

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Психолого-природничий факультет
Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

ЛЕСЬКО ОЛЕГ РОМАНОВИЧ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Освітня програма *«Управління навчальним закладом»*
Спеціальність *073 Менеджмент*
Галузь знань *07 Управління та адміністрування*

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:
**кандидат філософських наук,
доцент Іван КУНДЕРЕНКО**

Рівне, 2025

РЕЗЮМЕ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 72 сторінок, робота містить 10 таблиць та 5 рисунків, список використаних джерел (34 найменувань), додатків.

Об'єкт дослідження: інноваційні зміни у освітній організації.

Предмет дослідження: управління інноваційними змінами у освітній організації.

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз літератури з проблеми дослідження, узагальнення, порівняння, тестування, кількісний, якісний та статистичний аналіз результатів дослідження. *емпіричні* - прогностичних (метод експертної оцінки - індивідуальної, колективної); педагогічний експеримент.

Основні теоретичні положення дослідження ґрунтуються на сучасних концепціях інноваційного менеджменту та педагогічного управління, які розглядають інновацію як цілеспрямований процес створення, упровадження й поширення нових ідей, технологій та організаційних рішень у сфері освіти. У роботі обґрунтовується, що управління інноваційними змінами є комплексною діяльністю, що поєднує стратегічне планування, організаційне моделювання, мотивацію педагогічного персоналу та моніторинг результатів інноваційної діяльності.

Отримані результати дослідження свідчать про те, що ефективність управління інноваційними змінами в освітній організації значною мірою залежить від рівня готовності педагогічного колективу до впровадження нововведень, наявності чітко визначених управлінських стратегій та створення сприятливих організаційно-педагогічних умов. Виявлено, що застосування системного підходу до управління інноваціями, поєднання стратегічного планування, моніторингу результатів та мотиваційних механізмів сприяє підвищенню ефективності інноваційних процесів.

Значущість виконаної роботи та висновки полягає в тому, що вона дозволила поглибити наукові уявлення про управління інноваційними змінами в освітніх організаціях, систематизувати теоретичні підходи та визначити ключові

чинники, що впливають на ефективність впровадження інновацій. Практична цінність роботи полягає у розробленні рекомендацій та методичних заходів, які можуть бути використані керівниками закладів освіти для підвищення результативності інноваційної діяльності, оптимізації управлінських процесів та формування сприятливого середовища для розвитку педагогічного колективу.

Прогнозовані припущення про розвиток об'єкту та предмету дослідження, що освітні організації, які системно впроваджують управлінські підходи до інноваційних змін, з часом підвищать свою адаптивність до сучасних освітніх викликів та здатність ефективно реалізовувати інноваційні проекти. Очікується, що педагогічні колективи, залучені до інноваційної діяльності, підвищать професійну компетентність, мотивацію до впровадження нових методик та технологій, а управлінські механізми забезпечать стабільний контроль та координацію інноваційних процесів.

Ключові слова: *управління інноваційними змінами, освітня організація, інноваційний потенціал, педагогічний колектив, інноваційна діяльність.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КЕРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Заклад освіти як система, що підлягає цілеспрямованому розвитку.....	8
1.2. Стратегічні механізми керування інноваційними змінами в освітній організації.....	19
1.3. Оцінка управління інноваційними змінами освітньої організації.....	26
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АПРОБАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ	
2.1. Характеристика освітньої організації та оцінка інноваційного потенціалу педагогічних кадрів.....	30
2.2. Управління інноваційними змінами через реалізацію цільової програми «Читання та робота з текстом».....	43
2.3. Управління інноваційними змінами через реалізацію цільової програми «Проектна діяльність» у ЗЗСО «Новокорецька гімназія» Корецької міської ради на рівні початкової освіти.....	48
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Експериментальна перевірка моделі процесу управління інноваційними змінами в освітній організації.....	53
3.2. Аналіз результатів експерименту та оцінка ефективності механізмів управління інноваційними змінами.....	57
ВИСНОВОК.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Сучасний розвиток освіти характеризується активними трансформаційними процесами, зумовленими потребою суспільства в оновленні змісту, форм і технологій навчання. В умовах швидких змін особливої актуальності набуває ефективне управління інноваційними процесами, яке визначає здатність освітньої організації адаптуватися до нових викликів, удосконалювати власну діяльність та забезпечувати якісну освіту. Управління інноваційними змінами виступає важливим чинником розвитку закладу освіти, формування його конкурентоспроможності та професійного зростання педагогічного колективу.

Водночас ефективність інноваційних змін значною мірою залежить від готовності учасників освітнього процесу до їхнього сприйняття та реалізації, а також від наявності належних управлінських механізмів, які забезпечують координацію, підтримку та моніторинг інноваційної діяльності. Потреба у чітких підходах до організації інноваційних процесів, у визначенні умов, що сприяють їх успішному впровадженню, та у створенні дієвих управлінських стратегій зумовлює актуальність дослідження. Це дозволяє не лише поглибити теоретичні засади інноваційного менеджменту в освіті, а й запропонувати практичні рішення, спрямовані на розвиток освітньої організації в умовах динамічних змін.

Мета дослідження: обґрунтування ознак інноваційних змін в освітній організації, розробка моделі управління інноваційними змінами в освітній організації та виявлення результативності даної моделі.

Об'єкт дослідження: інноваційні зміни у освітній організації.

Предмет дослідження: управління інноваційними змінами у освітній організації.

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз літератури з проблеми дослідження, узагальнення, порівняння, тестування, кількісний, якісний та статистичний аналіз результатів дослідження. *емпіричні* - прогностичних (метод експертної оцінки - індивідуальної, колективної); педагогічний експеримент.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади управління інноваційними змінами

в освітніх організаціях на основі наукових і науково-методичних джерел.

2. Узагальнити сучасні підходи, моделі та принципи управління інноваціями в освіті та визначити їх особливості.

3. Охарактеризувати організаційно-педагогічні умови, що впливають на ефективність упровадження інноваційних змін у закладах освіти.

4. Дослідити стан готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності та визначити фактори, що її зумовлюють.

5. Обґрунтувати методичні засади впровадження інноваційних змін в освітню організацію.

6. Розробити та апробувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності інноваційних трансформацій у закладі освіти.

Гіпотеза полягає в тому, що ефективність управління інноваційними змінами в освітній організації зростатиме за умови опори на науково обґрунтовані принципи інноваційного менеджменту, урахування рівня готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності, створення сприятливих організаційно-педагогічних умов для впровадження змін, застосування оптимальних форм і методів планування, координації та контролю інноваційних процесів.

База дослідження та склад піддослідних. Дослідження проводилося на базі ЗЗСО «Новокорецька гімназія».

Теоретична значущість полягає в поглибленні та систематизації наукових уявлень про управління інноваційними змінами в освітній організації. У роботі уточнено змістове наповнення понять «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційні зміни» та «управління інноваційними процесами» в контексті освітньої сфери. Розкрито закономірності та принципи організації інноваційної діяльності в закладах освіти, окреслено чинники, що впливають на успішність упровадження змін. Узагальнено та доповнено наукові підходи до формування інноваційного потенціалу освітньої організації, а також визначено

концептуальні засади управління інноваційними трансформаціями.

Практична значущість полягає у можливості застосування його результатів у діяльності керівників і педагогічних працівників освітніх організацій для підвищення ефективності впровадження інноваційних змін. На основі отриманих даних розроблено рекомендації щодо удосконалення управлінських підходів, оптимізації планування та реалізації інноваційних процесів, формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності педагогів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, що включають 8 підпунктів (параграфів), десять таблиць, п'ять рисунків, висновку, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КЕРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Заклад освіти як система, що підлягає цілеспрямованому розвитку

Сучасний стан української системи освіти характеризується активним розвитком інноваційної діяльності. Для успішної реалізації інновацій у освітньому процесі керівник освітньої організації повинен усвідомлювати їхню значущість та перспективність. У цьому контексті одним із ключових завдань управлінця є створення сприятливих зовнішніх та внутрішніх умов для ефективного розвитку освітньої організації. Це означає, що освітня організація повинна стати об'єктом безперервного керованого розвитку.

