностичної, проектувальної, конструктивної, комунікативної, організаторської).

Вивчення наукових джерел дає підстави стверджувати, що інноваційна компетентність є однією із ключових складових професійної компетентності керівника ЗНЗ. Вона дозволяє вирішувати проблеми вдосконалення змісту й методів професійної діяльності, підвищувати якість результатів через

формування нової світоглядної позиції та застосування ефективних технологій трансформації інформації.

Як свідчать дослідження, інноваційна діяльність керівника ЗНЗ залежить від низки чинників: скерованості освіти на розвиток інновацій; конкурентної спроможності кожного навчального закладу; стимулювання творчої праці директора школи, який поєднує наукові пошуки і творчу практику; соціальної адаптації керівника освітнього закладу до нових соціально-педагогічних умов; матеріально-технічної бази навчальних закладів [128, с. 85].

Досвід роботи з управління ЗНЗ та аналіз діяльності педагогічних колективів загальноосвітніх навчальних закладів, ліцеїв та гімназій, колегіумів показав, що в умовах інноваційного режиму створюються найбільш сприятливі умови для власної інноваційної діяльності керівника ЗНЗ. Інноваційна діяльність керівника навчального закладу дає можливість сформувати творчий колектив односторонців, демократизувати навчально-виховний процес, залучити батьків, громадськість до інноваційних процесів у навчальному закладі. За цих умов суб'єкти педагогічного процесу об'єднуються в єдину цілісну структуру, яка володіє характеристиками інноваційного середовища і забезпечує оптимальні освітні траєкторії для розвитку кожної особистості. Від професійних якостей керівника школи, який працює у інноваційному режимі, залежить злагожденість дій та результат всіх учасників навчально-виховного процесу. Керівник-інноватор установлює оптимальні взаємовідносини з учасниками інноваційного процесу, вміє запобігати конфліктам та ефективно вирішувати їх.

Розглянемо підходи до трактування сутності інноваційної компетентності у науковій літературі. Ключові особливості інноваційної компетентності педагога аналізуються в контексті таких підходів, як соціокультурний (К. Абульханова-Славська, Н. Василенко, Н. Шуст і ін.), системний (М. Бургін, Л. Ващенко, Р. Гуревич, В. Олійник, О. Пригожин та ін.), особистісно-дільнісний (Л. Гавриш, Л. Даниленко, С. Максименко,

В. Сластьонін, Т. Сорочан, Л. Подимова та ін.), акмеологічний (О. Бодальов, А. Деркач, Н. Кузьміна, Н. Ничкало, В. Шарко, С. Сисоєва та ін.). З погляду вказаних підходів інноваційна компетентність педагога визначається як інтеграційне особисте утворення, що сприяє особистісно-професійному розвитку фахівця, дозволяє успішно освоювати і застосовувати педагогічні інновації, творчо перетворювати і генерувати нововведення в контексті колективної інноваційної педагогічної діяльності.

Л. Гавриленко вважає, що готовність до інновацій у педагогічній діяльності – це цілісна готовність суб'єкта до сприйняття, освоєння і реалізації інновацій у педагогічній діяльності; наявність умінь ефективно застосовувати сучасні інноваційні методи і технології; здатність освоювати, реалізовувати педагогічні нововведення, потреба в постійному саморозвитку [50, с. 8].

С. Видинєєв розуміє «під інноваційною компетентністю керівників ЗНЗ готовність до оволодіння та впровадження педагогічних інновацій в управлінську діяльність» [46, с. 43].

На думку І. Дерновського, інноваційна компетентність педагога – система мотивів, знань, умінь, навичок, особистісних якостей, що забезпечує ефективність використання нових педагогічних технологій [76].

І. Дичківська також розглядає інноваційну компетентність педагога як систему мотивів, знань, умінь, особистісних якостей, що забезпечують ефективність використання нових педагогічних технологій у роботі [78]. Аналогічне трактування інноваційної компетентності пропонує О. Ігнатович, яка визначає її як сукупність «спеціальних теоретичних знань з педагогічної інноватики та теорії інноваційної педагогічної діяльності, умінь ефективно застосовувати їх на практиці» [103, с. 273]. На наш погляд, обмеження інноваційної компетентності лише спроможністю до використання інновацій в освітній діяльності суттєво збіднює її розуміння. Обидва автори основний акцент ставлять на готовності педагогів до застосування інновацій у своїй діяльності, залишаючи поза увагою їх спроможність до творення інновацій.

Такий підхід, на нашу думку, зводить інноваційну компетентність учителя до репродуктивного рівня, обмежуючи творчий характер інноваційної професійної діяльності. Цього недоліку позбавлене визначення, запропоноване Л. Петриченко, яка трактує інноваційну компетентність як систему мотивів, знань, умінь, особистісних якостей, що забезпечують реалізацію усіх етапів інноваційної професійної діяльності: від моделювання і прогнозування до впровадження нововведень [188, с. 35].

На перший погляд вузько розуміє це поняття і В. Позняков [196], який вважає, що інноваційна компетентність передбачає інноваційне сприйняття суб'єкта. Але у подальшому дослідник конкретизує його за трьома видами: сприйняття власних інновацій і взагалі інновацій або відкриттів, здатність побачити елементи нового у відносно сталому та здатність запропонувати принципово нове вирішення проблеми. Таке покрокове нарощування потенціалу інноваційної компетентності у кінцевому варіанті підводить до більш широкого розуміння поняття, що значною мірою збігається з нашими поглядами. В. Позняковим зроблено спробу визначити особливості інноваційної компетентності керівника навчального закладу. Ми погоджуємося з необхідністю конкретизації цього поняття з урахуванням специфіки управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

У психолого-педагогічній літературі інноваційну компетентність керівника ЗНЗ розглядають як здатність до генерації ідей, їх втілення, аналізу моніторингових даних та продукування педагогічних інновацій, оприлюднення результатів, а також забезпечення умов для реалізації нових ідей у системі освіти [42, с. 31 – 39].

Проведений аналіз визначень інноваційної компетентності дозволив з'ясувати її сутнісний зміст і запропонувати власне бачення цього питання. Ми погоджуємося з думкою науковців, які підкреслюють, що інноваційна компетентність – комплексне особистісне утворення, що охоплює собою систему мотивів, знань, умінь, особистісних якостей керівника, які забезпечують ефективне використання передового педагогічного досвіду і

новітніх технологій у роботі з вчителями, дітьми та громадськістю. Інноваційну компетентність керівника ЗНЗ ми розглядаємо як інтегральну характеристику, що забезпечує здатність до розроблення, освоєння та втілення інновацій у практику діяльності закладів освіти, ґрунтується на відповідних знаннях та уміннях, сформованості особистісних якостей та наявності управлінського досвіду. Інноваційна компетентність сприяє особистісно-професійному розвитку керівника, дає змогу успішно освоювати і застосовувати педагогічні інновації, генерувати і творчо перетворювати нововведення в контексті колективної інноваційної педагогічної діяльності.

Керівник з високим рівнем інноваційної компетентності розуміє суть інноваційних процесів в освіті, позитивно мотивований на їх впровадження, володіє вміннями їх реалізовувати. До функцій такого керівника належать:

- усвідомлення необхідності змін (проблем) педагогічної системи;
- виявлення можливостей розвитку педагогічної системи;
- розроблення нововведень;
- проектування і планування змін;
- впровадження нововведень і їх інституалізація [138, с. 71].

Аналіз досліджень з педагогічної інноватики дозволяє виділити загальні ознаки інноваційної компетентності педагога: особистісна спрямованість на освоєння нового, готовність до змін в способах діяльності, стилі мислення; суб'єктність цілепокладання, цілездійснення і самореалізації; чіткість професійної позиції, усвідомлення соціальної значущості інновацій, включення у соціальну творчість; відповідність складу компетентності структурі інноваційної діяльності; ефективність способів реалізації системи знань, умінь, навичок на всіх етапах інноваційного процесу, здатність до творчого підходу у вирішенні професійних задач; цілісність сукупності компетенцій, що входять до інноваційної компетентності як системного утворення; високий рівень професіоналізму, який базується на осмисленні й вдосконаленні власного професійного досвіду [211]. В цілому інноваційна

компетентність педагога проявляється в його авторській педагогічній системі.

Аналіз педагогічної літератури, думки науковців, наш досвід управління ЗНЗ засвідчують, що зміст інноваційної компетентності керівника ЗНЗ має містити: знання про інноваційні педагогічні технології; належне володіння їх змістом і методикою; високу культуру використання інновацій в управлінні, навчанні й вихованні; особисту переконаність у необхідності застосування інноваційних психолого-педагогічних технологій. Педагогічні інновації, як і будь-які інші нововведення, породжують проблеми, пов'язані з необхідністю поєднання інноваційних програм з державними програмами виховання і навчання, співіснування різних педагогічних концепцій. Вони потребують принципово нових методичних розробок, нової якості педагогічного новаторства. На заваді цим нововведенням стають невідповідність нових типів навчально-виховних закладів вимогам батьків, які здебільшого орієнтуються на традиційні стандарти навчання і виховання [72, с. 28].

З'ясування сутності інноваційної компетентності керівника ЗНЗ передбачає виокремлення й аналіз її структурних компонентів. У психолого-педагогічній літературі зустрічається декілька підходів до структуризації інноваційної компетентності педагога. Так, Н. Пономарьова виділяє в її структурі комплекс таких взаємопов'язаних компонентів: організаційно-управлінський, структурний, діяльнісний, змістовний і суб'єктний [202, с. 8].

Т. Прищепа виділяє чотири компоненти готовності педагога до інноваційної діяльності: мотиваційно-цільовий, інформаційно-пізнавальний, рефлексивно-конструктивний, діялісно-комунікативний [207, с. 12].

І. Дерновський розглядає структуру готовності до інноваційної педагогічної діяльності як сукупність взаємообумовлених і пов'язаних між собою мотиваційного, когнітивного, креативного і рефлексивного компонентів [76, с. 48].

На думку Л. Кочешкової, інноваційна компетентність керівника освітньої установи містить:

- професійну підготовленість до управління інноваційною діяльністю (дослідницькі знання, уміння, навички);
- професійну придатність до управління інноваційною діяльністю (мотиви, професійно значущі якості, індивідуально-психологічні особливості);
- професійний досвід і ефективність управління загальноосвітньою школою (якість діяльності, результативність діяльності) [127, с. 14].

На наш погляд, некоректно вважати елементом структури інноваційної компетентності керівника ЗНЗ ефективність управління загальноосвітньою школою, оскільки остання виходить за межі досліджуваного феномену і є, швидше, наслідком професійної компетентності керівника.

Г. Боінчану у структурі інноваційної компетентності педагога розрізняє шість компонентів:

- мотиваційно-ціннісний (система знань, інтересів, мотивів і переконань, що організують і направляють вольові зусилля з розвитку особистості педагога);
- морально-етичний (світогляд, моральні цінності педагога);
- когнітивний (сукупність професійно важливих знань і уявлень про особливості, умови і засоби інноваційної професійної діяльності);
- операціональний (рівень професійно важливих навичок і умінь);
- комунікативний (характеризує володіння прийомами професійного спілкування і поведінки);
- рефлексивний (визначає рівень розвитку самооцінки педагога, розуміння ним власної значущості в колективі, відповідальності за результати своєї діяльності, знання себе і самореалізації в інноваційній професійній діяльності) [25, с. 46-48].

А. Дагаєв, спираючись на праці Р. Біна і Р. Редфорда, пропонує розглядати інноваційну компетентність крізь призму основних якостей інноваторів:

- 1) розуміння суті і механізмів інноваційного процесу;

- 2) безперервна самоосвіта і навчання;
- 3) зацікавленість;
- 4) відкритість;
- 5) здатність фокусувати зусилля на стратегічних проблемах, а не на тактичних завданнях;
- 6) інтерес і навіть пристрасть до освоєння нових корисних ідей [65, с. 5-8].

На наш погляд, попри безумовну важливість особистісних якостей як факторів готовності фахівця до інноваційної діяльності, зводити структуру інноваційної компетентності до переліку одних лише якостей некоректно. Очевидно, що інноваційна компетентність – складний, багатоаспектний феномен, зміст якого потребує різнобічного комплексного аналізу.

Одним із найбільш поширених є підхід до розуміння структури інноваційної компетентності педагога, запропонований В. Сластьоніним і Л. Подимовою, на думку яких інноваційна діяльність педагога містить мотиваційний, креативний, технологічний і рефлексивний компоненти [228, с. 120-124].

О. Проценко до структури інноваційної компетентності педагога включає такі компоненти: соціальна компетентність, мотиваційно-ціннісна компетентність, теоретико-методологічна компетентність, технологічна компетентність, інформаційно-комунікативна компетентність, рефлексивно-регулятивна компетентність [211, с. 53]. На наш погляд, такий підхід надто розширює зміст інноваційної компетентності, включаючи до її структури складові, які виходять за межі досліджуваного феномену.

В. Лазарев акцентує увагу на особистісній схильності до інноваційної діяльності: керівник з адекватним рівнем сформованості інноваційної компетентності розуміє складність інноваційних процесів в освіті, позитивно мотивований на їх впровадження, вміє їх реалізовувати. До функцій такого керівника належать: усвідомлення необхідності змін (проблем) педагогічної системи; виявлення можливостей розвитку педагогічної системи; розробка

нововведень; проектування і планування змін; впровадження нововведень і їх інституалізація [138, с. 71].

Аналіз наукових джерел свідчить, що серед компонентів інноваційної компетентності керівника ЗНЗ дослідники виокремлюють: систему мотивів, знань умінь; систему особистісних якостей, що забезпечує ефективність використання нових педагогічних технологій; поінформованість про інноваційні педагогічні технології; високу культуру використання інновацій в управлінні, навчанні й вихованні; особисту переконаність у необхідності застосування інноваційних технологій [31, с. 10].

Керівник ЗНЗ повинен уміти оперативно впроваджувати нові педагогічні підходи і технології в освітній процес, мотивувати і спрямовувати педагогічний колектив на використання нових методів навчання і виховання. Для цього він має володіти відповідними професійно важливими якостями: розвинутою творчою уявою; стійкою системою знань щодо сутності, структури і видів інноваційної діяльності; умінням генерувати нові нестандартні ідеї з використанням інтелектуальних інструментів і механізмів самореалізації; психолого-педагогічними знаннями про впровадження інноваційних процесів у систему освіти; спеціальними психолого-педагогічними методами, прийомами і засобами, використання яких дає змогу активно включати в інноваційну діяльність всіх учасників освітнього процесу.

Визначаючи власний підхід до розуміння структури інноваційної компетентності керівника ЗНЗ, ми виходили з припущення про існування загальної структури будь-якого виду компетентності. Аналізуючи структурні особливості компетентності, Н. Гришанова розглядає їх «через знання та розуміння (теоретичні), знання як діяти (застосування в конкретних ситуаціях), знання як бути (цінності)» [60, с. 8]. Такий підхід, на наш погляд, ігнорує особистісні якості керівника, тим самим нівелюючи головну ідею компетентнісного підходу в управлінні ЗНЗ.

Є підходи, згідно з якими до складу інноваційної компетентності керівника включають сферу досвіду (знання, уміння, навички), когнітивну сферу (увага, сприйняття, пам'ять, мислення), розвиток відповідних особистісно-психологічних якостей [6, с. 39]. Погоджуючись із запропонованою структурою в цілому, ми не поділяємо таке розуміння когнітивної складової. В цьому дослідженні тлумачимо її як систему теоретичних знань щодо розроблення, освоєння та втілення інновацій у практику діяльності навчальних закладів. У цьому контексті важливо розмежувати поняття «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність».

1. Компетенція – це сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, способів діяльності, досвіду), заданих стосовно певного кола предметів і процесів та необхідних для якісної продуктивної діяльності відносно них. Компетенція – це відчужена, наперед задана соціальна і професійна вимога до підготовки фахівця, необхідна для його ефективної професійної діяльності (А. Хуторський). Так, в управлінській діяльності компетенція суб'єкта визначається посадовими обов'язками й посадовою інструкцією, а в системі освіти – цілями інноваційної діяльності суб'єкта освіти і навчальним планом [252, с. 58-64].

2. Компетентність – це інтегративна властивість керівника ЗНЗ, в якій поєднуються знання, уміння, досвід і особистісні якості, що визначають здатність розв'язувати проблеми у реальних життєвих ситуаціях, глибоко усвідомлюючи при цьому сутність і значення управлінської діяльності. Поняття “компетентний” стосується особи, яка володіє компетенцією, і є оцінною категорією щодо ефективного виконання своїх повноважень або функцій. Компетентність виступає як якість, яка дає змогу вирішувати певні завдання, приймати рішення, робити висновки у певній сфері діяльності. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності. Компетентність керівника ЗНЗ виявляється в успішній реалізації професійних функцій [42; 252].

3. Професійна компетентність – це інтегративне утворення керівника ЗНЗ, що поєднує в собі сукупність знань, умінь, досвіду і особистісних якостей, які обумовлюють його готовність і здатність діяти у складних ситуаціях та вирішувати управлінські завдання з високим ступенем невизначеності; здатність до досягнення більш якісного результату праці, ставлення до професії як до цінності [31, с. 125].

Будь-яка компетентність є результатом інтеграції окремих компетенцій. Можна стверджувати, що у компетенціях компетентність деталізується та конкретизується. Кожна компетенція відзеркалює певну грань компетентності. Виходячи з принципу фронтальності, структура більш широкого поняття повторюється у структурі більш вузького. Тому компоненти компетентності, з нашої точки зору, повторюються й у компетенціях, інтеграція яких виступає характеристикою компетентності керівника [43, с. 39].

Визначення нами структури інноваційної компетентності керівника ЗНЗ відбувалось на основі комплексного аналізу наукових джерел, врахування особливостей управлінської діяльності директорів шкіл, а також ретроспективного аналізу власного досвіду. Переважна більшість дослідників наголошують на важливості мотиваційної складової інноваційної компетентності – потреби і прагнення до професійного саморозвитку в галузі інноваційної діяльності, зацікавленого ставлення до впровадження інноваційних технологій в освітній процес, стійкого інтересу до теоретичних питань, наукових досліджень і практичної діяльності в галузі інновацій. Керівник ЗНЗ повинен мати стійку мотивацію до інноваційної діяльності [155, с. 127]. Мотиваційно-ціннісний компонент готовності до інноваційної діяльності є тим стержнем, який значною мірою визначає інноваційний потенціал керівника ЗНЗ. Пояснюється це тим, що мотиваційно-ціннісний компонент виконує регулятивну, стимулюючу функцію у підготовці до інноваційної діяльності. Він є визначальним у структурі готовності керівника

ЗНЗ до інноваційної діяльності, оскільки забезпечує спрямованість на постійний розвиток і самовдосконалення інноваційної компетентності.

Окрім цього керівнику необхідно володіти системою знань щодо інноваційної діяльності та вміннями застосувати їх на практиці, використовуючи, зокрема, проектний підхід як один з найбільш ефективних шляхів реалізації інноваційного задуму. Цю складову інноваційної компетентності науковці визначають як процесуально-діяльнісну компетенцію [133; 155]. До її складу входять теоретичні, практичні і методичні знання з педагогічної інноватики, уміння оперувати основними поняттями і категоріями в галузі інноваційної педагогічної діяльності.

Важливою для керівника ЗНЗ є також здатність до контролю, аналізу й оцінки власної інноваційної діяльності, усвідомлення причин власних успіхів і невдач, зміни неефективних способів діяльності. Цим обумовлюється необхідність дослідницько-рефлексивної компетенції керівника ЗНЗ [149; 150; 158]. Вона забезпечує регуляцію власної інноваційної діяльності, власного професійного розвитку й самоосвіти у галузі педагогічної інноватики, пошук особистісних смислів в інноваційній професійно-педагогічній діяльності, а також стимулів самопізнання, професійного зростання, вдосконалення майстерності та формування індивідуального стилю роботи [79, с. 32].

Перспективні напрями оновлення функції керівників інноваційних ЗНЗ впливають на визначення складових їхньої готовності до інноваційної діяльності, що визначаються: теоретичними знаннями щодо інноваційної діяльності; мотивацією як рушійною силою поведінки керівника ЗНЗ, який працює в інноваційному режимі; характером практичної реалізації педагогічних інновацій.

Отже, аналіз психологічної та педагогічної літератури дозволяє виокремити такі складові в структурі інноваційної компетентності керівника ЗНЗ: аксіологічно-мотиваційна, теоретико-змістова, процесуально-діяльнісна, дослідницько-рефлексивна.

Аксіологічно-мотиваційний компонент інноваційної компетентності характеризує спрямованість керівника ЗНЗ на освоєння і впровадження педагогічних інновацій, потребу і прагнення до професійного саморозвитку в галузі інноваційної діяльності, особистісного зростання через підвищення освітнього рівня у питаннях педагогічного інноватики. Характеризується ставленням керівників ЗНЗ до впровадження інноваційних технологій в освітній процес, стійким інтересом до теоретичних проблем, наукових досліджень і практичної діяльності в сфері інновацій.

Отже, до змісту аксіологічно-мотиваційного компоненту інноваційної компетентності керівника ЗНЗ ми відносимо такі елементи, як: інноваційне світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування; сприйнятливість до педагогічних інновацій, потреба в їх освоєнні і впровадженні; мотивація до інноваційної модернізації діяльності навчального закладу; ціннісне ставлення до інноваційної діяльності; прагнення до самовдосконалення інноваційної діяльності.

Основою розвитку аксіологічно-мотиваційного компоненту інноваційної компетентності керівника ЗНЗ у системі післядипломної освіти є: опанування теоретичними основами інноваційної діяльності; потреба у реалізації одержаних знань в управлінській діяльності; усвідомлене ставлення до інноваційних процесів у системі освіти. Позитивна мотивація забезпечує формування змістової та процесуальної складових.

Від мотиваційної складової інноваційної компетентності керівника ЗНЗ залежить не тільки його ставлення до процесу впровадження педагогічних інновацій, але й характер взаємин з вчителями, батьками та учнями. Сучасний керівник, якщо хоче досягти довготривалого успіху для закладу освіти, має зосереджуватись не лише на досягненні результатів, а й на процесі (яким чином спланований процес і як можна оцінити його) та взаєминах – ставленні людей до своєї праці, ставленні один до одного, отриманні відчуття задоволення від власного внеску у загальний процес та кінцевий результат, – уважає Г. Сиротенко [224, с. 24].

Теоретико-змістовий компонент інноваційної компетентності керівника ЗНЗ виступає інформаційною основою його інноваційної діяльності і виявляється в обсязі та глибині відомостей з педагогічної інноватики, володінні теоретичними, практичними і методичними знаннями, обізнаністю з основними поняттями, категоріями і закономірностями в галузі інноваційної діяльності. Отже, зміст цього компоненту становлять різномірні знання про історичні витoki педагогічної інноватики; особливості інноваційних педагогічних технологій; методи і прийоми інноваційної діяльності у галузі освіти; принципи і способи впровадження інновацій у педагогічний процес; критерії оцінки ефективності педагогічних інновацій; організаційні основи впровадження інновацій у педагогічний процес; нормативно-законодавчі акти, що регламентують впровадження інновацій у педагогічну діяльність. Керівник ЗНЗ має бути обізнаний з інноваційними педагогічними концепціями, сучасними освітніми підходами, науковими ідеями, ефективними методичними розробками і технологіями. Знання теорії й методології інноваційних освітніх процесів слугує основою для розроблення й обґрунтування керівником ЗНЗ авторської концепції навчально-виховної діяльності закладу.

Знання теоретичних основ галузевого управління, психології, соціології також входять до складу теоретико-змістового компоненту інноваційної компетентності керівника ЗНЗ. Знання психологічних основ управління навчальним закладом є основою діагностико-прогностичних умінь директора школи: визначення цілей діяльності навчального закладу, прогнозування інноваційної діяльності; генерування нових ідей та їх впровадження у життя; забезпечення формування соціального статусу суб'єктів навчально-виховного процесу [128; 165].

Процесуально-діяльнісний компонент у структурі інноваційної компетентності керівника ЗНЗ виявляється в уміннях і навичках інноваційної діяльності. Цей компонент характеризується уміннями переводити знання в сферу практичного застосування. До його складу входять діагностичні,

проектувальні, конструктивні, комунікативні та організаторські уміння, необхідні для здійснення інноваційної діяльності у навчальному закладі: діагностичні уміння проявляються в способах збору та аналізу інформації про наявний стан об'єкта, який потребує інноваційних змін; проектувальні уміння спрямовані на створення стратегічного і оперативного плану впровадження інновацій у власну управлінську діяльність та педагогічний процес навчального закладу, розробку нових педагогічних систем, процесів, технологій; конструктивні уміння необхідні для деталізації розробленого проекту на рівні можливої його реалізації конкретними учасниками в умовах конкретного навчального закладу; комунікативні уміння включають здатність керівника переконувати, аргументувати, доводити переваги нових способів діяльності, емоційно захоплювати інших творчими ідеями, встановлювати міжособистісні зв'язки, вести діалог, конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають під час упровадження інновацій; організаторські уміння проявляються в налагодженні взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, здатності мобілізувати колег на вирішення актуальних завдань оновлення діяльності навчального закладу.

Ознакою високої культури і професіоналізму керівника ЗНЗ в умовах інноваційного режиму діяльності є контрольні-корегуючі уміння, такі як: формування інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу; прийняття управлінських рішень в конкретній ситуації з урахуванням мети інноваційної діяльності; проведення аналізу уроків, виховних заходів з точки зору реалізації основних положень внутрішньошкільного управління в умовах інноваційного режиму діяльності, координування контролю основних ланок навчально-виховної роботи.

Отже, процесуально-діяльнісний компонент інноваційної компетентності керівника ЗНЗ відображає здатність до конструктивних дій щодо використання теоретичних знань, практичних умінь в інноваційній діяльності.

Дослідницько-рефлексивний компонент інноваційної компетентності керівника ЗНЗ забезпечує саморегуляцію інноваційної діяльності і характеризується сформованістю здатності до аналізу й оцінки педагогічних нововведень, усвідомлення причин успіхів і невдач, зміни неефективних підходів та способів діяльності. У складі дослідницько-рефлексивного компоненту інноваційної компетентності ми виокремлюємо такі елементи, як: здатність до самоаналізу і адекватної оцінки власного інноваційного потенціалу; здатність визначати педагогічні проблеми з метою вибору та впровадження відповідних інноваційних технологій; вміння здійснювати моніторинг інноваційної діяльності, прогнозувати ефективність педагогічних нововведень, діагностувати наслідки впровадження педагогічних інновацій; здатність до особистісно-професійного самовдосконалення у галузі педагогічної інноватики.

У розробленій структурі інноваційної компетентності керівника ЗНЗ усі компоненти тісно взаємозв'язані і взаємодіють між собою. Аксіологічно-мотиваційний компонент визначає ставлення до здійснення інноваційної діяльності, впливає на процес опанування необхідними знаннями у галузі педагогічної інноватики. Теоретико-змістовий і процесуально-діяльнісний компоненти також взаємозв'язані і взаємозалежні. Перший із них є передумовою для формування другого, який, своєю чергою, стимулює виникнення потреби в нових знаннях і впливає на розвиток аксіологічно-мотиваційного компоненту інноваційної компетентності.

1.2. Стан розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти

Цілеспрямоване формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти потребує визначення критеріїв і показників, які б дали змогу зафіксувати вихідний рівень сформованості та динаміку цієї інтегративної якості у проведенні педагогічного експерименту.

Вітчизняні дослідники В. Бондар, О. Мармазова, В. Маслов, О. Тонконогова, визначаючи зміст і критерії готовності керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності, орієнтуються на загальні вимоги до їхньої професійної компетентності [22; 149; 151; 239]. Окреслюючи критерії та показники інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, у цьому дослідженні за основу взяли професійні вимоги, що визначаються комплексом психолого-педагогічних особливостей їх інноваційної діяльності. Під час з'ясування критеріїв і показників інноваційної компетентності керівників ЗНЗ використовувалися дослідження К. Ангеловски, Н. Василенко, О. Касянової, Н. Кузьміна, І. Підласого, присвячені різним аспектам професійно-педагогічної діяльності [4; 31; 111; 192].

На основі комплексного врахування результатів аналізу психолого-педагогічної літератури та узагальнення власного досвіду управлінської діяльності було визначено чотири критерії розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: мотиваційний, когнітивний, конативний, рефлексивний.

Мотиваційний критерій інноваційної компетентності характеризує спрямованість керівника ЗНЗ на освоєння та впровадження педагогічних інновацій і характеризується такими показниками:

- сформованість інноваційного світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування;
- сприйнятливість до педагогічних інновацій, наявність потреби в їх освоєнні і впровадженні;
- сформованість мотивації до інноваційної модернізації діяльності навчального закладу;
- сформованість ціннісного ставлення до інноваційної діяльності;
- сформованість мотиву самовдосконалення інноваційної діяльності.

Когнітивний критерій інноваційної компетентності визначається володінням комплексом знань в галузі педагогічної інноватики і характеризується такими показниками:

- знання сучасних інноваційних педагогічних технологій та їх особливостей;
- знання основ менеджменту освітніх інновацій;
- знання принципів, методів і прийомів впровадження інновацій у педагогічний процес навчального закладу;
- знання критеріїв оцінки ефективності педагогічних інновацій;
- знання організаційних основ і нормативної бази інноваційної діяльності в загальноосвітньому закладі.

Конативний критерій інноваційної компетентності керівника ЗНЗ відображає володіння комплексом умінь, необхідних для успішного здійснення інноваційної діяльності. Його показниками є сформованість:

- діагностичних умінь, що проявляються в способах збору та аналізу інформації про наявний стан об'єкта, який потребує інноваційних змін;
- проектувальних умінь, спрямованих на створення стратегічного і оперативного плану впровадження інновацій у власну управлінську діяльність та педагогічний процес навчального закладу, розробку нових педагогічних систем, процесів, технологій;
- конструктивних умінь, необхідних для деталізації розробленого проекту на рівні його реалізації конкретними учасниками в умовах конкретного навчального закладу:
- комунікативних умінь, що визначають здатність керівника переконувати, аргументувати, доводити переваги нових способів діяльності, емоційно захоплювати колектив творчими ідеями;
- організаторських умінь, які проявляються в налагодженні взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, мобілізації колег на вирішення актуальних завдань оновлення діяльності навчального закладу.

Рефлексивний критерій інноваційної компетентності керівника ЗНЗ характеризується сформованістю здатності до аналізу й оцінки педагогічних нововведень, усвідомлення причин їх успіхів і невдач, корегування власної інноваційної діяльності. Його показниками ми визначили:

- здатність до самоаналізу і адекватної оцінки власного інноваційного потенціалу;
- здатність визначати педагогічні проблеми з метою вибору та упровадження відповідних інноваційних технологій;
- уміння здійснювати моніторинг інноваційної діяльності;
- уміння прогнозувати ефективність педагогічних нововведень;
- здатність до особистісно-професійного самовдосконалення у галузі педагогічної інноватики.

Виокремлені критерії та показники дають змогу здійснювати моніторинг і корегувати рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі їхньої підготовки у системі післядипломної освіти.

Орієнтуючись на визначені критерії, можна оцінити інноваційний потенціал керівників ЗНЗ, який забезпечує їхню готовність до впровадження нових педагогічних ідей у практику шкільного життя, розуміння нових ролей сучасного керівника в контексті трансформаційних змін, оволодіння навичками залучення громадськості до процесу прийняття рішень як однієї з форм децентралізації освітнього процесу.

Розроблений діагностичний інструментарій дозволив виявити рівень інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, визначити слабкі сторони їхньої готовності до інноваційної діяльності. Одержані діагностичні дані дали можливість перевірити, доповнити наші припущення про структуру і змістове наповнення компонентів інноваційної компетентності, спрогнозувати спектр необхідних особистісно-професійних якостей, необхідних керівникам ЗНЗ для реалізації інноваційної діяльності, забезпечили основу для виявлення резервних можливостей і прогнозування інноваційного потенціалу керівників шкіл.

У залежності від інноваційного потенціалу керівника ЗНЗ його інноваційна діяльність може мати систематичний, послідовний чи непослідовний, неорганізований, цілеспрямований чи спонтанний, активний чи пасивний характер, справляючи конструктивний або деструктивний вплив

на роботу педагогічного колективу. Інноваційний потенціал є необхідною суб'єктивною умовою саморозвитку керівника ЗНЗ, формування його здатності до інноваційної діяльності. В контексті нашого дослідження ми розглядаємо інноваційний потенціал директора навчального закладу як комплекс характеристик, що визначає його готовність до інноваційної діяльності. До інноваційного потенціалу керівника ЗНЗ належать його соціально-психологічні особливості, що визначають спроможність до успішної діяльності в інноваційному середовищі, толерантність до інших суб'єктів педагогічного процесу, гнучкість мислення; рівень фахової підготовки; соціально-професійний статус; соціальний і трудовий досвід [28].

Професійні вимоги до керівника закладу, який працює в інноваційному режимі, обумовлюють систему знань та умінь, які мають входити до складу його інноваційної компетентності. До комплексу знань керівника навчального закладу, необхідних у контексті його підготовки до інноваційної діяльності, входять знання теоретичних основ педагогічної інноватики, засобів педагогічної діагностики, нормативно-правової бази, знання теорії та практики інноваційного управління навчальним закладом; соціально-педагогічні знання та уміння з педагогіки інноватики; обізнаність з управлінням інноваційним навчальним закладом на основі соціально-правової сфери; знання основних механізмів господарювання, фінансово-економічні знання. Знання й уміння з психології, педагогіки, права, економіки забезпечують ефективність інноваційної діяльності керівника ЗНЗ.

У процесі дослідження постало питання про оцінювання інноваційної компетентності керівників ЗНЗ. Розроблена нами процедура визначення рівня інноваційної компетентності керівників ЗНЗ ґрунтується на відомих у галузі освітнього менеджменту працях В. Бондаря, В. Маслова, О. Тонконової та ін. [22; 150; 239].

Для комплексної оцінки стану сформованості їх інноваційної компетентності ми використовували метод експертних оцінок. П'ятьом попередньо підготовленим експертам (досвідченим викладачам фахових

дисциплін КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти») було запропоновано оцінити слухачів за низкою виокремлених нами показників, що деталізують зміст чотирьох критеріїв інноваційної компетентності: мотиваційного, когнітивного, конативного і рефлексивного.

Вираженість визначених показників оцінювалася за 4-бальною шкалою:

- один бал – показник не виражений;
- два бали – показник нижче середнього рівня;
- три бали – показник на середньому рівні;
- чотири бали – показник вище середнього рівня.

Рівень сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за кожним критерієм визначався за формулою: $K_{ik} = \frac{n}{m}$, де:

K_{ik} – коефіцієнт сформованості інноваційної компетентності керівника ЗНЗ за відповідним критерієм;

n – набрана слухачем сума експертних оцінок;

m – максимально можлива сума балів.

Відповідно до рекомендацій В. Беспалька [20, с. 35], коефіцієнт у проміжку від 1 до 0,75 кваліфікувався як свідчення високого рівня розвитку інноваційної компетентності; від 0,74 до 0,5 – середнього, від 0,5 до 0,25 – нижче середнього, від 0,25 до 0 – низького.

Вивчення стану сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ здійснювалося на базі КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти». Всього констатувальним етапом дослідження було охоплено 428 слухачів, які проходили перекваліфікацію або підвищення кваліфікації на базі кафедри управління та адміністрування КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» (слухачі груп менеджерів освіти, директори загальноосвітніх шкіл та їхні заступники з навчально-виховної роботи).

Аналіз педагогічних джерел свідчить про наявність двох основних підходів до визначення рівнів сформованості готовності педагога до

інноваційної діяльності. Згідно з першим (І. Белявська, Є. Подвигіна, М. Прохорова, Є. Черкалина), сформованість цього виду готовності визначається на основі кількісних параметрів і характеризується трьома рівнями: низьким, середнім і високим. Такий підхід, безумовно, має право на існування, однак, ми вважаємо, що готовність керівника ЗНЗ до інноваційної діяльності, будучи обумовленою різними чинниками (інноваційна спрямованість, фахова підготовка, педагогічний стаж, психологічна атмосфера в педагогічному колективі, соціальний фон тощо) і будучи якістю, детермінованою особистісними особливостями, вимагає якісної, а не лише кількісної ієрархізації. У зв'язку з цим, спираючись на другий підхід (В. Сластьонін, Л. Подимова), згідно з яким виділяються якісні характеристики інноваційної діяльності, ми виокремили чотири рівні сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: початковий (інтуїтивний), низький (репродуктивний), середній (пошуковий) і високий (творчий).

Розгляньмо більш детально стан сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за кожним із визначених критеріїв.

Під час опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» ми з'ясували особливості аксіологічно-мотиваційної складової їх інноваційної компетентності, що виявляються, зокрема, у мотивах інноваційної діяльності. З цією метою використовувалась методика «полярного шкалювання» (за В. Семиченко [221, с. 127-129]).

Узагальнення одержаних даних дає змогу зробити такі висновки:

- внутрішніми мотивами інноваційної діяльності 45% керівників ЗНЗ вважають прагнення поглибити знання з педагогіки та педагогічної інноватики, 23% – інтерес до інноваційної діяльності; 18% - особистісно-професійну самоактуалізацію; 14% - прагнення організувати інноваційну діяльність педагогічного колективу школи;

- серед зовнішніх мотивів інноваційної діяльності керівників ЗНЗ переважають прагнення підвищити ефективність навчально-виховного процесу на основі інноваційної компетентності (29%); пошук шляхів інноваційного розвитку навчального закладу (22 %); прагнення вдосконалити організаційну управлінську культуру (20%); розширення форм співпраці з іншими навчальними закладами та науковими установами (16 %); бажання налагодити продуктивну співпрацю з учасниками педагогічного, які володіють інноваційною компетентністю (13%).

Проведене опитування дало змогу визначити професійні інтереси й мотиви керівників ЗНЗ щодо розвитку інноваційної компетентності в інституті післядипломної педагогічної освіти (ІППО): прагнення поглибити знання з педагогічної інноватики (46 %); бажання підвищити ефективність педагогічного процесу в ЗНЗ на основі впровадження освітніх інновацій (34%).

На думку науковців, «мотиваційна складова розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ шляхом впровадження власної інноваційної діяльності визначає характер його взаємин із учителями, батьками та учнями закладу. Керівник ЗНЗ спрямовує свою діяльність не лише на реалізацію інноваційних компетентностей, але й на отримання відчуття задоволення від власного внеску у цей процес і його кінцевий результат» [4, с. 173].

