

Кам'янець-Подільський, 2008. – 243с.

12. Цимбалару А.Д. Компонентно-структурний аналіз поняття «освітній простір» [Електронний ресурс] / А.Д. Цимбалару. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/20\\_PRNiT\\_2007/Pedagogica/23997.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_PRNiT_2007/Pedagogica/23997.doc.htm).

13. Чернишов Д.О. Виховний простір : регіональний вимір / Д.О. Чернишов // Наукова скарбниця освіти Донеччини. – 2010. – № 2 (7). – С.74-77.

14. Щиголева Н.В. Структура культурно-образовательного пространства [Электронный ресурс] / Н.В.Щиголева. – Режим доступа : <http://www.eduhmao.ru/info/1/3689>.-

15. Ясвин В.А. Образовательная среда : от моделирования к проектированию / В.А. Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 314 с.

## УДК 371

С.П. Загородній, м. Вінниця, Україна / S. Zagorodnii, Vinnytsia, Ukraine  
e-mail: sv12@meta.ua

### РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**Анотація.** У статті автор аналізує внутрішні та зовнішні чинники, виявляє фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які зумовлюють розвиток інноваційних компетенцій керівника загальноосвітнього навчального закладу. На основі аналізу нормативних джерел автор визначає поняття, об'єкт, суб'єкт, мету, завдання, критерії інноваційного діяльності; вказує на історичне підґрунтя інноваційних компетенцій; виявляє особливості моделі, напрямки, очікувані результати професійної діяльності керівника навчального закладу з інноваційного управління.

Зазначено, що для успішного формування управлінської компетентності керівників в системі післядипломної освіти, необхідно реалізувати модульну модель, яка будуватиметься за принципами професійної індивідуально-особистісної спрямованості, інтеграції, права вибору, інноваційності, безперервності.

Аналізуються науково теоретичні підходи до сутності формування інноваційних компетенцій у керівників ЗНЗ. Враховуючи узагальнення наукових позицій по структурі формування інноваційних компетенцій керівників ЗНЗ, зроблено акцент на особі керівника як найважливішій його складовій. Шляхом аналізу інноваційних компетенцій обґрунтовані умови їх розвитку. Визначено основні орієнтири формування готовності інноваційної діяльності: усвідомлення педагогами введення педагогічних інновацій у власну практику, інформованість про інноваційні педагогічні технології, знання новаторських методик, орієнтованість на створення власних інноваційних продуктів, готовність до подолання труднощів пов'язаних зі змістом і організацією інноваційної діяльності. Зроблено висновок про подальші дослідження, які стосуватимуться проведення оцінки ефективності функціонування освітнього середовища, вивчення системних елементів впливу на розвиток інноваційних компетентностей у керівників загальноосвітніх навчальних закладів

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

#### **The development of innovation skillsof sekondary schools' authorities**

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

In the article it is proved that modernization of education actualizes the problem of educational establishment manager preparation for innovative processes management, makes demands, which envisage new manager preparation area, direct headmaster's own creative potential and form the ability to manage the school development. It is found the essence of educational establishment manager competence, which allows to solve the problems of improvement of professional activity contents and methods, to improve the quality of educational establishment results through the formation of new teachers' views and using of effective technologies of informational transformation.

It is identified the components of innovative competence: personal, cognitive, activity. The unity of professional and civil positions are the basis of manager innovative competence, what is in understanding of the significance of innovation for the development of education and our country in the future. Qualitative preparation of manager for innovative processes management is provided by creation of relevant conditions, namely: the high level of motivation, presence of «Innovative management» discipline in university curriculum, using of personally-oriented approach to a student in the light of his level of preparation, previous innovative experience, cognitive interests and attitude to novations. Innovative competence is formed by the corporation of university lecturers, who during the studying of other disciplines focus students on different novations in studying, upbringing, organization of management.

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

**Постановка проблеми.** З розвитком інноваційного руху в освіті одним із пріоритетних напрямів управління школою є пошуки шляхів

організацій освітніх, педагогічних та управлінських нововведень. Важливою складовою інноваційного потенціалу є здатність навчального закладу, її лідера

до створення інноваційного середовища.

Проблема інноваційного управління є загальнонауковою, оскільки це предмет досліджень багатьох наукових напрямків: менеджменту, економіки, соціології, психології.