На основі зазначених положень розглянемо поняття «освітня організація», її ознаки та структуру.

Згідно з Законом України «Про освіту» (ст. 1–2), система освіти включає:

- державні стандарти та вимоги до освіти, освітні програми різних рівнів і напрямів;
- організації, які здійснюють освітню діяльність, педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх законних представників;
- органи державної влади та місцевого самоврядування, які здійснюють управління у сфері освіти, а також створені ними консультативні та дорадчі органи;
- установи, що забезпечують організацію освітньої діяльності та оцінку якості освіти;
- професійні об'єднання, роботодавців та громадські організації, що здійснюють діяльність у сфері освіти [3].

Освітні організації є системоутворюючим елементом усієї освітньої системи, адже саме в них реалізується освітня діяльність шляхом впровадження освітніх програм, що відповідають державним стандартам і спрямовані на досягнення визначених освітніх результатів.

Відмінність освітньої організації від інших соціальних інститутів полягає у тому, що її основним видом діяльності є освітня діяльність. Наявність діяльності є ключовою ознакою будь-якої організації, а для освітньої організації такою

діяльністю є навчально-виховний процес. Відповідно до Закону України «Про освіту», освіта – це цілеспрямований процес навчання та виховання, що є суспільно значущим благом і здійснюється в інтересах людини, сім’ї, суспільства та держави.

Освітня організація визначається як юридична особа або інший суб’єкт, який здійснює освітню діяльність як основний вид своєї діяльності відповідно до цілей, заради досягнення яких створена така організація [6, с. 120].

Варто також розрізнити поняття «освітня організація», «організація, яка здійснює навчання» та «організація, що здійснює освітню діяльність». До останніх, зокрема, відносять і індивідуальних підприємців, які провадять освітню діяльність. У випадку організацій, для яких освіта не є основним видом діяльності (наприклад, промислове підприємство), освітня діяльність може бути додатковою та сприяти підвищенню кваліфікації працівників.

Основна відмінність освітньої організації полягає в тому, що для неї освітня діяльність є головним і визначальним видом діяльності.

В організаціях, які здійснюють навчання, передбачено наявність спеціальних структурних підрозділів та програм підвищення кваліфікації працівників. Згідно із Законом України «Про освіту», для реалізації освітньої діяльності організація, яка здійснює навчання, створює спеціалізований освітній структурний підрозділ. Діяльність такого підрозділу регламентується положенням, що розробляється та затверджується самою організацією [13, с. 204].

Індивідуальні підприємці також відносяться до суб’єктів, які здійснюють освітню діяльність. Для них освітня діяльність може бути основним або додатковим видом діяльності, і вони можуть вважатися освітніми організаціями у разі забезпечення повноцінної реалізації освітніх програм та дотримання вимог законодавства щодо освіти (див. Рис. 1.1).

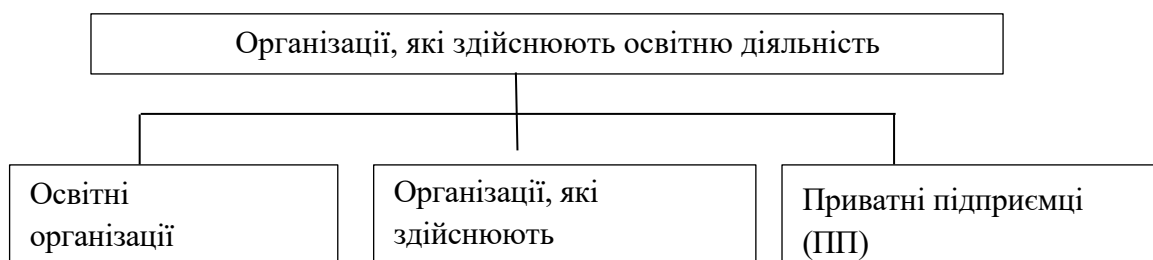


Рисунок 1.1. Організації, які здійснюють освітню діяльність

Далі коротко розглянемо поняття «організація», щоб з'ясувати сутність освітньої організації, її специфіку та охарактеризувати як об'єкт управління. Автори підручника «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають організацію як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. У цьому визначенні виділяються ключові ознаки організації: її колективний характер, який виключає існування організації у формі однієї особи; наявність загальної організаційної мети; колективний характер діяльності та наявність системи управління. Основним елементом організації є досягнення мети, яка є результатом спільної діяльності. На основі цього підходу виділяють такі ключові компоненти будь-якої організації: цілі та завдання, для реалізації яких створюється і функціонує організація; люди, які входять до її складу; управління, яке організовує та координує ресурси для досягнення поставлених цілей. При цьому загальна організаційна мета зазвичай не збігається з індивідуальними цілями працівників, які можуть бути пов'язані з матеріальним благополуччям, професійним визнанням, досягненням успіху чи соціальним статусом. Досягнення спільних цілей організації здійснюється через реалізацію індивідуальних потреб її членів [17, с. 216].

Честер Барнард визначає організацію як форму кооперації людей, яка відрізняється від інших соціальних груп свідомістю, передбачуваністю та цілеспрямованістю. До суттєвих ознак організації він відносить усвідомленість членів організації, що проявляється у добровільному об'єднанні людей, розумінні ними організаційних цілей та цінностей, а також відповідності організаційних цілей індивідуальним інтересам. Передбачуваність діяльності забезпечується ефективним управлінням, адмініструванням та лідерством керівництва, а також розвиненою системою формальних і неформальних комунікацій.

Згідно з П. Блау та У. Скоттом, організація — це група людей із специфічною формалізованою структурою. За цим визначенням структура організації визначає порядок розподілу завдань, субординацію, формальні механізми координації та моделі взаємодії між членами організації. А. Етціоні наголошує, що організації є

соціальними об'єднаннями або групами людей, які свідомо створюються та перебудовуються для досягнення конкретних цілей. У цьому визначенні підкреслюється соціальний характер організації та її управлінський аспект, що спрямований на створення, підтримку функціонування та розвиток організацій.

Організація, як особлива сфера діяльності менеджменту, одночасно виступає і як функція управління, і як результат організаційного проектування, що включає ухвалення рішень щодо вдосконалення структури та процесів. Менеджмент формує та за потреби змінює внутрішнє середовище організації, що охоплює структуру, внутрішньоорганізаційні процеси, технології, персонал, організаційну культуру та інші елементи, а також здійснює управління функціональними процесами, що відбуваються в організації [19].

Термін «організація» використовується в кількох значеннях. Він може означати управлінський процес або функцію управління, результат управлінської діяльності у вигляді впорядкованої структури та середовища діяльності менеджера, а також область управлінської діяльності, тобто об'єкт управління (див. рисунок 1.2).



Рисунок 1.2. Визначення поняття організації

Узагальнення вищезазначені підходи, можна визначити організацію як [32]:

- обумовлену будовою узгодженість та взаємодія самостійних різноманітних частин цілого;
- всі процеси та дії, що призводять до вдосконалення чи створення нових зв'язків між частинами цілого;
- сукупність людей, які спільно здійснюють програму, досягають мети

відповідно до певних процедур і за певними правилами.

Менеджмент охоплює всі процеси, що відбуваються в організації, як внутрішні, так і зовнішні, і в залежності від того, які процеси стають пріоритетними, управління організацією можна розглядати з різних точок зору:

- внутрішньоорганізаційних процесів;
- взаємодії організації з зовнішньої середовищем;
- досягнення цілей організації.

Зазвичай виділяють чотири аспекти вивчення та управління організаціями.