Наявність у керівників ЗНЗ мотивації формування інноваційної компетентності є важливою передумовою ефективності їх підготовки до інноваційної управлінської діяльності. У зв'язку з цим важливе значення має ознайомлення керівників ЗНЗ на початку перепідготовки зі змістом і завданнями курсів, а також оперативне внесення змін у навчально-тематичні плани з метою їх приведення у відповідність із професійними запитами та інтересами слухачів. Важливо, щоб на початку навчання вони усвідомили практичну цінність і професійну необхідність знань та умінь з педагогічної інноватики.

Аналізуючи рівень сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за наступним – когнітивним критерієм, ми звертали увагу на обсяг і глибину їх знань в галузі педагогічної інноватики. Змістова складова інноваційної компетентності керівників ЗНЗ характеризується наявністю в них знань з основ інноваційної діяльності в галузі освіти і менеджменту освітніх інновацій. До її змісту входять, зокрема, знання про сучасні інноваційні освітні технології, основи менеджменту освітніх інновацій, принципи, методи і прийоми впровадження інновацій у педагогічний процес, критерії і показники ефективності педагогічних інновацій, організаційні основи і нормативно-правову базу інноваційної діяльності в загальноосвітньому закладі.

Діагностування рівня сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм здійснювалася за допомогою розробленої в дослідженні тестової методики, що ґрунтується на засадах теорії оцінювання якості професійної діяльності (за І. Булах, Н. Василенко) [27; 36; 41; 52]. Відповідно до розробленої Б. Блумом таксономії навчальних цілей у когнітивній сфері ми створили тестові завдання для діагностування різних елементів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: знань (B1), розуміння (B2), застосування (B3), аналізу (B4), синтезу (B5) і оцінювання (B6). Структура тестових завдань (ТЗ) містить дві частини: основна, яка містить завдання, і варіанти відповідей, з яких одна або декілька найбільш повні і точні. Під час діагностування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм ми використовували три формати тестових завдань: «А», «Х» і «N» [31, с. 33-36].

Завдання формату «А» складаються з умови і чотирьох варіантів відповідей, з яких одна є найбільш точною. Такі завдання дають змогу діагностувати перші три рівні когнітивної сфери керівника ЗНЗ: знання, розуміння і застосування знань у галузі педагогічної інноватики.

Завдання формату «Х» передбачають вибір правильної відповіді з двох альтернативних варіантів. За їх допомогою ми перевіряли перший рівень когнітивного домену (за Б. Блумом) керівників ЗНЗ – знання основ

педагогічної інноватики та менеджменту освітніх інновацій: знання концепцій, теорій, закономірностей, принципів, критеріїв інноваційної діяльності у галузі освіти.

Завдання формату «N» вимагають вибрати не одну, а декілька правильних відповідей. Їх використання доцільне для перевірки вищих рівнів когнітивного домену особистості, коли потрібно вказати більш ніж одну відповідь і діагностувати знання, розуміння та застосування отриманих знань на практиці [41, с. 39].

Для діагностування вищих рівнів когнітивного домену керівників ЗНЗ, таких як аналіз, синтез і оцінювання, ми використовували відкриті тестові завдання у формі «есе», які передбачають самостійне конструювання відповіді.

З метою визначення сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм ми підготували матрицю тестових завдань різних форматів:

– для діагностування знань з педагогічної інноватики і менеджменту освітніх інновацій (B_1) застосовувалися тестові завдання формату «X»;

– для діагностування розуміння керівниками ЗНЗ теоретичних основ інноваційної діяльності в сфері освіти (B_2) застосовувалися тестові завдання формату «A»;

– для діагностування вміння застосовувати на практиці знання основ інноваційної діяльності (B_3) використовувалися тестові завдання відкритого формату;

– для діагностування здатності керівників ЗНЗ до аналізу інноваційних процесів в освіті, вміння виокремлювати в інформації з питань педагогічної інноватики взаємозалежні елементи, виявляти взаємозв'язки між ними, усвідомлювати принципи інноваційної діяльності в освіті (B_4) застосовувалися тестові завдання формату «A»;

– для діагностування здатності керівників ЗНЗ на основі синтезу засвоєних знань з педагогічної інноватики створювати власні інноваційні

проекти, плани інноваційної діяльності (B_5) використовувалися відкриті тестові завдання у формі есе;

– для діагностування здатності оцінювати процес і результати інноваційної діяльності в галузі освіти на основі відповідних внутрішніх і зовнішніх критеріїв (B_6) застосовувалися відкриті творчі завдання, що передбачали написання короткого есе.

Індекс інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм (К) визначався за формулою:

$$K = \frac{k_1 + \dots + k_5}{105} .$$

Індекс по кожному з елементів інноваційної компетентності ($k_1 \dots k_5$) знаходився шляхом обчислення кількості балів, набраних слухачами за виконання відповідних тестових завдань. Так, правильне виконання завдання за першим когнітивним доменом оцінювалося в 1 бал; другий – у 2 бали; третій – у 3 бали; четвертий – у 4 бали; п'ятий – у 5 балів; шостий – у 6 балів.

Усього кожний елемент оцінювався максимально у 21 бал. За успішне виконання всіх тестових завдань, що відповідають виокремленим елементам інноваційної компетентності слухачі могли отримати максимум 105 балів ($21 \times 5 = 105$ балів). Кількість набраних учасниками дослідження балів ділилася на максимально можливу (105), що давало змогу визначити нормований індекс (К). Під час визначення рівня інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм ми орієнтувалися на такі норми: нормований індекс в інтервалі від 1 до 0,75 відповідає високому рівню; від 0,75 до 0,5 - середньому; від 0,5 до 0,25 - нижче середнього; від 0,25 до 0 - низькому.

Наведемо приклад розрахунку рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за відповідними компонентами таксономії Б. Блума (див. табл. 2.1).

Методика розрахунку рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм

Виберіть правильну відповідь – формат А	Знайдіть правильне значення даного поняття – відкрите запитання	Відкрите тестове завдання	Проаналізуйте (так, ні) – формат А	Скомпонуйте, схематизуйте – есе	Створити, обрати – есе	Максимальна кількість балів
В₁ (знання) – 1 б.	В₂ (розуміння) – 2 б.	В₃ (застосування) – 3 б.	В₄ (аналіз) – 4 б.	В₅ (синтез) – 5 б.	В₆ (оцінювання) – 6 б.	21
А₁ – концепція інноваційного розвитку ЗНЗ	Готовність до моделювання концепції інноваційного розвитку ЗНЗ	Нормативно-правова база інноваційної діяльності керівника ЗНЗ	Аналіз нормативно-правової бази щодо визначення результатів роботи керівників ЗНЗ	Розробіть план інноваційного розвитку ЗНЗ	Обґрунтування рівнів підготовки керівників ЗНЗ до інноваційного розвитку ЗНЗ за кваліметричною таблицею	21
А₂ – теоретичні основи моніторингу якості освіти	Моніторинг якості управлінських рішень	Проведення моніторингового дослідження	Аналіз дій керівників ЗНЗ впровадження педагогічних інновацій	Розробіть програму моніторингу якості освіти у ЗНЗ	Оцінити критерії підготовки керівників ЗНЗ до моніторингу якості освіти	21
А₃ – теорія освітнього менеджменту	Створення комфортних умов для учасників педагогічного процесу	Визначення системи мотивування діяльності персоналу	Аналіз засобів мотивування педагогічного персоналу ЗНЗ	Розробіть програму формування інтегресу вчителів до педагогічних інновацій	Оцінити систему мотивування педагогічного персоналу у ЗНЗ	21
А₄ – основи маркетингу	Використання основ маркетингу щодо розвитку корпоративної культури ЗНЗ	Застосування основ маркетингу в діяльності ЗНЗ	Аналіз алгоритму розробки управлінського проекту	Розробіть програму реалізації управлінського проекту	Оцінити алгоритм складання управлінського проекту та його результати	21

А ₅ – основи менеджменту освітніх інновацій	Знання інноваційних функцій управлінської діяльності керівника ЗНЗ	Прийняття управлінського рішення	Аналіз чинників, які впливають на прийняття управлінських рішень	Розробка програми реалізації управлінського рішення	Оцінити технологію комунікацій у ЗНЗ, визначити її особливості	21
Разом: 5 б.	10 б.	15 б.	20 б.	25 б.	30 б.	105

Опрацювання результатів тестування свідчить, що середній показник сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм становить 0,32, що відповідає рівню нижче середнього. Показник вираховувався таким чином: респонденти правильно виконали завдання за когнітивними рівнями: В₁ (п'ять відповідей, що відповідає п'яти балам), В₂ (чотири відповіді – вісім балів), В₃ (дві відповіді – шість балів), В₄ (одна відповідь – чотири бали), В₅ (одна відповідь – п'ять балів), В₆ (одна відповідь – шість балів). Всього набрали 34 бали при максимально можливих 105, тоді рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ (К) за когнітивним критерієм дорівнює $K=34:105=0,32$.

На констатувальному етапі дослідження ми також зробили спробу визначити особистісні якості керівників ЗНЗ, що сприяють розвитку їх інноваційної компетентності. З цією метою використовувалися методики, розроблені В. Семиченко [223, с. 128-136] та М. Лобуром [144, с. 18].

Спочатку респонденти назвали найважливіші, на їх думку, якості керівника загальноосвітнього навчального закладу. Після цього їм було запропоновано вибрати із загального переліку якостей десять найбільш важливих. Згодом група експертів, у ролі яких виступили досвідчені директори шкіл (112 осіб), з отриманого списку відібрала 10 якостей, від яких найбільшою мірою залежить інноваційна компетентність керівника ЗНЗ (табл. 2.2).

Найбільш значущі особистісні якості керівників ЗНЗ, що визначають розвиток інноваційної компетентності

№ з/п	Особистісні якості керівника	%
1.	Науковість	19,6
2.	Прагнення до інноваційної діяльності	17,9
3.	Ініціативність	15,0
4.	Комунікабельність	8,9
5.	Наполегливість	7,1
6.	Аналітичність	6,3
7.	Чесність	6,3
8.	Відповідальність	5,4
9.	Вимогливість	4,5
10.	Терплячість	4,5
11.	Самостійність	4,5
	Усього	100

Як бачимо з таблиці 2.2, експерти найвище оцінили важливість для розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ таких якостей, як науковість (19,6 %); прагнення до інноваційної діяльності (17,9 %); ініціативність (15,0 %); комунікабельність (8,9 %); наполегливість (7,1 %). Найменш значущими виявилися якості: вимогливість, терплячість, самостійність (4,5 %).

Під час діагностування сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ ми використовували також методики Л. Даниленко [72, с. 228-232] і В. Андрєєва [5], що дають змогу оцінити творчий потенціал їх інноваційної діяльності. Одержані за їх допомогою результати свідчать про недостатній рівень креативності керівників шкіл. Найнижчі показники виявлено у сформованості інтелектуально-евристичних (15 %) і морально-вольових (13 %) якостей. Порівняно вищими виявилися показники розвитку комунікативних (35 %) і світоглядних (31 %) якостей.

Такі показники особистісних якостей керівників ЗНЗ, їхньої творчості й інноваційності (готовності до системних змін) не можуть не позначатися на

загальному рівні розвитку їх інноваційної компетентності. Тому в системі післядипломної освіти, особливо на курсах підвищення кваліфікації в ІППО, важливо приділяти спеціальну увагу застосуванню активних форм і методів навчання, які стимулюють розвиток важливих у контексті інноваційної діяльності особистісних якостей керівників ЗНЗ.

Слухачам курсів підвищення кваліфікації була запропонована також анкета, спрямована на оцінку їх знань, умінь і навичок інноваційної управлінської діяльності. Кількість респондентів, що брали участь в опитуванні, – 224 особи. Під час опрацювання даних були одержані такі результати:

- уміння формулювати управлінську проблему в конкретній ситуації є достатньо сформованим у 44% респондентів;
- навички розробки критеріїв оцінки успішності інноваційної діяльності мають тільки 16% респондентів;
- сформулювати ідею, оформити задум, розробити план інноваційної діяльності можуть лише 37% респондентів;
- організувати роботу колективу в режимі інновацій уміють 44 % респондентів.

Як бачимо, рівень готовності керівників ЗНЗ до реалізації інновацій явно недостатній.

Щоб визначити рівень готовності (знань, умінь, мотивації) директорів до інноваційної діяльності, окрім анкетування ми використовували також метод бесіди. Зі слухачами було проведено співбесіду за питаннями, що стосуються проблематики інноваційного менеджменту:

Що таке інновація?

Чому інноваційна діяльність потрібна освітній установі?

Які інновації впроваджуються нині на державному рівні і на рівні вашого навчального закладу?

Що таке місія навчального закладу? Яка процедура її розробки?

Які методи використовуються Вами під час аналізу діяльності навчального закладу?

Який алгоритм стратегічного планування діяльності навчального закладу?

Які аспекти управління навчальним закладом для вас є проблемними?

Внаслідок опрацювання результатів співбесіди були виявлені такі проблемні моменти, що стосуються сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ:

26% слухачів не вважають головною причиною впровадження інновацій недоліки функціонування та розвитку керованого навчального закладу;

45% відчують труднощі у процесі оцінки інноваційного потенціалу конкретного навчального закладу;

48% відчують труднощі у визначенні проблем в діяльності навчального закладу та встановлення причин їх появи;

57% директорів шкіл не вміють формулювати місію конкретного навчального закладу;

66% не вміють співвідносити теоретичні знання з досвідом інноваційної діяльності, переносити раніше засвоєні алгоритми діяльності в нові ситуації.

Результати співбесіди засвідчили шаблонність і стереотипність мислення багатьох директорів шкіл; потребу керівників ЗНЗ в науково-методичній підтримці для осмислення інноваційного простору освіти і вибудовування алгоритмів управлінської діяльності по впровадженню педагогічних інновацій.

Як свідчать дослідження, особистісні риси керівника ЗНЗ є суттєвими чинниками успішності інноваційної діяльності. Для керівників ЗНЗ, які працюють в інноваційному режимі, характерні високий рівень інтелекту і знань, чесність, ініціативність, соціальні і економічні знання, впевненість у собі. Вони не тільки розраховують на свої здібності, а й консультуються з підлеглими та надають їм відповідну допомогу. За такого лідера в організації

роботи панує дух співпраці і забезпечується розвиток управлінських навичок підлеглих [112, с. 74-78].

За результатами дослідження нами були визначені особистісні риси, якими повинен володіти керівник інноваційного ЗНЗ: адекватність; оперативність; інтуїтивність; гнучкість мислення; стійкість у несприятливій ситуації, спрямованість рефлексії на обставини. Нами також були визначені негативні особистісні риси керівника ЗНЗ, які не сприяють розвитку інноваційної компетентності: консерватизм, негнучкість, традиційність, нестійкість до ситуацій, що змінюються, високий рівень тривожності.

У процесі дослідження було виявлено вплив власної інноваційної діяльності керівника ЗНЗ на роботу навчального закладу: загальне проникнення спільною метою всіх членів колективу; зростання інноваційного потенціалу керівника ЗНЗ та учасників інноваційного процесу; розширення зв'язків навчального закладу з соціальними службами, науковими установами та закладами вищої освіти; створення умов для повного розкриття природних здібностей учнів та вчителів; широке застосування в роботі колективу останніх досягнень теорії управління та педагогічної науки; психологічний супровід готовності учасників навчально-виховного процесу до інноваційної діяльності; постійний пошук ефективних форм управління закладом освіти; підвищення рівня співпраці, взаємопідтримки та взаємодопомоги між колегами; підвищення само- та взаємоконтролю; обґрунтований вибір освітніх технологій для інноваційного середовища; формування колегіальних відносин; популяризація педагогічного досвіду; посилення співпраці між вчителями, батьками та учнями; активне ставлення до інновації; генерація інноваційних ідей; прагнення до впровадження нововведень.

У дослідженні з метою виявлення стану сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у регіоні, мотивів їх інноваційної діяльності та навчання у системі ПО нами було проведено науково-методичний

моніторинг. Результати анкетування керівників ЗНЗ, методистів районних (міських) методичних кабінетів і вчителів наведені в додатку В.

Аналіз результатів проведеного моніторингу свідчить про наявність низки об'єктивних і суб'єктивних перешкод, що утруднюють впровадження інновацій у педагогічний процес загальноосвітніх навчальних закладів:

- відсутність системи неперервного навчання керівників ЗНЗ у закладах післядипломної освіти;
- неефективність нормативно-правової бази на місцях щодо створення районних мереж;
- складність фінансування участі керівників ЗНЗ в інноваційних проєктах;
- організація інноваційного навчання не є пріоритетом розвитку освіти у регіоні;
- низький рівень мережевої взаємодії між ЗНЗ та їх керівниками;
- психологічний опір керівників ЗНЗ інноваціям, пов'язаний з можливими ризиками й втратою самостійності;
- недостатній рівень професійних знань, вмінь керівників щодо дистанційного навчання;
- неготовність педагогічних колективів до створення колективного суб'єкту для входження у мережу кластерних інноваційних проєктів;
- недостатність інформації про механізми розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ;
- нерозуміння керівниками переваг мережевого навчання, зокрема, інноваційного.

Анкетування засвідчило, що понад 32 % керівників ЗНЗ мають низький рівень спрямованості на інноваційне навчання у системі ПО. Недостатність нормативної бази інноваційної діяльності у сфері освіти відчувають 70 % керівників ЗНЗ. Психологічний опір впровадженню змін в освіті чинять біля 50 % керівників навчальних закладів. Не відчувають потреби в організації мережевої взаємодії у навчальному середовищі ЗНЗ і дистанційного

інноваційного навчання 12 % керівників. Не готові до входження у мережу інноваційного навчання більше 52 % педагогічних колективів шкіл. Не мають мотивації щодо оволодіння технологіями створення мереж комунікативного навчання 50 % керівників, у той самий час особливих труднощів у цьому плані не відчувають 17 % керівників ЗНЗ. Кількість керівників ЗНЗ з професійно значущою інноваційною спрямованістю становить 17,3 %. Як правило, ці керівники мали досвід управління навчальним закладом більше 3 років. Їх прагнення до розвитку інноваційної компетентності зумовлюється не тільки наявними мотивами, але й оцінкою власної здатності до управління ЗНЗ. Приблизно така сама частина керівників ЗНЗ мають професійно значущу спрямованість щодо вибору посади керівника. Їхня участь у курсах підвищення кваліфікації мотивується професійно нестійкими ситуативними мотивами або наміром одержати загальну підготовку до ефективного управління ЗНЗ. В умовах домінування у системі післядипломної освіти фронтальних форм роботи із слухачами курсів підвищення кваліфікації таким керівникам ЗНЗ особливо необхідна адресна допомога у набутті професійно значущих мотивів управлінської інноваційної діяльності.

Узагальнення результатів діагностування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за виокремленими критеріями і показниками дало змогу визначити чотири рівні сформованості досліджуваної якості.

Керівники ЗНЗ з *початковим (інтуїтивним)* рівнем інноваційної компетентності (18%) характеризуються незначним інтересом до інноваційної діяльності, обмеженістю знань про інноваційні освітні технології та умови їх ефективного використання, браком умінь організації інноваційної діяльності, випадковим, безсистемним використанням нових педагогічних підходів і технологій з опорою на власний обмежений досвід і інтуїцію, відсутністю індивідуальної концепції і стратегії інноваційної діяльності.

Для керівників ЗНЗ з *низьким (репродуктивним)* рівнем інноваційної компетентності (40%) властивий нестійкий інтерес до інноваційної

діяльності, фрагментарні знання про інноваційні педагогічні технології і власний інноваційний потенціал, орієнтація на шаблонні підходи до використання нових педагогічних технологій без їх критичного аналізу й оцінки, недостатня сформованість проєктувальних, конструктивних і організаторських умінь інноваційної діяльності, спроби впровадження освітніх інновацій у відповідь на зовнішні вимоги і рекомендації. Такі керівники ЗНЗ здатні до роботи в інноваційному режимі в разі поетапного скерованого навчання та зовнішньої організації.

Керівники ЗНЗ з *середнім (пошуковим)* рівнем інноваційної компетентності (29%) характеризуються стійким інтересом до інноваційної діяльності, сприйнятливістю до педагогічних інновацій, наявністю потреби в їх освоєнні і впровадженні, сформованою системою знань про інноваційні технології і адекватним усвідомленням власного інноваційного потенціалу, наявністю діагностичних, проєктувальних, конструктивних, комунікативних і організаторських умінь інноваційної діяльності, здатність впроваджувати інноваційні технології в освітню діяльність на основі науково обґрунтованих підходів, активним пошуком власної концепції інноваційної діяльності навчального закладу. Такі керівники ЗНЗ мають значний потенціал до інноваційної діяльності, але потребують експертної допомоги, підтримки і консультування.

Керівників ЗНЗ з *високим (творчим)* рівнем інноваційної компетентності (13%) вирізняє висока мотивація до інноваційного проєктування і ціннісне ставлення до інноваційної діяльності, прагнення до її постійного самовдосконалення, вільне володіння і творче використання знань з педагогічної інноватики, володіння комплексом умінь, необхідних для успішного здійснення інноваційної діяльності, системний підхід до впровадження педагогічних інновацій, наявність власної концепції інноваційної діяльності навчального закладу. Такий керівник ЗНЗ здатний до творчого переосмислення своєї праці і поступового переходу на вищі ступені організації інноваційної діяльності.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що найбільш поширеним серед керівників ЗНЗ – слухачів курсів підвищення кваліфікації, є репродуктивний рівень інноваційної компетентності (40%). Середній (репродуктивним) і високий (творчим) рівень було діагностовано лише у 29% і 13% відповідно. Майже п'ята частина керівників ЗНЗ (18%) виявляє початковий (інтуїтивний) рівень інноваційної компетентності.

Констатувальний етап педагогічного експерименту дав нам змогу визначити наявність позитивної мотивації у керівників ЗНЗ до розвитку інноваційної компетентності, спрямованість на активізацію творчого потенціалу колективу та розширення можливостей самореалізації учасників інноваційного процесу. Водночас мають місце і негативні тенденції: очікування миттєвого результату роботи; намагання вирішити соціально-психологічні проблеми колективу через інноваційну діяльність; дискредитація інноваційної діяльності в очах колективу через її авторитарне впровадження.

Серед обставини, які заважають керівнику ЗНЗ займатися інноваційною діяльністю, що негативно впливають на розвиток інноваційної компетентності, слід назвати: відсутність внутрішньої потреби в інноваційній діяльності як у засобі переходу на якісно новий рівень управління; дисфункціональність соціально-педагогічної системи, в яку включається керівник ЗНЗ; неспівпадання свідомості і поведінки директора школи з нормами інноваційного середовища; недостатній інноваційний потенціал керівника школи.

Серед рис, які заважають розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ, ми виокремили: байдужість; хаотичність; непослідовність; негнучкість, ригідність; консерватизм; неприйняття нововведень; відсутність інтересу до передового педагогічного досвіду; інертність; підвищена тривожність.

Аналіз сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, які навчаються на курсах підвищення кваліфікації, за когнітивним критерієм, що

стосується володіння знаннями у галузі педагогічної інноватики, дає підстави стверджувати, що у змісті навчально-тематичних планів курсів підвищення кваліфікації недостатньо представлені теми з педагогічної інноватики та менеджменту освітніх інновацій.

Недостатня сформованість процесуально-діяльнісної складової інноваційної компетентності свідчить про необхідність ширшого застосування у процесу курсової підготовки активних форм і методів навчання, які б сприяли розвитку у керівників ЗНЗ умінь інноваційної діяльності, формуванню досвіду застосування інновацій в управлінні, розвитку особистісних якостей, які б забезпечували творчий інноваційний характер управлінської діяльності.

Під час дослідження виявлено також недостатній рівень сформованості дослідницько-рефлексивного компоненту інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, що виявляється в неготовності до саморегуляції інноваційної діяльності на основі зворотного зв'язку, обмежених можливостях щодо здійснення адекватного аналізу й оцінки ефективності педагогічних нововведень, визначення причин власних успіхів і невдач.

Особливої уваги потребує аксіологічно-мотиваційний компонент інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, що характеризує їхню спрямованість на освоєння і впровадження педагогічних інновацій, прагнення до професійного саморозвитку в галузі інноваційної діяльності, оскільки він визначає пізнавальну активність слухачів курсів підвищення кваліфікації і виступає важливим чинником їх особистісно-професійного зростання.

Усі перераховані вище обставини вказують на актуальність формування інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів, їхню підготовку до інноваційної діяльності. Виявлені недоліки у розвитку аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діяльнісного та дослідницько-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ свідчать про необхідність обґрунтування

педагогічних умов та розробки методики їх цілеспрямованої підготовки до інноваційної діяльності у закладах післядипломної освіти.

Висновки до першого розділу

У сучасних умовах однією з найважливіших функцій управління в освітніх установах стає розробка і реалізація ефективної стратегії, орієнтованої на впровадження інновацій. Тому важливим чинником забезпечення оптимальної діяльності і розвитку навчальних закладів стає підготовка керівників нового типу: професійних, компетентних у широкому колі економічних, соціальних, технологічних питань, що володіють стратегічним і тактичним баченням, спрямованих на інноваційний режим розвитку навчальних закладів. У зв'язку з цим особливого значення у структурі професійної готовності керівників навчальних закладів набуває їх інноваційна компетентність.

Аналіз психологічної і педагогічної літератури засвідчив, що здатність керівника ЗНЗ до інноваційної діяльності є складним, багатоаспектним феноменом, зміст якого розкривається за допомогою різних понять: готовність до інноваційної діяльності, інноваційний потенціал, інноваційна компетентність, інноваційна спрямованість та ін. На наш погляд, у контексті сучасних тенденцій реформування освіти на засадах компетентнісного підходу, найповніше сутність цього феномену розкриває поняття «інноваційна компетентність».

Інноваційну компетентність керівника ЗНЗ розглядаємо як інтегральну особистісну характеристику, яка визначає здатність до розробки, освоєння та втілення інновацій у практику діяльності закладів освіти, ґрунтується на відповідних знаннях та уміннях, сформованості особистісних якостей та наявності управлінського досвіду. Інноваційна компетентність сприяє особистісно-професійному розвитку керівника, дає змогу успішно освоювати

і застосовувати педагогічні інновації, генерувати і творчо перетворювати нововведення в контексті колективної інноваційної педагогічної діяльності.

Різноманіття поглядів на сутність феномена інноваційної компетентності педагога спричинило різноплановість уявлень про його структуру. Аналіз наукових джерел з досліджуваної проблеми засвідчив існування декількох підходів до визначення структурних компонентів інноваційної компетентності педагога. Зокрема, дослідники виокремлюють в її структурі організаційно-управлінський, структурний, діяльнісний, змістовний і суб'єктний компоненти (Н. Пономарьова); мотиваційно-цільовий, інформаційно-пізнавальний, рефлексивно-конструктивний, діялісно-комунікативний компоненти (Т. Прищепа); мотиваційний, когнітивний, креативний і рефлексивний компоненти (І. Дерновський), соціальна компетентність, мотиваційно-ціннісна компетентність, теоретико-методологічна компетентність, технологічна компетентність, інформаційно-комунікативна компетентність, рефлексивно-регулятивна компетентність (О. Проценко); мотиваційний, креативний, технологічний і рефлексивний компоненти (В. Сластьонін, Л. Подимова).

Узагальнення результатів аналізу психолого-педагогічних джерел та врахування особливостей управлінської діяльності керівників ЗНЗ дало змогу виокремити чотири компоненти в структурі їх інноваційної компетентності: аксіологічно-мотиваційний, теоретико-змістовий, процесуально-діялісний і дослідницько-рефлексивний. Аксіологічно-мотиваційний компонент характеризує спрямованість керівника ЗНЗ на освоєння і впровадження педагогічних інновацій в освітній процес, інтерес до теоретичних проблем, наукових досліджень і практичної діяльності в сфері інновацій, потребу і прагнення до професійного саморозвитку в галузі педагогічної інноватики. Теоретико-змістовий компонент виступає інформаційною основою його інноваційної діяльності керівника ЗНЗ і виявляється в обсязі та глибині відомостей з педагогічної інноватики, володінні теоретичними, практичними і методичними знаннями, обізнаністю з основними поняттями, категоріями і

закономірностями в галузі інноваційної діяльності. Процесуально-діяльнісний компонент виявляється в діагностичних, проектувальних, конструктивних, комунікативних і організаторських вміннях, необхідних для здійснення інноваційної діяльності у навчальному закладі. Дослідницько-рефлексивний компонент забезпечує саморегуляцію інноваційної діяльності і характеризується сформованістю здатності до аналізу й оцінки педагогічних нововведень, усвідомлення причин успіхів і невдач, зміни неефективних підходів та способів діяльності.

Відповідно до виокремлених компонентів визначено критерії сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ (мотиваційний, когнітивний, конативний, рефлексивний), які конкретизовано у комплексі показників, що деталізують їх зміст і дають змогу оцінити рівень готовності до інноваційної діяльності в навчальному закладі. Комплексне врахування визначених критеріїв і показників дало змогу визначити рівні сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: початковий (інтуїтивний), низький (репродуктивний), середній (пошуковий) і високий (творчий).

Результати проведеного дослідження засвідчили, що інтуїтивний рівень інноваційної компетентності властивий для 18%, репродуктивний – для 40%, пошуковий – для 29%, творчий – для 13% керівників ЗНЗ. З'ясовано, що значна кількість директорів шкіл характеризується шаблонним і стереотипним мисленням, відсуває потребу в науково-методичній підтримці для осмислення інноваційного простору освіти і вибудовування алгоритмів управлінської діяльності по впровадженню педагогічних інновацій. У багатьох керівників ЗНЗ наявна позитивна мотивація розвитку інноваційної компетентності, спрямованість на активізацію творчого потенціалу колективу та розширення можливостей самореалізації учасників інноваційного процесу. Водночас їм бракує знань та умінь з педагогічної інноватики, зокрема, умінь формулювати управлінську проблему з урахуванням їх особливостей конкретної ситуації; умінь визначати критерії для оцінки успішності власної інноваційної діяльності; умінь генерувати

інноваційні ідеї та планувати інноваційну діяльність; умінь організовувати роботу колективу в інноваційному режимі.

Аналіз змістової, процесуальної та мотиваційної складових підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності дає підстави стверджувати, що у змістовій складовій навчально-тематичних планів курсів підвищення кваліфікації недостатньо представлені теми з педагогічної компетентності, інноватики та менеджменту освітніх інновацій; у процесуальній складовій недостатньо представлені форми та методи навчання, які б сприяли розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, що стосуються інноваційної діяльності, їх досвіду застосування інновацій в управлінні та особистих якостей, які б забезпечували творчий інноваційний характер діяльності; мотиваційна складова підготовки недостатньою мірою сприяє розвитку у керівників ЗНЗ спрямованості на забезпечення інноваційного розвитку навчальних закладів, впровадження інновацій в управлінський і навчально-виховний процес.

Одержані результати свідчать про актуальність формування інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів на етапі їх підготовки в закладах післядипломної освіти. Виявлені недоліки у розвитку аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діяльнісного та дослідницько-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ свідчать про необхідність обґрунтування педагогічних умов та розробки методики їх цілеспрямованої підготовки до інноваційної діяльності.

Матеріали першого розділу дисертації висвітлені у таких публікаціях автора [94; 97; 99].

РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

2.1. Педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ

Розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти потребує відповідної реорганізації педагогічного процесу, яка б забезпечувала актуалізацію інноваційного потенціалу суб'єктів навчання і сприяла їх особистісно-професійному становленню. М. Кларін слушно зауважує, що сучасна підготовка професіоналів і управлінців в системі післядипломної освіти передбачає позицію не учня, якого навчають, а суб'єкта – як навчального процесу, так і одночасно професійної діяльності [116, с. 85]. Дослідник виділив особливості інноваційних практик в освіті дорослих, врахування яких, на наш погляд, має важливе значення у контексті формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в системі післядипломної освіти:

1. Зміна цілепокладання: від навчального (наприклад, засвоєння знань або навичок) – до трансформаційного, контекстного (у тому числі, професійно-контекстного), управлінського.

2. Зміна суб'єкта учіння: від суб'єкта, що вперше освоює нові галузі досвіду, до суб'єкта, чий досвід істотно накладається на освоєння нового, від суб'єкта, що пізнає, до суб'єкта що діє, перетворює; від індивідуального суб'єкта – до колективного.

3. Зміна спрямованості навчання: від навчально-пізнавальної – до пізнавально-практичної, пізнавально-перетворюючої спрямованості і практичного характеру освітніх результатів.

4. Зміна джерел навчання: від препарованої інформації – до реального професійного досвіду суб'єктів навчання.

5. Зміна оцінки результатів навчання: від оцінки знань-умінь-навичок – до оцінки впливу навчання на поведінкові прояви в професійному контексті (компетенції, практична діяльність суб'єктів навчання).

6. Зміна ролі освіти: від трансляції культури (підтримувальна роль) до перетворення культурного досвіду, включаючи досвід локальних співтовариств (інноваційна, перетворююча роль) [116, с. 83].

Врахування зазначених особливостей інноваційних практик під час підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності потребує, передусім, забезпечення суб'єктної позиції слухачів у навчальному процесі, їх перетворення з пасивних приймачів інформації в активних суб'єктів особистісно-професійного розвитку. Така трансформація передбачає зміну цільової установки педагогічного процесу з *формування* готовності керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності на педагогічний *супровід* розвитку їх інноваційної компетентності. Відтак поняття «супроводу» набуває ключового значення в розроблюваній нами моделі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Термін «супровід» набув поширення у педагогічній науці наприкінці ХХ ст. у контексті розвитку так званої педагогіки підтримки – гуманістичної течії педагогічної теорії і практики, зорієнтованої на створення сприятливих умов для самореалізації особистості (О. Газман, О. Анохін, О. Асмолов, О. Гончарова, І. Дубровіна, Н. Загрядська, І. Котова, Л. Оліференко та ін.). Мета педагогічної підтримки полягає в спонуканні особистості до усвідомлення того, що «для набуття зрілості (особистісної, професійної), необхідно навчитися вирішувати власні проблеми і розуміти, чому вони виникають (тобто займати рефлексивну позицію щодо проблем і на цій основі самостійно будувати діяльність щодо їх вирішення)» [54, с. 163].

Підтримка, супровід у педагогіці розглядається як взаємодія супроводжувачого і супроводжуваного, спрямована на вирішення життєвих, у тому числі професійних, проблем супроводжуваного [7; 214].

Ю. Слюсарев трактує супровід як «недирективну форму надання допомоги» людині в оволодінні нею тими або іншими компетенціями, причому недирективність супроводу передбачає активізацію механізмів самоосвіти [232, с. 7].

У процесі супроводу фахівець створює умови і надає необхідну та достатню (але в жодному разі не надмірну) підтримку для переходу від позиції «я не можу» до позиції «я можу сам впоратися зі своїми професійними труднощами». На відміну від корекції супровід передбачає не виправлення недоліків, а пошук прихованих ресурсів суб'єкта, опору на його можливості і створення на цій основі умов для розвитку [1, с. 59].

Для позначення способів вирішення проблем розвитку різними авторами виділяються різні види взаємодії: сприяння, співпраця, співпереживання, співтворчість тощо. Вважається, що в сукупності вони відображають психолого-педагогічну складову супроводу.

Отже, можна стверджувати, що під супроводом у педагогіці розуміють особливий вид взаємодії з метою створення сприятливих умов для особистісного розвитку суб'єктів взаємодії. Педагогічний супровід розуміють як метод, що забезпечує створення умов для прийняття суб'єктом розвитку оптимальних рішень у різних ситуаціях життєвого вибору.

Доцільно порівняти педагогічний супровід з іншим поширеним методом надання допомоги суб'єкту розвитку – педагогічною підтримкою. Педагогічна підтримка визначається як діяльність викладача, спрямована на надання оперативної допомоги суб'єктам навчання у вирішенні їх проблем (О. Газман та ін.). Очевидні різні акценти у визначенні понять педагогічної підтримки і педагогічного супроводу. У випадку педагогічного супроводу суб'єктові розвитку надається більша самостійність і свобода вибору під час прийняття рішень, ніж у випадку підтримки.

На думку фахівців, метою педагогічного супроводу є навчання вибору, створення орієнтаційного поля розвитку, зміцнення цілісності особистості. «Супроводжуваний розвиток» виступає певною альтернативою

«спрямованого розвитку». Основним положенням педагогічного супроводу є віра у внутрішній потенціал розвитку суб'єкта, опора на його потребу в самореалізації (Є. Казакова, Н. Радіонова, В. Слюсарев та ін. [107; 214; 233]). Педагогічний супровід передбачає активну позицію суб'єкта взаємодії, наявність запиту останнього про надання допомоги і сприяння.

В. Галузяк зазначає, що «педагогічна підтримка спрямована на «вирощування» суб'єктної позиції особистості, яка передбачає: наявність розвиненої свідомості, здатної до самостійного вибору; наявність волі – здатності концентрувати увагу і зусилля на практичній діяльності по реалізації власного вибору; наявність діяльності, яку необхідно спланувати і реалізувати, тобто сформованість умінь проектування і саморегуляції» [54, с. 163].

Порівнюючи функціональну сторону педагогічної підтримки і педагогічного супроводу, можемо зафіксувати те спільне, що об'єднує їх – спрямованість на вирішення проблем суб'єкта розвитку: допомога в діагностуванні проблем, пошуку шляхів їх рішення і виробленні оптимального плану рішення.

В. Богословський науковий супровід розглядає як систему, що є цілісною взаємодією таких компонентів:

- науково-методичний супровід;
- інформаційний супровід;
- організаційно-управлінський супровід [24, с. 149].

Процес педагогічного супроводу розглядаємо як послідовну реалізацію наступних кроків:

- діагностика суті проблеми;
- інформаційний пошук методів для її вирішення;
- обговорення варіантів вирішення проблеми і вибір найбільш доцільного шляху її вирішення;
- надання первинної допомоги на етапі реалізації плану рішення.

Таким чином, аналіз наявних підходів до розуміння педагогічного супроводу, дозволяє зробити такі висновки:

– супроводом у педагогіці вважається особливий вид взаємодії, що має на меті створення сприятливих умов розвитку суб'єктів взаємодії;

– педагогічний супровід є методом, що забезпечує створення умов, за яких суб'єкт розвитку зможе прийняти оптимальне рішення в різних ситуаціях життєвого і професійного вибору;

– мета педагогічного супроводу – сприяння самостійному пошуку суб'єктом оптимальних рішень з опорою на власний досвід;

– педагогічний супровід є комплексним методом, що передбачає послідовну реалізацію таких кроків: діагностика суті проблеми; інформаційний пошук шляхів її вирішення; вибір оптимального варіанту рішення; первинна допомога на етапі реалізації плану рішення;

– супровід у ВНЗ характеризується поліфункціональністю [6, с. 39].