**Аналіз попередніх досліджень.** Компетентність – це загальна здатність і готовність особистості до діяльності (С. Шишов); здібності й уміння (С. Рубінштейн, Б. Теплов, А. Бодалев); система знань і умінь, які є відповідними структурі та змісту діяльності людини, та які засвідчують її теоретико-прикладну підготовленість (В. Шепель, П. Симонов, Г. Федоров). Різні аспекти інноваційного менеджменту знайшли своє відображення в працях І. Балабанова, Н. Василенко, А. Гальчинського, М. Йохна, Л. Огольової, М. Портера, В. Стадник, Ф. Хміля та ін. Здебільшого зусилля теоретиків і практиків зосереджено на вивченні сутності інноваційних процесів у освіті (К. Ангеловські, І. Зязюн, В. Паламарчук, Л. Попова, О. Савченко) та особливостей інноваційної роботи вчителя (І. Богданова, І. Дичківська, Е. Ляска, Н. Клокар, О. Козлова, Г. Кравченко, Л. Подимова, В. Сластьонін). Особливості підготовки керівника до інноваційної діяльності в умовах підвищення кваліфікації розкрито в дослідженнях Л. Ващенко, Н. Василенко, Л. Даниленко, О. Козлової. Разом із тим, відсутні змістовні дослідження, які б дали чітке уявлення про сутність, структуру та технологію формування.

**Мета статті** – з'ясувати сутність процесів формування інноваційної компетентності керівника навчального закладу, визначити їх складові компоненти, розкрити особливості формування інноваційної компетентності.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна школа шукає різні шляхи реалізації своїх функцій, одним з яких є інноваційна діяльність. Інновація – нововведення, зміна. Інновації новостворені (застосовані) і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [1].

Серед ключових компетентностей сучасної людини, визначених Радою Європи, є компетентність, яка пов'язана з володінням новими технологіями, усвідомленням їхніх сильних і слабких сторін, здатністю критично ставитися до різного роду нової інформації. Якщо раніше вища освіта була орієнтована на задоволення потреб людини в знаннях на 15-20 наступних років, то в наш час кардинальне оновлення знань відбувається кожні п'ять років, в окремих галузях – кожні три роки, у комп'ютерних технологіях кожен рік [11, с. 443].

У педагогічній науці і практиці виділяють наступні стадії розвитку інновацій, нововведень:

1. Виникнення або зародження ідеї нового.

2. Трансформація ідеї в мету (цілепокладання відображає очікувані результати діяльності, що досягаються за певний період часу).

3. Розробка шляхів реалізації мети і проектування.

4. Реалізація проекту.

5. Поширення нової практики.

6. Рутинізація, перехід в нову якість і функціонування в новому режимі [4, с. 112].

Джерелами зародження інноваційних процесів у практиці освітнього закладу є:

- інтуїція творчого керівника, педагога;
- досвід, сформований у навчальному закладі;
- педагогічний досвід інших закладів;
- директиви та нормативні документи;
- думка споживача освітніх послуг;
- потреби педагогічного колективу працювати по-новому;

- потреби регіону, країни в зміні ситуації в освіті;
- досягнення, розробки всього комплексу наук про людину та ін. [8, с. 97].

Вибудовуючи інноваційну роботу в загальноосвітніх навчальних закладах, не можна не враховувати основні напрямки розвитку сучасної освіти. це:

- зміни в організації освітнього процесу;
- зміни в технологіях навчання і виховання;
- зміни в управлінні освітніми установами.

В організації освітнього процесу з'явилися такі суттєві зміни, як включення в управління процесом навчання і виховання педагогічного моніторингу, педагогічних технологій, проектувальної діяльності, прогнозування, організаторської діяльності педагога щодо забезпечення умов перебігу педагогічного процесу і багато іншого.

Педагогічний моніторинг як безперервне науково обґрунтоване діагностично-прогностичне спостереження за станом, розвитком освітнього процесу дозволяє включити в організацію освітнього процесу оцінку стану педагогічного процесу, відстеження його перебігу, результатів управління ним, визначення перспектив розвитку [6, с. 31].

Критерії оцінки розглядаються як умова ефективності управління розвитком освітніх установ. Інновації виступають в педагогічній діяльності як спосіб вирішення проблем виникають у нестандартних (нетрадиційних) ситуаціях практики функціонування і розвитку освітніх процесів. Критерії оцінки інноваційних процесів покликані допомогти перевести інноваційні зміни з організаційного рівня в змістовний, тобто надати інноваційним процесам нові якості, змінити їх сутнісний характер.