Перший аспект — будова організації, що включає її цілі, ієрархію, склад, структуру, типологію та класифікацію. Другий аспект — функціонування, яке охоплює типи організаційних відносин, поведінку людей в організації, взаємодію соціально-психологічних і адміністративних факторів, процеси прийняття та реалізації рішень та інші внутрішні механізми. Третій аспект стосується управління, зокрема організаційних процесів, ієрархії, владних відносин, взаємодії керівників і підлеглих, стилів та методів керівництва, рівнів управління та подібних питань. Четвертий аспект пов'язаний із розвитком організацій, включає проектування та створення нових організацій, визначення тенденцій їхнього розвитку, методи перетворення та вдосконалення структури і процесів [9, с. 110]. Ці аспекти вивчення та управління організаціями наочно відображені на рисунку 1.3.

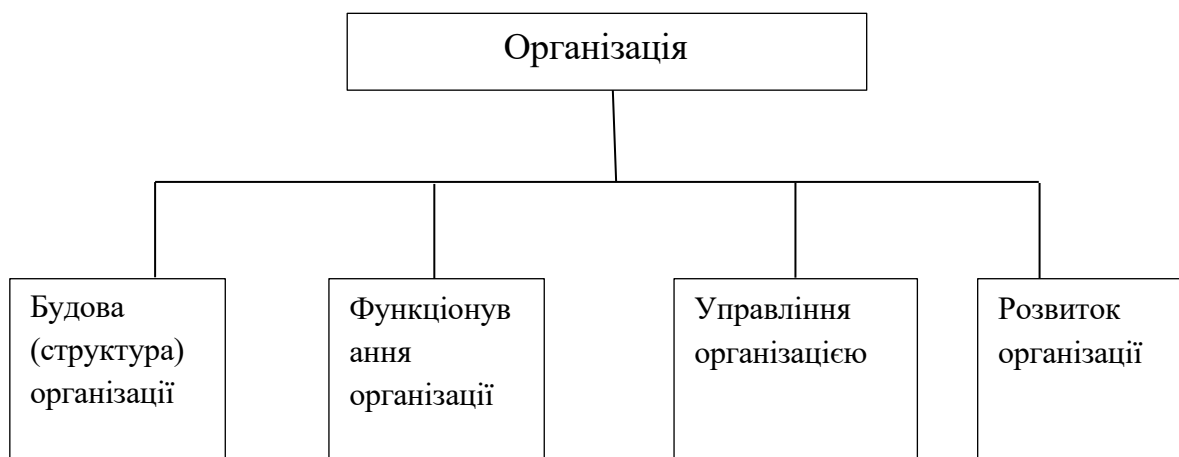


Рисунок 1.3. Напрями дослідження організації

Слід зазначити, вивчення організацій нині стало комплексним. Їх вивчають такі науки, як соціологія, філософія, антропологія, соціальна психологія, біологія, математика, логіка, політологія, історія, право тощо. Причому організації вивчаються як частина складнішої системи-суспільства, що повністю відповідає визначення організації Парсонса: «Здається доцільним визначити організацію як соціальну систему, яка організована задля досягнення певної мети; досягнення цієї мети є одночасно виконанням однієї з функцій ще ширшої системи, а саме - суспільства» [1, с. 444].

Далі наведемо характеристики освітніх організацій та визначимо їхні ознаки, які визначають особливості як об'єкта управління. Система освіти в Україні є багаторівневою та багатокомпонентною. Вона включає різні освітні рівні, види та напрямки освітніх програм, зокрема базові та додаткові, а також їхні різновиди. Законодавством України встановлено типи та види освітніх організацій, що здійснюють освітню діяльність на різних рівнях освіти.

Освіта в Україні поділяється на загальну середню освіту, професійну (професійно-технічну та вищу) освіту, додаткову освіту для дітей і дорослих та професійне навчання, що забезпечує реалізацію права на безперервну освіту протягом життя. Цю структуру наочно відображено на рисунку 1.4.

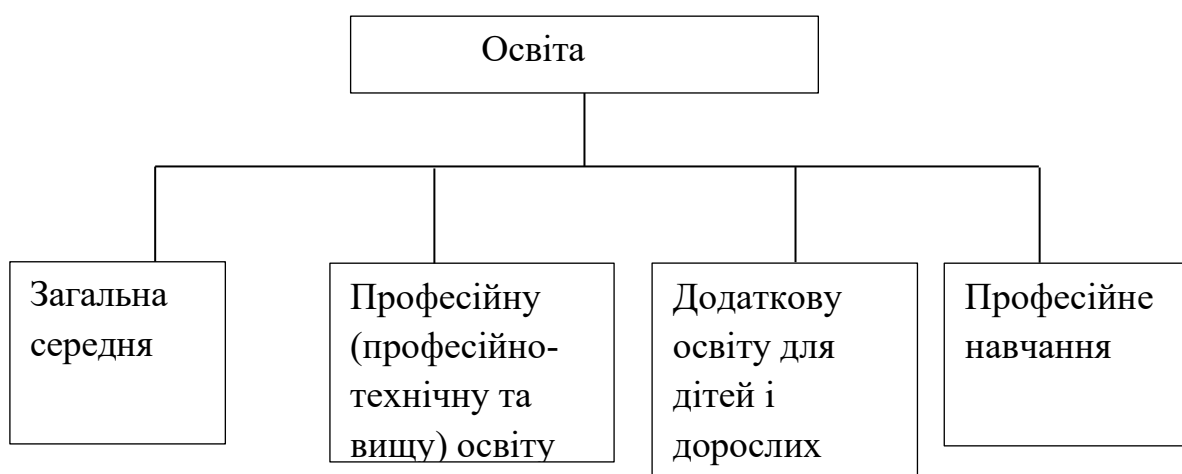


Рисунок 1.4. Види освіти

Загальна та професійна освіта в Україні поділяються за рівнями. Загальна освіта включає дошкільну освіту, початкову загальну освіту, основну загальну

освіту та середню загальну освіту. Професійна освіта охоплює середню професійну освіту, вищу освіту на рівні бакалаврату, спеціаліста та магістратури, а також підготовку кадрів вищої кваліфікації [26, с. 222].

В Україні встановлено такі типи освітніх організацій, що реалізують основні освітні програми:

1. Дошкільна освітня організація — здійснює як основну мету діяльності реалізацію освітніх програм дошкільної освіти та забезпечує нагляд і догляд за дітьми.

2. Загальноосвітня організація — реалізує освітні програми початкової, основної та середньої загальної освіти.

3. Професійна освітня організація — забезпечує реалізацію освітніх програм середньої професійної освіти та професійного навчання.

4. Освітня організація вищої освіти — реалізує програми вищої освіти та здійснює наукову діяльність.

Визначено також типи освітніх організацій, що реалізують додаткові освітні програми:

1. Організація додаткової освіти — освітня організація, яка здійснює як основну мету діяльності реалізацію додаткових загальноосвітніх програм.

2. Організація додаткової професійної освіти — освітня організація, яка здійснює як основну мету діяльності реалізацію додаткових професійних програм.

Законом України визначено, що крім реалізації освітніх програм, які є основною метою діяльності, освітні організації можуть здійснювати освітню діяльність за іншими освітніми програмами. Це передбачає можливість диференціації основних і неосновних видів діяльності. Додатковими видами діяльності для освітніх організацій можуть бути лише програми освітніх організацій попереднього рівня [23, с. 3].

Неосновні види діяльності освітніх організацій є необов'язковими, але

підвищують їхню привабливість для споживачів та конкурентоспроможність серед інших організацій. До таких видів діяльності можуть належати наукова та/або творча діяльність, консультаційна, просвітницька діяльність, діяльність у сфері охорони здоров'я, організація відпочинку тощо, за умови, що вони не суперечать цілям створення освітньої організації та передбачені Статутом ГО.