Ми вважаємо, що дотримання вказаних положень у процесі педагогічного супроводу керівників ЗНЗ дасть змогу забезпечити сприятливі умови для розвитку їх інноваційної компетентності. Відповідним чином організована взаємодія дозволить слухачам, спираючись на власний досвід і кваліфіковану допомогу викладачів, опанувати стратегії інноваційної діяльності і прийоми рефлексивного аналізу свого професійного становлення.

Педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ передбачає реалізацію комплексу завдань:

1) врахування у процесі навчання індивідуального досвіду та конкретних утруднень керівників навчальних закладів шляхом корекції їх індивідуальних освітніх траєкторій;

2) надання оперативної адресної методичної допомоги керівникам ЗНЗ у здійсненні інноваційної діяльності;

3) залучення керівників ЗНЗ до інноваційної індивідуальної і колективної діяльності.

Перше завдання реалізує особистісний підхід до супроводу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: здійснення навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями з урахуванням конкретних утруднень і освітніх запитів фахівців. Центральною ланкою цього напрямку виступає технологія індивідуальної освітньої траєкторії. Саме застосування індивідуальних освітніх траєкторій у супроводі підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності забезпечує надання їм адресної допомоги у вирішенні конкретних труднощів і проблем, що виникають у процесі впровадження педагогічних інновацій.

Це завдання тісно корелює з другим, згідно з яким формування готовності керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності здійснюється шляхом надання їм адресної методичної допомоги. Методична допомога розглядається нами як методична підтримка, заснована на оперативному реагуванні системи післядипломної освіти на запити і потреби керівників ЗНЗ у вирішенні педагогічних завдань за допомогою інноваційних технологій.

Третє завдання передбачає реалізацію діяльнісного підходу у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: навчання в процесі діяльності і через діяльність. Такий підхід відповідає загальній професійно-діяльнісній спрямованості післядипломної освіти, згідно з якою формування готовності педагогів до інноваційної діяльності може здійснюватися тільки у процесі виконання цієї діяльності, як індивідуальної, так і колективної.

Реалізація визначених завдань у процесі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ потребує відповідної організації педагогічного процесу у закладах післядипломної освіти, забезпечення його здатності гнучко і оперативно реагувати на запити керівників ЗНЗ, педагогічної громадськості, а також замовників і споживачів освітніх послуг. Гнучкість системи післядипломної освіти передбачає, з одного боку, підтримку інституційних форм підвищення кваліфікації фахівців сфери освіти, з іншого, – вихід за межі формальної системи післядипломної освіти,

органічну переорієнтацію цього процесу з формальних структур на неформальні та інформальні.

Оскільки післядипломна освіта розглядається як безперервна практико орієнтована освіта, спрямована на набуття педагогами досвіду діяльності, то важливою організаційно-педагогічною умовою розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ стає надання їм адресної оперативної допомоги у практичному вирішенні інноваційних педагогічних завдань. Ресурсним забезпеченням цієї умови виступає як організований особливим чином процес курсової підготовки (застосування інноваційних освітніх технологій), так і активізація самоосвітньої діяльності керівників ЗНЗ, що здійснюється шляхом контекстного дистанційного навчання в процесі післякурсого супроводу.

Отже, центральною ідеєю, що визначає специфіку розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, виступає переорієнтація навчального процесу з позиції безпосереднього впливу на позицію рефлексивно опосередкованого впливу, що розглядається як педагогічний супровід особистісно-професійного становлення суб'єктів інноваційної освітньої діяльності.

Для реалізації вказаних вище завдань потрібна активізація певних психологічних аспектів організації освітнього процесу в системі післядипломної освіти. Оскільки основою розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ виступає орієнтація освітнього процесу на механізми супроводу, то ключовими особливостями цієї системи виступають ідеї партнерства, співпраці і суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Реалізація цих установок міжособистісної комунікації забезпечується технологіями гуманізації і демократизації освіти, в яких визнається значущим особистісний і професійний досвід суб'єктів навчання, відкидається догматизація процесів педагогічної взаємодії, акцентується увага на нерозривній єдності особистісного і професійного становлення педагогів.

Спираючись на результати досліджень І. Гавриш [51] та Л. Петриченко [188], ми виокремили важливі, на нашу думку, закономірності розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ:

1) ефективність підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності визначається повнотою реалізації її змістових, функціональних і структурних зв'язків із іншими складниками розвитку їх професійної готовності;

2) досвід інноваційної професійно-педагогічної діяльності може бути засвоєний керівником тільки за умови його безпосередньої участі в процесі створення й упровадження нововведень;

3) ефективність підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності визначається ступенем її відповідності структурі та змісту інноваційної управлінської діяльності керівника:

4) успішність розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ залежить від відповідності змісту, форм і методів професійної підготовки рівню розвитку антропологічних наук, інтеграції знань, що стосуються розвитку інноваційного потенціалу керівника ЗНЗ [99, с. 148-150].

Необхідність розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ у процесі післядипломної освіти зумовлюється модернізацією системи освіти України відповідно до цивілізаційних і національних тенденцій її розвитку. У цьому контексті важливого значення набувають принципи формаційного та цивілізаційного підходів у педагогічній освіті взагалі та в підготовці керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності, зокрема.

Суть формаційного підходу в педагогічній освіті полягає в розумінні економічних, політичних, культурних чинників як основних детермінант процесів, що відбуваються в галузі професійної освіти. За такого підходу підготовка керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності має здійснюватися з урахуванням особливостей розвитку нашої країни на сучасному етапі, що зумовлено розбудовою в Україні незалежної правової держави з ринковою економікою.

Згідно з цивілізаційним підходом педагогічні системи формуються й функціонують у контексті тенденцій розвитку національних освітніх систем. Ці тенденції полягають у посиленні державного впливу на освіту, нарощуванні капіталовкладень в освітню галузь, гуманізації, гуманітаризації, інформатизації та інтернаціоналізації освіти, переходу до інноваційного навчання та реалізації принципу безперервності освіти [6, с. 36].

Згідно з першою із визначених нами закономірностей, ефективність підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності залежить від повноти реалізації її змістових, функціональних і структурних зв'язків з іншими складовими розвитку їх професійної готовності. Цій закономірності відповідає принцип єдності загального, особливого й індивідуального у формуванні інноваційної компетентності керівників ЗНЗ. Відповідно до цього принципу формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ має розглядатися як система, в якій поєднується загальне, особливе й індивідуальне. Загальним є те, що така система є складовою педагогічної освіти; особливим – специфіка, зумовлена особливостями професійної підготовки і перепідготовки керівників ЗНЗ; індивідуальним – урахування індивідуальних особливостей і освітніх запитів слухачів у процесі формування їхньої інноваційної компетентності.

Відповідно до другої з визначених нами закономірностей, розвиток інноваційної компетентності керівника ЗНЗ залежить від його безпосередньої участі в процесі створення й упровадження педагогічних інновацій. Цій закономірності відповідають принципи особистісно-діяльнісного підходу, до яких, за результатами наукових досліджень О. Пехоти [188], О. Савченко [220] та ін., варто віднести принципи суб'єктності, гуманізації та гуманітаризації педагогічної освіти, співпраці та співтворчості викладачів і слухачів курсів ПК, індивідуалізації навчання, створення ситуацій вибору та відповідальності, діагностичної основи здійснення фахової підготовки керівників ЗНЗ.

Діяльнісний підхід вимагає дотримання таких важливих у контексті нашого дослідження принципів, як: принцип єдності свідомості та діяльності; принцип поетапного освоєння діяльності; принцип інтеріоризації-екстеріоризації.

Відповідно до першого принципу саме діяльність визначає розвиток психічних процесів і свідомості особистості. Включення суб'єкта у діяльність зумовлює об'єднання різних за змістом і структурою психічних елементів у функціональну систему діяльності. Саме під впливом вимог діяльності відбувається розвиток психічних якостей і властивостей особистості, які поступово набувають оперативності та гнучкості.

Таким чином, наше дослідження базувалося на положенні про те, що досвід інноваційної управлінської діяльності може бути засвоєний тільки за умови участі керівників ЗНЗ у процесі створення й упровадження інновацій.

Важливим у контексті нашого дослідження є також принцип поетапного освоєння інноваційної професійної діяльності. Його сутність полягає в забезпеченні послідовності формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ відповідно до закономірностей її становлення й розвитку. Зважаючи на сучасні дослідження (А. Ковальов, В. Сластьонін та ін.), у підготовці керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності можна виокремити такі чотири етапи: 1 етап – копіювання, 2 етап – творче наслідування, 3 етап – наслідувальна творчість, 4 етап – дійсна творчість [71, с. 68-69].

Принцип інтеріоризації-екстеріоризації для нас є важливим, оскільки характеризує механізм засвоєння особистістю соціокультурного досвіду, в тому числі досвіду інноваційної діяльності.

Відповідно до третьої з визначених нами закономірностей, ефективність підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності визначається ступенем її відповідності структурі та змісту інноваційної управлінської діяльності керівника. Означена закономірність зумовлює необхідність дотримання таких принципів: принцип адекватності змісту інноваційної компетентності

керівників ЗНЗ загальній структурі інноваційної управлінської діяльності та принцип функціональної повноти змісту інноваційної освіти керівників ЗНЗ.

Принцип адекватності змісту інноваційної компетентності керівників ЗНЗ загальній структурі інноваційної управлінської діяльності вимагає, щоб формування зазначеної компетентності було цілісним і послідовним процесом, який відображає зміст і структуру інноваційної діяльності в освітньому закладі. Реалізація цього принципу, як зазначає І. Гавриш, можлива на основі знаково-контекстного підходу, суть якого полягає в моделюванні у навчальному процесі змісту й структури інноваційної професійної діяльності [51, с. 70].

Принцип функціональної повноти змісту інноваційної освіти є частковим проявом загального принципу функціональної повноти компонентів системи, відповідно до якого будь-яка система не може ефективно функціонувати за відсутності певних елементів.

Відповідно до четвертої з визначених нами закономірностей, успішність розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ залежить від відповідності змісту, форм і методів професійної підготовки рівню розвитку антропологічних наук, інтеграції знань, що стосуються розвитку інноваційного потенціалу керівника ЗНЗ. Ця закономірність лежить в основі принципу науковості, який вимагає організації процесу формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ на засадах інтернаукового підходу, інтеграції положень філософії освіти, педагогіки, загальної та педагогічної інноватики, загальної і соціальної психології, акмеології, аксіології, педагогічного менеджменту та інших наук.

Педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти потребує обґрунтування методологічних основ його здійснення. На наш погляд, методологічну основу підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності становить єдність системного, середовищного, особистісного, діяльнісного і компетентнісного підходів.

Важлива роль серед загальнометодологічних підходів до професійної підготовки керівників ЗНЗ загалом і розвитку їх інноваційної компетентності належить, зокрема, системно-синергетичному підходу (В. Андрущенко, В. Арешонков, В. Афанасьєв, В. Беспалько, І. Блауберг, О. Вознюк, Н. Гузій, В. Докучаєва, О. Дубасенюк, Б. Гершунський, В. Кремень, В. Лутай, К. Поппер, І. Пригожин, Т. Ільїна, Г. Хакен, М. Фуллан, Е. Юдін та ін.), котрий зміщує центр уваги з жорстко детермінованих і структурованих процесів і явищ, що відбуваються у закритих системах, на вивчення й створення систем відкритого типу, провідними принципами існування яких є самоорганізація та саморегуляція, що здійснюються на основі активізації внутрішніх ресурсів у процесі постійної, відкритої, активної взаємодії цих систем із зовнішнім середовищем.

Відповідно, розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі післядипломної підготовки ми розглядаємо як інтеграцію об'єктів і суб'єктів інноваційного процесу в цілісність організаційно-педагогічних умов, форм, методів, способів, що забезпечують включення педагогів у творче розвивальне середовище, в якому актуалізується, зростає й реалізується їх інноваційний потенціал завдяки взаємодії з іншими суб'єктами інноваційної діяльності, обміну знаннями, рефлексії й набуття досвіду реалізації інновацій.

З позицій системного підходу освітня (педагогічна) система розглядається, по-перше, як цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів (І. Блауберг, В. Садовський, Е. Юдін), по-друге, як сукупність відношень (Л. фон Бергаланфі). Безумовно, системний підхід виступає основою практично будь-якого сучасного дослідження, у тому числі у сфері освіти, проте конструювання моделі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти передбачає особливе розуміння цього підходу. Оскільки післядипломна освіта має характеристики безперервності, системний підхід в даному випадку орієнтує на вихід за рамки курсової підготовки, властивої традиційній моделі підвищення

кваліфікації. Отже, системний підхід до формування інноваційної компетентності керівника ЗНЗ потребує розширення меж традиційної системи післядипломної освіти і включення до її складу тих елементів, які можуть бути ідентифіковані як компоненти освітнього середовища.

Системоутворюючими компонентом системи підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності є мета – оволодіння керівниками загальноосвітніх навчальних закладів сучасними моделями інноваційних процесів і технологіями реалізації нововведень. Для досягнення цієї мети необхідне створення відповідних структур, що в сукупності організують інноваційне середовище – педагогічно доцільно влаштований акмеологічний простір життєдіяльності, який сприяє розвитку інноваційного потенціалу керівників ЗНЗ. У цьому контексті системний підхід доповнюється середовищним підходом (Ю. Мануйлов, Є. Белозерцев, І. Стояновська, Р. Войко та ін.).

Середовищний підхід трактується як концепція, орієнтована на управління процесом розвитку суб'єктів навчання через спеціально сформоване середовище. Не заперечуючи наукової значущості досліджень культурно-освітнього середовища, ми у своєму дослідженні акцентуємо увагу на дещо іншому аспекті середовищного підходу: інноваційне середовище виступає контекстом розвитку і формування готовності керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності. Отже, цей підхід націлює, з одного боку, на створення інноваційного освітнього середовища, а з іншого, – на залучення керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності, трансформуючи її з контексту їх розвитку у спосіб професійної життєдіяльності.

Важливими у контексті розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти виступають діяльнісний, компетентнісний і особистісний підходи. Оскільки категорія суб'єктів навчання в нашому дослідженні – це професіонали, працюючі дорослі люди, то діяльнісний і компетентнісний підходи посилюють практичний компонент освіти, передбачають відхід від теоретизування до конкретизації й індивідуалізації навчання, забезпечення його практичної спрямованості.

Важливість застосування діяльнісного підходу під час підготовки керівників до інноваційної діяльності пояснюється тим, що саме діяльність є основою, засобом і вирішальною умовою розвитку особистості. Ми цілком поділяємо думку О. Леонтьєва про те, що діяльність людини є процесом, у якому здійснюються переходи між полюсами суб'єкт – об'єкт, тобто відбувається перехід об'єкта в його суб'єктивну форму і, водночас, під час діяльності здійснюється перехід до об'єктивних результатів [142, с. 240-246].

Разом з тим, інноваційна діяльність, через свою надзвичайну складність, потребує особливої уваги до особистісного потенціалу керівника ЗНЗ у процесі формування його інноваційної компетентності. В. Сластьонін і Л. Подимова слушно зазначають, що поєднання особистісного та діяльнісного підходів є винятково важливим, оскільки таким чином забезпечується цілісність образу педагога-новатора [228, с. 8-10]. Особистісний підхід – базова ціннісна орієнтація керівника, що визначає його позицію у взаємодії з педагогічним колективом.

Звернення до компетентнісного підходу зумовлено тим, що розбудова національної системи освіти на основі цього підходу є одним з пріоритетних напрямів державної політики. У Національній доктрині розвитку освіти України зазначено, що модернізація управління освітою передбачає підвищення компетентності управлінців усіх рівнів [162]. Сучасні вимоги, що поставлені суспільством, державою, потребують переосмислення професійної компетентності керівників навчальних закладів. Знання, вміння та навички, які потрібні для здійснення професійної діяльності, безперечно, є важливими. Проте нині актуальним є поняття компетентності керівника ЗНЗ, оскільки саме компетентність визначає професіоналізм і готовність до ефективної організації діяльності навчальних закладів на основі інноваційних підходів.

Переваги компетентнісного підходу зумовлюються тим, що він забезпечує готовність керівників ЗНЗ практично оперувати засвоєними

знаннями з педагогічної інноватики, застосовуючи їх у процесі управлінської діяльності.

Зазначені підходи передбачають необхідність дотримання ряду принципів під час розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти: гнучкості і варіативності, мобільності, адресності, випереджального характеру навчання, безперервності, орієнтації на професійний розвиток.

Виокремлені мета, завдання, підходи і принципи дозволили визначити зміст і структуру педагогічного супроводу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти. Структурно-змістовними напрямками педагогічного супроводу розвитку інноваційної компетентності ми визначили курсову і міжкурсіву підготовку, а також інноваційно-освітнє середовище. Розкриємо ці елементи детальніше.

Курсова підготовка є традиційною формою підвищення кваліфікації педагогів, проте в контексті розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ цей елемент змістовно і методично зазнає істотних змін, що пов'язано з перенесенням акценту з управління освітнім процесом на педагогічний супровід підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності. Така цільова установка вимагає, на наш погляд, звернення до модерації як технології педагогічного супроводу, причому ця технологія набуває методологічного значення, оскільки діє упродовж усієї діяльності, здійснюваної у рамках курсової підготовки. Такий підхід до організації курсової підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності корелює з установками компетентнісного, діяльнісного і особистісного підходів, оскільки модерація орієнтує на практичну складову навчального процесу, стимулює демонстрацію і перетворення індивідуального педагогічного досвіду, самостійний пошук, а також вимагає партнерських відносин між учасниками освітньої взаємодії.

До складових програми підготовки керівників ЗНЗ до управління навчальним закладом мають бути віднесені модулі та заходи, спрямовані на розвиток їх інноваційної компетентності (додаток В).

Методичною складовою в моделі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ ми визначили комплекс наступних освітніх технологій.

По-перше, йдеться про практико орієнтовані технології, що містять сукупність методик, які базуються на проблемно-ситуативному підході, який орієнтує на експлікацію когнітивної і діяльнісної складових у процесі спільного пошуку суб'єктами навчання інноваційного розв'язку навчальної (чи реальної) професійної проблеми.

По-друге, найтісніше з цими технологіями пов'язана контекстна технологія навчання (А. Вербицький), орієнтована на формування у суб'єктів професійного досвіду в процесі моделювання у навчальному процесі соціального і предметного контекстів професійної діяльності. Контекстне навчання сприяє набуттю досвіду аналізу проблемних ситуацій, а також досвід прийняття рішень і відповідальності за ці рішення. Тому у навчанні керівників ЗНЗ в системі ПО мають застосовуватися різноманітні професійно орієнтовані форми і методи роботи: проблемні лекції, ділові ігри, аналіз управлінських і психолого-педагогічних ситуацій, презентація індивідуальних навчальних творчих завдань, спільна з викладачами дослідна робота, підготовка публікації тощо.

По-третє, важливе значення у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти мають проектні технології, оскільки вони дозволяють якнайповніше стимулювати самостійність у сприйнятті і освоєнні керівниками інноваційної діяльності, відображають особистісний сенс освіти і стимулюють розвиток інноваційного потенціалу.

По-четверте, визнаючи значущість індивідуального і колективного педагогічного досвіду керівників ЗНЗ, ми вважаємо за необхідне звернутися до технологій взаємного навчання, що виступають дієвим засобом теоретико-

практичного і методичного взаємозбагачення педагогів, обміну досвідом інноваційної діяльності.

По-п'яте, у контексті розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ значущим видається звернення до технологій рефлексивного навчання [53], оскільки здатність адекватно оцінювати індивідуальний і колективний професійний розвиток виступає важливою ланкою в оптимізації інноваційних рішень, що визначають не лише особистісне і професійне становлення, але й загальний розвиток освітніх установ [94].

Важливою складовою моделі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти, на наш погляд, має стати міжкурсова підготовка, спрямована на надання слухачам адресної методичної допомоги. Оскільки міжкурсова підготовка має неформальний характер, методологічною технологією реалізації цієї форми післядипломної підготовки виступає тьюторський супровід. Специфіка цієї технології полягає в тому, що взаємодія викладачів зі слухачами будується не прямо, а опосередковано, тобто в ході супроводу індивідуальної освіти, допомоги у пошукові засобів і способів вирішення керівниками ЗНЗ проблем, що виникають у процесі організації діяльності навчальних закладів в інноваційному режимі.

Важливою методичною складовою міжкурсової підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності ми розглядаємо дистанційну взаємодію через мережу Інтернет і діяльність районних методичних кабінетів. Мережева взаємодія передбачає різнорівневу комунікацію у процесі вирішення педагогічних проблем (керівник ЗНЗ – методист – експерт-фахівець). Мережева взаємодія реалізується у вигляді створення і функціонування мережевих співтовариств, взаємна освітня діяльність яких будується за принципом адресності, оперативності, підтримки. Районні методичні кабінети виступають важливою ресурсною ланкою, що забезпечує тьюторську допомогу керівникам ЗНЗ як під час курсової, так і міжкурсової підготовки.

Важливим чинником розвитку інноваційної компетентності в процесі мережевої взаємодії є те, що вона сприяє встановленню неформальних особистісних і ділових зв'язків між керівниками різних навчальних закладів, науковцями, редакторами педагогічних видань та іншими фахівцями. Оскільки співробітництво завжди зароджується як співпраця між людьми, то в багатьох випадках такі неформальні відносини дають поштовх для створення широкого спектру асоціацій, освітніх мереж тощо [72, с. 28].

У процесі педагогічного супроводу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти важливе значення, на наш погляд, має створення і забезпечення функціонування інноваційно-освітнього середовища, що сприяє залученню слухачів до індивідуальної і колективної інноваційної діяльності.

Інноваційно-освітнє середовище трактується нами як система соціокультурних, а також спеціально організованих умов, що визначають вектор інноваційного розвитку освіти, впровадження, апробацію і моніторинг педагогічних інновацій, що в сукупності виступають чинником інтенсифікації особистісно-професійного розвитку суб'єктів педагогічної системи. Залучення керівників ЗНЗ до інноваційно-освітнього середовища забезпечується технологією практико орієнтованого навчання, згідно з якою професійний розвиток здійснюється у процесі реальної інноваційної практики. Організація інноваційно-освітнього середовища як фактору розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, на наш погляд, має здійснюватися за такими напрямками, як методичне забезпечення інноваційних процесів у загальноосвітніх закладах, обмін досвідом інноваційної діяльності, організація і проведення експериментальної діяльності, підготовка і публікація науково-методичних статей, розробка авторських програм інноваційного розвитку шкіл, сприяння участі керівників ЗНЗ у конкурсах професійної майстерності, грантах тощо. Загальноосвітні навчальні заклади як колективні суб'єкти інноваційно-педагогічного середовища можуть співпрацювати у рамках навчально-наукових комплексів

«Школа – ВНЗ», шкіл новаторства, різних громадських асоціацій та об'єднань, які займаються інноваційною діяльністю, прагнуть до співробітництва. Цілісно й успішно розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, передусім, відбувається за умови належного рівня внутрішнього інноваційного середовища, який визначається сформованістю місії, цілей і стратегії розвитку навчального закладу, наявністю творчого соціально-психологічного клімату, ефективних систем управління й інформаційно-методичного супроводу нововведень, дієвими зв'язками й способами комунікації як у самому закладі освіти, так і з іншими інноваційними установами. Середовище інноваційного освітнього закладу – це організований простір соціально-культурних, предметно-дизайнерських, навчально-виховних, комунікативно-партнерських і демократично-колегіальних умов, в яких реалізується інноваційна функція школи.

Інноваційно-освітнє середовище має відповідати освітньо-професійним потребам керівників навчальних закладів і завдяки цьому мотивувати їх до професійної самоосвіти, самовиховання, самовдосконалення у сфері інноваційної діяльності. Основною тенденцією його розвитку в умовах реалізації компетентнісного підходу є наближення внутрішньої та зовнішньої складових середовища ВНЗ, їх конвергенція (взаємопроникнення). Завдяки постійним зв'язкам директорів шкіл з викладачами закладів післядипломної освіти, що не перериваються навіть після завершення курсової підготовки, вони одержують можливість звертатися за експертною підтримкою, за рецензіями на власноруч проведені дослідження, підготовлені методичні матеріали, розроблені комплексно-цільові програми з упровадження інновацій. Базовими навчальними закладами для організації лабораторно-практичних занять, як правило, стають ті, які очолюють слухачі курсів інституту післядипломної освіти (ІПО). З метою формування інноваційно-освітнього середовища доцільно на базі ІПО проводити регулярні науково-практичні конференції з проблем інноватики в освіті, презентації

інноваційного досвіду навчальних закладів, зустрічі випускників, спрямовані на обмін досвідом інноваційної діяльності.

Отже, важливою умовою розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти, на наш погляд, є здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на створення сприятливих умов для особистісно-професійного розвитку директорів шкіл, набуття ними досвіду інноваційної діяльності, прийняття оптимальних рішень в управлінні інноваційним розвитком навчальних закладів. Згідно з нашим підходом, педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ має забезпечувати: врахування у процесі навчання індивідуального досвіду та конкретних утруднень керівників навчальних закладів з відповідною корекцією їх освітніх траєкторій; надання оперативної адресної методичної допомоги керівникам ЗНЗ у здійсненні інноваційної діяльності; залучення керівників ЗНЗ до інноваційної індивідуальної і колективної діяльності.

Педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності має здійснюватись за такими структурно-змістовими напрямками: курсова підготовка в закладі післядипломної освіти, міжкурсова підготовка шляхом тьюторського супроводу з використанням можливостей мережі Інтернет та діяльності районних методичних кабінетів, забезпечення функціонування інноваційно-освітнього середовища, яке сприяє залученню керівників ЗНЗ до індивідуальної і колективної інноваційної діяльності.

2.2. Впровадження у навчальний процес модульної технології розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ

На сучасному етапі вітчизняна система післядипломної освіти характеризується посиленням компетентнісних орієнтирів, що визначають у тому числі стратегію формування інноваційної компетентності слухачів.

Відповідно виникає необхідність у здійсненні переходу від когнітивного до компетентнісного підходу, який передбачає розвиток у керівників ЗНЗ готовності здійснювати інноваційну діяльність шляхом реалізації необхідних компетенцій. Звідси виникає розуміння важливості розвитку суб'єктних функцій слухачів у процесі освоєння ними інноваційної компетентності. Як свідчать психолого-педагогічні дослідження, суб'єктні функції, здібності і особистісні якості фахівців формуються в процесі активної діяльності, яка створює умови для прояву ініціативи і самостійності, самовизначення і саморозвитку особистості. Тому суб'єктно-діяльнісний підхід можна розглядати як загальну концептуальну основу формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ на етапі їх післядипломної підготовки.

Суб'єктно-діяльнісний підхід, який активно розвивається останнім часом, передбачає перетворення слухачів курсів підвищення кваліфікації з об'єктів педагогічних впливів у суб'єктів, активно діючих на основі сформованої суб'єктної позиції. Відповідно, для того, щоб керівники ЗНЗ стали суб'єктами освоєння інноваційних компетенцій, необхідно виокремити елементи змісту освіти, що забезпечують формування готовності до інноваційної діяльності й активізують їхній особистісно-професійний розвиток.

Ми погоджуємося з тими фахівцями, які вважають, що для формування готовності до інноваційної діяльності необхідно «будувати систему цієї діяльності і тим самим переводити теоретичні знання в діяльнісну форму» [138, с. 47]. Переведення навчання на суб'єктно-діялісну основу вимагає такої педагогічної технології, яка б забезпечувала особистісний розвиток слухачів, у тому числі їх мотиваційної сфери, креативності, самостійності, рефлексивності, уміння здійснювати самоуправління пізнавальною діяльністю. Однією з таких технологій є модульне навчання – спосіб організації навчального процесу на основі блоково-модульного розподілу навчальної інформації [268, с. 84-87]. Суть модульної технології полягає в тому, що зміст навчання структурується в автономні блоки – модулі, зміст і

обсяг яких можуть змінюватися залежно від дидактичних завдань, потреб диференціації навчання, необхідності індивідуалізації освітніх траєкторій суб'єктів педагогічного процесу. Модуль – це цільовий функціональний вузол, в якому об'єднані навчальний зміст, технологія оволодіння ним і перевірка рівня засвоєння матеріалу. Тому до складу модуля зазвичай входять:

- 1) цільовий план дій;
- 2) банк інформації;
- 3) методичне керівництво по досягненню дидактичних цілей;
- 4) набір тестів і контрольних завдань для самооцінки і експертної оцінки якості знань, умінь і навичок.

Значний внесок у розробку теоретичних основ модульного навчання зробили П. Юцявічене, Є. Сковін, А. Фурман та ін. Поступово модульна технологія навчання набула статусу самостійної дидактичної системи, яка спирається на ідеї програмованого навчання: індивідуалізований темп навчально-пізнавальної діяльності, постійне уточнення суб'єктами навчання власних дій у процесі самоконтролю, послідовність і логічність цих дій. У модульному навчанні інтегрований науково-практичний досвід використання проблемного навчання, реалізації принципів диференційованого і індивідуалізованого навчання.

Модульне навчання виникло як альтернатива традиційному. Технологія модульного навчання увібрала в себе все те прогресивне, що було акумульовано в педагогічній теорії і практиці протягом останніх десятиліть. Вона інтегрувала в собі найважливіші елементи програмованого навчання, кібернетичного і рефлексивного підходів, що й стало основою для визначення принципів побудови, методів і форм організації навчання. Важливою особливістю є те, що освітній процес в контексті модульного навчання передбачає гнучке управління навчальною діяльністю, що поступово переходить в самоуправління.

Модульні технології, а також окремі курси на основі принципів модульного навчання розроблені і використовуються у багатьох університетах США та Європи. В останні десятиліття вони набули поширення в Україні і успішно використовуються в системі вищої професійної освіти, під час підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців.

На наш погляд, модульна технологія навчання має значний потенціал у контексті формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ на етапі їх післядипломної підготовки. Принципи модульного навчання передбачають функціонально-структурну деталізацію освітнього процесу та забезпечення його спрямованості на оволодіння знаннями, практичними вміннями і навичками, адаптованими до реальних професійних умов.

Ідеї модульного навчання у вищій освіті України реалізуються в форматі кредитно-модульної системи, впроваджуваної у рамках інтеграції до європейського освітнього простору. Прийняття Закону України «Про вищу освіту» [100] зумовлює інноваційні зміни у вищій освіті, в тому числі післядипломній. Однією з таких новацій є впровадження Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) – системи трансферу і накопичення кредитів, що використовується в Європейському просторі вищої освіти з метою визнання, підтвердження кваліфікацій і забезпечення академічної мобільності здобувачів освіти. Система ґрунтується на визначенні навчального навантаження здобувача вищої освіти, необхідного для досягнення певного кваліфікаційного рівня.

Кредитно-трансферна система є не просто системою визначення навчального навантаження – це цілком нова філософія організації навчального процесу, наукові принципи якої мають важливе значення у контексті підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності:

- системно-структурний, який забезпечує способи і характер зв'язків між її елементами;

- системно-діяльнісний, який сприяє розкриттю механізму внутрішнього функціонування систем, взаємодії систем і їх середовищ;

- синергетичний, що характеризує процеси оновлення, які ґрунтуються на засадах синергетики – науки про неврівноважені фазові переходи, які відбуваються у соціально-педагогічних системах [38, с. 124].

Особливістю організації навчального процесу в модульній технології є орієнтація на професійний розвиток керівників ЗНЗ, стимулювання їх до самостійної роботи, творчої активності, що має, як наслідок, позначитися на якості їх підготовки до інноваційної діяльності в світній сфері. Вона містить відчутні переваги перед традиційною системою навчання, яка має репродуктивну спрямованість, обмежує свободу суб'єктів навчальної взаємодії і більше налаштована на навчальний процес, ніж на його результат. Саме завдяки своїм перевагам модульна технологія забезпечує кращі можливості для реалізації завдань розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі післядипломної освіти: підвищення рівня їх обізнаності з інноваційними технологіями, оволодіння вміннями розробки, апробації і впровадження педагогічних інновацій в процеси управління, навчання й виховання [29, с. 186].

Основні переваги модульної технології навчання як засобу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ полягають у тому, що вона:

– стимулює розвиток пізнавальної активності і самостійності керівників ЗНЗ, які на початку навчання отримують інформаційний пакет з інструктивними матеріалами (опис інституту післядипломної педагогічної освіти, адреси і телефони структурних підрозділів, перелік вибіркового навчальних дисциплін, навчальних модулів і тем);

- забезпечує індивідуалізацію змісту навчання, уможливорює створення індивідуальних освітніх траєкторій, що відповідають освітнім потребам та нахилам керівників ЗНЗ. Слухачі отримують орієнтований навчальний план, на основі якого розробляють індивідуальні плани підготовки. При цьому вони можуть вибирати навчальні дисципліни, орієнтуючись на затверджену в

ППО структурно-логічну схему підготовки фахівців, що передбачає встановлену послідовність вивчення різних розділів і тем. Слухачі курсів планують своє навчальне навантаження таким чином, щоб загальна сума набраних кредитів з обов'язкових і елективних курсів складала 60;

- розвиває творчі здібності керівників ЗНЗ. Важливою особливістю кредитно-модульної системи є стимулювання аналітичної, творчої роботи слухачів. У навчальному процесі перевага надається дивергентним завданням, які мають не один, а декілька рівноцінних способів розв'язання. Такі завдання унеможливають пошук готової, «стандартної» відповіді, вимагаючи від суб'єктів навчання самостійної творчої роботи, активних пошуків і креативності;

- забезпечує інтерактивність у навчанні керівників ЗНЗ. Це досягається тим, що питання на семінарських заняттях мають проблемний характер, стимулюють дискусії щодо шляхів вирішення професійних проблем, завдяки чому слухачі навчаються формулювати і відстоювати свою точку зору. Інтерактивність навчання забезпечується також проведенням ділових ігор, виконанням проектів, використанням методів аналізу практичних ситуацій, розв'язання творчих задач;

- сприяє застосуванню керівниками ЗНЗ одержаних знань з педагогічної інноватики у процесі розв'язання теоретичних і практичних проблем;

- забезпечує оперативне й об'єктивне оцінювання навчальних результатів слухачів курсів. Важливою перевагою кредитно-модульного навчання є рейтингова система оцінювання успішності слухачів, яка враховує не тільки результати підсумкового контролю, а всі види діяльності у процесі професійної підготовки і перепідготовки. За кожний вид навчальної роботи слухачеві присвоюється певна кількість балів, сума яких і визначає його підсумковий бал. Під час заліку виставляється загальна кількість балів, яку набрав слухач в межах залікової одиниці;

- стимулює оновлення змісту та технології розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ. Це досягається застосуванням творчого підходу як слухачами, так і викладачами курсів. Важливою є змістова складова системи розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, що ґрунтується на модульній основі, в якій розкрито пріоритетні принципи, наукові підходи, мету і завдання підготовки до інноваційної діяльності. Це суттєво впливає на зміст і технологію розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, а також на визначення напрямів їхньої самоосвіти. Модульна технологія навчання визначає особливості організації змісту та процесу підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності, впливає на форми і методи розвитку їх інноваційної компетентності.

Модульна технологія організації навчання використовується під час розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у Вінницькій академії неперервної освіти в очно-дистанційній формі. Дистанційна освіта – це форма навчання, рівноцінна з очною, вечірньою, заочною та екстернатом, що реалізується з використанням дистанційних технологій і призначена для підвищення освітнього рівня чи кваліфікації окремих осіб або груп слухачів [23; 33]. Відповідно до модульної технології навчання кожен модуль підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності складається з окремих блоків, котрі поєднують певні змістово-логічні теми.

Навчальний план розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ складається з двох частин: варіативної та інваріантної. Варіативна містить елективні навчальні курси і спецкурси з педагогічної інноватики, що враховують освітні запити слухачів і регіональні потреби. Інваріантна складова містить курси, які забезпечують загальну, фахову та галузеву підготовку слухачів.

Загальна підготовка керівників ЗНЗ до інноваційної управлінської діяльності передбачає опанування основами інноваційної освітньої політики держави, інноваційного менеджменту, нормативно-правової бази інноваційної діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі.

Фахова підготовка передбачає розгляд питань, які стосуються змісту інноваційної компетентності керівника ЗНЗ, управління якістю освіти в інноваційному навчальному закладі, управління педагогічним колективом, системою розвитку інноваційної компетентності педагогічного персоналу.

Галузева підготовка передбачає залучення додаткових ресурсів для вдосконалення інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, організацію і стимулювання постійних зовнішніх і внутрішніх комунікацій, розробку й реалізацію індивідуальних та групових інноваційних проектів.

Розвиток у керівників ЗНЗ інноваційної компетентності на основі модульної технології може проводитися також за очною, очно-заочною, пролонгованою, індивідуальною формами навчання:

- навчання за очною формою відбувається на базі інститутів післядипломної педагогічної освіти з відривом від виробництва;

- заочна форма використовується під час підготовки керівників ЗНЗ, які з поважних причин не можуть прибути на стаціонарне навчання;

- очно-заочне навчання ґрунтується на комплексному використанні традиційних і інноваційних освітніх технологій, які забезпечують єдність очної і заочної навчальної взаємодії слухачів курсів і викладачів;

- очно-дистанційне підвищення кваліфікації – одна із форм дистанційного навчання, основою якого є керована самостійна робота керівників ЗНЗ, при якій широко застосовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології та поєднуються очне та дистанційне навчання;

- в умовах пролонгованого навчання здійснюється розвиток інноваційної компетентності шляхом підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності за рахунок різних проектів та програм, які виконуються у міжтестастійний період. Система забезпечення якості пролонгованого навчання має включати створення мережі міжнародних контактів і міжнародного співробітництва; залучення членів національних та європейських асоціацій, працівників відповідних професій і спеціальностей.

Така система навчання уможлиблює розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за індивідуальним планом, який враховує їх досвід інноваційної діяльності та індивідуальні освітні потреби.

Модульна технологія створює сприятливі умови для здійснення пролонгованої підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності, яка охоплює п'ятирічний цикл навчання. Навчальний час для підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності в ІІІО протягом п'ятирічного циклу навчання (термін 5 років встановлено законом України «Про освіту» [75]) розподіляється таким чином:

- навчання на курсах підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ за 72 годинною програмою (2 кредити) проводиться раз на 5 років (за бажанням раз протягом 2-3 років);

- навчання на спеціальних курсах керівників ЗНЗ за 36 годинною програмою (1,2 кредити) проводиться раз на 5 років;

- самонавчання – 5 год. на тиждень, всього за 1 рік – 170-204 год. (5-6 кредитів); за 5 років – 25-30 кредитів;

- навчання на робочому місці, методична робота при районних методичних кабінетах, ОІІО (2 год. на тиждень); всього за 1 рік – 68-70 год. (120); за 5 років – 10 кредитів.