Якісна характеристика критеріїв при розгляді та оцінці інноваційних процесів виходить з принципів оптимальності, перспективності, реальності і можливості бути реалізованим. Якісні критерії інноваційних процесів і їх оцінки необхідні перш за все практичним працівникам як суб'єктам інноваційної

діяльності.

Такими критеріями є:

- актуальність (відповідність інновації соціокультурній ситуації розвитку суспільства);
- новизна (ступінь оригінальності інноваційних підходів, своєрідне поєднання, комбінування відомого, що являють у сукупності новизну);
- освітня значимість (ступінь впливу інновації на розвиток, виховання і освіту особистості);
- суспільна значущість (вплив інновації на розвиток системи освіти в цілому);
- корисність (практична значущість інноваційних процесів);
- реалізація (реалістичність інновації і керуваність інноваційних процесів).

У літературі зустрічаються такі визначення показників інноваційної діяльності:

- показники оцінки інноваційної діяльності освітнього закладу: оновлення змісту освіти (оновлення базового навчального плану, програми навчання і виховання); оновлення методів, форм роботи (рефлексивні методики, модульна і циклоблочна система організації навчально-виховного процесу; переважання групових та індивідуальних форм роботи); поєднання самоаналізу, самоконтролю з самооцінкою і оцінкою партнерів по спільній пізнавальній діяльності та ін;

- показники організації навчально-виховного процесу: самоврядування, співпраця вчителів, учнів та їх батьків в досягненні цілей навчання, виховання і розвитку; спільне планування і організація діяльності керівника ЗНЗ, вчителя і учня як рівноправних партнерів (відповідальність за результати навчально-виховного процесу поділяється між керівником, учнем і вчителем); високий рівень мотивації учасників педагогічного процесу; комфортне просторове психолого-педагогічне середовище для всіх учасників цілісного педагогічного процесу; право вибору змісту, профілю, форм діяльності та ін;

- показники оцінки ефективності навчально-виховного процесу у закладі, порівняння відповідності кінцевих результатів із запланованими: високий рівень вихованості та навченості учнів (понад 75 %); ставлення до навчання, ставлення до праці, ставлення до природи, ставлення до суспільних норм і закону, ставлення до прекрасного, ставлення до себе та ін. [7, с. 128].

Критерії оцінки інноваційних процесів як умова підвищення ефективності управління розвитком освітніх процесів і підвищення їх якості разом з тим виступають як засіб підтримки та соціального захисту тих, хто бере участь у педагогічних інноваціях.

При ефективності управління інноваційними процесами за допомогою об'єктивних критеріїв стає можливим будувати прогнози на зміну ситуації в освіті, визначати перспективи її розвитку в кожному конкретному загальноосвітньому навчальному закладі.

Актуальність інноваційної політики в освітній сфері навчальних закладів не нова переведена в систему освіти кожного педагога і формується вона на основі педагогічної ініціативи – інноваційної діяльності керівника. Відповідно до відомих навчальних інноваційних технологій керівники закладів здійснюють такий набір методів, прийомів, операційних дій у результаті яких суттєво покращується мотивація всіх учасників до навчального процесу та підвищення професійної компетентності [9].

Основна мета неперервної освіти розглядається як формування здатності керівника до активної управлінської діяльності в усіх її формах. Тобто знання набувають нового функціонального змісту – бути засобом, знаряддям професійної (управлінської) діяльності. В цілому, професійні діяльнісні потреби керівника школи можна уявити у вигляді багаторівневої ієрархічної системи. Перший – вищий рівень складають найбільш стійкі потреби, спрямовані на досягнення головних життєвих цілей, а також засобів їх досягнення. Другий – утворюють загальні потреби у визначеній сфері діяльності (управлінська діяльність). Третій – це більш часткові потреби, що відносяться до конкретних об'єктів і ситуацій професійної діяльності. Підвищення кваліфікації керівників задовольняє потреби третього рівня. Це потреби у професійно значущих знаннях та вміннях. Аналіз системи управління різних типів навчальних закладів України теорії і практики соціального управління, нормативних джерел МОН України дає змогу виділити об'єктивні тенденції і закономірності функціонування навчальних закладів, сформулювати принципи управління, які власне, визначають рівень управлінської кваліфікації керівника ЗНЗ. Тому неперервна освіта базується на основі комплексних теоретико-методологічних досліджень, пов'язаних з розвитком світового менеджменту. У зв'язку з цим з'явилась потреба кваліфікованого оволодіння сукупним управлінським знанням в системі післядипломної освіти керівників середньої ланки – керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Саме в Законі України «Про загальну середню освіту» визначена головна управлінська функція керівника закладу освіти: «Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює директор» (ст. 39, ч. 1) [2, с. 67].