Освітня установа є юридичною особою, наділеною відповідно до законодавства певними правами та обов'язками. Те, що освітня організація є некомерційною, визначає специфіку її управління. Термін «некомерційна» означає, що організація не ставить за мету отримання прибутку від основної діяльності. Водночас освітня організація має право здійснювати діяльність, що приносить дохід. Згідно із Законом України «Про освіту», освітня організація може займатися підприємницькою діяльністю, використовуючи для цього передане їй майно. Таке майно передається засновником для реалізації освітньої діяльності та перебуває у розпорядженні організації на правах оперативного управління, що передбачає використання майна виключно для провадження статутної діяльності та забороняє його продаж або інше відчуження. Освітня установа також має право власності на доходи від комерційної діяльності, на набуті за рахунок цих доходів об'єкти, продукти інтелектуальної та творчої праці, а також право самостійно розпоряджатися цими доходами [8, с. 101].

Освітні організації в Україні, залежно від засновника, поділяються на державні, комунальні та приватні. Державною освітньою організацією вважається організація, створена органами державної влади України. Комунальні освітні організації створюються органами місцевого самоврядування. Приватні освітні організації засновуються фізичними та/або юридичними особами або їхніми об'єднаннями. Статус будь-якої освітньої організації (тип, вид, категорія) встановлюється шляхом державної атестації або акредитації [30, с. 60].

Окремо виділяються релігійні освітні організації, створені відповідно до законодавства України про свободу совісті та релігійні організації. Релігійні організації, засновані іноземними юридичними особами, можуть створювати освітні організації лише відповідно до вимог українського законодавства.

Будь-який вид освітньої організації — державна, комунальна або приватна — має певну автономію у здійсненні своєї діяльності. Це означає, що освітня організація вільна у визначенні змісту освіти, самостійна у виборі навчально-методичного забезпечення та освітніх технологій, незалежна у проведенні освітнього процесу, автономна у підборі і розміщенні педагогічних та інших кадрів, а також вільна у здійсненні наукової, фінансової, господарської та іншої діяльності в межах чинного законодавства України та Статуту освітньої організації [21, с. 8].

Будь-який вид освітньої організації — державна, комунальна або приватна — має автономію у здійсненні своєї діяльності. Це означає, що освітня організація вільна у визначенні змісту освіти, самостійна у виборі навчально-методичного забезпечення та освітніх технологій відповідно до реалізованих освітніх програм, автономна у проведенні освітнього процесу, незалежна у підборі та розміщенні педагогічних і адміністративних кадрів, а також вільна у здійсненні наукової, фінансової, господарської та іншої діяльності в межах чинного законодавства та Статуту організації [7, с. 140].

До компетенції освітньої організації в межах її діяльності належить:

1. Розробка та прийняття локальних нормативних актів.
2. Забезпечення матеріально-технічної бази для реалізації освітньої діяльності.
3. Надання засновнику та громадськості щорічного звіту про надходження та використання фінансових і матеріальних ресурсів, а також звіту про результати самообстеження.
4. Встановлення штатного розпису.
5. Прийом на роботу працівників, укладення та розірвання трудових договорів, розподіл посадових обов'язків, організація додаткової професійної освіти працівників.
6. Розробка та затвердження освітніх програм.
7. Розробка програми розвитку освітньої організації.
8. Прийом та відрахування здобувачів освіти.
9. Визначення переліку підручників, дозволених або рекомендованих для

використання під час реалізації освітніх програм.

10. Здійснення поточного контролю успішності та проміжної атестації здобувачів освіти, визначення форм, періодичності та порядку проведення.

11. Ведення індивідуального обліку результатів освоєння освітніх програм учнями та заохочення їх до навчальної діяльності.

12. Використання та вдосконалення методів навчання й виховання, освітніх технологій, включаючи електронне навчання.

13. Проведення самообстеження та забезпечення функціонування внутрішньої системи оцінки якості освіти [34].

Освітня організація є складною динамічною соціальною системою. Вона є об'єктом як зовнішнього, так і внутрішньоорганізаційного управління. Таким чином, можна говорити про управління освітньою організацією в цілому, а також її окремими компонентами або частинами, що виступають підсистемами загальної системи освітньої організації (рис. 1.5.).

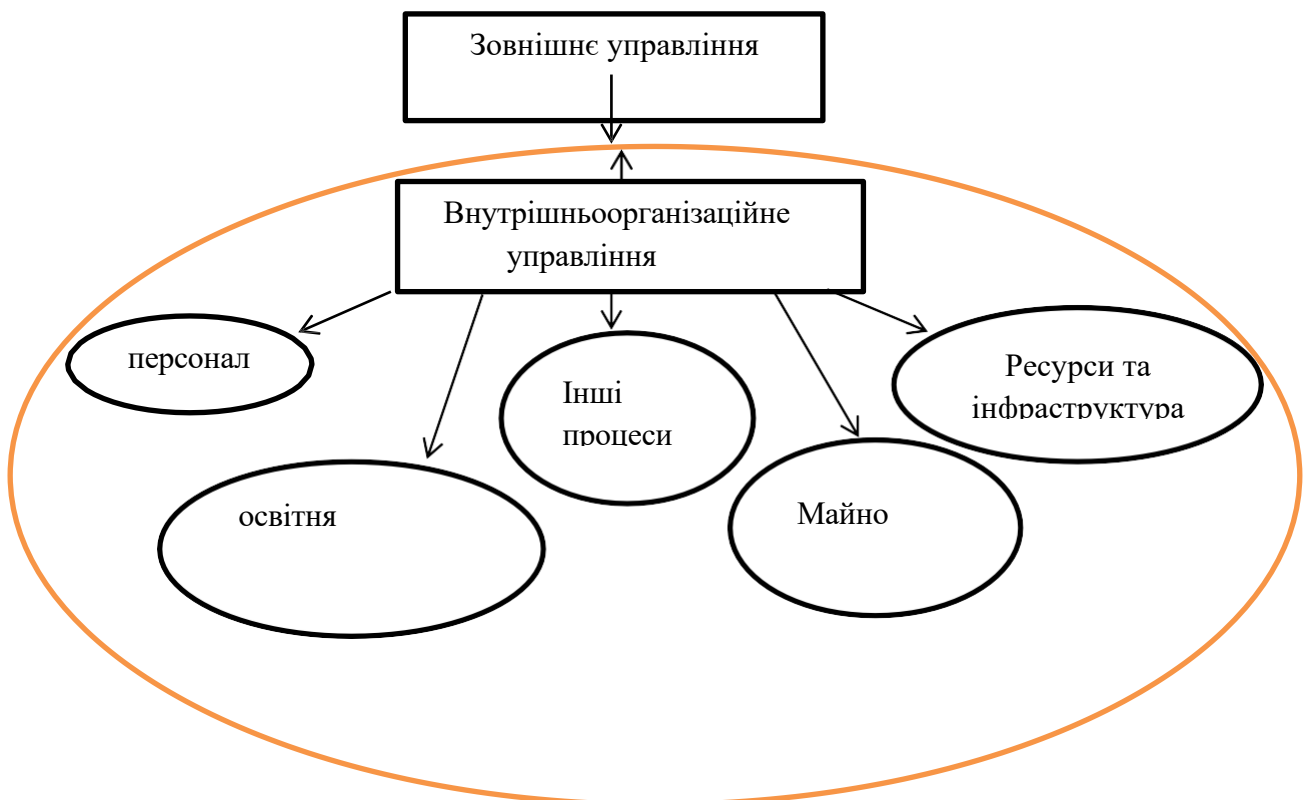


Рисунок 1.5. Освітня організація як об'єкт зовнішнього та внутрішньоорганізаційного управління

Підсистемами освітньої організації можуть бути освітній та інші процеси, персонал, ресурси та інфраструктура, майновий комплекс, система інформаційного забезпечення, взаємодія з партнерами та інші компоненти. Деталізація та конкретизація процесів управління освітньою організацією потребує опису її структури та процесів діяльності [19, с. 32].