- участь у семінарах, конференціях, проектах, програмах (5 год. на місяць); за 5 років – 6 кредитів.

Разом підготовка керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності у системі післядипломної освіти налічує до 90 кредитів, або до 2700 академічних годин протягом п'ятирічного терміну, що охоплює курсову підготовку, міжкурсний педагогічний супровід і індивідуальну самоосвітню діяльність.

Знаючи повний цикл навчальних годин, відведених для підвищення кваліфікації, керівник ЗНЗ може самостійно скласти індивідуальний план професійного зростання на 5 років, узгодити його з керівництвом районного управління освіти та обласного ІІІО і виконувати у зручній для нього формі, включаючи мережеву взаємодію і тьюторський супровід у

міжкурсний період. Для контролю та звітності керівниками ЗНЗ ведеться залікова книжка, в якій робляться відповідні позначки стосовно вибраних видів діяльності у годинах та кредитах.

Таким чином, організація навчання керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти на основі модульної технології може забезпечити комплексний розвиток компонентів їх інноваційної компетентності: аксіологічно-мотиваційного (інтерес, прагнення до освоєння і впровадження педагогічних інновацій), теоретико-змістового (система знань з педагогічної інноватики, обізнаність з основними поняттями, категоріями і закономірностями в галузі інноваційної діяльності), процесуально-діяльнісного (діагностичні, проектувальні, конструктивні, комунікативні, організаторські уміння, необхідні для здійснення інноваційної діяльності), дослідницько-рефлексивного (здатність до аналізу й оцінки педагогічних нововведень, саморегуляції інноваційної діяльності).

2.3. Готовність викладачів закладів післядипломної освіти до інноваційної діяльності як умова розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ

Сучасні соціально-економічні умови привели до кардинальних змін у професійній підготовці фахівців. Однією з основних тенденцій став відхід від традиційних підходів до компетентнісної парадигми професійної освіти. Остання перебуває у стані пошуку принципово нової методології організації змістової та процесуальної сторін навчальної діяльності. На цьому тлі створюється інноваційна модель післядипломної освіти, що орієнтується на суб'єктну активність як тих, хто навчається, так і тих, хто навчає.

Формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, на наш погляд, значною мірою залежить від володіння викладачами закладів післядипломної освіти новими педагогічними технологіями, від їх власної готовності працювати в інноваційному режимі і демонструвати слухачам

зразки інноваційного підходу до професійної діяльності. Ми погоджуємося з Г. Лаврентьевим в тому, що є три обов'язкові умови для освоєння будь-якої педагогічної інновації: «розуміння, рефлексія і особистісна підготовленість» [136]. Проблематизація власної діяльності з метою її зміни і здатність її змінити на основі усвідомлення власних установок та упереджень – це обов'язкові умови для освоєння і впровадження педагогічних інновацій.

Оскільки освоєння нових педагогічних технологій, як зазначає М. Кларін, – це не стільки інтелектуальне прийняття, скільки особистісне оцінювання й осмислення, то саме особистісна невідготовленість до використання нововведень у педагогічному процесі стає головним гальмом впровадження освітніх інновацій [115, с. 82-88]. Можна стверджувати, що необхідною умовою формування інноваційної компетентності керівників ЗНЗ є відповідний рівень особистісної готовності викладачів системи післядипломної підготовки до впровадження педагогічних інновацій.

В. Сластьонін і Л. Подимова детально розглядають поняття «особистісна підготовленість до нововведень» і вважають його системоутворюючим чинником професійно-технологічної культури викладача. У поняття «особистісна підготовленість» дослідники включають досвід участі в груповій взаємодії паритетного типу (тобто уміння і навички діалогічного спілкування) і творчу активність [228, с. 180-194]. Окрім цих компонентів, до структури особистісної підготовленості викладача до нововведень Г. Лаврентьев включає також орієнтацію на досягнення успіху, наявність у викладача інтересу до саморозвитку і самореалізації; розуміння свого професійного призначення, акмеологічні якості, що обумовлюють найвищу продуктивність праці, в першу чергу, прагнення долати стереотипи педагогічної діяльності [136, с. 58].

Викладачі закладів післядипломної освіти повинні демонструвати приклад діяльності в інноваційному режимі, постійно працювати над удосконаленням власної інноваційної компетентності, добре орієнтуватися в сучасних інноваційних педагогічних технологіях, тим самим забезпечуючи

можливості для розвитку своїх підопічних – слухачів курсів підвищення кваліфікації. Забезпечити ґрунтовну підготовку слухачів до інноваційної педагогічної діяльності може лише той викладач, який сам володіє високим рівнем інноваційної компетентності. Сучасні заклади післядипломної підготовки потребують викладачів, відкритих до інновацій, креативних, здатних до постійного професійного саморозвитку і самовизначення в ситуаціях постійних змін, які розуміють своє професійне призначення і сприймають педагогічну діяльність як важливий пріоритет, виявляють готовність до постійного перенавчання і підвищення професійної компетентності.

Як свідчать спостереження, на жаль, не завжди викладачі демонструють високий рівень інноваційної компетентності, що закономірно ускладнює розвиток цієї якості у слухачів курсів підвищення кваліфікації. Часто викладачі надто консервативно, лінійно і категорично підходять до тлумачення «інновацій», що суперечить самій сутності інноваційної діяльності. Будучи діяльністю з генерування принципово нових ідей, створення нових технологій, інноваційна діяльність не може провадитись ефективно на засадах консерватизму. Принципова відкритість і непередбачуваність результату (на фоні, звичайно ж, існування певних орієнтовних ескізів очікуваного нововведення) – ось ті риси, які характеризують повноцінну інноваційну діяльність, а не її підміну у форматі скромних відхилень і варіацій у класичному педагогічному процесі.

Зрозуміло, що підґрунтям для провадження викладачем ефективної інноваційної діяльності має бути відповідний набір компетенцій (адже яким чином можна здійснювати діяльність, для якої не маєш інструментів?). Це змушує звернутись до постановки питання про інноваційну компетентність викладача вищої школи як підґрунтя для проведення ефективної педагогічної діяльності. Відповідно важливим предметом дослідження, до якого варто звернутись у контексті нашої роботи, є інноваційні компетенції викладача ВНЗ в розрізі загальної структури компетенцій.

Поки що доводиться говорити про постановку питання, а не про його розв'язання, оскільки, незважаючи на популярність тематики педагогічних інновацій, у більшості робіт йдеться не стільки про інновації, скільки про урізноманітнення репродуктивних підходів. Часто слово «інновації» в такому ракурсі лише заявляється, але змістовно не розкривається. Крім того, проблема освітніх інновацій розглядається головним чином крізь призму технологічну, а не змістову.

Безпосередньо присвячених проблемі інноваційної компетентності викладача досліджень не багато. У дисертації С. Харабуги на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо формування компетенції працівника інноваційного типу в системі професійної освіти [248, с. 178-180]. І. Дичківська обґрунтовує поняття і компоненти інноваційної компетентності педагога, принципи сучасної інноваційної діяльності в освіті [78, с. 101]. На побутовому, «не строго науковому» рівні – як показує досвід спілкування з фахівцями вищої школи – термін «інноваційні компетенції» часто розуміється як компетенції у використанні інформаційних технологій (що істотно звужує його значення, неправомірно обмежуючи).

Прогресивний розвиток України, можливості подолання нею проблем власного трансформаційного періоду і глобальної фінансової кризи залежать від наявності в суспільстві сильних, ефективно діючих особистостей, які вміють гнучко реагувати на динаміку середовища і оперативно вирішувати проблеми різного ступеня складності нестандартними способами (адже шаблонність в умовах ринку не дає максимального швидкого результату). Тому і серед ключових компетенцій, якими має володіти кожен європеєць (за вимогами Єврокомісії) виділяється і компетенція підприємництва (тісно пов'язана з інноваційною діяльністю).

Таких особистостей нині потребує практично кожна галузь українського соціуму. Але формування достатньої їх маси – справа не одного дня, і потребує відповідного освітнього впливу. Підготувати ефективну,

високорезультативну, гнучку, творчомислячу, інноваційно діючу особистість найкраще може той викладач, який і сам проявляє ці риси в професійній діяльності в ході планування, організації, координації навчально-виховного процесу, стимулювання слухачів і контролю за їх роботою.

Аналіз проблеми саме крізь призму конструкту компетенцій обумовлений двома чинниками:

– по-перше, потребою в реалізації комплексного стратегічного бачення розвитку освітньої галузі і конкретно системи навчально-виховної діяльності;

– по-друге, провадженням компетентнісного підходу в галузі освіти.

Термін «компетенція», як визнається теоретиками сучасного менеджменту, є центральним поняттям всієї концепції стратегічного управління людськими ресурсами. Адже процеси набуття, стимулювання і розвитку компетенцій не можуть реалізовуватись оперативно, в короткостроковому періоді – тільки довгострокове, концептуальне бачення дозволяє формувати їх набір цілісно, багатогранно.

Увага до питань компетенції працівників будь-якої галузі пояснюється, по-перше, тим, що людина нині розглядається як головний стратегічний ресурс, знаряддя організації в конкурентній боротьбі. Це пов'язане, перш за все, з її здатністю до творчості та безперервного покращання діяльності. По-друге, ця увага пояснюється тим, що проектування систем управління якістю, їх впровадження, забезпечення ефективності функціонування потребують участі компетентних спеціалістів. Для успішного досягнення організаційних цілей їм керівники повинні визначити необхідний для цього рівень компетентності персоналу, а також прогнозувати, оцінювати її та ефективно використовувати в напрямках, необхідних організації. Усе зазначене, чи не в першу чергу, стосується галузі освіти.

Останнім часом спостерігається посилення інтересу науковців до застосування компетентнісного підходу у контексті професійної підготовки фахівців різного профілю. Необхідно наголосити, компетентнісний підхід

означає не лише розроблення нового покоління стандартів вищої освіти, а й доповнення переліку компетенцій. Так, у постанові Кабінету міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» розкриваються три групи компетенцій: спеціальні (професійні), соціальні, особистісні. Доцільно і актуально до комплексу компетенцій включити інноваційні, якими повинен володіти викладач вищої школи (вони повинні відноситись до загальносоціальних, або ж бути виділені в окрему групу, оскільки за сутністю своєю є міждисциплінарними, і не мають обмежуватись професійними педагогічними рамками). Це надзвичайно важливо з прикладних позицій подальшого узгодження окремих гілок освітніх реформ – адже Національна рамка кваліфікацій покликана стати основою для розроблення і модернізації цілої низки документів, що визначатимуть розвиток української освіти у відповідності до вимог сучасної економіки та європейських стандартів.

У максимально лаконічному вираженні поняття «компетенції» включає відповідні знання, вміння теоретичні і практичні компоненти. Більш детально компетенції визначаються як характеристики персоналу, необхідні для успішної професійної діяльності: сукупність знань, умінь, навичок, здібностей, докладених зусиль та стереотипів поведінки:

- знання – масив інформації, що визначає інтелектуальний потенціал людини і необхідна для виконання роботи;
- уміння – набір практичних способів і технологій виконання професійних функцій;
- навички – відпрацьоване (на певному рівні автоматизму) володіння засобами і методами виконання певних завдань, що проявляються від фізичної сили до спеціалізованого навчання;
- здібності, зумовлені вродженою схильністю виконувати певний вид діяльності;
- зусилля, пов'язані зі свідомим докладанням в певному напрямі психічних і фізичних ресурсів;

– стереотипи поведінки – це наочні моделі, форми дій, які актуалізуються для виконання певних робіт.

На нашу думку, інноваційна діяльність викладача ВНЗ має бути важливим чинником розвитку інноваційних компетенцій сучасного керівника ЗНЗ, які виступають як:

- компетенції управлінські;
- компетенції системної інформаційно-аналітичної діяльності;
- компетенції міждисциплінарної взаємодії;
- компетенції в застосуванні інформаційних технологій;
- компетенції самоорганізації (організації власного професійного простору і часу) ;
- компетенції саморозвитку (постійного нелінійного самонавчання).

Для прикладу розглянемо, в чому полягає важливість для інноваційної діяльності керівника ЗНЗ управлінських компетенцій.

Потреба в осмисленні і формуванні управлінських компетенцій керівника ЗНЗ назріла давно. З одного боку, пересічний педагог часто нічого не знає про управління навчальним закладом, не розуміє внутрішнього механізму забезпечення його функціонування і відповідно оптимізації, не уявляє власних можливостей впливу на керівні процеси (незважаючи на подальшу демократизацію освітнього менеджменту). Також керівники ЗНЗ часто володіють мінімальними (недостатніми) знаннями про управлінську документацію і документообіг (не вміючи елементарно підготувати грамотну службову записку), не можуть користуватись власною посадовою інструкцією, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, Колективним договором, іншими управлінськими документами, потрібними для захисту їх прав і здатними зробити їх професійну трудову діяльність більш комфортною та ефективною.

З іншого боку, діяльність педагога споріднена діяльності управлінській, і може давати максимальні результати за умови використання в ній не тільки традиційних для вітчизняної педагогіки навчально-виховних технологій, а й

інструментарію менеджменту. Проте, в першу чергу, необхідно, щоб самі педагоги достатньою мірою володіли управлінськими компетенціями: проектувальними, організаційними, оцінними та ін., вміннями оперативного вирішення проблем, пов'язаних із колективною діяльністю. Йдеться про інноватику запозичення і перенесення (технологій і принципів) із суміжних галузей. Педагогіка як відносно замкнута, переважно консервативна і методично строго вибудована галузь, і менеджмент – обмежений своїми професійними, суто адміністративними, рамками – довгий час розвиваються відносно автономно, відірвано одна від іншої.

Розвиток управлінських компетенцій керівників ЗНЗ є важливою підставою досягнення ефективного результату навчального процесу на концептуально новому рівні (порівняно з традиційно-педагогічним, класичним підходом до освітніх інновацій, йдеться про нову якість, а не про збільшення кількості, не про арифметичне нарощування). Адже для одержання ефективного результату сучасному керівнику необхідно не тільки володіти достатнім багажем знань, а й вміти розробляти та формувати стратегії; приймати та реалізовувати управлінські рішення; управляти інноваційними процесами; груповою динамікою та упорядковувати міжособистісні комунікації, а також управляти організаційними комунікаціями, тобто виконувати подвійну роль – керівника-менеджера.

Механізм розвитку інноваційної компетентності згідно з нелінійним підходом до тлумачення інноваційної діяльності керівника ЗНЗ має свої особливості, зумовлені принциповою відкритістю освітньої системи, динамічністю процесу і непередбачуваністю результатів. Інновації в освіті не зводяться до таких традиційно відомих форм, як інновації в змісті освіти, інновації в навчально-виховних технологіях, інновації в системі управління освітою на рівні закладу і країн, інноваційний розвиток середовища навчального закладу.

Урізноманітнення форм і методів навчально-виховного процесу в ОШПО, методик лекційного викладання, технологій практичного

відпрацювання програмних навичок тощо, а також прогресивне розширення змісту самого навчального матеріалу – в строгому розумінні, немає сенсу відносити до інноваційної діяльності і інноваційних компетенцій. Адже до обов'язків науково-педагогічного працівника навіть на базовому законодавчому рівні віднесено «постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію»; «забезпечувати високий науково-теоретичний і методичний рівень викладання дисциплін у повному обсязі освітньої програми відповідної спеціальності» [6, с. 37-38].

Реформування вищої школи, зумовлене істотними змінами у соціально-економічному житті, входженням України в Європейський освітній простір, інтернаціоналізація і глобалізація життя та швидке накопичення й оновлення інформації, спричинило низку тенденцій, що вимагають суттєвого зміщення центру ваги у постановці та досягненні цілей навчання. Серед таких тенденцій, зокрема, ідеї гуманістичного підходу до організації освітнього процесу та встановлення суб'єкт-суб'єктних стосунків зі слухачами.

Навчання – не є самоосвітою людини за власним баченням, це – самостійна пізнавальна керівника ЗНЗ, що спрямовується викладачем через застосування відповідних інноваційних форм управління. Тому компетентність викладача як готовність до здійснення професійної управлінської ролі у процесі навчання, вимагає від них і керівників ЗНЗ володіння відповідними компетенціями.

«Я навчаю» і «я управляю навчанням» (на відміну від «я організую навчально-виховний процес» – керівник навчального закладу) – це принципово відмінні позиції: викладач, який поставив себе в другу з названих позицій, має більше можливостей і для консультування, і для інформування, і для допомоги тому, хто навчається, і для виконання функції посередника-провідника інформації між викладачем, керівниками та педагогами ЗНЗ.

Отже, ми прийшли до висновку, що вдосконалення готовності викладачів ОППО до інноваційної діяльності є важливою умовою

успішності розвитку інноваційної компетентності слухачів курсів підвищення кваліфікації, в тому числі керівників ЗНЗ. У руслі означеної проблеми необхідний системний аналіз, вивчення змісту і структури інноваційних компетенцій викладача, більш детальне розмежування змістового наповнення понять «компетентність» та «компетенції» викладача і керівника ЗНЗ. Також потрібне розроблення критеріїв оцінки сформованості всіх різновидів інноваційних компетенцій викладача та визначення особливостей їх реалізації у просторі вищої освіти.

Висновки до другого розділу

Спираючись на результати аналізу психологічної і педагогічної літератури з досліджуваної проблеми, враховуючи особливості післядипломної освіти та специфіку професійної діяльності директорів шкіл, ми визначили педагогічні умови формування їх інноваційної компетентності у процесі неперервної освіти: здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом врахування їх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення до різних форм інноваційної діяльності; організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння; володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі.

На основі аналізу педагогічних джерел виокремлено закономірності розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ: 1) ефективність підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності визначається повнотою реалізації її змістових, функціональних і структурних зв'язків із іншими

складниками розвитку їх професійної готовності; 2) досвід інноваційної професійно-педагогічної діяльності може бути засвоєний керівником тільки за умови його безпосередньої участі в процесі створення й упровадження нововведень; 3) ефективність підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності визначається її відповідністю структурі та змісту інноваційної управлінської діяльності; 4) успішність розвитку інноваційної компетентності керівника ЗНЗ залежить від відповідності змісту, форм і методів професійної підготовки рівню розвитку антропологічних наук, інтеграції знань, що стосуються розвитку інноваційного потенціалу керівника ЗНЗ.

Обґрунтовано методологічну основу педагогічного супроводу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти, яку становить єдність системного, середовищного, особистісного, діяльнісного і компетентнісного підходів.

З'ясовано, що педагогічний супровід розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти доцільно здійснювати за такими структурно-змістовими напрямками: курсова підготовка в закладі післядипломної освіти, міжкурсова підготовка шляхом тьюторського супроводу з використанням можливостей мережі Інтернет та діяльності районних методичних кабінетів, забезпечення функціонування інноваційно-освітнього середовища, яке сприяє залученню керівників ЗНЗ до індивідуальної і колективної інноваційної діяльності.

Встановлено, що ефективність кредитно-модульної системи навчання як засобу розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у закладах післядипломної освіти забезпечується низкою її переваг: стимулюванням пізнавальної активності слухачів; структуруванням змісту їх підготовки; уможливленням індивідуалізації освітніх траєкторій відповідно до освітніх потреб керівників ЗНЗ; забезпеченням гнучкості, інтерактивності навчання, оперативності й об'єктивності оцінювання навчальних результатів.

Необхідною умовою розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ є готовність викладачів закладів післядипломної освіти до здійснення

власної професійної діяльності в інноваційному режимі. Моделювання у навчальному процесі професійних умов інноваційної діяльності слухачів неможливе без розвитку інноваційної компетентності викладачів. Інноваційна компетентність викладачів передбачає наявність у них системи знань і вмінь з педагогічної інноватики та інноваційного менеджменту, мотивації до інноваційної діяльності, професійно важливих особистісних якостей та досвіду управління.

Матеріали другого розділу розкриті у таких публікаціях автора [92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99].

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕДАГОГІЧНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ

3.1. Модель розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти

Аналіз сучасної педагогічної практики і результатів наукових досліджень свідчить, що важливою передумовою успішного розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти є розроблення відповідної педагогічної моделі.

Аналіз філософської і педагогічної літератури дозволив установити, що моделювання як загальнонауковий метод широко застосовується в педагогічній науці (В. Загвязинський, І. Колеснікова, В. Краєвський, Н. Кузьміна, В. Штофф, Г. Щедровицький та ін.). У науковій літературі «модель» трактується як:

- штучно створений зразок у вигляді схеми, опису, фізичних конструкцій або формул, подібний до досліджуваного об'єкта (явища, процесу), що відображає або відтворює в простішому вигляді структуру і відношення між елементами об'єкта (І. Колеснікова);
- система елементів, які відтворюють певні сторони, зв'язки, функції предмета дослідження (В. Краєвський).

Відповідно, сутність моделювання як методу дослідження, науковці вбачають у:

- побудові й дослідженні моделі будь-якого об'єкту (оригіналу, прототипу) з метою отримання знань про останній методом аналогії;
- процес створення ієрархії моделей, в якій певна система, яка реально існує, моделюється в різних аспектах і різними засобами.

Аналіз наукової літератури, присвяченої питанням моделювання, свідчить про різноманітність підходів до розуміння його сутності, форм і видів. У дослідженні ми розглядаємо моделювання як процес створення схематичного зразка педагогічної практики, який зберігає його істотні

ознаки, відповідає модельованому об'єкту і інтерпретується в педагогічних термінах [143].

В основу формувального експерименту нами покладено модель розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в системі післядипломної освіти (рис. 3.1). Представлена модель є цілісною системою, що містить цільовий, методологічний, операційно-діяльнісний і оцінно-результативний блоки. Мета полягає у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ як єдності аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діялісного і діагностично-рефлексивного компонентів, що в комплексі визначають готовність до розроблення, освоєння та впровадження інновацій у діяльність закладів освіти.

Методологічний блок моделі представлений комплексом підходів, що визначають загальну стратегію, методичні шляхи і принципи розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі післядипломної освіти: системний, середовищний, особистісний, діяльнісний, компетентнісний.

В операційно-діялісному блоці моделі представлено визначені педагогічні умови, напрями, форми і методи, а також етапи розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Педагогічні умови розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ ґрунтуються на визначених методологічних підходах і враховують специфіку організації педагогічного процесу у закладах післядипломної освіти:

- здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом врахування їх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення до різних форм інноваційної діяльності;

- організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння;

– володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі.

Основними напрямками розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ визначено курсову підготовку, міжкурсовий педагогічний супровід слухачів курсів та створення інноваційно-освітнього середовища.

Курсова підготовка розглядається як базовий напрям розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі вивчення дисциплін циклу професійної та управлінської підготовки, а також спецкурсу «Основи інноваційної компетентності керівника ЗНЗ». Курсова підготовка здійснюється на основі модульної технології навчання і передбачає забезпечення індивідуальних освітніх траєкторій слухачів з урахуванням їх управлінського досвіду, труднощів і професійних запитів. У рамках цього напрямку передбачається використання комплексу технологій і методів інтерактивного, практико орієнтованого, контекстного, проектного, взаємного і рефлексивного навчання.

Міжкурсовий супровід дозволяє надавати адресну оперативну методичну допомогу керівникам ЗНЗ на основі тьюторської технології супроводу освітнього процесу. Методичну основу міжкурсового супроводу становлять мережева взаємодія і функціонування районних методичних кабінетів.

Формування інноваційно-освітнього середовища спрямоване на вирішення завдання залучення керівників ЗНЗ до інноваційної індивідуальної та колективної діяльності. На технологічному рівні цей напрям розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ забезпечується: методичною підтримкою інноваційних процесів; залученням до експериментально-пошукової діяльності; організацією науково-практичних конференцій з обміну досвідом впровадження педагогічних інновацій, публікацією статей, авторських інноваційних програм діяльності шкіл, сприянням участі директорів у конкурсах професійної майстерності, грантах і ін.

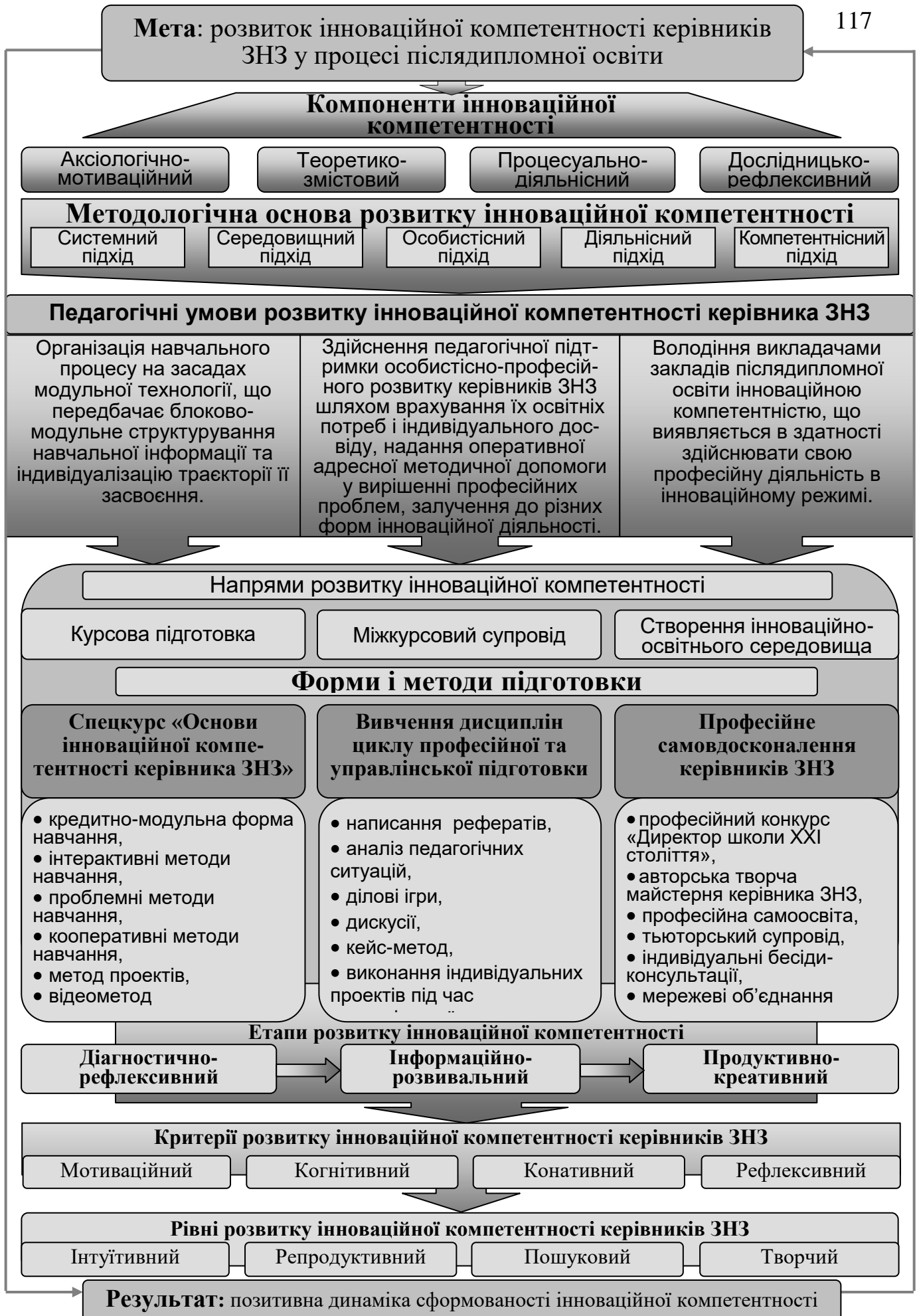


Рис. 3.1. Модель розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ

Операційно-діяльнісний блок моделі містить комплекс інтерактивних професійно спрямованих форм і методів навчання, що використовуються під час викладання спецкурсу «Основи інноваційної компетентності керівника ЗНЗ», вивчення дисциплін циклу професійної та управлінської підготовки та організації професійного самовдосконалення керівників ЗНЗ.

Оцінно-результативний блок моделі містить критерії (мотиваційний, когнітивний, конативний, рефлексивний), на основі яких визначаються рівні (інтуїтивний, репродуктивний, пошуковий, творчий) розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Розробляючи модель розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, ми виходили з того, що сучасній школі необхідні керівники, спроможні самостійно оцінювати свою діяльність, спрямовану на впровадження інновацій в управлінський і педагогічний процес.

3.2. Етапи і методика проведення експериментальної роботи

Експериментальна перевірка ефективності визначених педагогічних умов та розробленої моделі розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів здійснювалася на базі Комунального вищого навчального закладу «Вінницька академія неперервної освіти», Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського».

У процесі формувального етапу дослідження, що проходив упродовж трьох років, розв'язувалися такі завдання: реалізація визначених педагогічних умов розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ; упровадження експериментальної методики розвитку інноваційної компетентності; проведення підсумкового діагностичного зрізу і перевірка

впливу визначених педагогічних умов та розробленої методики на розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Експериментальне дослідження проводилося у декілька етапів, кожний з яких мав свої завдання.

Перший етап експерименту – констатувальний – мав на меті:

– з'ясування критеріїв і показників сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ;

– вибір і створення методів діагностики, що дають можливість визначити рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ;

– аналіз сучасного стану інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, особливостей їх управлінської інноваційної діяльності, дослідження освітніх запитів керівників ЗНЗ у сфері педагогічної інноватики;

– з'ясування і співставлення рівня сформованості інноваційної компетентності керівників ЗНЗ – слухачів курсів підвищення кваліфікації, які входили до експериментальної та контрольної груп;

– з'ясування можливостей навчального процесу в ОІППО щодо розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Констатувальний етап дослідження дозволив встановити вихідний рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, унаслідок чого були сформовані рівноцінні експериментальна й контрольна групи.

Важливим завданням констатувального етапу дослідження став добір адекватних меті діагностичних методик. На підставі аналізу психолого-педагогічної літератури, досліджень, присвячених проблемам діагностики професійного розвитку керівників ЗНЗ, нами були обрано комплекс методик діагностування інноваційної компетентності: анкетування, тестування, самооцінювання, метод експертних оцінок.

Для діагностики рівня розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ застосовувався метод тестів [225, с. 14]. Поряд з тестами як об'єктивним діагностичним методом ми використовували також суб'єктивний метод, що полягав у самооцінюванні керівниками ЗНЗ своєї

інноваційної компетентності. Це має принципове значення, оскільки завдання діагностики полягає не тільки у тому, щоб дати зовнішню експертну оцінку, а й у тому, щоб спонукати керівників ЗНЗ до осмислення та розв'язання своїх професійних проблем. Успішний керівник завжди має бути зорієнтований на самоаналіз і самодіагностику. Від здатності керівників ЗНЗ до самопізнання й адекватної самооцінки залежить їх спрямованість на професійне самовдосконалення. У зв'язку з цим з метою актуалізації мотивації розвитку інноваційної компетентності важливо сформувати у них адекватний Я-образ, а також чіткі уявлення про професійний ідеал керівника, спроможного до діяльності в інноваційному режимі. Завдяки порівнянню професійного Я-реального з Я-ідеальним керівники ЗНЗ можуть усвідомити власні переваги й недоліки, самостійно визначити завдання професійної самоосвіти у сфері педагогічної інноватики [98, с. 51].

Критеріально-орієнтовані тестові картки, які ми запропонували керівникам ЗНЗ, надали можливість співвіднести власний рівень інноваційної компетентності з еталонним [34, с. 29-37].

Діагностуючи вихідний рівень інноваційної компетентності керівників ЗНЗ – слухачів курсів підвищення кваліфікації у КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти», ми орієнтувалися на визначені у першому розділі критерії: мотиваційний, когнітивний, конативний і рефлексивний. Для кожного критерію були визначені відповідні показники, котрі оцінювалися експертами (викладачами дисциплін професійного і управлінського циклів) за 4-бальною шкалою:

- один бал – показник не виражений;
- два бали – показник нижче середнього рівня;
- три бали – показник на середньому рівні;
- чотири бали – показник вище середнього рівня.

Результати експертних оцінок заносилися у «Матрицю результатів» (табл. 3.1).

**Матриця результатів експертної оцінки рівня розвитку інноваційної
компетентності керівників ЗНЗ**

№	Показники розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ	Оцінка у балах			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Мотиваційний критерій	Сформованість інноваційного світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування.				
	Сприйнятливість до педагогічних інновацій, наявність потреби в їх освоєнні і впровадженні.				
	Сформованість мотивації до інноваційної модернізації діяльності навчального закладу.				
	Сформованість ціннісного ставлення до інноваційної діяльності.				
	Сформованість мотиву самовдосконалення інноваційної діяльності.				
	Усього балів:				
2. Когнітивний критерій	Знання сучасних інноваційних педагогічних технологій та їх особливостей.				
	Знання основ менеджменту освітніх інновацій.				
	Знання принципів, методів і прийомів впровадження інновацій у педагогічний процес навчального закладу.				
	Знання критеріїв оцінки ефективності педагогічних інновацій.				
	Знання організаційних основ і нормативної бази інноваційної діяльності в загальноосвітньому закладі.				
	Усього балів:				
3. Інформаційний критерій	Володіння діагностичними вміннями, що проявляються в способах збору та аналізу інформації про наявний стан об'єкта, який потребує інноваційних змін.				

	Володіння проектувальними вміннями, спрямованими на створення стратегічного і оперативного плану впровадження інновацій у власну управлінську діяльність та педагогічний процес навчального закладу, розробку нових педагогічних систем, процесів, технологій.				
	Володіння конструктивними вміннями деталізації розробленого проекту на рівні його реалізації конкретними учасниками в умовах конкретного навчального закладу.				
	Володіння комунікативними вміннями, що виявляються в здатності переконувати, аргументувати, доводити переваги педагогічних інновацій, емоційно захоплювати колектив творчими ідеями.				
	Володіння організаторськими вміннями, які проявляються в налагодженні взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, мобілізації колег на вирішення актуальних завдань оновлення діяльності навчального закладу.				
	Усього балів:				
4. Рефлексивний критерій	Здатність до самоаналізу і адекватної оцінки власного інноваційного потенціалу.				
	Здатність визначати педагогічні проблеми з метою вибору та впровадження відповідних інноваційних технологій.				
	Вміння здійснювати моніторинг ефективності інноваційної діяльності.				
	Вміння прогнозувати ефективність педагогічних нововведень.				

Здатність до особистісно-професійного самовдосконалення у галузі педагогічної інноватики.				
Усього балів:				
Загальна кількість балів:				

Рівень інноваційної компетентності керівників ЗНЗ визначався за формулою: $K_{ik} = \frac{n}{m}$, де:

K_{ik} – коефіцієнт сформованості інноваційної компетентності керівника ЗНЗ;

n – набрана слухачем сума експертних балів;

m – максимально можлива сума балів.

Коефіцієнт у проміжку від 1 до 0,75 кваліфікувався як свідчення високого (творчого) рівня розвитку інноваційної компетентності; від 0,74 до 0,5 – середнього (пошукового), від 0,5 до 0,25 – нижче середнього (репродуктивного), від 0,25 до 0 – низького (інтуїтивного).

Під час визначення обсягу вибірки керівників ЗНЗ – учасників педагогічного дослідження – ми намагалися забезпечити її репрезентативність. Репрезентативність – це властивість вибіркової сукупності відтворювати характеристики генеральної сукупності. Обираючи кількість учасників експерименту, ми орієнтувалися на таблиці великого числа спостережень при допустимій похибці (α) та довірчій ймовірності P , що визначається без урахування обсягу генеральної сукупності для незалежних вибірок (один і той же респондент двічі не тестується). Для нашого дослідження ця кількість становить 622 особи, що забезпечує прийнятий у педагогічній науці рівень статичної значущості $\alpha = 0,05$. В експериментальній роботі взяли участь 622 респонденти: 314 – експериментальна група (далі – ЕГ), 308 – контрольна група (далі – КГ).

Обробка результатів діагностування інноваційної компетентності учасників контрольних і експериментальних груп здійснювалася за

ЕГ	72	23	116	37	75	25	51	16
КГ	74	24	108	35	74	24	52	17

Статистична значущість відмінності у показниках визначалась за допомогою критерію χ^2 . Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : різниця показників експериментальної і контрольної груп не є статистично значущою. Альтернативна гіпотеза H_1 : різниця показників експериментальної і контрольної груп статистично значуща на рівні $\alpha = 0,05$. Застосуємо формулу (3.1).

Представимо результати графічно (рис. 3.1).

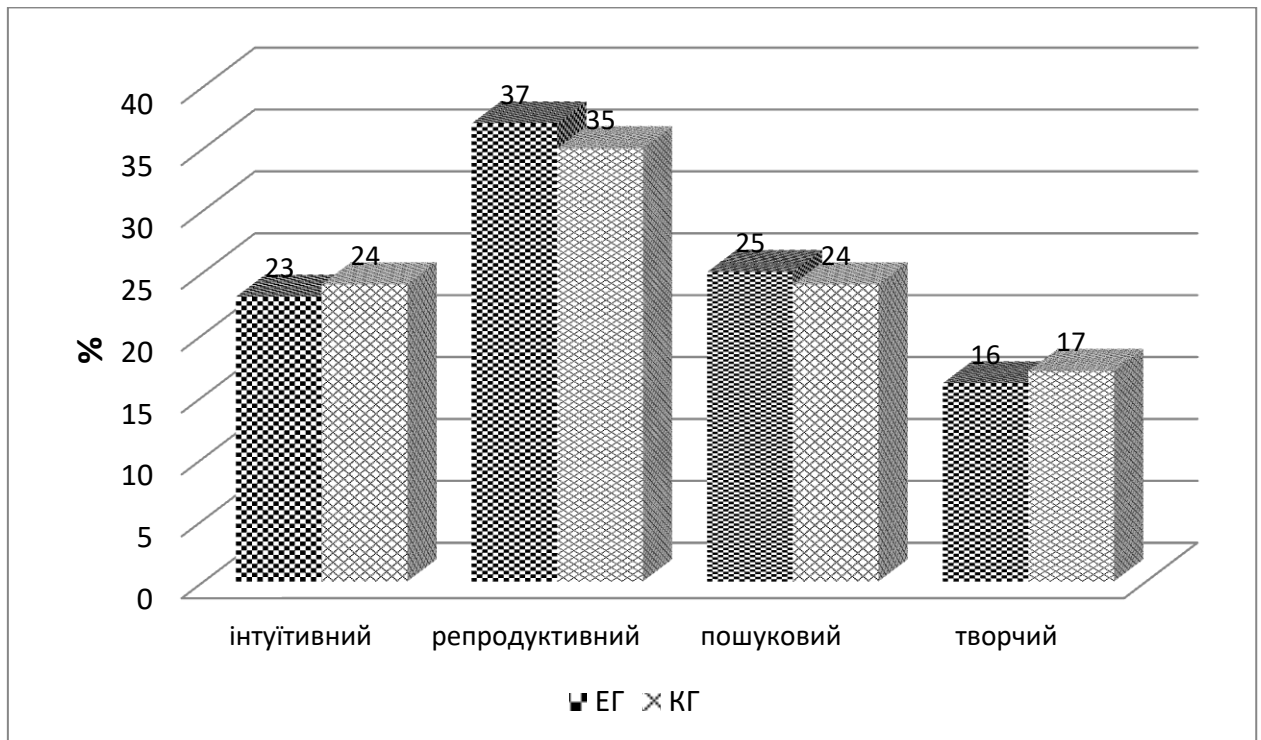


Рис. 3.1. Результати діагностування рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм на початку експерименту

Відповідно до умов застосування двохстороннього критерію для одного ступеню свободи ($k=4-1=3$) та рівня значущості $\alpha=0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}}=7,814$. Одержане $T_{\text{спост}}=0,074$ порівняємо з $T_{\text{табл}}$, $T_{\text{спост}} < T_{\text{табл}}$ ($0,074 < 7,814$). Згідно з правилами прийняття рішень для критерію χ^2 ,

одержаний результат дає достатні підстави для прийняття нульової гіпотези та відхилення альтернативної.