Відомий вітчизняний учений В. Маслов пропонує розробити стандарт формування посадово-функціональної (професійної, або фахової) компетентності керівних кадрів освіти системи загальної середньої освіти. При цьому він зазначає, що ефективність практичної діяльності керівників освіти, спрямованої на вирішення завдань, пов'язаних з її реформуванням та подальшим розвитком відповідно до вимог сучасності багато в чому залежить від рівня професійної компетентності кожного посадовця та його особистісних морально-психологічних якостей.

**Висновки.** Компетентнісний підхід у роботі з підготовки і підвищення кваліфікації працівників освіти набуває все більшого поширення як в теоретичній, так і у практичній площині у різних країнах світу та нашій державі. Він використовується як наукова концепція, що покладена в основу для визначення мети, змісту, методів та організації навчання, діагностики рівнів готовності і відповідності особистості до ефективної діяльності на відповідній посаді, або у конкретній професійно-фаховій сфері. Під професійною, посадово-функціональною компетентністю слід розуміти теоретичну, технологічну, а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків і прав відповідно до повноважень певної або певної професійно-фахової спрямованості тобто до визначеної і визнаної у конкретному суспільстві компетентності. Компетентність законодавчо або нормативно чітко визначає коло повноважень та прав особистості на здійснення відповідних дій у межах конкретної посади, або спеціальності у певній професії і предметно-фахової спрямованості у педагогічних працівників, а також відповідальність за якість і результати своєї роботи.

Компетентності – упорядкована сукупність,

методологічних, загальнотеоретичних, спеціально-теоретичних знань та адекватних для їх реалізації технологічних умінь об'єктивно-необхідних для якісної діяльності особистості, яка обіймає конкретну посаду, або працює у професійно-фаховій. Виокремлені, теоретично обґрунтовані і систематизовані компетентності є науковим підґрунтям об'єктивно необхідним для формування і подальшого розвитку компетентності особистості у конкретній сфері діяльності відповідно до її посадово-функціональних обов'язків, або професійно-фахової спрямованості а також для оцінки ступеня готовності до виконання відповідних обов'язків.

У сучасних умовах суспільного розвитку виникає необхідність подальшого поглиблення теорії і покращення практичної діяльності неперервної педагогічної освіти, підвищення посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів і працівників управлінської ланки різних рівнів відповідно до потреб і сучасних вимог сьогодення нашої держави та взаємодії з іншими країнами, що обумовлено інтегративними процесами у сфері освіти.

#### Література:

1. Закон України « Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р.
2. Законодавство України про освіту. Збірник законів. – К.: Парламентське вид-во, 2002. – 159 с.
3. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника – Х. : Вид.група «Основа», 2007, – 176 с.
4. Вдовиченко Г.П. Управлінська компетентність керівника школи, – Х. : Вид.група «Основа», 2007. – 112 с.
5. Лазаренко І. Формування іміджу освітньої установи //Директор школи. Україна, 2006.
6. Климчик І. Ділова кар'єра: принципи планування і управління//Освіта і управління. – 2004. – № 3-4. – С.31-36.
7. Галіціна Л. Інноваційна діяльність ЗНЗ / Упоряд. Л.Галіціна. – К. : Вид.дім «Шкільний світ»: Вид. Л.Галіціна, 2005. – 128 с.
8. Ващенко Л. Інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти особливості управління//Освіта і управління. – 2003. – т. 6. – № 3. – С. 97-104.
9. Сохань Л.В.,Єрмакова І.Г Життєва компетентність особистості//Науково- методичний посібник.-2003. – К.Богдана.
10. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи //Управління школою. – 2003. – № 7. – (19) березень. – С.2-4.
11. Мармаза О. І. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2014, № 1 (35).