Підсумовуючи, можна зазначити наступне. Освітні організації, які реалізують основні та додаткові освітні програми, є ключовим елементом системи освіти. Вони відрізняються від інших видів організацій та громадських інститутів змістом діяльності, що дозволяє диференціювати їхні види та типи. Організація в загальному розумінні визначається як внутрішня впорядкованість та взаємодія більш або менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлена його будовою; як сукупність процесів і дій, що спрямовані на формування та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; а також як об'єднання людей, які спільно реалізують певну програму або мету на основі встановлених процедур і правил.

Менеджмент організації — це спеціально організована діяльність, спрямована на досягнення організаційних цілей, управління внутрішньоорганізаційними процесами та взаємодією організації з зовнішнім середовищем. Система освіти України є складною динамічною багаторівневою соціальною системою, що включає підсистеми загальної, професійної, додаткової освіти та професійної підготовки [22, с. 51].

Залежно від цілей та завдань статутної діяльності визначаються типи, види та категорії освітніх організацій, а також типи та види реалізованих ними освітніх програм, що забезпечує необхідний рівень різноманітності та варіативності освіти. Специфіка управління освітньою організацією головним чином визначається її приналежністю до певного типу та виду. У цьому дослідженні більшою мірою розглядаються загальноосвітні організації. Далі буде розглянуто поняття стратегічного управління, інноваційних змін у освітніх організаціях, а також визначено механізми управління такими організаціями.

1.2. Стратегічні механізми керування інноваційними змінами в освітній організації

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні потребує суттєвих змін, що, у свою чергу, зумовлює необхідність модернізації освіти як базової ланки, яка запускає подальші трансформації. Впровадження інноваційних технологій та нових підходів безпосередньо в освітню діяльність створює умови для підвищення конкурентоспроможності українських освітніх організацій на сучасному освітньому ринку та забезпечує розвиток людського капіталу. Освіта повинна перетворитися на гнучку систему, здатну до саморозвитку та адаптації до змінних соціальних, економічних і технологічних запитів суспільства. Вона є рушійною силою, що сприяє підвищенню якості життя громадян та формуванню суспільства знань [21, с. 62].

Реалізація освітніх реформ в Україні покладає значну частину відповідальності на регіони та самі освітні організації. Сьогодні освітні організації мають можливість не лише самостійно здійснювати фінансово-господарську діяльність, а й брати відповідальність за результати освітньої діяльності. Керівники та управлінці освітніх організацій залучені до реалізації державних освітніх програм, підвищення якості освіти, впровадження профільного та дистанційного навчання, а також нових інформаційно-комунікаційних технологій у освітній процес і систему управління. Вони забезпечують матеріальну базу, використовують сучасні підходи до фінансування та самостійного управління, що підвищує ефективність діяльності організацій.

В сучасних соціально-економічних умовах інноваційна активність освітньої організації є ключовим фактором її конкурентоспроможності та успішності в управлінні ресурсами та реалізації освітніх програм. За даними соціологічних досліджень, сьогодні більшість українських освітніх організацій активно шукають нові засоби, методи та форми освітньої діяльності. Водночас якісний аналіз показує, що інноваційні процеси часто залишаються розрізненими, слабо керованими та недостатньо продуманими. Освітні

організації намагаються запроваджувати різноманітні нововведення, які не завжди відповідають конкретним потребам організації [15, с. 63].

Відсутність системи управління інноваційними процесами ускладнює ефективне впровадження нововведень. Керівники та управлінці не завжди можуть визначити пріоритетні проблеми освітньої організації, що призводить до того, що педагогічний персонал не приймає «нав'язані» інновації. Учителі часто зосереджуються не на вирішенні стратегічних проблем, а на апробації нових методик або урізноманітненні навчального процесу, що не завжди підвищує ефективність освітньої діяльності.

Педагогічна інноватика - наука, що вивчає природу, закономірності виникнення та розвитку педагогічних інновацій щодо суб'єктів освіти, а також забезпечує зв'язок педагогічних традицій із проектуванням майбутньої освіти [34]. Педагогічна інноватика оперує дещо іншими поняттями, ніж у виробництві, економіці, підприємстві.

Об'єкт педагогічної інноватики – процес виникнення, розвитку та освоєння інновацій у навчанні та вихованні учнів, провідних до помітним змін якості їх освіти.

Предмет педагогічної інноватики – сукупність педагогічних умов, коштів і закономірностей, пов'язаних з розробкою, введенням та освоєнням педагогічних нововведень в освітню реальність.

Питання педагогічної інноватики досліджуються в наукових установах України, що займаються проблемами інноваційної освіти. Для побудови методологічних основ педагогічної інноватики було запропоновано визначення, згідно з яким методологія педагогічної інноватики є системою знань та діяльностей, що стосуються основ і структури навчання про створення, освоєння та застосування педагогічних нововведень.

Ключові поняття педагогічної інноватики: *педагогічна новація, інновація, нововведення, інноваційний процес, інноваційна діяльність; інновування.*

Розглянемо деякі поняття педагогічної інноватики як засобу модернізації освіти.

Нововведення (новація) - це оформлений результат науково-педагогічних досліджень, розробок або експериментальних робіт у діяльності щодо підвищення якості освіти. Нововведення та винаходи стають інноваціями після їх комерціалізації (впровадження).

До нововведенням відносять [31, с. 42]:

- відкриття;
- винаходи;
- патенти;
- товарні знаки (бренди);
- раціоналізаторські пропозиції;
- документацію на новий або удосконалений продукт, технологію, управлінський чи освітній процес;
- освітню, управлінську або іншу структуру;
- ноу- хау;
- поняття;
- наукові підходи і принципи;

Термін «innovation» з англійської мови перекладається як «нововведення». Згідно з класифікацією Й. Шумпетера, поняття «нововведення» охоплює такі аспекти: виготовлення чогось нового, впровадження нового у практику, освоєння нового ринку збуту, отримання нового джерела сировини та проведення відповідної реорганізації [33, с. 332].

Нововведення (інновація) – це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання освітнього, соціального, економічного чи іншого виду ефекту.

Слід зазначити, що з допомогою створення нововведень можна керувати розвитком освітніх систем як у рівні школи, і лише на рівні регіону, країни. При цьому на ринку освітніх послуг, її (послуги) споживча новизна буде ознакою інновації. Продукція може бути нової (інноваційної) для конкретного споживача і бути такою іншого.

Інновації є результатом планованої та скоординованої діяльності суб'єктів

інноваційного процесу. До таких суб'єктів належать новатори, інноватори, інвестори та виконавці, які реалізують основні функції впровадження інновацій.

Джерелами виникнення інноваційних процесів у практиці освітніх організацій є інтуїція творчого лідера (керівника чи педагога), наявний досвід освітньої організації, педагогічний досвід, запозичений у інших освітніх закладів, нормативні документи та директиви, запити споживачів освітніх послуг, потреби колективу працювати за новими методиками, потреби регіону та держави у зміні освітньої ситуації, а також досягнення та розробки у науковій сфері щодо людини та освіти [24, с. 120].

За оцінками експертів, в Україні частка витрат на дослідження та розвиток інноваційної діяльності становить близько 1,2 % ВВП, при цьому більшість цих коштів формують державні інвестиції. Для порівняння, у США цей показник сягає 2,6–2,7 % ВВП на рік, а у країнах Європейського Союзу та Японії витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи становлять від 2,7 % до 3,1 % ВВП. Значну частку цих коштів отримують університети, які відіграють важливу роль у формуванні регіональної інноваційної системи.

Основні напрями діяльності університетів, що сприяють розвитку інноваційної системи, включають: відтворення науково-технічного та інтелектуального потенціалу, необхідного для розробки та комерціалізації інновацій; виробництво інноваційної продукції та послуг власними силами; інкубування і розвиток підприємств малого наукомісткого бізнесу, пов'язаних зі стратегічними напрямами розвитку університету; формування інноваційної інфраструктури підтримки інноваційної діяльності, що обслуговує потреби національної та регіональної інноваційної системи; підготовку кадрів для бізнес-структур інноваційного сектору економіки; формування інноваційної культури в бізнес-середовищі [11, с. 70].