Одержані результати діагностування засвідчили, що:

1. На початку експерименту статистично значущих відмінностей у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм у контрольній та експериментальній групах не виявлено.

2. Творчий рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм мають 16 % керівників ЗНЗ експериментальної групи, 17 % – контрольної групи.

Більша кількість керівників ЗНЗ (37 % у експериментальній групі, 35 % у контрольній групі) володіють репродуктивним рівнем розвитку інноваційної компетентності. Четверта частина керівників ЗНЗ має репродуктивний рівень розвитку інноваційної компетентності (25 % у експериментальній групі, 25 % у контрольній групі). Інтуїтивний рівень розвитку за мотиваційним критерієм мають 23 % керівників у експериментальній групі та 24 % – у контрольній групі.

3. Найменш виражені показники розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм в експериментальній і контрольній групах: сформованість інноваційного світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування; сформованість мотивації до інноваційної модернізації діяльності навчального закладу; сформованість ціннісного ставлення до інноваційної діяльності.

Результати діагностування рівня розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3. 3

Результати діагностування рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм на початку експерименту

Групи	Рівні
-------	-------

	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ	31	10	72	23	144	46	66	21
КГ	30	10	74	24	139	45	65	21

Представимо результати графічно (рис. 3.3).

Аналогічно ми встановили значимість різниці у показниках інноваційної компетентності експериментальної і контрольної груп, застосувавши критерій χ^2 . Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : різниця показників експериментальної і контрольної груп незначна.

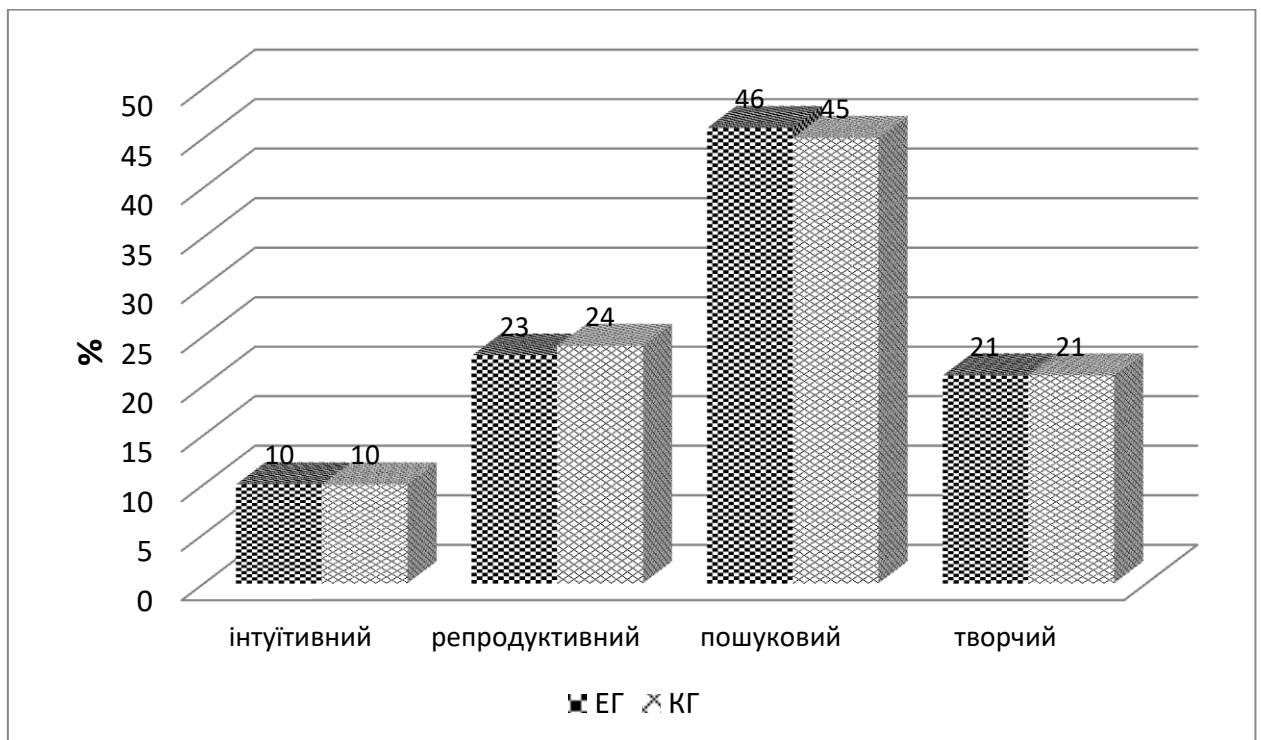


Рис. 3.2. Результати діагностування рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм на початку експерименту

Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеню свободи ($k=4-1=3$) та рівня значущості $\alpha=0,05$, знайдемо $T_{\text{табл.}}=7,814$. Одержане $T_{\text{спост.}} = 0,073$ порівняємо з $T_{\text{табл.}}$: $T_{\text{спост.}} < T_{\text{табл.}}$ ($0,073 < 7,814$). Згідно

з правилом прийняття рішень для критерію χ^2 , одержаний результат дає достатні підстави для прийняття нульової гіпотези та відхилення альтернативної.

Результати діагностування дають підстави стверджувати:

1. На початку експерименту статистично значущих відмінностей у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм у контрольній та експериментальній групах не виявлено.

2. Інтуїтивний рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм виявлено у 10 % учасників експериментальної і контрольної груп. На репродуктивному рівні знаходяться 23 % керівників у експериментальній групі, 24 % – у контрольній. Близько половини загального складу керівників ЗНЗ характеризуються пошуковим рівнем розвитку інноваційної компетентності за когнітивним критерієм (46 % у експериментальній групі, 45 % у контрольній групі). На творчому рівні перебувають 21 % керівників ЗНЗ експериментальної та контрольної груп.

3. Найменш виражені показники інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм у контрольній та експериментальній групах: знання основ менеджменту освітніх інновацій; знання принципів, методів і прийомів впровадження інновацій у педагогічний процес навчального закладу; знання критеріїв оцінки ефективності педагогічних інновацій.

Результати діагностування рівня розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм представлено у табл. 3.4.

Установимо значимість різниці у показниках, застосувавши критерій χ^2 . Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : різниця показників експериментальної і контрольної груп статистично незначуща. Альтернативна гіпотеза H_1 : різниця показників експериментальної і контрольної груп значуща. Застосуємо формулу (3.1).

**Результати діагностування рівнів розвитку інноваційної
компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм на початку
експерименту**

Групи	Рівні:							
	Інтуїтивний		Репродуктивний		Пошуковий		Творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ	19	6	100	32	154	49	41	13
КГ	15	5	105	34	148	48	40	13

Для наочності представимо результати графічно (рис. 3.3).

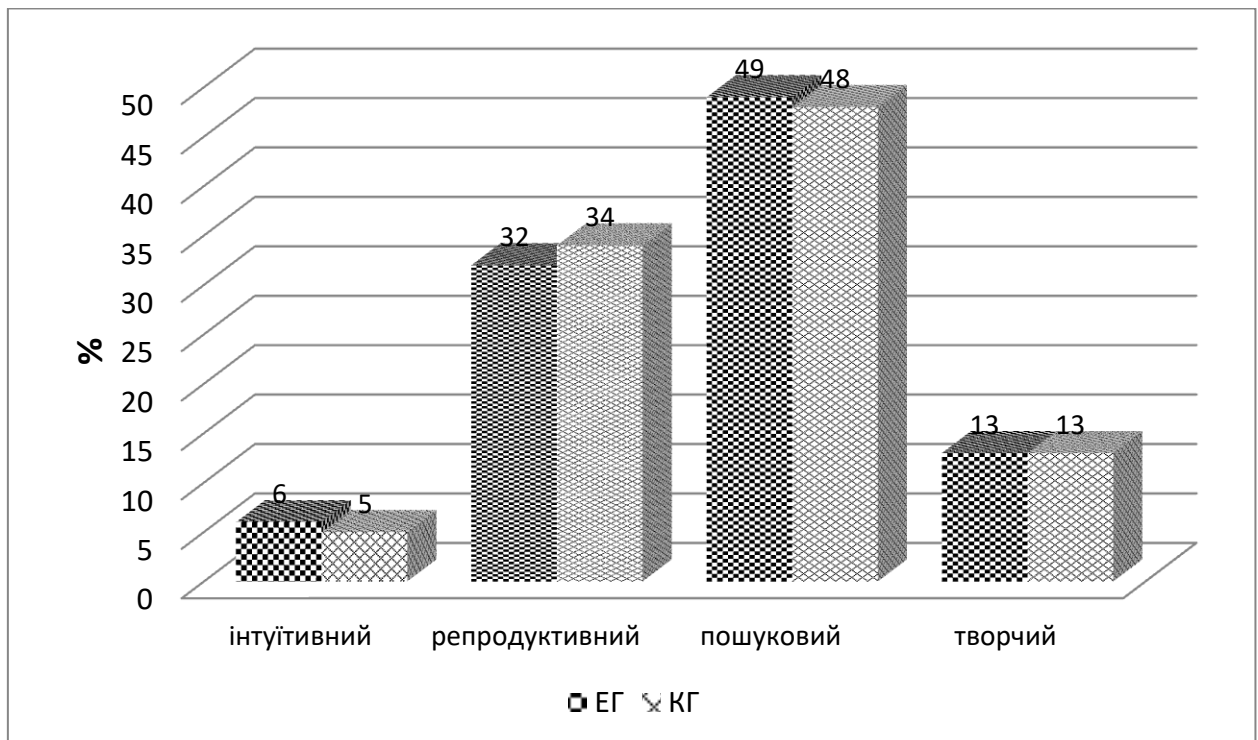


Рис. 3.3. Рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм на початку експерименту

Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеню свободи ($k = 4 - 1 = 3$) та рівня значущості $\alpha = 0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}} = 7,814$. Одержане $T_{\text{спост}} = 0,025$ порівнюємо з $T_{\text{табл}}$: $T_{\text{спост}} < T_{\text{табл}}$ ($0,025 <$

7,814) та з правилом прийняття рішень для критерію χ^2 , одержаний результат дає достатні підстави для прийняття нульової гіпотези та відхилення альтернативної.

Одержані результати діагностування дозволяють стверджувати, що:

1. На початку експерименту статистично значущих відмінностей у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм у контрольній та експериментальній групах не виявлено..

2. Інтуїтивний рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм мають близько 5 % загального складу учасників експериментальної та контрольної груп. Для третини керівників ЗНЗ характерний репродуктивний рівень інноваційної компетентності (32 % у експериментальній групі, 34 % у контрольній групі). У близько половини керівників ЗНЗ діагностовано пошуковий рівень інноваційної компетентності за конативним критерієм (49 % в експериментальній групі, 48 % у контрольній групі). Творчий рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм мають близько 13 % учасників експериментальної та контрольної груп.

3. Найменш виражені показники інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм у контрольній та експериментальній групах: володіння проектувальними уміннями, спрямованими на створення стратегічного і оперативного плану впровадження інновацій у власну управлінську діяльність та педагогічний процес навчального закладу, розробку нових педагогічних систем, процесів, технологій; володіння конструктивними уміннями деталізації розробленого проекту на рівні його реалізації конкретними учасниками в умовах конкретного навчального закладу; володіння організаторськими уміннями, які проявляються в налагодженні взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, мобілізації колег на вирішення актуальних завдань оновлення діяльності навчального закладу.

Результати діагностування рівня розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм представлено у табл. 3.5.

Результати діагностування рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм на початку експерименту

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ	53	17	116	37	97	31	47	15
КГ	49	16	108	35	102	33	49	16

Для наочності представимо результати графічно (рис. 3.4).

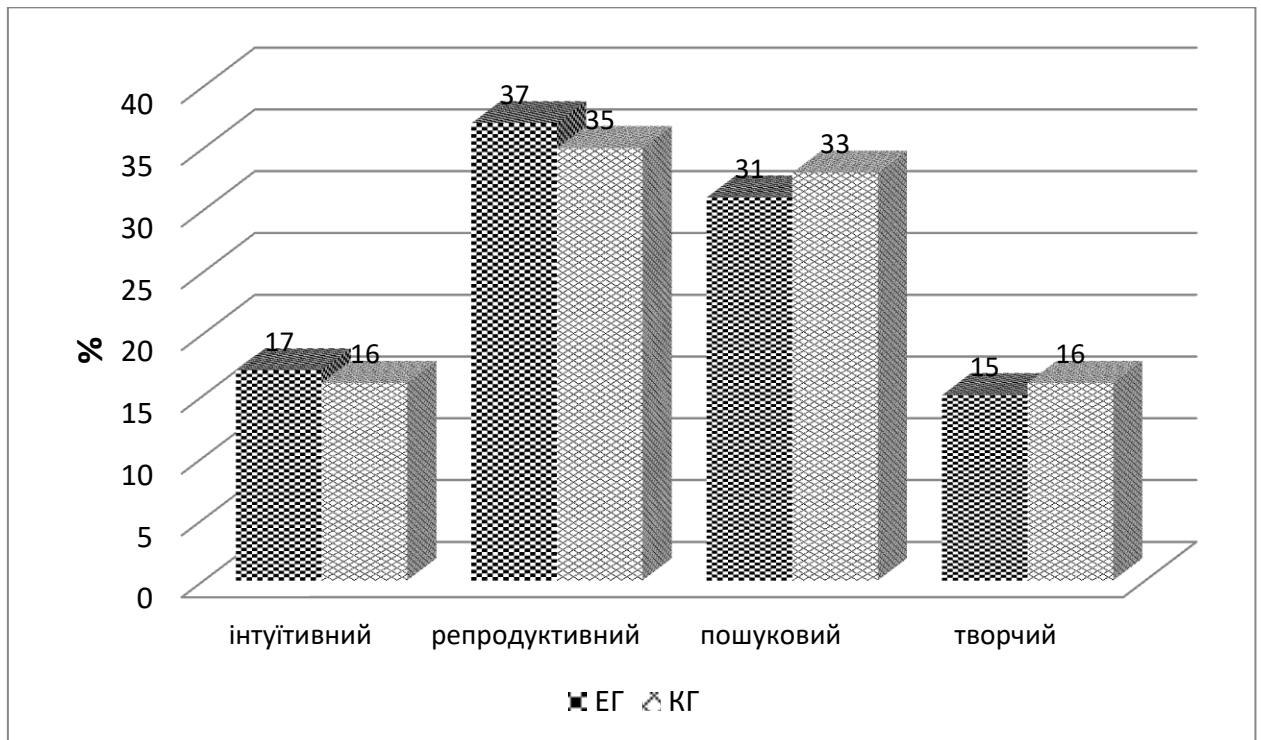


Рис. 3.4. Рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм на початку експерименту

Установимо значимість різниці у показниках, застосувавши критерій χ^2 . Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : різниця показників експериментальної і контрольної груп незначуща. Альтернативна гіпотеза H_1 : різниця показників експериментальної і контрольної груп статистично значуща. Застосуємо

формулу (3.1). Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеню свободи ($k = 4 - 1 = 3$) та рівня значущості $\alpha = 0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}} = 7,81$.

Одержане $T_{\text{спост}} = 0,058$ порівнюємо з $T_{\text{табл}}$, $T_{\text{спост}} < T_{\text{табл}}$ ($0,058 < 7,814$). Згідно з правилами прийняття рішень для критерію χ^2 , одержаний результат дає достатні підстави для прийняття нульової гіпотези та відхилення альтернативної.

Одержані результати діагностування дозволяють стверджувати таке:

1. Рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм на початку експерименту суттєво не відрізняється у контрольній та експериментальній групах.

2. Інтуїтивний рівень розвитку інноваційної компетентності за рефлексивним критерієм мають 17% учасників експериментальної групи і 16% контрольної групи. Репродуктивний рівень властивий для 37% керівників ЗНЗ в експериментальній групі і 35% – в контрольній. Пошуковим рівнем розвитку інноваційної компетентності за рефлексивним критерієм володіють 31% учасників експериментальної групи й 33% контрольної групи. Творчим рівнем володіють 15 % учасників експериментальної групи і 16 % – контрольної.

3. Виявилось, що найменш сформованими у керівників ЗНЗ як у контрольній так і експериментальній групах є такі складові дослідницько-рефлексивного компонента інноваційної компетентності: здатність визначати педагогічні проблеми з метою вибору та упровадження відповідних інноваційних технологій; вміння здійснювати моніторинг ефективності інноваційної діяльності; вміння прогнозувати ефективність педагогічних нововведень; здатність до особистісно-професійного самовдосконалення у галузі педагогічної інноватики.

Узагальнення результатів діагностування керівників ЗНЗ в експериментальній і контрольній групах дало змогу визначити загальні рівні

сформованості їхньої інноваційної компетентності на початку експерименту (табл. 3.6).

Таблиця 3. 6

Результати діагностування рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ на початку експерименту

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ	44	14	100	32	119	38	50	16
КГ	43	14	99	32	114	37	52	17

На початку експерименту рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним, когнітивним, конативним і рефлексивним критеріями у контрольній та експериментальних групах мають незначні відхилення, що не досягають рівня статистичної значущості.

У графічному вигляді рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в експериментальній і контрольній групах перед початком формувального експерименту представлено на рис. 3.5.

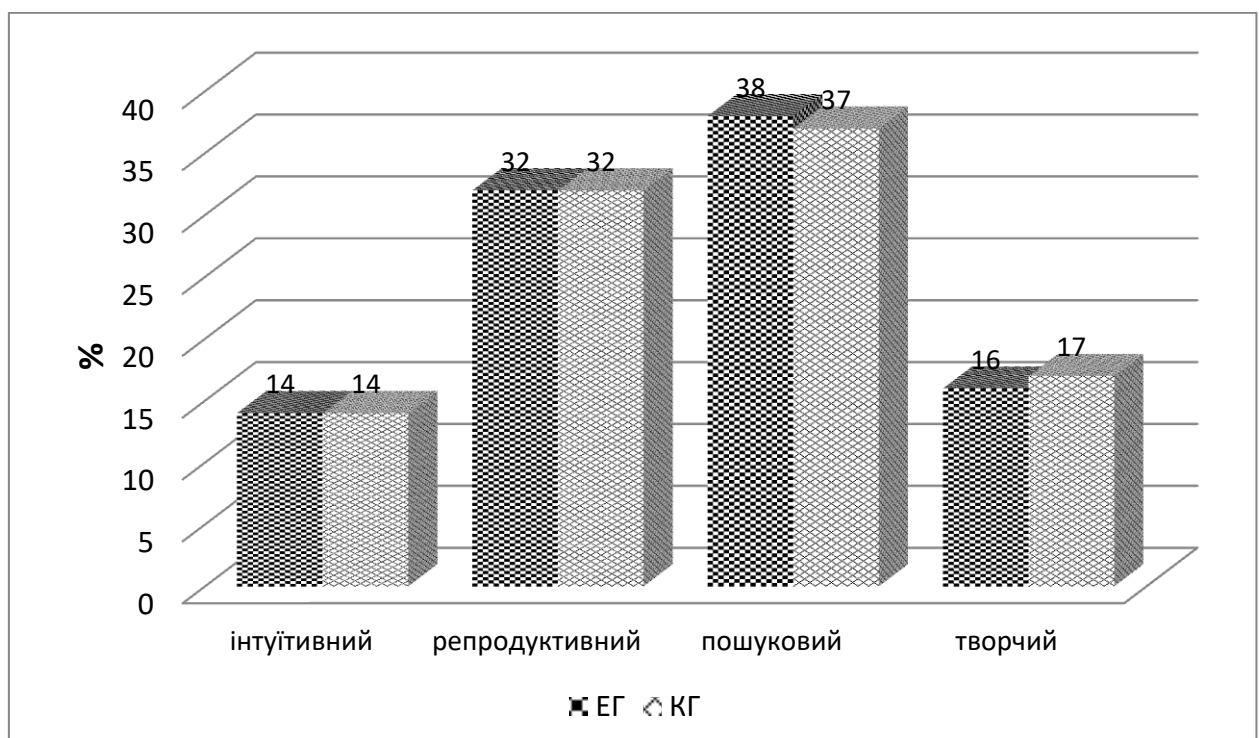


Рис. 3.5. Рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ на початку експерименту

Як видно з рис. 3.6, інтуїтивний рівень розвитку інноваційної компетентності мають 14 % керівників ЗНЗ у експериментальній групі та 14% керівників ЗНЗ у контрольній групі. Репродуктивний рівень властивий для 32 % керівників ЗНЗ як в експериментальній, так і контрольній групі. Пошуковий рівень інноваційної компетентності виявлено у 38% учасників експериментальної групи та 37% учасників контрольної групи. Творчий рівень розвитку інноваційної компетентності властивий для 16 % учасників експериментальної групи та 17 % контрольної групи.

Отже, під час констатувального етапу експерименту було виявлено вхідний рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, визначено найпоширеніші недоліки у розвитку аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діяльнісного і дослідницько-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності. Використання критерію χ^2 засвідчило відсутність статистично значущих відмінностей у вихідному рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, які входили до складу експериментальної і контрольної груп.

Результати констатувального етапу дослідження враховувалися під час планування і проведення формувального експерименту, спрямованого на розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти.

У процесі формувального експерименту, що проходив упродовж трьох років, – розв'язувалися такі завдання: реалізація визначених педагогічних умов розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі післядипломної освіти; розробка і провадження експериментальної моделі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в умовах неперервної освіти; проведення підсумкового діагностичного зрізу для перевірки впливу визначених педагогічних умов і розробленої моделі на розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

У формувальному етапі експерименту брали участь керівники ЗНЗ Вінницької, Житомирської, Чернівецької та Полтавської областей. Для проведення експерименту було визначено експериментальну (314 респондентів) й контрольну групи (308 респондентів). Перед початком формувального експерименту статистично значущих відмінностей у рівнях розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в експериментальній та контрольній групах не було, що підтверджується результатами констатувального етапу дослідження.

Для експериментальної перевірки ефективності педагогічних умов розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ нами були внесені зміни у структуру та зміст навчання керівників ЗНЗ [73; 74] (Додаток В). Ці зміни відповідають розробленій освітньо-професійній програмі, що забезпечувала неперервність і системність педагогічного супроводу розвитку інноваційної компетентності слухачів у системі післядипломної освіти (перша педагогічна умова). Керівники ЗНЗ експериментальної групи підвищували кваліфікацію за очно-дистанційною формою спеціально організованого навчання та одержували адресну методичну допомогу у міжкурсний період.

Курси підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ розпочиналися з організації конструктивної міжособистісної взаємодії суб'єктів навчання (зняття захисних бар'єрів, встановлення емоційного контакту, розвиток позитивного самосприйняття, усвідомлення цілей навчання тощо). Під час визначення змісту та структури підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності враховувалися принципи особистісного, діяльнісного та компетентнісного підходів.

Період інтенсивного курсового навчання керівників ЗНЗ мав дві складові: методологічну, спрямовану на формування загальнотеоретичної бази інноваційної діяльності та теоретико-методичну, зорієнтовану на розвиток професійних умінь інноваційної діяльності у галузі освіти. Зазначені складові відповідають професійним запитам керівників ЗНЗ і

органічно поєднуються у навчально-тематичних планах та освітньо-професійних програмах курсів підвищення кваліфікації.

Методологічна складова змісту навчання керівників ЗНЗ (10 % навчального часу) була представлена в авторському спецкурсі «Інноваційна компетентність керівника ЗНЗ», а також у модулях «Теоретико-методичні засади інноваційної освіти у ЗНЗ», «Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності керівника ЗНЗ». Такий вибір модулів зумовлений тим, що:

– по-перше, керівники ЗНЗ проходять курси підвищення кваліфікації тільки як викладачі певного навчального предмета та постійно потребують оновлення управлінської практики в умовах інноваційних змін в освіті;

– по-друге, орієнтація на компетентнісний підхід у педагогічному процесі потребує перенесення акцентів з інформаційно-повідомляючого навчання на контекстне, пов'язане з моделюванням професійного контексту інноваційної діяльності керівника ЗНЗ;

– по-третє, керівникам ЗНЗ необхідні знання не лише про свої функціональні обов'язки, а й інформація про сучасні інноваційні технології в галузі загальної освіти, способи оцінки і впровадження інновацій в управлінську і педагогічну діяльність, принципи менеджменту освітніх інновацій.

Теоретико-методична складова змісту підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності (80% навчального часу) представлена такими модулями, як «Педагогічна інноватика», «Інноваційні технології в управлінні, навчанні і вихованні», «Сучасні методики підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності», «Професійно-особистісне самовизначення керівників ЗНЗ в умовах інноваційних змін в освіті», «Моніторингові дослідження інноваційної компетентності керівників ЗНЗ».

Реалізація принципів комплексності, інтегративності та інноваційності у процесі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ у комунальному вищому навчальному закладі «Вінницька академія неперервної освіти»

забезпечувалася шляхом впровадження у навчальний процес інтегрованого спецкурсу «Інноваційна компетентність керівника ЗНЗ», у процесі вивчення якого застосовувалися інформаційно-комунікативні технології, проектна технологія, портфоліо, кейс-метод, технології групового навчання. Розвитку інноваційної компетентності слухачів сприяло також проведення круглого столу «Компетентнісний підхід в управлінні, навчанні й вихованні в умовах інноваційного розвитку освіти», творчих майстерень «Мистецтво управління», «Особливості управлінських комунікацій керівників ЗНЗ». Виконання проектів під час підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності давало можливість формувати у них нові управлінські вміння, здатність критично оцінювати й аналізувати ефективність педагогічних інновацій. Важливо, що виконуючи проекти, слухачі мали змогу звертатись до кваліфікованих фахівців КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» й одержували індивідуальні консультації.

Запропонований перелік навчальних модулів пояснюється низкою причин:

- сучасні програми підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ передбачають загальний підхід до вдосконалення їх професійної компетентності як педагогів; водночас керівникам необхідно мати уявлення про особливості інноваційного розвитку закладу освіти, шляхи впровадження педагогічних інновацій у навчально-виховний процес;

- самостійний аналіз керівниками ЗНЗ своєї професійної діяльності дасть змогу оцінити свій досвід, визначити наявні проблеми й недоліки, а також розробити програму самоосвіти і накреслити перспективні напрями вдосконалення власної інноваційної компетентності;

- керівники ЗНЗ відчувають ще певний психологічний бар'єр перед освоєнням комп'ютерної техніки і використанням інформаційних ресурсів в управлінні, що, зазвичай, маскується сумнівами щодо педагогічних можливостей названих засобів і технологій. Навіть досвідчені керівники, маючи консервативне мислення, часто не розуміють значимість

впровадження ІКТ у навчанні, вихованні й управлінні освітою, внаслідок чого залишаються невикористаними значні резерви підвищення ефективності діяльності навчальних закладів;

– заняття керівників ЗНЗ у творчих майстернях реалізують принцип єдності теорії та практики, дають змогу познайомитися з авторськими підходами керівників шкіл, новими управлінськими технологіями, допомагають узагальнити власний педагогічний досвід та активізувати інноваційний потенціал.

В експериментальній групі на розгляд теоретично-методологічних і методичних питань науково-теоретичного та методично-практичного модулів ми більше часу відвели на реалізацію практичної частини змісту, спрямованого на формування необхідних якостей, умінь і навичок інноваційної управлінської діяльності керівника. З цією метою у процесі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ експериментальної групи широко застосовувалися активні, інтерактивні, проектні методи навчання. Керівники ЗНЗ брали участь у дискусії на тему «Чи потрібна керівнику ЗНЗ спеціальна інноваційна компетентність?», мозковому штурмі «Модель сучасного керівника закладу освіти», діловій грі «Уроки мистецтва управління інноваційним навчальним закладом», практикумах «Тест-завдання», «Управлінський аукціон», «Аукціон знань».

Для формування у керівників ЗНЗ умінь комунікативних і організаторських умінь, необхідних для здійснення інноваційної діяльності у навчальному закладі, ми організували тренінг «Комунікативна компетентність керівника ЗНЗ». Ділова гра «Уроки мистецтва управління інноваційним навчальним закладом» допомогла розвинути у слухачів такі характеристики інноваційної компетентності, як здатність приймати ефективні рішення у проблемних ситуаціях, здатність спільно визначати цілі діяльності та реалізувати їх в умовах впровадження педагогічних інновацій, вміння аналізувати й оцінювати нові методи і технології навчання.

Метод проектів використовувався нами для розвитку у керівників ЗНЗ умінь формувати у закладах освіти інноваційний простір та застосовувати інформаційні комп'ютерні технології в управлінні персоналом і педагогічним процесом.

Розвитку інноваційної компетентності слухачів курсів значною мірою сприяло проведення круглих столів з проблем педагогічної інноватики, в яких брали участь науковці, методисти, керівники кращих закладів освіти. Участь у такій формі роботи створювала сприятливі умови для розвитку у керівників ЗНЗ умінь правильно визначати пріоритети управління, здійснювати стратегічне і оперативне планування освітніх інновацій, організовувати взаємодію суб'єктів інноваційного процесу, мобілізувати педагогічний колектив на впровадження навчально-виховних інновацій.

У розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ достатньо ефективними виявилися методи активного навчання, зокрема, мозковий штурм з проблеми «Модель сучасного керівника ЗНЗ». Активний обмін думками сприяв розвитку творчого і критичного мислення учасників експериментальної групи, умінь приймати рішення у проблемних ситуаціях, обирати оптимальні способи управління педагогічним колективом.

Модуль «Інноваційні технології в управлінні, навчанні і вихованні» передбачає розгляд інноваційної освіти як ресурсу розвитку держави, визначення місії школи, обґрунтування важливої ролі інновацій у функціонуванні та розвитку навчальних закладів. Тематика модулю дозволяє уточнити інноваційні орієнтації директорів, сформувані у них вміння визначати «точки росту» навчального закладу; вносити відповідні зміни до програм розвитку шкіл, вибудовувати стратегію інноваційної діяльності навчального закладу відповідно до пріоритетів держави, суспільства й окремої особистості.

У процесі навчання визначалися вектори змін, пов'язані з державними ініціативами в галузі освіти (прийняттям освітніх стандартів; введенням зовнішнього незалежного оцінювання випускників і державної підсумкової

атестації; запровадженням профільного навчання; компетентнісною переорієнтацією змісту освіти); загальними тенденціями (диференціацією змісту освіти; вдосконаленням системи оцінювання результатів навчання; підвищенням конкурентоспроможності навчальних закладів); змінами всередині окремого навчального закладу (варіативністю змісту освіти; різноманітністю освітніх запитів батьків і учнів; появою нових завдань розвитку навчального закладу, що вимагають гнучкого, швидкого реагування й оновлення системи управління).

Ми погоджуємося з фахівцями, які вважають, що для формування готовності до інноваційної діяльності необхідно «будувати систему цієї діяльності і тим самим переводити теоретичні знання в діяльнiсну, тобто понятійну форму» [138, с. 47]. Тому в процесі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ нами використовувалися різноманітні технології активного навчання: ділові ігри, інтерактивні лекції; групові дискусії; індивідуальна робота з електронними підручниками; групова робота з проблемними завданнями; робота з інформацією (підготовка доповідей, статей, рецензій, звітів, тез); кейс-метод; написання есе; виконання навчальних проєктів; групові презентації.

Для сприяння кращому розумінню суті освітніх інновацій і визначення поля інноваційної діяльності навчальних закладів (за місцем роботи слухачів) керівникам ЗНЗ пропонувалося сформулювати основні напрями освітніх інновацій, охарактеризувати пріоритетні національні освітні проєкти. Значна увага приділялася проєкту «Школа майбутнього», який передбачав груповий пошук відповідей на питання: якою має бути школа майбутнього; від кого і від чого залежить її становлення; коли ми досягнемо відповідного рівня розвитку освіти; яким має бути зміст освіти у школі майбутнього; які методи навчання будуть застосовуватися у школі майбутнього; якими мають бути учні, вчителі і керівники в школі майбутнього та ін. Групове обговорення зазначених питань сприяло глибшому усвідомленню керівниками ЗНЗ суті освітніх інновацій, можливостей їх використання для вдосконалення

діяльності сучасних шкіл. Під час групової дискусії слухачі визначили перспективні напрями оновлення змісту шкільної освіти (варіативність і профільність); навчальних технологій; системи оцінювання результатів навчання; системи управління освітнім закладом, системи підвищення кваліфікації та вдосконалення професійної майстерності вчителів.

У процесі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ важливе значення надавалося їх підготовці до формування інноваційної корпоративної культури в навчальних закладах, визначення ціннісних пріоритетів їх діяльності у вигляді відповідної освітньої місії. З цією метою під час вивчення теми «Місія навчального закладу» після введення основних понять і уточнення цільових установок керівникам ЗНЗ пропонувалося розробити текст місії для різних типів шкіл. Найбільші утруднення у слухачів викликала необхідність урахування специфіки освітньої установи (гімназії, загальноосвітньої школи, профільної школи, малокомплектної сільської школи), визначення унікальності освітніх послуг, пошук відповідей на питання «Хто наші замовники?», «Які проблеми замовників ми вирішуємо?».

У результаті групової взаємодії був розроблений алгоритм формулювання місії школи:

- попереднє вербальне оформлення місії для конкретного типу навчального закладу методом мозкового штурму;
- коригування місії: надання їй формулюванню лаконізму, глибини і змістовності;
- уточнення унікальності місії з урахуванням типу навчального закладу;
- обговорення проекту місії.

Керівники ЗНЗ відзначили, що опрацювання цього алгоритму сприяло оволодінню вмінням здійснювати конкретну інноваційну діяльність, розробляти творчі ідеї щодо організації діяльності освітніх установ в інноваційному режимі. Завдяки активній груповій взаємодії проект дав змогу виявити особистісне ставлення керівників ЗНЗ до управлінських інновацій, а

також сформувати у них мотиваційну спрямованість на інноваційне вдосконалення діяльності керованих навчальних закладів.

З метою формування у керівників ЗНЗ умінь формулювати проблеми, мету і завдання, планувати та визначати критерії ефективності інноваційної діяльності ми використовували методику «Дзеркало прогресивних перетворень». Під час планування інноваційної діяльності та визначення зовнішніх і внутрішніх умов освітніх перетворень керівники ЗНЗ працювали з власними програмами розвитку і проектами, що уможливило надання їм адресної допомоги в конкретизації й корекції інноваційних стратегій розвитку керованих ними освітніх установ.

Для уточнення структури і змістового наповнення програм інноваційного розвитку навчальних закладів з керівниками ЗНЗ була проведена лабораторна робота, в процесі якої їм пропонувалося завдання: «Ознайомившись з представленими зразками програм розвитку шкіл, визначте і прокоментуйте їх «плюси» і «мінуси» за наступними параметрами:

- прогностичність, тобто спрямованість на реалізацію не лише актуальних, але й перспективних, очікуваних освітніх потреб;
- спрямованість програми на досягнення конкретних, реалістичних, діагностичних цілей;
- якість проблемно-орієнтованого аналізу за визначеними напрямками (опис належного і реального; виявлення причин недоліків; формулювання проблем);
- наявність концептуального ядра розвитку школи;
- обґрунтованість плану дій.

За бажанням доповніть і скорегуйте позиції, виявлені під час аналізу програм розвитку навчальних закладів».

Під час групового обговорення різних програм розвитку навчальних закладів були визначені типові помилки, що допускаються під час їх розроблення: недостатня системність (не завжди проблеми, визначені в аналітичному блоці, знаходять відображення в концептуальній і змістовій

частинах); некоректність формулювання завдань програми, які не супроводжуються методиками визначення ступеня їх реалізації (наприклад, «високий рівень самосвідомості учнів», «всебічно розвинена особистість»); змішування режимів функціонування і розвитку школи.

У процесі навчання керівники ЗНЗ визначали інноваційні ідеї, котрі могли б скласти концептуальне ядро програми розвитку власного навчального закладу. Зокрема, слухачами були обґрунтовані моделі «Школа здоров'я», «Школа творчості», «Школа повного дня»; моделі гімназійної, ліцейної освіти, профільної старшої школи, освіти з національним компонентом; програми безперервної природничої, математичної, лінгвістичної, правової, екологічної освіти. Важливе значення надавалося визначенню і груповому обговоренню керівниками ЗНЗ кадрових, мотиваційних, науково-методичних, матеріально-технічних, нормативно-правових, фінансових умов, необхідних для планування й успішного впровадження інновацій у діяльність навчальних закладів. У процесі дискусій про безперервну освіту керівники ЗНЗ проектували власну внутрішкільну систему підвищення кваліфікації вчителів, що охоплює самоосвіту, методичну роботу, мережеву взаємодію, дистанційне навчання, проблемні курси, професійну перепідготовку.

Під час практичних занять керівники шкіл розробляли індивідуальні плани самоосвіти, визначали структуру «портфоліо» вчителя-предметника. У плані, окрім індивідуальних завдань і теми самоосвіти, зазначалася загальна методична тема школи, передбачувані терміни роботи над темою самоосвіти, а також форми роботи на різних етапах (теоретичному, діагностичному, практичному, аналітичному), серед яких: вивчення теоретичного і практичного (передовий педагогічний досвід у різних школах) матеріалу, що стосується розроблюваної проблеми, виявлення можливостей її розв'язання в загальноосвітній школі; аналіз зібраної інформації, обробка даних і систематизація матеріалу, узагальнення і формулювання висновків; дослідно-експериментальна робота (використання спеціальних методик, технологій,

прийомів тощо); презентація результатів власної пошукової діяльності (виступи на педрадах, семінарах, шкільних і районних методичних об'єднаннях, публікація матеріалів в мережі Інтернет, участь у професійних конкурсах) та ін.

На стажерських майданчиках керівники ЗНЗ знайомилися з інноваційним досвідом шкіл м. Вінниці, мали можливість обмінятися думками, уточнити власні управлінські позиції. Стажування керівників ЗНЗ проводилося на базі кращих навчальних закладів, які мають досвід інноваційних перетворень, постійно працюють над удосконаленням навчально-виховного процесу, впровадженням нових освітніх підходів.

Наприкінці вивчення модулю «Інноваційні технології в управлінні, навчанні і вихованні» слухачі виконували підсумкові залікові роботи: складання аналітичної довідки й опис індивідуального проекту. У проектах слухачів основною була тема «Сучасна модель управління школою в умовах модернізації регіональної системи освіти» (коригування програми функціонування і розвитку навчального закладу, управління впровадженням інновацій). Завдяки цьому забезпечувався зв'язок педагогічної теорії з практикою управління конкретним навчальним закладом. Прикінцевим продуктом проектної діяльності слухачів стали реальні моделі, що враховують специфіку і стан конкретної школи, орієнтовані на її перехід із стану функціонування в режим інноваційного розвитку.

Підсумкові роботи показали розуміння директорами шкіл суті і необхідності інноваційних процесів в освіті; обережний оптимізм щодо їх впровадження, зумовлений ресурсною недостатністю; сформованість умінь визначати ризики і шляхи їх подолання на етапі проектування й реалізації педагогічних інновацій. Аналіз результатів анкетування слухачів після вивчення модулю «Інноваційні технології в управлінні, навчанні і вихованні» свідчить про позитивну динаміку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за такими напрямками: інноваційна освіта як ресурс інноваційного розвитку навчальних закладів; місія освітньої установи; аналіз результатів

діяльності школи і планування змін; проекти і цільові програми як основні механізми вдосконалення діяльності навчальних закладів.

Вивчення модулю «Інноваційні технології в управлінні, навчанні і вихованні» дозволило поглибити розуміння керівниками навчальних закладів суті інноваційної діяльності, її важливості, сформуванню позитивного ставлення до цього напрямку професійної діяльності, розвинути готовність до впровадження освітніх інновацій з урахуванням особливостей конкретних навчальних закладів.

Організаційно-аналітична складова підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності (10% навчального часу) інтегрує предметно-методичну та методологічну підготовку і передбачає вхідне діагностування, визначення дефіциту професійної інноваційної компетентності, вибір власної траєкторії розвитку відповідно до результатів діагностування. Організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації, уможливила індивідуалізацію траєкторії навчання керівників ЗНЗ шляхом вибору ними з варіативної частини факультативів, що найбільшою мірою відповідають їх запитам. По закінченню періоду інтенсивного навчання слухачі мали можливість через поточне і вихідне діагностування оцінити динаміку власної інноваційної компетентності (рівень яких компетентностей підвищився, а яких знаходиться нижче від бажаного). Підсумкова науково-практична конференція керівників ЗНЗ з питань інноваційного розвитку сучасної освіти та захист групових й індивідуальних наукових проектів допомогли проявити власну інноваційну компетентність на практиці.

На контрольному етапі формувального експерименту здійснено аналіз експериментальних даних, одержаних у результаті впровадження у практику післядипломної освіти керівників ЗНЗ визначених педагогічних умов і розробленої методики розвитку інноваційної компетентності.

3.3. Аналіз результатів педагогічного експерименту

З метою визначення ефективності обґрунтованих нами педагогічних умов і розробленої моделі розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти ми провели два діагностичні зрізи – на початку і після завершення формуального експерименту. Під час діагностування вихідного і прикінцевого рівня сформованості інноваційної компетентності в учасників експериментальної і контрольної груп ми орієнтувалися на раніше виокремлені критерії (мотиваційний, когнітивний, конативний, рефлексивний) та відповідні показники. Зміни, що відбувалися у структурі інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі дослідно-експериментальної роботи, фіксувалися за допомогою комплексу взаємодоповнюючих методів (тестування, експертні оцінки, бесіди, анкетування).

Розгляньмо спочатку зміни, що відбулися в аксіологічно-мотиваційному компоненті інноваційної компетентності керівників ЗНЗ. Рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм визначалися за допомогою методу експертних оцінок. Аналізуючи динаміку інноваційної компетентності учасників експериментальної і контрольної груп за мотиваційним критерієм, експерти брали до уваги такі показники, як сформованість інноваційного світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування; сприйнятливість до педагогічних інновацій, наявність потреби в їх освоєнні і впровадженні; сформованість мотивації до інноваційної модернізації навчального закладу, ціннісного ставлення до інноваційної діяльності; прагнення до розвитку власного інноваційного потенціалу.

Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм представлена в таблиці 3.7.

**Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників
ЗНЗ за мотиваційним критерієм на початку та наприкінці експерименту**

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%
ЕГ – початок експерим.	72	23	116	37	75	25	51	16
ЕГ – кінець експерим.	41	13	82	26	129	41	60	19
КГ – початок експерим.	74	24	108	35	74	24	52	17
КГ – кінець експерим.	65	21	102	33	83	27	55	18

Для наочності подамо результати графічно (рис. 3.6).

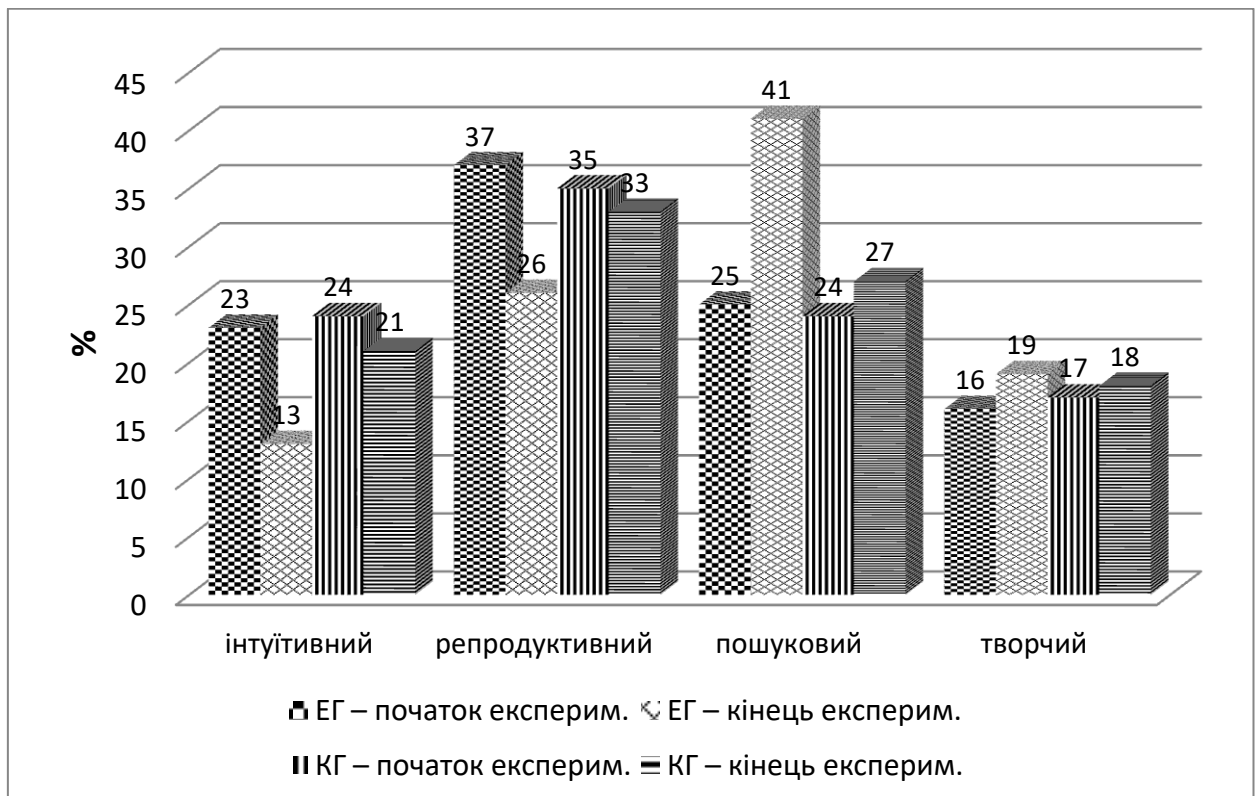


Рис. 3.6. Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за мотиваційним критерієм на початку та наприкінці експерименту

Як видно з таблиці 3.7, в експериментальній групі кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем інноваційної компетентності за мотиваційним критерієм зменшилась на 10 %, з репродуктивним – на 11 %, натомість збільшилась з пошуковим – на 16 % і творчим – збільшилась на 3%. У контрольній групі відбулися такі зміни: кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем розвитку інноваційної компетентності за мотиваційним критерієм зменшилась на 3 %, з репродуктивним – на 2 %, водночас збільшилася з пошуковим – на 3 % і з творчим – на 1 %.

Для перевірки статистичної достовірності зазначених змін у контрольній і експериментальній групах ми використовували критерій згоди Пірсона χ^2 [119, с. 24]. Обчислення значення критерію Пірсона χ^2 проводилося за формулою (3.1).

Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : якщо у процес розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ впровадити визначені нами педагогічні умови, то показники розвитку їх інноваційної компетентності за мотиваційним критерієм не зміняться. Альтернативна гіпотеза H_1 : якщо у процес розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ впровадити визначені нами педагогічні умови, то показники їх інноваційної компетентності за мотиваційним критерієм зміняться на статистично значущому рівні. Застосуємо формулу (3.1).

Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеня свободи ($k=4-1=3$) та рівня значущості $\alpha=0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}}=7,814$. Одержане $T_{\text{спост}}=11,818$ порівняємо з $T_{\text{табл}}$, $T_{\text{спост}}>T_{\text{табл}}$ ($11,818>7,814$). Згідно з правилом прийняття рішень для критерію χ^2 [184] одержаний результат дає підстави для відхилення нульової гіпотези та прийняття альтернативної.

Рівень розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм визначався за допомогою критеріально-орієнтованих тестів (табл. 3.1).

Одержані результати представлено у таблиці 3.8.

Динаміка рівнів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм на початку та наприкінці експерименту

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ – початок експерим.	31	10	72	23	144	46	66	21
ЕГ – кінець експерим.	13	4	28	12	173	55	91	29
КГ – початок експерим.	31	10	74	24	139	45	65	21
КГ – кінець експерим.	25	8	77	25	129	42	74	24

Як видно з таблиці, в експериментальній групі кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем розвитку інноваційної компетентності за когнітивним критерієм зменшилась на 6 %, з репродуктивним – на 11 %, водночас збільшилась з пошуковим рівнем – на 9 %, і з творчим – на 8 %. У контрольній групі зафіксовано такі зміни у розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм: кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем зменшилась на 2 %, з пошуковим – на 3 %, водночас незначно збільшилася з репродуктивним – на 1 % і з творчим – на 3 %. Для наочності представимо результати графічно (рис. 3.7).

За допомогою критерію χ^2 встановлено статистичну достовірність зазначених змін. Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : якщо у процес розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ впровадити визначені нами педагогічні умови, то числові показники розвитку їх інноваційної компетентності за когнітивним критерієм не зміняться. Альтернативна гіпотеза H_1 : якщо у процес підготовки керівників ЗНЗ впровадити визначені нами педагогічні умови, то показники розвитку їх інноваційної компетентності за когнітивним критерієм зміняться на статистично достовірному рівні. Застосуємо формулу (3.1).

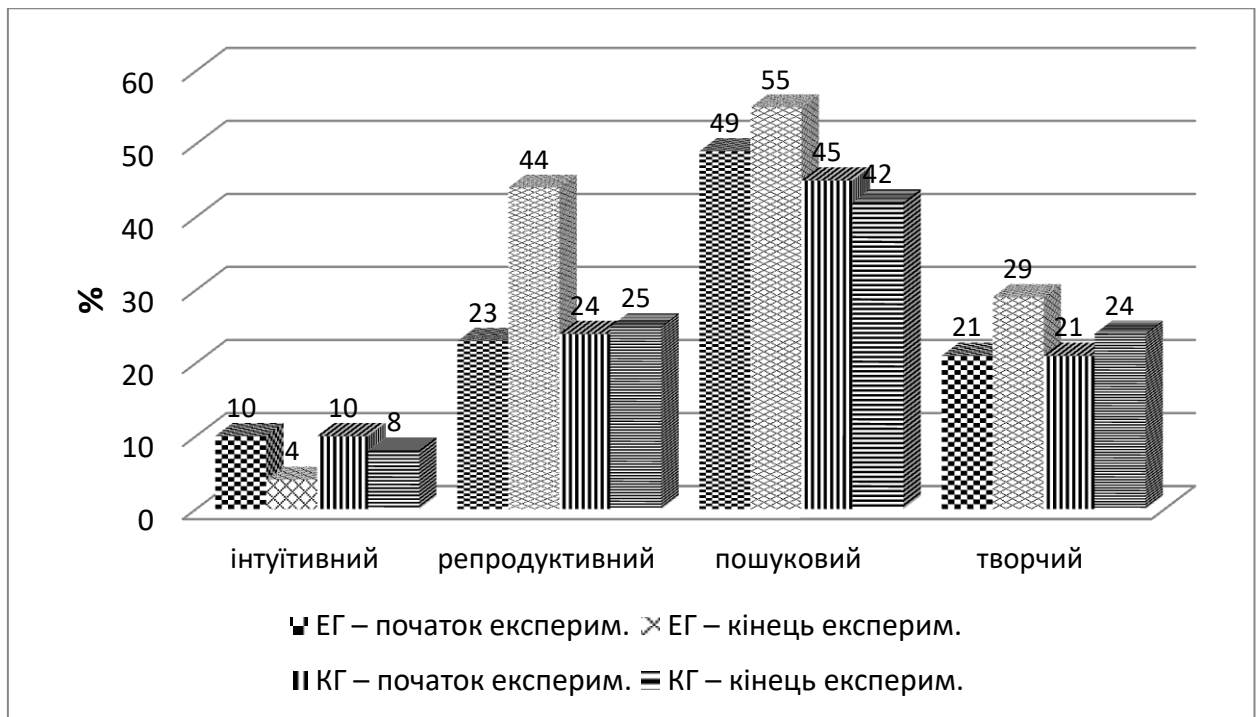


Рис. 3.7. Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм на початку та наприкінці експерименту

Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеня свободи ($k=4-1=3$) та рівня значущості $\alpha=0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}}=7,814$. Одержане $T_{\text{спост}}=16,868$ порівнюємо з $T_{\text{табл}}$, $T_{\text{спост}}>T_{\text{табл}}$ ($16,868>7,814$). Згідно з правилом прийняття рішень для критерію χ^2 , одержаний результат дає підстави для відхилення нульової гіпотези та прийняття альтернативної.

На відміну від експериментальної, в контрольній групі кількість слухачів з різними рівнями інноваційної компетентності за когнітивним критерієм практично не змінилася у період між двома зрізами. Певну позитивну динаміку, що має незначний характер, можна пояснити природним наслідком загального професійного розвитку, який відбувається під впливом традиційної системи післядипломної підготовки.

Рівні розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за когнітивним критерієм визначалися за допомогою методу експертних оцінок. При цьому експерти оцінювали сформованість у слухачів курсів комплексу умінь, необхідних для успішної інноваційної діяльності: діагностичних, що проявляються в способах збору та аналізу інформації про наявний стан

об'єкта, який потребує інноваційних змін; проєктувальних умінь, спрямованих на створення стратегічного і оперативного плану впровадження інновацій у власну управлінську діяльність та педагогічний процес навчального закладу, розробку нових педагогічних систем, процесів, технологій; конструктивних умінь, необхідних для деталізації розробленого проєкту на рівні його реалізації конкретними учасниками в умовах конкретного навчального закладу; комунікативних умінь, що визначають здатність керівника переконувати, аргументувати, доводити переваги нових способів діяльності, емоційно захоплювати колектив творчими ідеями; організаторських умінь, які проявляються в налагодженні взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, мобілізації колег на вирішення актуальних завдань оновлення діяльності навчального закладу.

Одержані результати представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм на початку та наприкінці експерименту

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ –початок експерим.	19	6	104	33	154	49	44	14
ЕГ – кінець експерим.	3	1	66	21	173	55	72	23
КГ –початок експерим.	15	5	102	33	148	48	40	13
КГ – кінець експерим.	12	4	99	32	151	49	46	15

Для наочності представимо результати графічно (рис. 3.8).

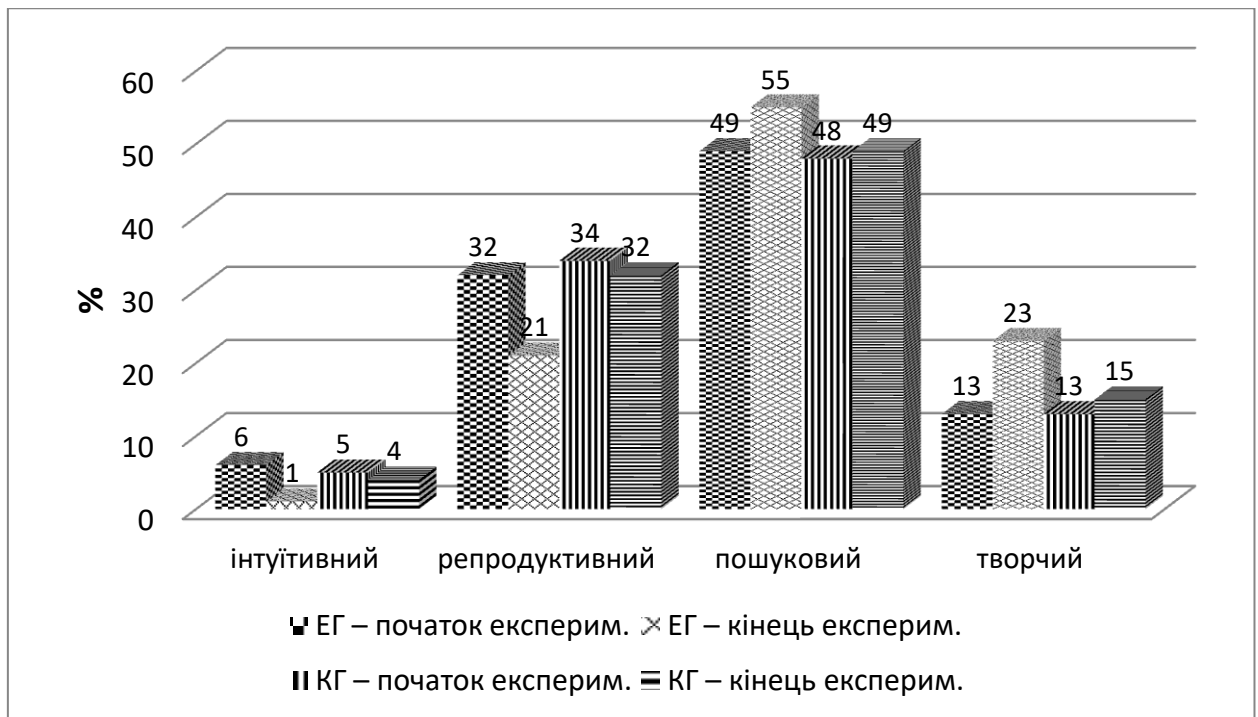


Рис. 3.8. Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм на початку та наприкінці експерименту

Як видно з табл. 3.9, в експериментальній групі відбулися певні зміни у рівнях розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за конативним критерієм: кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем інноваційної компетентності зменшилась на 5 %, з репродуктивним – на 12 %, водночас збільшилася з пошуковим – на 6 %, і з творчим – на 9 %. У контрольній групі відбулися такі зміни: кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем розвитку інноваційної компетентності зменшилась на 1 %, з репродуктивним – на 2 %, підвищилася з пошуковим – на 1 % і з творчим – на 2 %.

Достовірність зазначених змін у контрольній і експериментальній групах перевірялася за допомогою критерію згоди Пірсона χ^2 . Установимо статистичну значущість змін, застосувавши критерій χ^2 . Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : якщо у процес підготовки керівників ЗНЗ впровадити визначені нами педагогічні умови, то показники розвитку їх інноваційної компетентності за конативним критерієм не зміняться. Альтернативна гіпотеза H_1 : якщо у процес підготовки керівників ЗНЗ впровадити визначені нами педагогічні умови, то показники розвитку їх інноваційної

компетентності за конативним критерієм зміняться на статистично достовірному рівні. Застосуємо формулу (3.1).

Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеню свободи ($k=4-1=3$) та рівня значущості $\alpha=0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}}=7,814$. Одержане $T_{\text{спост}}=12,342$ порівняємо з $T_{\text{табл}}$, $T_{\text{спост}} > T_{\text{табл}}$ ($12,342 > 7,814$). Згідно з правилом прийняття рішень для критерію χ^2 , одержаний результат дає підстави для відхилення нульової гіпотези та прийняття альтернативної: зміни у розвитку інноваційної компетентності за конативним критерієм в учасників експериментальної групи досягають статистично значущого рівня.

Розвиток інноваційної компетентності учасників експерименту за рефлексивним критерієм визначався також за допомогою методу експертних оцінок. Експерти оцінювали сформованість інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, які брали участь у дослідженні, за такими показниками: здатність до самоаналізу і адекватної оцінки власного інноваційного потенціалу; здатність визначати педагогічні проблеми з метою вибору та упровадження відповідних інноваційних технологій; вміння здійснювати моніторинг інноваційної діяльності; вміння прогнозувати ефективність педагогічних нововведень; здатність до особистісно-професійного самовдосконалення у галузі педагогічної інноватики. Отримані результати представлені у табл. 3.10.

Як бачимо з табл. 3.10, в експериментальній групі відбулися певні зміни у рівнях розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм: кількість керівників з інтуїтивним рівнем зменшилась на 10 %, з репродуктивним – на 8 %, натомість збільшилась кількість керівників з пошуковим – на 8 % і творчим рівнем – на 10 %. У контрольній групі теж відбулися незначні зміни: кількість досліджуваних з інтуїтивним рівнем розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм зменшилась на 3 %, з репродуктивним – на 2%, збільшилась з пошуковим – на 3 % і з творчим – на 2 %.

**Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ
за рефлексивним критерієм на початку та наприкінці експерименту**

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ – початок експерим.	53	17	111	37	97	31	47	15
ЕГ – кінець експерим.	22	7	91	29	122	39	79	25
КГ – початок експерим.	49	16	108	35	102	33	49	16
КГ – кінець експерим.	40	13	102	33	111	36	55	18

Для наочності представимо результати графічно (рис. 3.9).

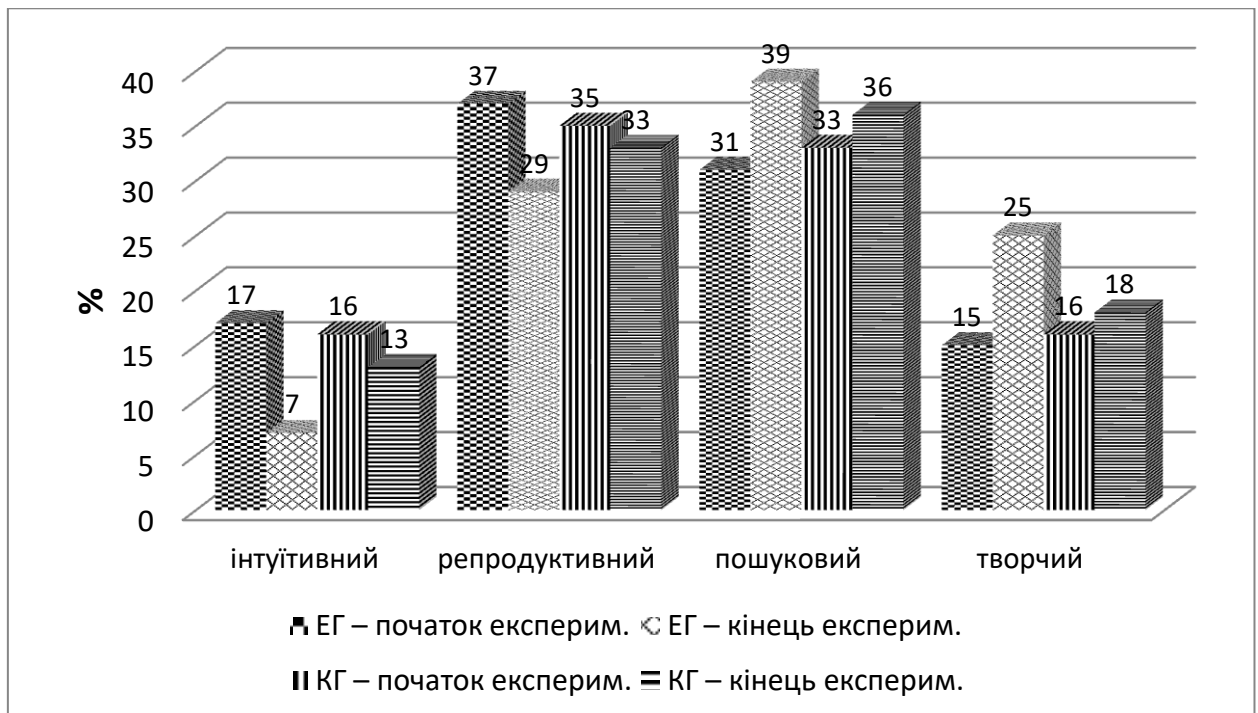


Рис. 3.9. Динаміка рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ за рефлексивним критерієм на початку та наприкінці експерименту

Статистична достовірність зазначених змін перевірялась за допомогою критерію χ^2 . Сформулюємо нульову гіпотезу H_0 : якщо у процес післядипломної підготовки керівників ЗНЗ впровадити визначені нами

педагогічні умови, то показники розвитку їх інноваційної компетентності за рефлексивним критерієм не зміняться. Альтернативна гіпотеза H_1 : якщо у процес підготовки керівників ЗНЗ впровадити визначені педагогічні умови, то показники розвитку їх інноваційної компетентності за рефлексивним критерієм зміняться на достовірному рівні. Застосуємо формулу (3.1).

Згідно з умовами застосування двохстороннього критерію для одного ступеня свободи ($k=4-1=3$) та рівня значущості $\alpha=0,05$ знайдемо $T_{\text{табл}}=7,814$. Одержане $T_{\text{спост}}=11,121$ порівнюємо з $T_{\text{табл}}$, $T_{\text{спост}}>T_{\text{табл}}$ ($11,121>7,814$). Згідно з правилом прийняття рішень для критерію χ^2 , одержаний результат дає підстави для відхилення нульової гіпотези та прийняття альтернативної.

Аналіз і узагальнення одержаних результатів свідчить, що обґрунтовані педагогічні умови та розроблена методика суттєво стимулюють розвиток компонентів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в системі післядипломної освіти, що знаходить комплексний вияв у позитивній динаміці загальних рівнів сформованості їх інноваційної компетентності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Динаміка загальних рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ на початку та наприкінці експерименту

Групи	Рівні							
	інтуїтивний		репродуктивний		пошуковий		творчий	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
ЕГ – початок експерим.	44	14	100	32	119	38	50	16
ЕГ – кінець експерим.	19	6	69	22	148	47	79	25
КГ – початок експерим.	43	14	99	32	114	37	52	17
КГ – кінець експерим.	37	12	95	31	120	39	55	18

Графічно динаміка загальних рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ представлена на рис. 3.10.

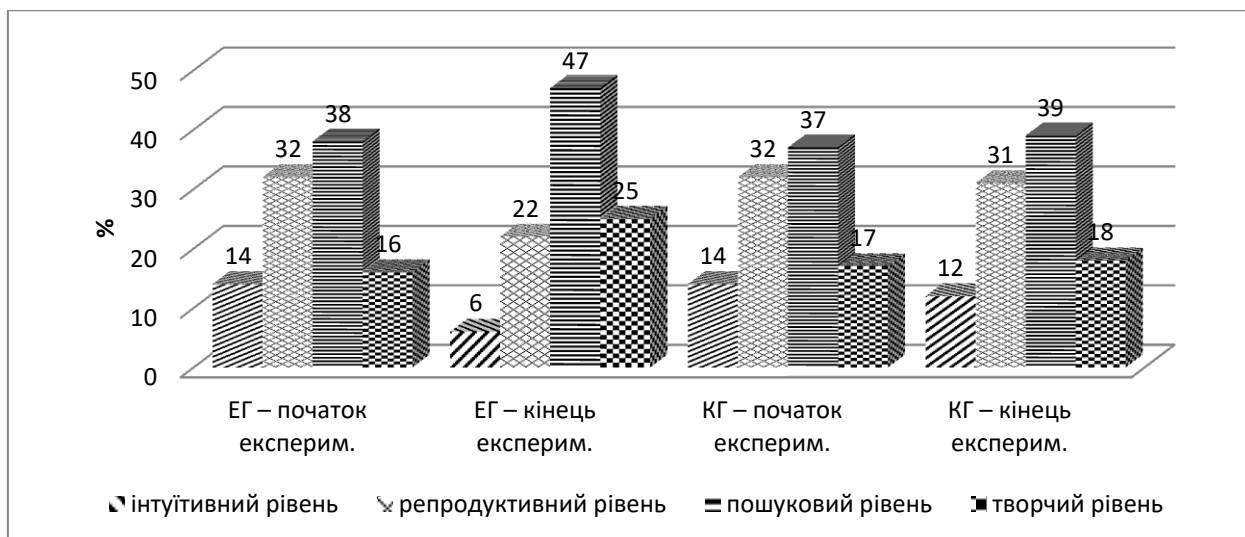


Рис. 3.10. Динаміка загальних рівнів розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ в експериментальній і контрольній групах

Як бачимо, за період проведення формувального експерименту в експериментальній групі суттєво зменшився відсоток керівників ЗНЗ з інтуїтивним (з 14 % до 6 %) та репродуктивним (з 32 % до 22 %) рівнями інноваційної компетентності. Водночас з 38 % до 47 % підвищилася кількість керівників з пошуковим рівнем інноваційної компетентності, які характеризуються стійким інтересом до інноваційної діяльності, сприйнятливістю до педагогічних інновацій, наявністю потреби в їх освоєнні і впровадженні, сформованою системою знань про інноваційні технології і адекватним усвідомленням власного інноваційного потенціалу, наявністю діагностичних, проектувальних, конструктивних, комунікативних і організаторських умінь інноваційної діяльності, здатністю впроваджувати інноваційні технології в освітню діяльність на основі науково обґрунтованих підходів, активним пошуком власної концепції інноваційної діяльності навчального закладу.

В експериментальній групі також суттєво зріс відсоток (з 16 % до 25 %) керівників з творчим рівнем інноваційної компетентності, яким властива висока мотивація до інноваційного проектування, ціннісне ставлення до інноваційної діяльності, прагнення до постійного самовдосконалення, обізнаність з основами педагогічної інноватики, володіння комплексом

умінь, необхідних для успішного здійснення інноваційної діяльності, системний підхід до впровадження педагогічних інновацій, наявність власної концепції інноваційної діяльності навчального закладу.

Використання критерію χ^2 підтвердило статистичну достовірність вказаних змін зі ступенем ймовірності P , що наближається до 0,95 при $\alpha=0,05$.

На відміну від експериментальної, в контрольній групі кількість керівників ЗНЗ з різними рівнями інноваційної компетентності практично не змінилася: кількість керівників з інтуїтивним рівнем зменшилась на 2%, з репродуктивним – на 1%, з пошуковим збільшилась на 2%, з творчим – на 1% (рис. 3.12). Указані зрушення в розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ мають незначний характер і не досягають рівня статистичної значущості.

Проведені діагностичні зрізи на початку і наприкінці експерименту показали, що кількість керівників ЗНЗ, які досягли творчого рівня інноваційної компетентності, в експериментальній групі (79 осіб) виявилася в 1,4 рази більшою, ніж у контрольній (55 осіб).

Отже, аналіз результатів проведеного експериментального дослідження дає підстави зробити висновок про ефективність визначених педагогічних умов розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти: здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом врахування їх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення до різних форм інноваційної діяльності; організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння; володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі.

Реалізація вказаних педагогічних умов і впровадження розробленої методики забезпечили комплексний розвиток аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діяльнісного і дослідницько-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів у процесі післядипломної освіти.

Одержані результати повністю підтвердили висунуту гіпотезу дослідження і засвідчили доцільність впровадження визначених педагогічних умов у систему післядипломної освіти керівників ЗНЗ з метою підвищення рівня розвитку їхньої інноваційної компетентності.

Висновки до третього розділу

Застосування комплексу розроблених діагностичних методик дало змогу визначити й проаналізувати вихідний рівень сформованості інноваційної компетентності у керівників ЗНЗ, які брали участь у педагогічному експерименті. З'ясувалося, що найвищий – творчий рівень розвитку інноваційної компетентності мають лише 16% керівників ЗНЗ. Для 37 % керівників ЗНЗ властивий пошуковий рівень розвитку інноваційної компетентності. Такі керівники мають інтерес до інноваційної діяльності, сприйнятливі до педагогічних інновацій, володіють знаннями про інноваційні технології, адекватно усвідомлюють власний інноваційний потенціал, але потребують експертної допомоги, підтримки і консультування. Для 32 % керівників ЗНЗ притаманний репродуктивний рівень інноваційної компетентності, ознаками якого є нестійкий інтерес до інноваційної діяльності, фрагментарні знання про інноваційні педагогічні технології, орієнтація на шаблонні підходи до використання педагогічних технологій, недостатня сформованість проектувальних, конструктивних і організаторських умінь інноваційної діяльності. Для порівняно значної частини керівників ЗНЗ (14%) властивий низький (інтуїтивний) рівень інноваційної компетентності, який проявляється в поверховому інтересі до

педагогічних інновацій діяльності, обмеженості знань про інноваційні освітні технології та умови їх ефективного використання, недостатній сформованості умінь інноваційної діяльності, безсистемному використанні нових педагогічних підходів і технологій з опорою на власний обмежений досвід і інтуїцію, відсутності індивідуальної концепції інноваційної діяльності. Результати констатувального етапу дослідження засвідчили актуальність формування інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів на етапі їх підготовки в закладах післядипломної освіти. Виявлені недоліки у розвитку аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діяльнісного та дослідницько-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ враховувалися під час проведення формувального експерименту.

Формувальний експеримент підтвердив можливість підвищення рівня розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ шляхом впровадження обґрунтованих нами педагогічних умов: здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом врахування їх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення до різних форм інноваційної діяльності; організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння; володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі.

У процесі дослідження з'ясовано, що успішна реалізація обґрунтованих педагогічних умов у системі післядипломної освіти можлива в рамках розробленої методики розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ, яка має системний характер і складається з цільового, методологічного, операційно-діяльнісного і оцінно-результативного блоків. Мета полягає у

розвитку аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діяльнісного і діагностично-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності, що в комплексі визначають готовність керівників ЗНЗ до розробки, освоєння та впровадження інновацій у діяльності закладів освіти. Методологічний блок представлений комплексом підходів, які визначають загальну стратегію, методичні шляхи і принципи розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі післядипломної освіти: системний, середовищний, особистісний, діяльнісний і компетентнісний. Операційно-діяльнісний блок містить обґрунтовані педагогічні умови, напрями, форми і методи розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що розвиток інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти доцільно здійснювати за такими основними напрямами: курсова підготовка, міжкурсний педагогічний супровід слухачів курсів та створення інноваційно-освітнього середовища. Ефективність курсової підготовки суттєво зростає за умови її організації на основі кредитно-модульної системи навчання, яка уможливорює індивідуальні освітні траєкторії підготовки слухачів з урахуванням їх управлінського досвіду, проблем і професійних запитів. Міжкурсний супровід дозволяє надавати адресну оперативну методичну допомогу керівникам ЗНЗ на основі тьюторської технології індивідуального консультування.

Важливе значення у процесі розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ має створення інноваційно-освітнього середовища, включення до інноваційної індивідуальної та колективної діяльності: організація науково-практичних конференцій з обміну досвідом впровадження педагогічних інновацій, публікація статей, авторських інноваційних освітніх програм, участь у конкурсах професійної майстерності тощо. Розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у процесі курсової підготовки сприяє використання професійно орієнтованих форм і методів навчання: інтерактивних, кооперативних, проблемних, проєктів,

відеометоду, інформаційно-комунікативних технологій, портфоліо, кейс-методу, технологій групового навчання, методу аналізу педагогічних ситуацій, ділових ігор, дискусій, професійних конкурсів, авторських творчих майстерень, індивідуальних бесід-консультацій, мережевих об'єднань.

Експериментальне дослідження підтвердило ефективність визначених педагогічних умов і розробленої методики розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти. Свідченням цього є те, що в учасників експериментальної групи, на відміну від контрольної, відбулися статистично значущі зміни в аксіологічно-мотиваційному, теоретико-змістовому, процесуально-діяльнісному і дослідницько-рефлексивному компонентах, що виявилось у позитивній динаміці загальних рівнів інноваційної компетентності.

Матеріали третього розділу дисертації висвітлені у таких публікаціях автора [92; 93; 95; 98; 99].

ВИСНОВКИ

Проведення теоретико-експериментального дослідження дало змогу зробити певні висновки та узагальнення:

1. У сучасних умовах однією з найважливіших функцій управління в освітніх закладах стає розробка і реалізація ефективної стратегії, орієнтованої на впровадження педагогічних інновацій. У зв'язку з цим особливого значення у структурі професійної готовності керівників навчальних закладів набуває інноваційна компетентність, яка виступає важливим чинником особистісно-професійного становлення та передумовою організації діяльності навчального закладу в інноваційному режимі. Значні потенційні можливості щодо розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ має навчання у системі післядипломної освіти, яка характеризується безперервністю, гнучкістю, варіативністю, що дозволяє оперативно реагувати на зміни соціального замовлення й здійснювати педагогічний супровід інноваційної діяльності слухачів. Водночас аналіз практики післядипломної підготовки керівників ЗНЗ свідчить, що розвиток їх інноваційної компетентності здебільшого відбувається стихійно, як результат загального професійного становлення. У зв'язку з цим важливого значення набуває проблема обґрунтування педагогічних умов цілеспрямованого розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у період їх післядипломної підготовки.

На основі аналізу психологічної, педагогічної літератури та особливостей професійної діяльності керівників загальноосвітніх закладів у дослідженні з'ясовано сутність інноваційної компетентності як інтегральної особистісної характеристики, що визначає здатність керівника до розробки, освоєння та втілення інновацій у діяльності освітніх закладів, ґрунтується на відповідних знаннях, вміннях, особистісних якостях і наявності управлінського досвіду. Інноваційна компетентність керівника ЗНЗ дає змогу успішно освоювати і застосовувати педагогічні інновації, генерувати і творчо

перетворювати нововведення у процесі організації діяльності педагогічного колективу.