Активність університетів у розвитку цих напрямів дозволяє формувати центри інноваційної активності регіону та створювати інституційну основу національної інноваційної системи. Освітні організації загальної середньої освіти також повинні активно включатися в цю діяльність, використовуючи вищі

навчальні заклади як майданчик для власної інноваційної діяльності та мережевої взаємодії. Такий підхід забезпечує інноваційну наступність між освітніми організаціями різних рівнів і сприяє інтеграції системи освіти в єдину національну інноваційну екосистему.

Активність університетів у розвитку інноваційних напрямів діяльності сприяє формуванню центрів інноваційної активності на регіональному рівні та створенню інституційної основи національної інноваційної системи. Освітні установи загальної середньої освіти також можуть приєднуватися до цих процесів, використовуючи вищі навчальні заклади як платформу для інноваційної діяльності та мережевої взаємодії. Такий підхід забезпечує інноваційну наступність між освітніми організаціями різних рівнів [10, с. 24].

В українській науковій літературі також підкреслюють важливість мережевої взаємодії в інноваційному освітньому просторі. Наприклад, В. В. Мелешко у статті «Організація професійної освіти на основі взаємодії мережевих навчальних закладів» досліджує теорію мережевої взаємодії як інноваційного підходу для шкіл, зокрема в сільських регіонах.

Інший важливий внесок — дослідження О. С. Євсейцевої, Б. О. Колесника та П. С. Волковинської «Співпраця представників бізнесу та закладів вищої освіти як засіб освітньої інновації» (КНУТД), де показано, як партнерство університетів із підприємствами сприяє впровадженню інноваційних освітніх програм і форм дідакської роботи студентів.

З точки зору інформаційних технологій, С. Ю. Даншина та А. С. Нечаусов (Національний аерокосмічний університет) у статті «Технологія формування освітньої мережі територіальної громади» обґрунтовують моделі мережевої взаємодії шкіл, використовуючи гібридні моделі інформаційних потоків та просторовий аналіз [25, с. 139].

На рівні вищих навчальних закладів, Ігор Сікорський КПІ (Kyiv Polytechnic Institute) активно розвиває інноваційні екосистеми — через створення «Сікорський Challenge», де університет виступає центром інноваційної мережі, об'єднуючи дослідницькі інститути, бізнес та державні структури.

На сьогоднішній день ці завдання вирішуються різними освітніми організаціями по-різному, що ускладнює розробку єдиних державних програм фінансування та підтримки інноваційної діяльності шкіл і закладів освіти в Україні. Аналіз наукової літератури показує, що класифікація типів інноваційних стратегій розвитку освітньої організації базується на зміні двох основних параметрів: змісту освітніх програм та використаних освітніх технологій [4, с. 199].

Виділяють різні типи інноваційних стратегій залежно від поєднання змісту стратегії розвитку та рівня інноваційності застосовуваних освітніх технологій. Це дозволяє систематизувати підходи до розвитку освітніх організацій та впровадження інновацій у навчальний процес (таблиця 1.).

Таблиця 1. Типи інноваційних стратегій

Критерії стратегії	інноваційної	Інноваційність технології освітніх процесів	
		Стратегія розширених інновацій (відкрита)	Стратегія випадкових інновацій
Інноваційність освітніх програм	змісту	Неявна стратегія самостійних інновацій	Відсутність інноваційної стратегії

Розглянемо представлені в таблиці варіанти стратегії.

Стратегія розширених інновацій. Ця стратегія полягає у розробці та впровадженні нових технологій та нового змісту освітніх програм освітньою установою. Відкритість варіанта стратегії полягає в тому, що ГО поширює власний навчальний зміст у зовнішнє середовище, наприклад, шляхом створення відкритої платформи для дистанційного навчання.

Неявна стратегія самостійних інновацій . Ця стратегія не передбачає розробки нових освітніх програм, але вони реалізуються з повним або частковим використанням нових технологій. Такий варіант стратегії має закритий характер, недоступний для конкурентів.

Стратегія випадкових інновацій. Безсистемна, випадкова, припускає використання та впровадження нових освітніх програм у існуючі, старі технології освітнього закладу. Вони зачіпають будь-яку сферу діяльності ГО [12, с. 200].

Відсутність інноваційної стратегії розвитку освітньої установи передбачає

використання старих технологій і старих освітніх програм. Очевидно, що результатом стане ослаблення конкурентних позицій і повна втрата позицій на ринку освітніх послуг.

Механізм вибору оптимальної інноваційної стратегії серед наявних альтернатив доповнює процес планування, який здійснює адміністративна команда освітньої установи та передбачає поетапне планування «знизу вгору». До етапів цього процесу належать: визначення моделі діяльності кожної структурної одиниці, її спрямованості та бажаних темпів інноваційного розвитку організації; розподіл вагових коефіцієнтів запланованих інновацій за різними сферами діяльності; ранжування інноваційних проектів за пріоритетністю з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування установи; аналіз сформульованих стратегій щодо їхньої здійсненності, подальша експертиза та вибір оптимальної стратегії розвитку серед кількох альтернатив із використанням методів лінійного програмування, оцінки пріоритетів або експертного аналізу [3].

Механізми цілісного управління інноваційним процесом у процесі розвитку школи передбачають роботу з педагогічними кадрами, що формує основу для інноваційно-педагогічної діяльності; роботу з учнями, яка включає вивчення та облік їхніх інтересів і освітніх потреб, створення умов для адаптації до змін та нововведень; роботу з батьками, що сприяє формуванню позитивного ставлення сім'ї до нововведень у школі та залученню батьків до участі в інноваційному процесі; вдосконалення роботи адміністративної команди для максимального використання наявних ресурсів освітньої організації; здійснення зв'язків із зовнішнім середовищем для задоволення освітніх потреб громади, виконання соціального замовлення та залучення додаткових ресурсів; контроль, аналіз та регулювання інноваційної діяльності; забезпечення інформаційної підтримки інноваційного процесу [2, с. 300].

Ефективне управління інноваційним процесом реалізується через інноваційний механізм. В українських джерелах його визначають як сукупність організаційних, управлінських, фінансово-економічних, правових, інформаційних, технічних та морально-психологічних факторів, взаємозв'язок і взаємодія яких

забезпечує успішну реалізацію інноваційної діяльності та підвищує ефективність її результатів.

Інноваційний механізм можна уявити у вигляді сукупності наступних елементів: нормативно-правова база інноваційної діяльності; організаційні форми інноваційних відносин; методи управління, фінансування та оцінки ефективності результатів інновацій; морально-психологічні стимули для підвищення інноваційної активності педагогів та учнів; заходи інформаційно-технологічного забезпечення інноваційного процесу.

1.3. Оцінка управління інноваційними змінами освітньої організації

Протягом останніх років у системі загальної середньої освіти в Україні відбувається перехід від режиму стандартного функціонування до інноваційного розвитку. Ці процеси зумовлені змінами державної освітньої політики, впровадженням Закону України «Про освіту», реформи Нової української школи, а також вступом освітніх організацій у конкурентне середовище на ринку освітніх послуг. Освітні заклади зацікавлені насамперед у тих нововведеннях і змінах, які сприяють підвищенню якості освіти, розвитку компетентностей учнів та покращенню результатів навчання [27, с. 150].

Оцінка ефективності управлінської діяльності в освітньому закладі, що впроваджує інновації, є одним із ключових механізмів регулювання розвитку системи освіти загалом та окремих її компонентів. Перехід закладу до інноваційного режиму передбачає створення механізмів, які забезпечують оцінку ефективності, перспективності та результативності впроваджуваних інноваційних процесів. При цьому інноваційні процеси в освітньому закладі повинні спрямовуватися на підвищення якості освітнього процесу, розвиток професійної компетентності педагогічних працівників та досягнення конкретних освітніх результатів, визначених державними стандартами та програмами.

Якість освіти - це:

- якість результату, виявляється в готовності випускника ГО до самостійної

життєдіяльності (портрет випускника школи);

- якість освітньої діяльності, що характеризується змінами у професійно – педагогічній діяльності вчителя;

- якість управління освітою.

Очевидно, що підвищення якості освіти досягається за допомогою інноваційних процесів, що стосуються безпосередньо оновлення педагогічної діяльності.

Виділяють два взаємопов'язаних аспекти ефективності діяльності освітньої установи, які допомагають визначити зміст зворотного зв'язку в освітньому закладі. Перший аспект – рівень освітніх результатів, що характеризує рівень знань, умінь та навичок, здобутих учнями в процесі вивчення конкретних навчальних дисциплін. Другий аспект – рівень та якісні характеристики освітніх ефектів, що включає нові здібності, способи діяльності та компетентності, які формуються у школярів у результаті комплексної реалізації інноваційних підходів. У цьому контексті С.М. Ботова зазначає, що мова йде про розвиток у здобувачів освіти метапредметних компетентностей, які не є прямим результатом освоєння навчальної програми, а виникають завдяки організації освітнього простору та форм взаємодії в ньому [31, с. 42].

Критерії оцінки якості освіти формуються на основі цілей освітньої діяльності освітнього закладу. Саме від визначених цілей залежить, що саме оцінюється, і які показники є пріоритетними для моніторингу. На їх основі розробляється система моніторингу якості освіти, яка дозволяє отримувати об'єктивну та системну інформацію про ефективність освітнього процесу, досягнення учнів та результативність педагогічної діяльності.

Система моніторингу передбачає деталізацію кожного критерію: визначаються складові показники, методи діагностики та оцінки, періодичність проведення моніторингових заходів, форма подання результатів, відповідальні особи за проведення та аналіз даних. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку освітньої діяльності та дає змогу виявляти сильні й слабкі сторони освітнього процесу, своєчасно коригувати програми та технології навчання, а також

підвищувати професійний рівень педагогів.

Завдяки системному підходу моніторинг стає не лише засобом контролю, а й механізмом управління освітньою організацією, що стимулює інноваційний розвиток, забезпечує підвищення якості освіти та сприяє формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища.

В результаті моніторинг інноваційних змін у освітньої організації дозволить вирішити наступний набір завдань [28, с. 400]:

- відстеження динаміки розвитку інноваційної діяльності в освітньому закладі;
- використання результатів моніторингу у прийнятті їх рішень, щоб коригувати та своєчасно запобігати «негативним інноваціям»;
- підготовка аналітичних та довідкових видань, просвітницька діяльність;
- прогнозування, виявлення тенденцій та перспектив розвитку інноваційної діяльності освітньої установи.

При проведенні моніторингу інновацій в освітньому закладі ефективним є використання показників, які відповідають певним критеріям. До таких критеріїв належить діагностичність, тобто можливість спостерігати, порівнювати, описувати, якісно визначати та кількісно вимірювати результати. Достовірність передбачає наявність об'єктивної характеристики стану педагогічних або управлінських процесів, фактів та закономірностей, що виключає суперечливі оцінки різних дослідників. Валідність означає адекватність обраного показника тому, що прагне оцінити інноватор. Комплексність забезпечує можливість через сукупність ознак показників розкрити зміст та сутність стану педагогічного або управлінського об'єкта інноваційного процесу. Нейтральність передбачає незалежність показника від впливу зовнішніх або внутрішніх факторів на досліджувані процеси [5, с. 46].

Наведені в експериментальній частині роботи інноваційні цільові програми також містять набір діагностичних показників, специфічних для кожної з них. Окрім внутрішнього моніторингу результативності інноваційної діяльності, в сучасних умовах побічно може використовуватися й незалежна оцінка якості освіти. В Україні це оцінка якості роботи освітніх закладів та рівня підготовки

учнів, зокрема ступеня засвоєння ними освітніх програм або їх частин. Незалежна оцінка спрямована на отримання об'єктивних відомостей про освітню діяльність закладу, якість підготовки учнів та реалізацію освітніх програм.

Оскільки одним із пріоритетних завдань реалізації сучасної моделі освіти в Україні є формування механізмів оцінки якості та затребуваності освітніх послуг через прозору й об'єктивну систему оцінювання досягнень учнів, завдання створення незалежної системи оцінки якості роботи закладів освіти, визначення критеріїв ефективності та ведення публічних рейтингів діяльності освітніх установ є особливо актуальним. Активна інноваційна діяльність безумовно сприяє підвищенню рейтингу та конкурентоспроможності закладу освіти [16, с. 233].

Організація, проведення та оцінка інноваційних перетворень у школі в сучасних соціально-економічних умовах є прогресивною практикою, що сприяє розвитку освітньої установи, підвищенню її конкурентоспроможності та відповідності сучасним тенденціям у освіті, потребам економіки та суспільного життя.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АПРОБАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

2.1. Характеристика освітньої організації та оцінка інноваційного потенціалу педагогічних кадрів

ЗЗСО «Новокорецька гімназія» є закладом загальної середньої освіти, що функціонує у структурі Корецької міської територіальної громади та забезпечує здобуття базової середньої освіти відповідно до законодавства України, Державного стандарту базової середньої освіти та місцевих освітніх програм. Гімназія здійснює свою діяльність на основі принципів гуманізму, демократизму, інклюзивності, академічної доброчесності та орієнтації на інноваційний розвиток.

Місія Новокорецької гімназії полягає у забезпеченні якісної, сучасної та доступної освіти, спрямованої на всебічний розвиток особистості, формування громадянських, соціальних і життєвих компетентностей та підготовку учня до успішної реалізації в умовах динамічного суспільства. Гімназія прагне стати осередком інноваційного освітнього середовища, яке сприяє розвитку критичного мислення, творчості, лідерських якостей і цифрової грамотності кожного учня.

Метою діяльності ЗЗСО «Новокорецька гімназія» є забезпечення якісного та сучасного освітнього процесу відповідно до вимог державних стандартів і концепції Нової української школи. Заклад прагне створити інноваційне освітнє середовище, у якому кожен учень має можливість для інтелектуального, творчого, соціального та особистісного розвитку. Освіта в гімназії спрямована на формування ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в умовах сучасного суспільства, розвиток умінь критично мислити, працювати в команді, приймати відповідальні рішення та застосовувати знання у практичних ситуаціях.

Гімназія ставить за мету також підтримку й розвиток професійної майстерності педагогів, упровадження інноваційних освітніх технологій, цифрових інструментів, методик компетентнісного навчання, розвиток партнерства з батьками та громадою. Створення безпечного, інклюзивного та мотивувального освітнього простору є важливою складовою її діяльності.

ЗЗСО «Новокорецька гімназія» здійснює такі основні **види діяльності**:

- надання освітніх послуг у сфері базової загальної середньої освіти;
- реалізація освітніх програм 5–9 класів відповідно до державного стандарту;
- організація виховної роботи та соціально-педагогічного супроводу учнів;
- забезпечення інклюзивної освіти та психолого-педагогічної підтримки;
- організація гурткової, позакласної та позашкільної діяльності учнів;
- участь у проєктах, спрямованих на інноваційний розвиток, цифровізацію та підвищення освітньої якості.

Діяльність Новокорецької гімназії реалізується за **такими ключовими напрямками**:

- Освітній напрям – забезпечення якісного освітнього процесу, формування предметних і ключових компетентностей, розвиток академічних умінь та навичок учнів.
- Інноваційний напрям – впровадження інноваційних педагогічних технологій (STEM-освіта, проєктне навчання, цифрові освітні інструменти), участь у всеукраїнських і міжнародних освітніх програмах, підвищення інноваційної культури педагогів.
- Виховний напрям – формування національної ідентичності, громадянської активності, моральних та соціальних компетентностей, реалізація програм патріотичного та громадянського виховання.
- Інклюзивний напрям – створення умов для навчання дітей з ООП, реалізація індивідуальних програм розвитку, залучення фахівців команди психолого-педагогічного супроводу.
- Партнерсько-комунікаційний напрям – співпраця з батьками, місцевою громадою, позашкільними закладами, органами місцевого самоврядування, закладами вищої освіти.