Врахування особливостей управлінської діяльності керівників ЗНЗ дало змогу виокремити чотири компоненти в структурі їх інноваційної компетентності: аксіологічно-мотиваційний (спрямованість на освоєння і впровадження педагогічних інновацій, інтерес до проблем і досліджень у сфері освітніх інновацій, прагнення до професійного саморозвитку в галузі педагогічної інноватики), теоретико-змістовий (теоретичні, практичні і методичні знання в галузі педагогічної інноватики, обізнаність з основними поняттями, категоріями і закономірностями інноваційної діяльності), процесуально-діяльнісний (діагностичні, проектувальні, конструктивні, комунікативні і організаторські уміння, необхідні для здійснення інноваційної діяльності у навчальному закладі) і дослідницько-рефлексивний (здатність до аналізу й оцінки педагогічних нововведень, визначення причин успіхів і невдач, зміни неефективних підходів і способів діяльності).

2. Відповідно до виокремлених компонентів інноваційної компетентності керівників ЗНЗ визначено критерії (мотиваційний, когнітивний, конативний, рефлексивний) та показники її розвитку. Мотиваційний критерій відображає сформованість інноваційного світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування; сприйнятливість до педагогічних інновацій, наявність потреби в їх освоєнні і впровадженні; сформованість мотивації до інноваційної модернізації навчального закладу, ціннісного ставлення до інноваційної діяльності; прагнення до розвитку власного інноваційного потенціалу. Когнітивний критерій конкретизується в показниках: знання сучасних інноваційних педагогічних технологій та їх особливостей; знання основ менеджменту освітніх інновацій; знання принципів, методів і прийомів впровадження інновацій у педагогічний процес навчального закладу; знання критеріїв оцінки ефективності педагогічних інновацій; знання організаційних основ і нормативної бази інноваційної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі.

Конативний критерій характеризується показниками, що виявляються у сформованості умінь: діагностичних – збір і аналіз інформації про стан об'єкта, який потребує інноваційних змін; проектувальних – стратегічне і оперативне планування освітніх інновацій; конструктивних – деталізація розробленого проекту на рівні його реалізації конкретними учасниками в умовах конкретного навчального закладу; комунікативних – переконування, аргументація, доведення переваг педагогічних інновацій; організаторських – налагодження взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, мобілізація колег на впровадження освітніх інновацій. Рефлексивний критерій розвитку інноваційної компетентності характеризується показниками: здатність до самоаналізу і адекватної оцінки власного інноваційного потенціалу; здатність визначати педагогічні проблеми з метою вибору та упровадження інноваційних технологій; вміння здійснювати моніторинг ефективності інноваційної діяльності; вміння прогнозувати ефективність педагогічних нововведень; здатність до особистісно-професійного самовдосконалення у галузі педагогічної інноватики. На основі виокремлених критеріїв і показників визначено й схарактеризовано чотири рівні розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: інтуїтивний, репродуктивний, пошуковий і творчий.

3. Аналіз психолого-педагогічної літератури, особливостей післядипломної освіти та специфіки професійної діяльності керівників шкіл дав змогу визначити педагогічні умови формування їх інноваційної компетентності у процесі післядипломної освіти: здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників ЗНЗ шляхом врахування їх освітніх потреб та індивідуального досвіду, надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення до різних форм інноваційної діяльності; організація навчального процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння; володіння

викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі.

4. Реалізація визначених педагогічних умов забезпечується розробленою моделлю розвитку інноваційної компетентності, яка містить цільовий, методологічний, операційно-діяльнісний і оцінно-результативний блоки та комплексно відображає мету, напрями, форми і методи підготовки, етапи, критерії та рівні розвитку інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів у системі післядипломної освіти.

Результати педагогічного експерименту підтвердили ефективність обґрунтованих педагогічних умов і розробленої методики, які забезпечили комплексний розвиток аксіологічно-мотиваційного, теоретико-змістового, процесуально-діялісного і дослідницько-рефлексивного компонентів інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх закладів у процесі післядипломної освіти. В експериментальній групі, на відміну від контрольної, на статистично значущому рівні збільшилась кількість керівників з пошуковим (з 39% до 47%) і творчим (з 17% до 24%) рівнем інноваційної компетентності. Водночас суттєво зменшився відсоток керівників з інтуїтивним (з 13% до 6%) і репродуктивним (з 31% до 22 %) рівнями інноваційної компетентності.

Проведене дослідження, звісно, не вичерпує всіх аспектів проблеми розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в обґрунтуванні можливостей підготовки керівників шкіл до інноваційної діяльності засобами інформаційно-комунікативних технологій, зокрема, за допомогою технології дистанційного навчання; вивченні методичних шляхів удосконалення інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у міжкурсовий період; вивченні та узагальненні зарубіжного досвіду підготовки менеджерів у галузі освіти до інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адольф В.А. Инновационная деятельность педагога в процессе его профессионального становления : монография / В.А. Адольф, Н.Ф. Ильина. – Красноярск, 2007. – 204 с.
2. Алфімов В. М. Лицей сьогодні і завтра / В. М. Алфімов // Рідна школа. – 1991. – № 11. – С. 82–87.
3. Ананьев Б. Г. Педагогическое приложение современной психологии / Б. Г. Ананьев // Хрестоматия по педагогической и возрастной психологии / Под ред. И. И. Ильясова, В. Я. Лаудис. – М. , 1981. – С. 41–46.
4. Ангеловски К. Учителя и инновации: Кн. для учителя / К. Ангеловски. – М. : Просвещение. 1991. – 159 с.
5. Андреев В. И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности / В.И. Андреев. – Казань: Казанский университет, 1988. – 288 с.
6. Андросчук Г. Государственная инновационная политика / Г. Андросчук // Бизнесинформ. – 1997. – № 1. – С. 37–40.
7. Анохина Т.В. Тьютор – помощь, поддержка, защита / Т.В. Анохина // Директор школы. – 1995. – №4. – С. 55-62.
8. Ануфрієва О. Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: дис. канд. пед. наук: 13. 00. 01. / О. Л. Ануфрієва .– К. , 2000. – 179 с.
9. Атестація загальноосвітніх шкіл / М. І. Сметанський, В. М. Галузьяк, М. І. Слободянюк, В. І. Шахов: Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. – Вінниця: РВВ ВАТ Віноблдрукарня, 2001. – 310 с.
10. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом: (Опыт систем. исслед.) / В. Г. Афанасьев. – 2-е изд., АОП. – М: Политиздат, 1973. – 392 с.
11. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : 1981. – 432 с.
12. Бабанский Ю. К. Оптимизация процесса обучения: Общедидакт. аспект / Ю. К. Бабанский.– М. : Педагогика, 1977. – 254 с.

13. Базовий Стандарт професійної діяльності директора школи України (Проект). – К. : Шкільний світ, 2003. – 19 с.
14. Бакурадзе А. Делегирование полномочий: правило, которое нельзя забывать / А. Бакурадзе // Директор шк. – 2002. – № 5. – С. 16.
15. Бакурадзе А. Делегирование полномочий: преимущества, которыми мы не всегда пользуемся / А. Бакурадзе // Директор шк. – 2002. – № 4. – С. 3–6.
16. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пос. для вузов. / И. Т. Балабанов. – С. Пб. : Питер, 2001. – С. 5.
17. Бегей В. М. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою: навч. посібник для студентів пед. ін-тів та ун-тів і керівників шкіл / В. М. Бегей – Львів. : ЛДУ, 1994. – 152 с.
18. Березняк Е. С. Руководство современной школой / Е. Березняк. – М. : Просвещение, 1983. – 208 с.
19. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. – М. : Педагогика, 1999. – 190 с.
20. Беспалько В. П. Системно-методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса подготовки специалистов / В. П. Беспалько, Ю. Г. Татур. – М.: Высшая школа, 1989. – 141 с.
21. Бестужев-Лада И. Прогнозное обоснование социальных нововведений / И. Бестужев-Лада. – М. : Наука, 1993. – 240 с.
22. Белова О. І. Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління // Актуальні питання науки та практики: досягнення та перспективи / О. І. Белова. – 2007: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції – Громадська асоціація «Аграрна наука та практика», Полтава, 2007. – С. 159-161.
23. Биков В. Ю. Методика системи сучасних інформаційно-освітніх технологій // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. пр./за ред. Л.Л. Товажнянського та О.Г. Романовського. – Вип.3.– Х., 2002. – С.73–83.

24. Богословский В. И. Научное сопровождение образовательного процесса в педагогическом университете. Методологические характеристики: монография / В. И. Богословский. – СПб., 2000. – 376 с.
25. Боинчану Г. И. Формирование инновационной компетентности преподавателя высшего учебного заведения системы МВД России / Г. И. Боинчану // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. – 2010. – № 3. – С. 44–50.
26. Бондар В. І. Дидактико-психологічна концепція реалізації освітньо-професійних програм підготовки вчителя / В. І. Бондар // Вища освіта України. – 2004. – № 1(11). – С. 66-68.
27. Буркова Л. В. Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза: теоретичний аспект / Л.В. Буркова . – К. , 1999. – 37 с.
28. Буркова Л. В. Класифікація педагогічних інновацій // Зміст і технології шкільної освіти: Матеріали звіт. наук. конф. ін-ту педагогіки АПН України, 28-30 березня 2000 року/ Л.В. Буркова / Редкол.: В.М.Мадзігон, М.І.Бурда, Н.Ф.Федорова та ін. – К., 2000. – С.39 – 40.
29. Буркова Л.В. Соціономічні професії: інноваційна підготовка фахівців у вищих навчальних закладах [Текст]: монографія / Л.В. Буркова.-- К, 2010. – 277 с.
30. Василенко Н. В. Моніторинг – складова моделі підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності / Н. В. Василенко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 5. – С. 40–49.
31. Василенко Н.В. Наукові засади розвитку професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти [Текст] : дис. . . . д-ра пед. наук. :13. 00. 04 : теорія і методика професійної освіти / Н. В. Василенко; наук. кер. Р. С. Гуревич; МОНУ, Вінницький обл. ін-т післядипломної освіти пед. працівників. – К., 2014. – 452 с.

32. Василенко Н. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності // автореферат / Н. В. Василенко . – Київ, 2007. – С. 20
33. Василенко Н. В. Особистісне орієнтоване навчання та освітні технології в системі педагогічних інновацій / Н. В. Василенко: наукові записки. – Серія: педагогіка і психологія. – Вип. 7. – Вінниця: РВВ ДП “Держ. картогр. фабрика”, 2002. – С. 39–42.
34. Василенко В. А. Райчев І.Е. Концепція побудови програм створення тестових наборів даних на основі автоматних моделей. Моделювання та інформаційні технології / : зб. наук. праць / В. А. Василенко, І. Е. Райчев. - Київ, ІПМЕ, 2007, Вип. 40. - С. 29–37.
35. Васильев Ю. П. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика / Ю. П. Васильев. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с.
36. Васильев Ю.П. Практикум по теории управления: учебное пособие / Ю. П. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Утвицкий. – М.: Финансы и Статистика, 2005. – 240 с.
37. Васильев Ю. П. Теория управления: учебник для вузов / Ю. П. Васильев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 304 с.
38. Ю.П.Васильев Про деякі аспекти управління школою // Шлях освіти. / Ю. П. Васильев. – 2001. – № 2. – С. 29–31.
39. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника/ Л. В. Васильченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51))
40. Васянович Г.П. Методологічні контексти педагогічної науки на сучасному етапі її розвитку / Г. П. Васянович // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2013. – № 3. – С.9-30.
41. Ващенко Л.М. Система управління інноваційним процесом в загальній середній освіті регіону: дис... д-ра пед. наук / Л. М. Ващенко. – К., 2006.– 455с.

42. Ващенко Л. М. Інноваційна політика, як динамічна система управління освітою / Л. М. Ващенко // Директор школи. – 2002. – № 3. – С. 31–39.
43. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монографія / Л. М. Ващенко. – К. : Видавниче об'єднання “Тираж”, 2005. – 380 с.
44. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист. – 1998. – 488 с.
45. Виговська О. І. Творча педагогічна діяльність, як особистісно орієнтована: автор. концепція, технологія / О. І. Виговська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 4. – С. 68–74.
46. Видинеев С. А. Психолого-педагогические особенности инновационной деятельности директора школы : дис. . канд. психол. наук / С. А. Видинеев. – Курск, 2003. 198 с.
47. Вісник Післядипломної освіти: Збірник наукових праць. Випуск 2 / Ред. . кол. : В. В. Олійник (гол. ред) та ін. – К. : Міленум, 2005. – 284 с. .
48. Власов А. Інноваційний менеджмент / А. Власов, Н. Краспокутська. – К. : КИЕУ, 1997. – 92 с.
49. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т. Шамовой. – М. : Педагогіка, 1991. – 176 с.
50. Гавриленко Л.С. Формирование готовности студентов педагогического вуза к инновациям в педагогической деятельности: автореф. дис. ...канд. пед. наук / Л.С. Гавриленко. – Красноярск, 2008. – 24 с.
51. Гавриш І. В. Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної професійної діяльності: дис. ...доктора пед. наук : 13. 00. 04. / Ірина Миколаївна Гавриш. – Харків, 2006. – 573 с.
52. Гадзецький Б. В. Педагогічна діагностика в післядипломній освіті на основі тестування // Шляхи розвитку та удосконалення системи післядипломної освіти. Ч. II. / Б. В. Гадзецький. – К. , 1995. – С. 23-26.
53. Галузьяк В. М. Активізація рефлексивних процесів як умова розвитку особистісної зрілості майбутніх учителів / В. М. Галузьяк // Наукові записки

Вінницького державного педагогічного університету імені М.Коцюбинського. Серія: «Педагогіка і психологія». Випуск 39. – Вінниця, 2013. – С. 59-65.

54. Галузьяк В. М. Розвиток професійної самосвідомості студентів вищих навчальних закладів: монографія / В. М. Галузьяк, К.В. Добровольська. – Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2015. – 256 с.

55. Гершунский Б. С. Прогностические проблемы развития педагогики непрерывного образования // Новые исследования в педагогике образования / АПН СССР. – 1988. – №2. – С. 3-6.

56. Гадзецький Б. В. Философия образования для XXI века в поисках практико-ориентированных образовательных концепций / Б. В. Гадзецький. – М. : Изд-во «Совершенство», 1998. – 608 с.

57. Гильбух Ю. З. Учитель и психологическая служба школы. – К. : Ин-т психологи АПН Украины, 1993. – 142 с. Темперамент і пізнавальні здібності школяра: Діагностика, педагогіка / Ю. З. Гильбух. – К. , 1992. – 216 с.

58. Гриневич Л.М. Вітчизняна педагогічна теорія про розвиток освіти в Україні у контексті євроінтеграційних процесів // Педагогічний процес: теорія і практика / Л.М. Гриневич. – 2015. – № 1–2. - С. 46–47.

59. Гриневич Л. М. Нова українська школа. – Ел. доступ: <http://vefire.ru/news/PershiyNacionalniyMinistrosvitiinaukiLiliyaGrinevichrozkazalajakoyubudenovaukrainskashkolapislya2018roku/>

60. Гришанова Н. Б. О новой парадигме развития профессионального образования / Н. Б. Гришанова // Alma Mater: Вестник высшей школы. – 2007. – № 4. – С. 8-12.

61. Гузик М. П. Школа, якою керує Бог: До концепції автор. експеримент. школи-комплекса / М. П. Гузик // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2000. – № 1. – С. 48–54.

62. Гуревич Р. С. Веб-квест як інноваційна технологія навчання у вищій і середній школі / Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 21 (232). Ч. 1. – С. 36-45.

63. Гуревич Р. С. Формування інформаційної компетентності майбутніх вчителів засобами мультимедіа-технологій / Р. С. Гуревич // Наукові записки. Серія: Педагогіка. – 2007. – С. 38-41.
64. Гуревич Р. С. Формування інформаційної культури майбутнього вчителя /Р. С. Гуревич, В. В. Атаманюк// Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. / [редкол. :І. А. Зязюн (голова) та ін.]. – К. ; Вінниця : ДОВ «Вінниця». – 2003. – Вип. 3. – С. 8–13
65. Дагаев А.А. Инновационные компетенции и лидерство в организации // Креативная экономика / А. А. Дагаев.– 2007. – № 1 (1). – С. 3–10.
66. Даниленко Л. І. Наукові засади інноваційної діяльності профільного навчального закладу / Л. І. Даниленко, Ю. В. Шукевич // Директор школи. – 2004. – № 48. – С. 7–10.
67. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент. навчальний посібник / Л. І. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 144 с. – (Серія «Психол. Інструментарій»). Бібліогр. : С. 135-142.
68. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
69. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора школи: монографія. 2-е вид / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 2002. – 140 с.
70. Даниленко Л. І. Теоретичні аспекти освітньої інноватики // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: з наук. праць / Л. І. Даниленко. – К. , 2001. – Вип. 5. – С. 24.
71. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 338 с.
72. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: дис. на збуття наук. ст. доктора пед. наук. 13. 00. 01 –

- Теорія і історія педагогіки / Л. І. Даниленко. – К. : ЦППО АПН України, 2004. – 337 с.
73. Даниленко Л. І., Експертиза інноваційних освітніх проектів та технологія її здійснення / Л. І. Даниленко, В. І. Довбищенко // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Зб. наук. праць. – К. : Логос. – Вип. 4. – С. 12–18.
74. Дейкун Д. І. Школи-гімназії та ліцеї / Д. І. Дейкун // Рід. шк. – 1992. – № 19. – С. 10.
75. Державна національна програма “Освіта: Україна ХХІ століття”. – К. , 1994. – 6 с.
76. Дерновский И.Д. Инновационные педагогические технологии : Учебное пособие / И. Д. Дерновский. – К.: «Академвидав», 2004. – 352с.
77. Дидактика современной школы: пособ. для учителей / НИИ педагогики УССР / Под ред. В. Онищука. – К. , Педагогика. – 1987. – С. 53.
78. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: Навч. посібник. – К. : Академ. видав., 2004. – 352 с.
79. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : ІЗМН, 1996. – 140 с.
80. Джеджула О. М. Формування готовності до інноваційної педагогічної діяльності майбутніх викладачів технічних дисциплін / О. М. Джеджула // Наукові записки Вінницького національного аграрного ун-ту, 2013. – № 2. – С. 72-83.
81. Єльнікова Г. В. Моніторинг діяльності керівника школи / Г. В. Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – №1. – С. 97-102.
82. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
83. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління / Г. В. Єльнікова. – Харків: Основи, 2004. – 123 с.

84. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г.В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ. , 2005. – 128 с.
85. Єрмаков І. Г. Педагогічні інновації в сучасних умовах / І. Г. Єрмаков, В. Ф. Паламарчук, Д. І. Румянцева. – К. : Освіта, 1994. – 88 с.
86. Жебровський Б. М. Підготовка директора школи до управління якістю освіти: Модельний підхід / Б. М. Жебровський // Освіта і управління. – 2002. – Т. 5, №4. – С. 7-19.
87. Жебровський Б. М. Столична освіта у вимірі новітніх перспектив / Б. М. Жебровський // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № ½. – С. 4–12.
88. Жерносек І. П. Науково-методична робота в навчальних закладах системи загальноосвітньої середньої освіти / Ін-т педагогіки АПН України; Київ. обл. ін-т післядиплом. освіти педкадрів. / І. П. Жерносек . – К. , 2000. – 122 с.
89. Заболотний В. Ф. Формування методичної компетентності учителя фізики засобами мультимедіа: монографія / В. Ф. Заболотний. – Вінниця: «Едельвейс і К», 2009. – 454 с.
90. Загвязинский В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука / В. И. Загвязинский // Инновационные процессы в образовании. - Тюмень, 1990. - С. 5-15.
91. Загвязинский В. И. Творчество в управлении школой / В. И. Загвязинский, С. Гильманов. – М. : ЛБЗ, 1998. – 267 с.
92. Загородній С. П. Головні аспекти розвитку особистості дитини в інноваційній школі: збірник наукових статей «Педагогіка. Сучасні тенденції в науці і освіті / С. П. Загородній. – Краків, Sp.z o.o. «DTT», 2016 – С. 91-96.
93. Загородній С. П. Комплексна програма розвитку закладу як засіб здійснення інноваційної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / С. П. Загородній // Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць. – Полтава, 2011 – С. 122-127.
94. Загородній С. П. Розвиток інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: нова генерація системи

післядипломної освіти // Розвиток професійної компетентності педагогів у системі післядипломної освіти (за матеріалами науково-дослідної роботи кафедри) / С. П. Загородній. – Вінниця: ВОУПОПП, 2015. – С. 361-369.

95. Загородній С. П. Розвиток інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти: соціально-педагогічний аспект / С. П. Загородній // Механізм формування ключових компетентностей педагогів у системі післядипломної освіти (за матеріалами науково-дослідної роботи кафедри методології та управління освітою). – Вінниця, 2014. – Вип. 6. – С. 57-61.

96. Загородній С. П. Роль інноваційної діяльності керівника закладу у розвитку пам'яті та творчого мислення учнів: матеріали IV Міжнародної науково – практичної конференції «Психолого–педагогічні аспекти розвитку пам'яті та творчого мислення особистості» / С. П. Загородній. – Вінниця, 16-18 жовтня 2008. – С. 158-162.

97. Загородній С. П. Управління інноваційною діяльністю керівників загальноосвітніх навчальних закладів: соціально-педагогічний аспект: Зб. наук. праць / за ред. І. А. Зязюна і Н. Г. Ничкало. / С. П. Загородній. – К. – Вінниця, 2008. – С. 172 – 176.

98. Загородній С. П. Формування управлінської компетенції керівника загальноосвітнього навчального закладу у системі неперервної освіти: збірник наукових статей / С. П. Загородній. – Варшава: Sp.z o.o. «Diamond trading tour», 2015 – С. 50-52.

99. Загородній С. П. Управління інноваційною діяльністю керівників загальноосвітніх навчальних закладів: соціально-педагогічні засади / С. П. Загородній // Науково-методичний вісник Вінницького ОПОПП. – Вінниця, 2008. – Вип. 1. – С. 148-157.

100. Закон України про вищу освіту від 1. 07. 2014 року № 1556-VII. – Ел. доступ. :<http://kntu.net.ua/index.php/rus/Struktura/Podrazdeleniya/Navchal-nij-viddil/Normativna-baza/Zakon-Ukrayini-pro-vischu-osvitu-vid-1.07.2014-roku-1556-VII>.

101. Змеев С. И. Андрагогика: теоретические основы обучения взрослых / С. И Змеев. – М. : ПЕР СЕ, 2003. – 207 с.
102. Зязюн І. А. Філософія неперервної освіти / І. А. Зязюн // Система неперервної освіти: здобутки, пошуки, проблеми: матеріали між. наук. - практ. конф. : У 6 кн. – Чернівці: Митець, 1996. – Кн. 1. – С. 13.
103. Ігнатович О. М. Інноваційна культура педагогічних працівників / О. М. Ігнатович // Актуальні проблеми психології: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія / [за ред. С. Д. Максименка]. – К. : ДП “Інформаційно-аналітичне агенство”, 2008. – Том. X, Вип. 7. – С. 189–198.
104. Ігри дорослих. Інтерактивні методи навчання / Упоряд. Л. Галіцина. – К., 2005. – 128 с.
105. Ільїн М. С. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / М. С. Ільїн / За заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 582 с.
106. Імідж сучасної школи. Практико-зорієнтований посібник / Єрмаков І. Г. та ін. (ред.). – К. : АПН України, Ін-т психології, 1997. – 539 с.
107. Казакова Е.И. Теоретические основы развития общеобразовательной школы (системно-ориентационный подход): автореф. дисс....пед. наук / Е.И. Казакова. – СПб., 1995. – 32 с.
108. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи: Моделювання управлінської діяльності директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 13–15.
109. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. / Л. М. Калініна – Херсон: Айлант. – 2005. – 275 с.
110. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Л. М. Карамушка . – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
111. Касянова О. М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О. М. Касянова // Т. Б. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / О. М. Касянова // Т. Б.

Волобуєва. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 96 с. – (серія «Бібліотека журналу «Управління школою», Вип. 1(13)).

112. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): дис. ... канд. пед. наук / ЦППО АПН України: / М. О. Кириченко. - К. , 2001. – 165 с.

113. Киричук О. В. Формування творчої особистості вчителя / О. В. Киричук. – К. , 1991. – 195 с.

114. Кларин М. В. Педагогическая технология в учебном процессе / М. В. Кларин.– М. : Знание, 1992. – С. 10–11.

115. Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике/ М. В. Кларин. – Рига: НПЦ "Эксперимент", 1995.- 176 с.

116. Кларин М. В. Инновационность в дополнительном профессиональном образовании / М. В. Кларин // Методология профессионального образования. Сборник материалов международной научно-практической конференции / ФГБНУ ИСРО РАО. – М.: ФГБНУ «Институт стратегии развития образования РАО, 2016. – С. 82-88.

117. Клокар Н. І. Управління професійним зростанням керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти / Н. І. Клокар // Рідна школа. – 2004. № 5. – с. 25-29.

118. Ковтонюк М.М. Научно-методическое сопровождение инновационного подхода к формированию предметных компетентностей студентов / М. М. Ковтонюк // Материалы международной научно-методической конференции «Инструменты повышения непрерывного профессионального образования» Белорусский национальный технический университет (г. Минск, 28-29 мая 2013 г). – Минск: БНТУ. – 2013. – С.75-79.

119. Козлова О. Г. Методика інноваційного пошуку вчителя: навч. метод. Посібник / О. Г. Козлова. – Суми: ВВП «Мрія- 1» ЛТД, 1998. – 96 с.

120. Козлова О. Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти: автореф. дис. . . . канд. пед. наук / Ін-т педагогіки АПН України / О. Г. Козлова. – К. , 1999. – 16 с.

121. Коломієць А. М. Основні аспекти теоретико-методологічної переорієнтації професійної підготовки педагога / А. М. Коломієць // гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2010. – Вип. 42. – С. 155-162.
122. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
123. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой/ Ю. А. Конаржевский . – М. : Педагогика, 1986. – 144 с.
124. Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе: Учеб.пособие /Челябинский гос. пед. ин-т. / Ю. А. Конаржевский . – Челябинск, 1986. – 135 с.
125. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні // Матеріали Всеукраїнського з'їзду працівників освіти. К. : ЦППО, 2001. – С. 7.
126. Король Н. І. Компетентнісно-орієнтований підхід як інноваційна стратегія в освітньому середовищі України в контексті Болонського процесу / Н. І. Король // Розвиток міжнародного співробітництва в галузі освіти у контексті Болонського процесу: матеріали міжнар. наук. - практ. конф. , 5-7 берез. 2009 р. – Ч. 1. – Ялта : РВНЗ КГУ, 2009. – С. 124-127.
127. Кочешкова Л.О. Развитие инновационной компетентности руководителя сельской средней общеобразовательной школы: автореф. дис. ...канд. пед. наук / Л.О. Кочешкова. – Ярославль, 2007. – 20 с.
128. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – Інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.
129. Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації. / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2003. – 216 с.
130. Кремень В. Г. Філософія освіти має стати предметним полем стратегічного прориву в майбутнє / В. Г. Кремень / “Освіта України”. – 2006. – № 43–44. – С. 5.

131. Кричевський В. Ю. О содержании управленческой подготовки директоров общеобразовательных школ: Сб. науч. тр. / В. Ю. Кричевський / Под ред. А. В. Доринского и Т. Е. Тонконогой. – Л., 1976. – С. 16-19.
132. Кузибецкий А. Н. Научные основы и техники управленческой коммуникации руководителей с персоналом образовательных учреждений: Учебно-методическое пособие (дидактический комплекс коммуникативно-ориентированного курсового обучения руководителей учреждений образования) / А. Н. Кузибецкий, Н. Н. Рождественская / Науч. ред. В. В. Сериков. – Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2004. – 120 с.
133. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. – М.: Высшая школа, 1990. – 177 с.
134. Куцевол О.М. Методика викладання української літератури (креативно-інноваційна стратегія): монографія / О. М. Куцевол. — К.: Освіта України, 2011. — 464 с.
135. Лаврентьев Г. В. Педагогическая компетентность преподавателя как условие внедрения образовательных инноваций / Г. В. Лаврентьев, Н. Б. Лаврентьева // Вестник алтайской науки. – Барнаул. – 2000. – С. 1-5.
136. Лаврентьев Г.В. Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов / Г. В. Лаврентьев, Н. Б. Лаврентьева. – Барнаул, 2002. – 382 с.
137. Ладнушкина Н. Мониторинг как аспект управленческой деятельности / Н. Ладнушкина // Нар. образование. – 2001. – № 6. – С. 17–22.
138. Лазарев В. С. Управление инновациями в школе: учеб. пособие / В.С. Лазарев. – М.: Центр пед. образования, 2008. – 352 с.
139. Лазарев М. І. Система навчальної діяльності студентів в інтенсивних технологіях навчання / В.С. Лазарев // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – №1. – 2003. – С. 87-97.

140. Лапенюк М. І. Безперервна педагогічна освіта. Досвід системного дослідження діяльності інституту післядипломної освіти: Моногр / М. І. Лапенюк, І. М. Авдєєва, Л. М. Гура. – Севастополь: Рібест, 2003. – 165 с.
141. Лапин Н. И. Актуальные проблемы исследования нововведений в организационных системах / Н. И. Лапин. – М. : ВНИИСИ, 1980. – 114 с.
142. Леонтьев А. М. Деятельность. Сознание. Личность / А. М. Леонтьев // Избр. псих. произведения. – М. : Педагогика, 1993. – 320 с.
143. Липский, И.А. Социальная педагогика: Методологический анализ: монография / И.А. Липский. – М. : Сфера, 2004. – 320 с.
144. Лобур М. С. Формування професійно значущих якостей майбутніх молодших спеціалістів сфери харчування: Дис. ... канд. пед. Наук: Спеціальність 13. 00. 04. / М. С. Лобур .– К. , 2006. – 2003 с.
145. Лунячек В. Е. Управління загальним навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій: автореф. дис. . . . канд. пед. наук / В. Е. Лунячек . – К. , 2002. – 20 с.
146. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти: Навч. посібник / В. С. Лутай. – К. : Дайко, 1996. – 256 с.
147. Малихіна В. М. Управлінська підтримка інноваційної діяльності вчителя / В. М. Малихіна // Директор шк. – 2002. – № 35. – С. 2–3.
148. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Харків. : Основа, 2004. – 186 с.
149. Мармаза О. І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Автореф. дис. канд. пед. наук / О. І. Мармаза. – К. , 1998. – 18 с.
150. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителя школы / В. И. Маслов. – К. , 1990. – 258 с.
151. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – №2. – С. 63-66.

152. Маслоу А. Самоактуализация личности и образование пер. с англ. Г. А. Балла; Ин-т психологии АПН Украины / А. Маслоу. – К. : Донецк, 1994. – 52 с.
153. Машкіна Л. А. Впровадження педагогічних інновацій у навчально-виховний процес початкової школи / Л. А. Машкіна. – Хмельницький, 2000. – 67 с.
154. Матяш О.І. Инновационные педагогические технологии. Проектное обучение : учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования. 2-е изд., доп. / Н. В. Матяш. – М. : Издательский центр «Академия», 2012. – 160 с.
155. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. . . . канд. . пед. наук: Спеціальність 13. 00. 01. / В. К. Мельник. – К. , 2003. – 207 с.
156. Мельник В. К. Управлінська кваліфікація керівника навчального закладу як елемент системи післядипломної освіти / В. К. Мельник // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук: зб. наук. праць / Ред. . кол. : Т. Сущенко (від. ред.) та ін. – К. , Запоріжжя, 2002. – Вип. . 22. – С. 264-267.
157. Морзе Н. В. Організація дистанційного навчання на базі використання основних можливостей Інтернет / Н. В. Морзе, П. С. Ухань // Педагогічні інновації: ідеї, реалізація, перспективи / Ред. кол. Л. Даниленко та ін. – Вип. 3 – К. : Логос, 2000. – С. 167-175.
158. Навчально-тематичні плани курсів підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів на 2006 рік / Уклад. Даниленко Л. І. , Чміль А. І. , Розмариця В. Т. та ін. – К. , : ЦППО, 2006. – 460 с.
159. Назаренко Л. І. Внутрішня та зовнішня комунікація / Л. І. Назаренко // Директор школи. Видавн. : Шкільний світ. – 2007. – № 2. – С. 37-52.

160. Наукові основи управління школою / Навч. посіб. для дир. шкіл та ф-тів підгот. і підвищ. кваліфікації організаторів нар. освіти / За ред. Г. В. Сельнікової. – Харків, 1991. – 169 с.
161. Науково-організаційні основи експертизи інноваційної освітньої діяльності в регіоні: наук. -метод. посібник /Даниленко Л. І., Паламарчук В. Ф., Зайченко О. І. та ін. /За ред. Л. І. Даниленко. – К.: Логос, 2006. 196 с.
162. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті: Проект / Міністерство освіти і науки України; Академія педагогічних наук України // Освіта України. – 2001. – № 29. – С. 4–6.
163. Нечипоренко В. В. Проективно-рефлексивні засади організації навчальної роботи студентів / В. В. Нечипоренко // Дефектологія. – 2005. – № 2. – С. 42-44.
164. Николаєнко С. М. Освіта і наука: Законодавчі та методологічні основи: навч. посіб / С. М. Николаєнко. – К.: ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2004. – 280 с.
165. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія / Н. Г. Ничкало // Неперервна освіта: теорія і практика: Наук. -метод. журн. – 2001. – Вип. 1- С. 9-22.
166. Новий тлумачний словник української мови. У трьох томах 200. 000 слів / Видання друге, виправлене. Укл. В. В. Яремко, О. М. Сліпушко. – К.: Видавництво «Аконіт», 2007.
167. Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2004. – Ч. I. – 144 с.
168. Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2004. – Ч. II. – 160 с.
169. О'Коннор Джозеф Введение в нейролингвистическое программирование. Как понимать людей и как оказывать влияние на людей: / Джозеф О'Коннор, Джон Сеймон, Пер. с англ А. Б. Бронского / Предисл. Р. Дилтса, Д. Гриндера, Д. О'Коннора. 2-е изд. Испр. – Челябинск: «Библиотека А. Миллера», 1998. – 272 с.

170. Образование взрослых: опыт и проблемы / под ред. С. Вершловского. – СПб: Знание, 2002. – 165с.
171. Олійник В. В. Дистанційне навчання в післядипломній педагогічній освіті: організаційно-педагогічний аспект: навч. посіб/ В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 148 с.
172. Олійник В. В. Загальнотеоретичні підходи до управління і їх вплив на розвиток системи підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх закладів / В. В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. -№ 2. – С. 60-62.
173. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія / В. В. Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.
174. Омаров А. М. Руководитель. Размышление о стиле управления. 2-е изд. Доп / А. М. Омаров. – М. : Политиздат, 1987. – 174 с.
175. Онищук Л. А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи: монографія / Л. А. Онищук. – Житомир: Полісся, 2002. – 324 с.
176. Освітні технології (за ред. . Пехоти О. М.). – К. : А.С.К., 2001. – 256 с.
177. Основи інноваційної діяльності вчителя: План і програма спецкурсу / Уклад. : Даниленко Л. І. – К. : НПУ ім. М. Драгоманова, 2000. – 12 с.
178. Основи педагогічного оцінювання. Частина І. Теорія: Навчально-методичні та інформаційно-довідкові матеріали для педагогічних працівників /За заг. ред. Ірини Булах. – К. : Майстер-клас, 2205. – 96 с.
179. Основи педагогічного оцінювання. Частина ІІ. Практика: Навчально-методичні та інформаційно-довідкові матеріали для педагогічних працівників. – К. : Майстер-клас, 2205. – 56 с.
180. Основы внутришкольного управления / Под ред. П. Худоминского. – М. : Педагогіка, 1987. – 168 с.
181. Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: монографія / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1995. – 302 с.

182. Островерхова Н. М. Парадигми управління авторськими закладами освіти: Монографія / Н. М. Островерхова. – К. : Глобус, 1998. – 274 с.
183. Островерхова Н. М. Управление оценивается по результатам // Н. М. Островерхова // Нар. образование. – 1999. – № 7-8. – С. 194–199.
184. Пламарчук О. М. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект / О. М. Пламарчук, (за ред. . Даниленко Л. І.). – К. , 2001. – 186 с.
185. Паламарчук В. Ф. Інноваційні процеси в педагогіці / В. Ф. Паламарчук. – К. : Освіта, 1994. – 87 с.
186. Паламарчук В. Ф. Першооснови педагогічної інноватики. Т. 2. / В. Ф. Паламарчук. – К. : Освіта України, 2005. – 504 с.
187. Пархоменко І. М. Аналіз стану оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / І. М. Пархоменко // Імідж сучасного педагога. – 2006 р. – № 3-4. – С. 91-95.
188. Петриченко Л. О. Підготовка майбутнього вчителя початкової школи до інноваційної діяльності в позааудиторній роботі. Дис. ... канд. пед. наук: 13. 00. 04. / Л. О. Петриченко .— Харків, 2007. — 236 с.
189. Петрук В.А. Модельний підхід як складова формування фахових компетенцій майбутнього випускника технічного ВНЗ / В. А. Петрук // Освітнянські обрії: реалії та перспективи: Зб. наук. праць. – К.: ІШТО, 2007. - № 1. – С. 141-146.
190. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: навч. посібник / Чміль А. І. , Маслов В. І. , Дмитренко Г. А. , Єльнікова Г. В. , Федоров Г. В. /За ред. А. І. Чміля. – К. : Логос, 2006. – 128 с.
191. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посібник / За ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.
192. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів: Навчальний посібник / І. П. Підласий. – К. , 1998. – 343 с.

193. Пікельна В. С. Управління школою. У 2 ч. / В. С. Пікельна. – Х. : Вид. гр. «Основа», 2004. Ч. II. – 112 с. (Б-ка журн «Управління школою»; Вип. 7 (19)).
194. Післядипломна освіта керівних і педагогічних кадрів: проблеми розвитку: Матеріали звітної наукової конференції 2-3 листопада 1995 р. / Ред. кол. : М. І. Дробноход, С. В. Крисюк, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : УПКККО, 1996.
195. Проблеми організації особистісно орієнтованого навчально-виховного процесу в середній школі / Н. С. Погрібна // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: з наук. праць. – К. : Логос, 2000. – Вип. 3. С. 66-70.
196. Позняков В. В. Инновационная компетентность управленческих кадров: основные приоритеты формирования [Електронний ресурс] / В. В. Позняков // Матеріали междунар. научно-практ. конф. «Инновации и подготовка научных кадров высшей квалификации в Республике Беларусь и за рубежом» / под ред. Н. В. Войтова. – Минск : ГУ «Бел ИСА», 2008. = 316с. //http : // belisa. org. / ru / irdlother / kadr / 2009 / kadr 08 _ 134. htme].
197. Положення про загальноосвітній навчальний заклад: Затверджено постановою Каб. Міністрів України від 14 червня 2000. – № 964 // Зібрання постанов Кабінету Міністрів України. – 2001. – № 11. – С. 416–434: – (Зібр. Законодавства України, сер. 2) // Директор шк. – 2000. – № 29-32. – С. 3–6.
198. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності в Україні: Затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України 07. 11. 2000 р. // Офіц. вісн. України. – 2001. – № ½. – Ч. 1. – С. 427–438.
199. Пометун О. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання / О. Пометун, А. Пироженко. – К. , 2004. – 192 с.
200. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / О. Пометун, Л. Середян, І. Сущенко та ін.. – Тернопіль: Астон, – 2005. – 192 с.

201. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу?: Порадник сучасного директора: Навчально-методичний посібник / О. Пометун, А. Донорська. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2006. – 120 с.
202. Пономарева Н.С. Формирование готовности будущих инженеров к инновационной деятельности в образовательном процессе вуза: автореф. дис. канд. пед. наук / Н.С. Пономарева. – Брянск, 2011.- 19 с.
203. Попова О.В. Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ столітті / Автореф. дис. . . . д-ра пед. наук. спец. 13. 00. 01. / Попова О.В. – Харків, 2002. – 38 с.
204. Поташник М. М. Инновационные школы России. Становление и развитие: учеб. Пособие / М. М. Поташник. – Новая школа, 1998. – 318 с.
205. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – С-П, 2000. – 198 с.
206. Пригожин А. И. Нововведения: Стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / А. И. Пригожин. – М. : ИПЛ, 1989. – 271 с.
207. Прищепа Т.А. Развитие готовности педагога к инновационной деятельности на основе обогащающей образовательной среды в системе дополнительного профессионального образования: автореф. дис. канд. пед. наук / Т.А. Прищепа.- Томск, 2010. – 21с.
208. Про затвердження примірною Положення про раду загальноосвітнього навчального закладу: Наказ М-ва освіти і науки України 27. 03. 2001 р. № 159 // Інформ. зб. М-ва освіти і науки України. – 2001. – № 8. – С. 27–32.
209. Протасова Н. Г. Гуманізація післядипломної освіти педагогів / Н. Г. Протасова. – К. , 1998, – 151 с.
210. Протасова Н. Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку / Н. Г. Протасова. – К. : Державна академія керівних кадрів освіти, 1998. – 176 с.
211. Проценко О. Інноваційна компетентність педагога: зміст і структура / О. Проценко, С. Юрочко. – Молодь і ринок. – 2015. – №5 (124). – С. 51 – 55.

212. Пуховська Л. П. Стратегія розвитку професіоналізму педагогів на зламі століть / Л. П. Пуховська // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 29–32.
213. Пуцов В. І. Післядипломна педагогічна освіта, як система / В. І. Пуцов // Освіта на Луганщині. – 2004. – №1. – С. 8-10.
214. Радионова Н.Ф. Исследование проблем высшего педагогического образования как путь совершенствования многоуровневой подготовки специалиста в сфере образования / Радионова Н.Ф., Тряпицына А.П. // Подготовка специалиста в области образования: Научно-исследовательская деятельность в совершенствовании профессиональной подготовки: Коллективная монография. – СПб., 1999. – Вып. VII. – С. 7 – 17.
215. Радченко В. М. Управління якістю професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації: Дис. ... канд. пед. наук/ ЦППО АПН України / В. М. Радченко. – К. , 2007. – 178 с.
216. Рождерс К. Творчество как усиление себя // Вопросы психологии / К. Рождерс. – 1990. – № 1. – С. 164–168.
217. Романенко М. І. Гуманізація освіти / М. І Романенко. – Дніпропетровськ: Промінь, 2001. – 160 с.
218. Рум'янцева Д. І. Особистісно-зорієнтований підхід до управління // Зміст і технології шкільної освіти: матеріали конф. ін-т педагогіки АПН України / Д. І. Рум'янцева. – К. , 2000. – С. 15–16.
219. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6-7 річного віку (управлінський аспект): дис... канд. . пед. наук: 13. 00. 01. / З. В. Рябова. – К. , 2004. – 162 с.
220. Савченко О. Я. Державні стандарти шкільної освіти і управління інноваційними процесами / О. Я. Савченко / Пед. газета. – 2001. – № 8. – С. 6.
221. Семиченко В. А. Проблеми мотивації поведінки и діяльності человека. Мод. курс психології. Модуль «Направленность» (Лекції,

- практические занятия, задания для самостоятельной работы) / В. А. Семиденко . – К. : Миллениум, 2004. – 521 с.
222. Семиченко В. А. Психология деятельности / В. А. Семиченко . – К. : Издатель Эшке А. Н, 2002. – 248 с.
223. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності: навч. Посібник / В. А. Семиченко. – К. : Вища шк. , 2004. – 335 с.
224. Сиротенко Г. О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект: Науково-метод. посібник / Г. О. Сиротенко. – Харків: Видав. гр. “Основа”, 2003. – 96 с.
225. Сысоева С. О. Педагогическая диагностика творческих способностей школьников / С. О. Сысоева, Р. Х. Вайнола. – К. , 1990. – 28 с.
226. Сисоєва С. О. Основи педагогічної творчості вчителя: навч. посібник / С. О. Сисоєва. – К. : ІСДОУ, 1994. – 112 с.
227. Систематизація педагогічних інновацій: Моніторинг як експертна система / Т. Волковська, Т. Коляда, Л. Овчаренко, Л. Хіхловська // Рідна шк. – 2002. – № 12. – С. 46–47.
228. Слостенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. – М., 1997. – 224 с.
229. Слостенин В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. - М.: Издательский центр "Академия", 2002. - 576 с.
230. Словник слів іншомовного походження / Ред. О. Мельничук. – К. , 1997. – 750 с.
231. Словник термінів з питань інноваційного менеджменту / За ред. Даниленко Л. І. – К. , 1999 – 19 с.
232. Слюсарев Ю. В. Психологическое сопровождение как фактор активизации саморазвития личности: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Ю.В.Слюсарев. – СПб., 1992. – 20 с.

233. Слюсарев Ю.В. Психологическое сопровождение как фактор активизации саморазвития личности: автореф. дисс... на соискание ученой степени канд. псих. наук / Ю.В. Слюсарев. – СПб, 1992. – 20 с.
234. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: Монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
235. Социология: пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. В. П. Андрущенко. – Харьков, 1996. – 686 с.
236. Сухомлинська О. В. Періодизація педагогічної думки в Україні: кроки до нового виміру / О. В. Сухомлинська // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992–2002: Зб. наук. праць до 10-річчя АПН України / АПН України. – Харків: “ОВС”, 2002. – Ч. I. – С. 37–55.
237. Сущенко Т. И. Педагогический процесс во внешкольных учреждениях: учебно-методическое пособие / Т. И. Сущенко. – К. : Рад. шк., 1986. – 118 с.
238. Сущенко Т. I. Концепція розвитку післядипломної педагогічної освіти / Т. I. Сущенко // Післядипломна освіта в Україні. 2007. № 1 – С. 23-27.
239. Тонконогая Е. П. Моделирование содержания образования руководящих педагогических кадров общеобразовательной школы в системе повышения квалификации / Е. П. Тонконогая. – Псков: Изд-во Псков. обл. ин-та усовершенствования учителей, 1996. – 98с.
241. Удальцова М. В. Социология управления / М. В. Удальцова. – М., 2006. – 212 с.
242. Управление развитием инновационных процессов в школе / Науч. ред. Т. Шамова, П. Третьяков. – М. : Прометей, 1995. – 217 с.
243. Управління загальноосвітньою школою в сучасних умовах (За ред. Лікарчука І. Л. – К. : Вид. О. М. Єшке, 2003. – С. 264.
244. Управління навчальним закладом: Навч. -метод. посібник. У II частинах. Ч. I. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш, та ін. – Харків: Веста: Вид-во “Ранок”. – 160 с.

245. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. II. Ключ до професійного успіху / О. І. Мармаза, О. М. Касянова, В. В. Григораш та ін. – Харків: Веста: Вид-во «Ранок», 2003. – 152 с. – (серія «Управління школою»).
246. Федоров Г. В. Актуальные проблемы научно-методического обеспечения непрерывного повышения квалификации педагогических кадров / Г. В. Федоров. – К. , 1990.
247. Федорова Н. Ф. Організація діяльності школи-лабораторії наукової установи: монографія / Н. Ф. Федорова, Л. І. Даниленко . – К. : Вид-во Київська правда, 2001. – 136 с.
248. Харабуга С. В. Особливості інституційного забезпечення системи управління професійною орієнтацією / С. В. Харабуга // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 178-184.
249. Химинец В. В. Інновації в сучасній школі / В. В. Химинец. – Ужгород. Інформаційно-видавничий центр ЗУППО, 2004. – 168 с.
250. Хлебнікова Г. М. Ділова гра як метод активного навчання педагога / Г. М. Хлебнікова. - Харків, 2003. – 78 с.
251. Холерики О. Г. Развитие школы как инновационный процесс / О. Г. Холерики, М. М. Поташник, А. В. Лоренсов. – М. , 1994. – 62 с.
252. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы / А. В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64.
253. Чудакова В. П. Деякі інноваційні аспекти управлінської діяльності у розбудові нової школи / В. П. Чудакова // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Матеріали Всеукр. наук. - практ. конф. , м. Херсон 23–25 вересня 1997. – К. , 1998. – С. 298–304.
254. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.

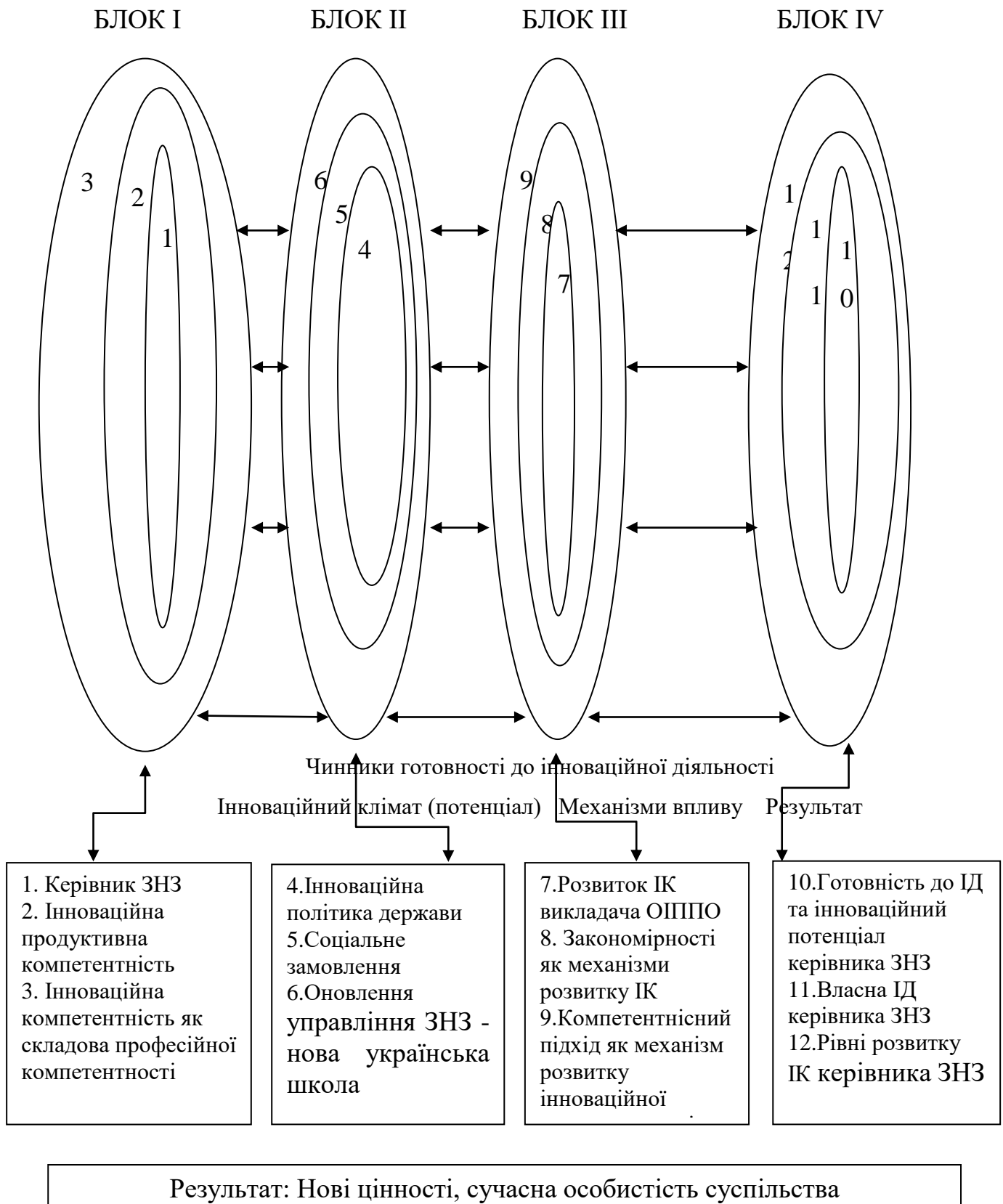
255. Шарко В. Д. Сучасний урок фізики: технологічний аспект: посібник для вчителів і студентів / В. Д. Шарко. - К., 2005. – 220 с.
256. Шахов В.І. Педагогічна підготовка учителів в умовах кредитно-модульного навчання / В. І. Шахов // Досвід та проблеми країн Європи (Великобританії, Німеччини, Франції, Іспанії, України) з реалізації ідей Болонської конвенції: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. - Біла Церква. - 2006.- С.124-130.
257. Штомпель Г. О. Якій бути післядипломній освіті в умовах Болонського процесу / Г. О. Штомпель // Вісник післядипломної освіти: Збірник наукових праць. Випуск 2. / Ред. кол. : В. В. Олійник (гол. ред.) та ін. – К. : Міленіум, 2005. – С. 255-282.
258. Штоф В. А. Моделирование и философия / В. А. Штоф. – М. – Л. – 1966. – 177 с.
259. Шукевич Ю. В. Роль адміністрації школи в організації ефективної взаємодії з батьківською та учнівською громадськістю / Ю. В. Шукевич // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 3. – С. 90–93.
260. Шукевич Ю. В. Структура творчої педагогічної майстерні / Ю. В. Шукевич //Фінансовий ліцей. Шлях довжиною 5 років. – К., 2001. – 92 с.
261. Шуст Н. Б. Інноваційна діяльність молоді в період трансформації суспільства: автореф. дис. . . . д-ра соц. наук / КНУ ім. Т. Шевченка / Н. Б. Шуст . – К., 2001. – 25 с.
262. Шуст Н. Б. Інноваційна технологія освітніх систем / Н. Б. Шуст // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. – 2000. – Вип. 5. – С. 241–252.
263. Шуст Н. Б. Інновація як вид творчої діяльності / Н. Б. Шуст // Грані: наук. -теорет. і громад. -політ. Альм. – 1999. – № 6(8). – С. 76–80.
264. Шуст Н. Б. Парадигмальне знання інноваційної діяльності / Шуст Н. Б. // Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В. Каразіна. – Серія “Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи”. – 2000. – № 4 (62). – С. 98–105.

265. Щекин Г. В. Теория социального управления: Монография / Щекин Г. В. . – К. : МАУП, 1996. – 108 с.
266. Эксперименты в школе: Организация и управление (Рекомендации для руководителей школ и учителя) / Под ред. М. М. Поташникова. – М. , 1992.
267. Юсуфбекова Н. Р. Общие основы педагогической инноватики: опыт разработки теории инновационных процессов в образовании / Н. Р. Юсуфбекова. – М. : Просвещение, 1993. – 191 с.
268. Юцявечене П.А. Теория и практика модульного обучения / П. А. Юцявечене. – Каунас, 1989. – 270 с.
269. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Сов. радио, 1972.
270. Ярмаченко М. Д. Деякі методологічні питання управління системою освіти в Україні / М. Д. Ярмаченко // Шлях освіти. – 1996. – № 2. – С. 15–19.
271. Dziennik Ustaw Nr 56, Rozporządzenie ministra edukacji narodowej i sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki. poz. 506, str. 4084 – 4086, Komorowski Tadeusz, Pielachowski Józef i: Dyrektor szkoły w roli pracodawcy. Wydawnictwo eMPi2 Mariana Pietraszewskiego s. c, Poznań 1997.
272. Kunowski Stanisław: Podstawy współczesnej pedagogiki. Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1993r.

ДОДАТКИ

Додаток А

**БЛОЧНО-КОМПОНЕНТНА МОДЕЛЬ АНАЛОГУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ
ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗНЗ У СИСТЕМІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**



Програма розвитку інноваційної компетентності у керівників ЗНЗ в ПО
Кредитно-модульна система навчання. Модулі навчальної дисципліни
«Управління та адміністрування» в умовах післядипломної освіти

Модуль 1.

Назва: Керівник закладу освіти

1. **Код:** ПК
2. **Тип:** обов'язковий
3. **Семестр:** 1
4. **Обсяг:** загальна кількість годин – 90 (кредитів ЄКТС – 2, 5); аудиторні години – 22 (лекцій – 10, семінарів – 12)
5. **Лектор:** Загородній С. П.
6. **Результати навчання:**

У результаті вивчення студент, слухач **повинен:**

знати: основні характеристики менеджера освіти; перелік структурних підрозділів та ієрархічні рівні адміністративної служби, принципи формування штатного розпису адміністративної служби; види і форми взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами закладу; систему оцінювання трудової і виконавської дисципліни; технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування;

вміти: застосовувати технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування; володіти технікою моніторингу результатів управлінської діяльності; коригувати цілі діяльності та структуру адміністративної служби з метою підвищення ефективності її діяльності; приймати рішення з підвищення ефективності праці працівників, посилення їх персональної відповідальності за доручену їм справу; затверджувати заходи щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни та розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників; здійснювати заходи з дотримання в закладі законності і правил внутрішнього розпорядку;

приймати управлінські рішення, що є адекватними до коригованих цілей діяльності

7. Необхідні обов'язкові попередні та супутні модулі: педагогічний менеджмент

8. Зміст навчальної дисципліни:

Контракт (угода) навчального закладу з органами управління за підпорядкуванням чи засновником (засновниками) навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: порядок погодження трудового розпорядку. Побудова адміністративної служби навчального закладу. Завдання і функції адміністративної служби. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок. Управління дисциплінарними відносинами. Методи управління дисциплінарними відносинами. Процес прийняття управлінського рішення. *Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування*

11. Рекомендована література:

1. Вітвицька С. С. Практикум з педагогіки вищої школи: Навчальний посібник за модульно-рейтинговою системою навчання для студентів магістратури / С. С. Вітвицька. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 396 с.
2. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи: Навч. посіб / А. І. Кузьмінський . – К. : Знання, 2005. – 486 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
3. Майборода В. К. Вища педагогічна освіта в Україні: історія, досвід, уроки (1917–1985 рр.) / В. К. Майборода / За ред. Лугового В. І. – К. : Либідь, 1992. – 195 с.
4. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / О. Пометун, Л. Середяк, І. Сущенко та ін.. – Тернопіль: Видавництво Астон. – 2005. – 192 с.

12. Форми та методи навчання: лекції, семінарські та практичні заняття

13. Методи і критерії оцінювання:

- Поточний контроль (60%): усне опитування, реферати, контрольні та самостійні роботи, тестування
- Підсумковий контроль (40%, залік): теоретичні питання

Мова навчання: українська

Модуль 2

Назва навчальної дисципліни: Сучасні технології управління, навчання й виховання

1. Код: ПК

2. Тип: обов'язковий

3. Семестр: 2

4. Обсяг дисципліни: загальна кількість годин – 108 (кредитів ЄКТС – 3); аудиторні години – 38 (лекцій – 18, семінарів – 20)

5. Лектор: Загородній С. П.

6. Результати навчання:

У результаті вивчення модуля студент, слухач **повинен:**

знати: сутність технологічного підходу у навчально-виховному процесі закладів освіти, його рушійні сили, закономірності та особливості, методи та форми застосування різних інноваційних технологій в освітній діяльності; фактори що сприяють впровадженню нових сучасних технологій.

вміти: використовувати сучасні освітні технології у навчально-виховному процесі НЗ; моделювати оптимальні організаційні форми та методи навчання при застосуванні тих чи інших технологій навчання; володіти методикою проведення навчальних занять відповідно до сучасних вимог.

7. Необхідні обов'язкові попередні та супутні модулі: дидактика

8. Зміст модуля:

Поняття інноваційної педагогічної діяльності. ВНЗ як педагогічна система. Науково-теоретичні підходи вітчизняних педагогів до розробки нових освітніх технологій. Зарубіжний досвід інноваційної педагогічної

діяльності. Сучасні системи навчання (ігрові технології, усний журнал). Нові педагогічні технології в умовах ВНЗ. Інноваційні технології виховного процесу.

9. Рекомендована література:

1. Баханов К. Інноваційні системи, технології та моделі навчання історії в школі: Монографія / Баханов К. – Запоріжжя: Просвіта, 2000. – 160 с.

2. Бех І. Виховання особистості: У 2 кн. Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-методологічні засади: Навч.-метод, посібник / І. Бех. – К. : Либідь, 2003. – 280 с.

3. Бондар С. Перспективні педагогічні технології: Навч. посіб. / С. Бондар, Л. Момот, Л. Липова та ін. / За ред. С. Бондар. – Рівне: Тетіс, 2003. – 200 с.

4. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник / Л. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 144 с.

5. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології: Навч. посібник / І. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.

10. Форми та методи навчання: лекції, семінарські та практичні заняття

11. Методи і критерії оцінювання:

- Поточний контроль (60%): усне опитування, реферати, контрольні та самостійні роботи, тестування

- Підсумковий контроль (40%, екзамен): теоретичні питання

12. Мова навчання: українська

Модуль 3

Назва навчальної дисципліни: *Управління навчальною та виховною діяльністю*

1. Код: ПК

2. Тип: обов'язковий

3. Семестр: 2

4. Обсяг: загальна кількість годин – 108 (кредитів ЄКТС – 3); аудиторні години – 38 (лекцій – 18, семінарів – 20)

5. Лектор: Загородній С. П.

Результати навчання:

У результаті вивчення модуля студент бакалаврата та магістратури, слухач курсів ПК **повинен:**

знати: зміст та структуру освіти України; принципи і систему управління та нормативно-правову базу організації навчального процесу у навчальному закладі; суть процесу навчання та його особливості у навчальних закладах; принципи, закономірності та умови планування і організації навчального та виховного процесу у навчальному закладі; форми організації навчально-виховної діяльності і вимоги до них; основні види навчальних та індивідуальних занять, самостійної роботи та практичної підготовки студентів; контрольні заходи та умови їх організації; вимоги до науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу.

уміти: впроваджувати в процесі своєї педагогічної управлінської діяльності принципи освітньої політики України; раціонально планувати та організовувати навчальну та виховну діяльність у навчальному закладі; розробляти науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу; складати навчальний план підготовки фахівців за напрямом базової освіти, індивідуальний план НПП, індивідуальний навчальний план студента та іншу документацію; організовувати педагогічну співпрацю з громадськістю, державним організаціями, підприємствами тощо; приймати оптимальні педагогічні рішення та впроваджувати ефективні шляхи педагогічного управління навчально-виховним процесом у навчальному закладі.

6. Спосіб навчання: аудиторні заняття

7. Необхідні обов'язкові попередні та супутні навчальні предмети: педагогіка, інноваційний менеджмент, педагогічна інноватика

18. Зміст навчальної дисципліни:

Структура освіти України. Управління навчальним процесом у навчальному закладі. Плани навчальної діяльності у НЗ. Плани навчально-виховної роботи НЗ. Нормативно-правова база організації навчального процесу. Суть процесу навчання та його особливості у навчальних закладах різних типів. Форми навчання та організації навчального процесу. Формування контингенту студентів осіб, які навчаються у закладі, відрахування та поновлення їх на навчання. Зарахування, відрахування та поновлення на навчання. Основні види навчальних занять. Індивідуальні заняття та завдання, контроль їх виконання. Організація самостійної роботи учнів та студентів. Організація практичної підготовки студентів у ВНЗ. Заходи з управління навчально-виховним процесом в закладі. Методики прийняття рішень і критерії оцінки якості та ефективності навчально-виховного процесу в закладі. Умови планування та графік навчального процесу у навчальному закладі. Навчальне навантаження студента та учня. . Робочий час науково-педагогічного працівника. Державні стандарти освіти. Система навчально-виховного процесу в закладі. Навчальні плани та програми навчальних дисциплін. Підручники та навчальні посібники. Інструктивно-методичні матеріали до навчальних занять.

9. Рекомендована література:

1. Ельбрехт О. М. Управління навчальною та виховною діяльністю : теорія та практика: навч. посібник / О. М. Ельбрехт. – К. : Основа, 2010. – 168 с.
2. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
3. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. І. Бондар. – К. : Школяр, 2000. – 191 с.
4. Приходько В. М. Моніторинг якості освіти і виховної роботи навчального закладу / В. М. Приходько. – Х. : Основа, 2007. – 143 с.

10. Форми та методи навчання: лекції, семінарські заняття

11. Методи і критерії оцінювання:

- Поточний контроль (60%): усне опитування, реферати, контрольні та самостійні роботи, тестування
- Підсумковий контроль (40%, залік): теоретичні питання

12. Мова навчання: українська

Анкетування керівників ЗНЗ

Анкета 1

Шановні колеги відмітьте, будь ласка, особистісні якості керівників ЗНЗ, що сприяють розвитку інноваційної компетентності (найбільш значущі – 3б., значущі – 2б. , мають сприяти – 1б. , не мають значення – 0б.).

Дякуємо за співпрацю!

№ з/п	Особистісні якості керівника ЗНЗ	Кількість балів (0, 1, 2, 3)	Інша думка
1	2	3	4
1	Науковість		
2	Чесність		
3	Ініціативність		
4	Комунікативність		
5	Мотивація до інноваційної діяльності		
6	Високий рівень інтелекту і знань		
7	Здоровий глузд		
6	Ініціативність		
9	Соціальні і економічні знання		
10	Впевненість у собі та інших		

11	Доброта		
12	Відповідальність та надійність		
13	Працьовитість, свідомість		
14	Прагнення до лідерства		
15	Інші: 1. Терплячість 2. Аналітичність 3..... 4..... 5.....		

**Діагностична карта знань щодо
розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ**

Як Ви розумієте поняття «компетентність»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Це знання, досвід, освіта в певній галузі діяльності. 2. Це володіння знаннями, що дозволяють судити про щонебудь. 3. Це достатні вміння, адекватна кваліфікація.
Що на Вашу думку означає «професійна компетентність»	<ol style="list-style-type: none"> 1.Інтегрована характеристика ділових і особистісних якостей фахівця. 2.Рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності. 3.Визначення рівня розвитку здатності особистості до творчості, вміння адекватно і відповідально приймати рішення.
У чому полягає сутність поняття «інноваційна компетентність керівника ЗНЗ»	<ol style="list-style-type: none"> 1.У визначенні функції-цілей і цілей-завдань управлінської інноваційної діяльності керівника ЗНЗ. 2.У визначенні основних функцій управлінської інноваційної діяльності керівника ЗНЗ, його цілей і знань. 3.У визначенні основних інноваційних функцій керівника ЗНЗ.
За якими показниками можна оцінити ефективність професійної компетентності керівника ЗНЗ?	<ol style="list-style-type: none"> 1.За результативністю навчально-виховного й управлінського процесів. 2. За результативністю навчально-виховного процесу. 3. За результативністю управлінської діяльності керівника закладу освіти.
Які управлінські функції є інноваційними?	<ol style="list-style-type: none"> 1.Прийняття управлінського рішення, організації і планування, координування, коригування, регулювання, обліку і контролю. 2.Прогностична, представницька, політико-дипломатична, менеджерська, консультативна. 3.Аналітична, інформаційна, науково-дослідна, фінансово-економічна, господарська.

Якими принципами керується директор інноваційного ЗНЗ?	<p>1. Гуманізація, детермінізм, глобалізація.</p> <p>2. Демократизація, інноваційність, гуманізація, глобалізація.</p> <p>3. Проективність, демократизація, інноваційність.</p>
Які наукові підходи є пріоритетними в управлінні інноваційними ЗНЗ?	<p>1. Системний, синергетичний, ситуативний</p> <p>2. Синергетичний, системний, глобалістичний, гуманістичний.</p> <p>3. Синергетичний, системний, глобалістичний, демократичний.</p>
Що означає поняття «управління інноваційною діяльністю»?	<p>1. Переведення системи в якісно новий стан.</p> <p>2. Переведення системи в якісно новий, конкурентоспроможний стан.</p> <p>3. Переведення системи в якісно новий, конкурентоспроможний, інвестований стан.</p>
Які умови спонукають до здійснення інноваційної діяльності?	<p>1. Організаційно-технічні, соціально-економічні, психолого-педагогічні.</p> <p>2. Соціально-економічні, організаційні, психолого-педагогічні.</p> <p>3. Соціальні, організаційні, психологічні.</p>
Запропонуйте структуру інноваційної компетентності керівників ЗНЗ	<p>1..... компетентність.</p> <p>2..... компетентність.</p> <p>3..... компетентність.</p>

Діагностична картка**формування готовності керівника ЗНЗ до управлінської інноваційної діяльності (УІД)****A01: Особлива роль філософії національної освіти:**

1. Зазначає яким повинен бути сам учитель покоління нового тисячоліття.
2. Виявляє здебільшого і формує нові ціннісні орієнтації особистості.
3. Обгрунтовує нову систему поглядів і цінностей.
4. Перелбачає вагомий вплив на розвиток і формування світогляду кожного учня, творця майбутнього.

A02: На основі яких документів можна робити висновки про якісний стан ЗНЗ? На основі:

1. Структури, змісту, обсягу навчального навантаження, рівню підготовки Учнів.
2. Структури управління ЗНЗ.
3. Змісту, обсягу навчального навантаження.
4. Рівнів навчальних досягнень учнів.

A03: Що таке «моніторинг управління, навчання й виховання»?

1. Це процес систематичного оцінювання діяльності суб'єкта управління.
2. Це систематичний облік і контроль за діяльністю закладу (установи) освіти та їх учасників.
3. Це процес відстеження за діяльністю суб'єкта управління.
4. це систематичний облік і контроль.

A04: З'ясуйте нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності керівника ЗНЗ, чинної з 1 вересня 2015 року.

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.
2. Державний Стандарт повної та загальної середньої освіти (2011);
Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року;
Наказ МОН України (від 03. 04. 2012 № 409 з доповненнями 2014, 2015 рр.),
Закон України «Про освіту» (від 06. 07. 2010 № 2442).

3. Про затвердження Концепції профільного навчання у старшій школі (проект); Закон України «Про освіту» (від 06. 07. 2010 № 2442).

4. Закон України «Про освіту» (від 06. 07. 2010 № 2442).

A05: Нормативно – педагогічне забезпечення змісту освіти навчального закладу складають:

1. Перелік навчальних предметів, відповідно рокам навчання.
2. Навчальний план закладу освіти.
3. Тижнева кількість обов'язкових навчальних годин та предметів за вибором у відповідних класах.
4. Навчальні плани, програми, підручники, робочий навчальний план закладу освіти.

A06: Що таке інновація?

1. Нововведення.
2. Нововведення, яке забезпечує якісну зміну.
3. Це технології управління, навчання й виховання.
4. Нововведення, яке забезпечує якісну зміну.

A07: Які форми управління є пріоритетними в практиці роботи керівників ЗНЗ при здійсненні УІД?

1. Розпорядчо-адміністративні.
2. Дорадчо-адміністративні.
3. Адміністративні.
4. Дорадчі.

A08: Які методи управління є найбільш ефективними?

1. Адміністративні.
2. економічні.
3. Психологічні.
4. Соціальні.

A09: Хто із керівників школи несе персональну відповідальність за організацію та якість навчально-виховного процесу?

1. Заступник директора школи з виховної роботи.

2. Заступник директора школи з навчально-виховної роботи.
3. Директор школи.
4. Заступник директора школи з науково-методичної роботи.

A10: Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в навчальному закладі передбачає:

1. Навчання та перевірка знань з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності учнів, вчителів.
2. Інструктаж з питань охорони праці з учасниками навчально-виховного процесу.
3. Інструктаж з питань безпеки життєдіяльності, які містять питання охорони здоров'я, пожежної, радіаційної безпеки, безпеки дорожнього руху, реагування на надзвичайні ситуації, безпеки побуту тощо.
4. Навчання, перевірка знань, інструктажі з питань охорони праці з учасниками навчально-виховного процесу.

A11: Назвіть вид внутрішньо шкільного контролю, при якому вивчається система роботи групи вчителів.

1. Тематичний контроль.
2. Персональний контроль.
3. Фронтальний контроль.
4. Попередній контроль.

A12: Науково-методична робота в школі, розв'язує, як правило такі основні завдання:

1. Розвиток школи.
2. Формування наукового потенціалу педагогічного колективу.
3. Розвиток творчої особистості педагога.
4. Розвиток школи, формування наукового потенціалу педагогічного колективу, розвиток творчої особистості педагога.

A13: Внутрішньошкільний контроль відіграє такі функції:

1. Інформаційну, стимулюючу, коригуючи, методичну.
2. Інформаційну, коригуючи, методичну.

3. Стимулюючу, коригуючи, методичну.

4. Інформаційну, стимулюючу.

A14: Старша 11-річна школа має забезпечувати такі профільні напрями:

1. Суспільно-гуманітарний, філологічний, природничий, технологічний, художньо-естетичний, спортивний.

2. Профорієнтаційний, допрофільний, профільний.

3. суспільно-гуманітарний, природничий, технологічний, художньо – естетичний, спортивний.

4. Стандартний, академічний, профільний, поглиблений.

A15: Зміст 11-річної школи визначають обов'язкова освітні галузі:

1. Мова та література, математика, інформатика, технології, основи здоров'я і фізична культура.

2. мова та література, суспільствознавство, математика, природознавство, технологія, художня культура, основа здоров'я і фізична культура.

3. Мова та література, суспільствознавство, художня культура, природознавство, математика, інформатика, технології, основи здоров'я і фізична культура.

4. Мова та література, суспільствознавство, художня культура.

Вхідне діагностування

Шановні керівники ЗНЗ! З метою покращення змісту навчального плану підвищення кваліфікації з урахуванням вимог щодо підвищення рівня сформованості управлінської культури керівників ЗНЗ в ВАНО, просимо відповісти на запитання:

I. Вкажіть, в яких теоретичних проблемах управління ЗНЗ потребує покращення знань:

- 1) державно-громадське управління (політична культура);
- 2) правові аспекти управління ЗНЗ (правова);
- 3) документаційне забезпечення роботи ЗНЗ (адміністративна);
- 4) інноваційний менеджмент (менеджерська);
- 5) організаційна та управлінська культура в системі освіти (організаційна);
- 6) психологічне забезпечення управлінської інноваційної діяльності керівника ЗНЗ (соціально-психологічна);
- 7) комп'ютерне забезпечення освітнього процесу (інформаційна);
- 8) маркетинг в освіті (економічна);
- 9) комунікації у менеджменті (комунікативна).

II. Які практичні вміння з управлінської інноваційної діяльності викликають у вас утруднення:

- 1) застосування основних форм адміністративного і громадського керівництва ЗНЗ (політична культура);
- 2) аналіз, дотримання та контроль за виконанням трудового законодавства та інших нормативно-правових документів у ЗНЗ (правова);
- 3) підготовка документів за результатами вивчення стану роботи кадрів (адміністративна);
- 4) забезпечення умов для професійного зростання та підвищення кваліфікації вчителів (менеджерська);

- 5) розвиток організаційної культури закладу та власної управлінської культури (організаційна);
- 6) підтримка сприятливого мікроклімату в колективі (соціально-психологічна);
- 7) організація системи інформаційного забезпечення ЗНЗ (інформаційна);
- 8) ведення фінансово-господарської діяльності ЗНЗ (економічна);
- 9) ведення переговорів та прийому відвідувачів (комунікативна).

III. Яким формам роботи на курсах підвищення кваліфікації надасте перевагу:

- 1) колективним;
 - 2) груповим;
 - 3) індивідуальним.
4. З яким досвідом управлінської інноваційної діяльності Ви хотіли б познайомитися під час курсової підготовки?
5. Досвідом з якої проблеми щодо управління ЗНЗ можете поділитися з колегами?
6. Дайте оцінку (від 1 до 5) Вашої зацікавленості у проходженні курсової підготовки в ІППО.

Вихідне діагностування

З метою вивчення ефективності розвитку управлінської культури керівників ЗНЗ в інституті післядипломної педагогічної освіти, просимо відповісти на запитання:

I. Визначте результативність проходження курсової підготовки в ВАНО (від 1 до 5).

II. Визначте рівень отриманих знань і вмінь на курсах підвищення кваліфікації (від 1 до 5):

- 1) державно-громадське управління (політична культура);
- 2) правові аспекти управління ЗНЗ (правова);
- 3) документаційне забезпечення роботи ЗНЗ (адміністративна);
- 4) інноваційний менеджмент (менеджерська);
- 5) організаційна та управлінська культура в системі освіти (організаційна);
- 6) психологічне забезпечення управлінської діяльності керівника ЗНЗ (соціально-психологічна);
- 7) комп'ютерне забезпечення освітнього процесу (інформаційна);
- 8) маркетинг в освіті (економічна);
- 9) комунікації у менеджменті (комунікативна).

III. Яка ідея стосовно поліпшення діяльності ЗНЗ у Вас з'явилася внаслідок курсової підготовки?

IV. Чи продовжите у міжкурсовий період роботу з розвитку інноваційної компетентності

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

V. Визначте необхідність впровадження у навчальний план курсів підвищення кваліфікації спецкурсу „ Розвиток інноваційної компетентності керівника ЗНЗ”:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

VI. Чи вважаєте, що впровадження атестації керівників ЗНЗ за рівнями інноваційної компетентності буде сприяти мотивації керівників до ефективної управлінської діяльності:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

VII. Яким чином Ви збираєтеся працювати над власними недоліками і прагнути до професійного зростання?

Дякуємо за співпрацю!

Інноваційні розробки автора

1. Загородній С.П. Школа розвитку особистості в інформаційному середовищі: методичний посібник / С.П. Загородній, О.О. Форостяна. – Вінниця: ВОПОПП, 2013. –126 с.

2. Загородній С.П. Педагогічна рада як фактор підвищення педагогічної майстерності: методичний посібник / С.П. Загородній, М.В. Черній. – Вінниця: КВНЗ «ВАНО», 2015. – 180 с.