- Управлінсько-організаційний напрям – розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти, здійснення моніторингу освітніх результатів і педагогічної діяльності, формування культури інституційної ефективності.

Кадрові ресурси ЗЗСО «Новокорецька гімназія» загалом характеризуються достатнім рівнем професійної підготовки педагогічних працівників. Водночас існує потреба в оновленні кадрового складу за рахунок залучення молодих фахівців та створення умов для постійного професійного зростання вчителів. Актуальними залишаються питання організації системного підвищення кваліфікації, розвитку інноваційної культури педагогів, удосконалення методичної роботи та підтримки педагогів у впровадженні нових освітніх технологій.

Управлінські ресурси також мають достатній рівень компетентності, однак чинна структура управління потребує вдосконалення. Непослідовність та нелінійність у розподілі функціоналу між заступниками директора ускладнюють ефективну координацію освітнього процесу, а також забезпечення наступності між різними рівнями навчання. Виявлено окремі недоліки у визначенні посадових обов'язків і функціонального навантаження, що потребують оновлення з урахуванням сучасних вимог управління закладом освіти [14, с. 37].

Матеріально-технічна база гімназії загалом дає змогу реалізовувати різні інноваційні освітні програми як у межах базової освіти, так і додаткових навчальних курсів та гурткової діяльності. У закладі наявні технічні можливості для використання цифрових засобів навчання, оновлення дидактичного забезпечення та створення інноваційного освітнього середовища, однак окремі аспекти потребують модернізації та подальших інвестицій.

Для забезпечення якісного та ситуативно вмотивованого планування інноваційного розвитку закладу, а також для формування ефективної системи управління змінами, було здійснено комплексне вивчення макро- і мікросередовища ЗЗСО «Новокорецька гімназія». З цією метою проведено PES-TEL аналіз та аналіз за моделлю «П'ять сил Портера». Отримані результати створюють основу для подальшого стратегічного планування розвитку гімназії та визначення її інноваційного потенціалу (Таблиці 2 та 3).

Таблиця 2. PESTEL аналіз освітній організації

Види факторів	Чинники	Сила впливу - 10...+10	Імовірність 0-1	Вага фактора - 10...+10
Технологічні	Поява нових освітніх технологій	+9	0,8	7,2
Економічні	Стабільне покращення фінансування.	+7	0,4	2,8
Соціальні	Підвищення активності батьків (зак. представників).	+4	0,7	2,8
Соціальні	Збільшення дозвільних можливостей Дітей	+4	0,7	2,8
Економічні	Збільшення можливостей для розвитку в платних освітніх послуг	+6	0,4	2,4
Політичні	Підвищене увага держави до Освіти	+3	0,7	2,1
Екологічні	Зміна санітарних норм і правил	- 3	0,2	- 0,6
Законодавчі	Зростання ступеня регламентованості роботи	- 3	0,8	- 2,4
Соціальні	Сильне соціальне розшарування учнів і їх сімей	- 6	0,5	- 3
Економічні	Виведення частини витрат з бюджетного фінансування	- 6	0,6	- 3,6
Технологічні	Людина не встигає за розвитком технологій	- 7	0,8	- 5,6
Екологічні	Погіршення загального стану здоров'я учнів.	- 7	0,8	- 5,6

Аналіз освітній організації на основі 5 сил Портера дав наступні результати:

Таблиця 3. Аналіз ЗЗСО «Новокорецька гімназія» на основі «5 сил Портера»

Види факторів	Чинники	Сила впливу я	Ймовірно	Вага фактора
----------------------	----------------	--------------------------	-----------------	---------------------

Постачальники	Можливість розширювати різні напрями профілактичної роботи за рахунок постачальників	+7	0,6	+4,2
Клієнти	Висока ступінь активності частини батьків	+5	0,7	+3,5
Субститути	Розвинена система репетиторства і освітніх центрів.	+6	0,5	+3
Конкуренти	У районі, пропонують поглиблення з гуманітарного циклу предметів	+5	0,5	+2,5
Субститути	Зростання можливостей дистанційних освітніх платформ	+4	0,3	+1,2
Клієнти	Готовність частини батьків «вкладатися» у дітей	+4	0,2	+0,8
Постачальники	Неминуче порушення освітнього процесу при залучення постачальників до роботи.	- 5	0,4	- 2
Клієнти	Початковий негативний настрій частини батьків	- 7	0,3	- 2,1
Клієнти	Люмпенізація великої частини сімей учнів	- 5	0,5	- 2,5
Субститути	Відтік учнів із системи шкільного додаткового та платного додаткового освіти дітей	- 5	0,7	- 3,5
Клієнти	Низький рівень доходів здебільшого батьків учнів стримує розвиток платних додаткових освітніх послуг.	- 5	0,8	- 4
Конкуренти	В інших закладах поглиблення за іншими, більш популярними напрямів.	- 8	0,8	- 6,4

З урахуванням отриманих результатів аналізу було визначено «сильні» та «слабкі» сторони ЗЗСО «Новокорецька гімназія», а також окреслено коло потенційних конкурентів і освітніх субститутів.

До «сильних» сторін гімназії належать: наявність власних унікальних педагогічних технологій та авторських освітніх підходів, що формують її індивідуальний профіль; розвинена система додаткової освіти, у тому числі безоплатних гуртків і секцій; висока активність усіх учасників освітнього процесу — учнів, педагогів і батьківської спільноти. Завдяки цьому гімназія вирізняється серед інших закладів освіти громади та має стабільно високий рівень освітніх

результатів і соціальної довіри [18, с. 232].

Конкурентами закладу є інші заклади загальної середньої освіти Корецької громади, а також установи позашкільної освіти, що пропонують напрями художньо-естетичного, творчого та гуманітарного спрямування. Частково конкурентами виступають і заклади з поглибленим вивченням популярних предметів природничо-математичного циклу, оскільки для частини учнів та батьків вони можуть бути привабливішими щодо академічної спеціалізації.

Гуманітарний напрям освітньої діяльності «Новокорецької гімназії» створює як конкурентні переваги, так і певні обмеження. З одного боку, закладів із гуманітарним профілем у громаді небагато, що дозволяє гімназії займати унікальну нішу та формувати стабільний попит. З іншого боку, популярність STEM-освіти та підвищений інтерес до математики, інформатики чи природничих наук створює додатковий тиск конкуренції зі сторони інших навчальних закладів.

На основі вивчених документів, внутрішніх положень та результатів аналітичного дослідження було розроблено структурну схему управління ЗЗСО «Новокорецька гімназія», яка відображає основні функціональні зв'язки між учасниками освітнього процесу та демонструє логіку взаємодії в системі управління розвитком закладу (рис. 2.1).

й публічності.

Організації-партнери — установи та заклади, з якими гімназія співпрацює під час реалізації освітніх і виховних програм: КЗ «Будинок дитячої та юнацької творчості» Корецької міської ради, КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості», дитячо-юнацькі спортивні школи, заклади культури, бібліотеки, соціальні служби, громадські організації та інші установи, що беруть участь у реалізації спільних проєктів.

Профспілкова організація закладу — представницький орган працівників, який впливає на умови праці, професійний розвиток педагогів та соціальний клімат у гімназії.

Таке мікрооточення визначає можливості, ресурси та обмеження інноваційного розвитку ЗЗСО «Новокорецька гімназія», формує зовнішні та внутрішні впливи, які слід враховувати у процесі стратегічного управління.

Макрооточення управлінської системи ЗЗСО «Новокорецька гімназія»

До макрооточення гімназії належать ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на її стратегічний розвиток, управління та інноваційну діяльність. Зокрема:

Соціально-культурні фактори — культура громади, соціальні очікування щодо якості освіти, традиції, рівень активності батьківської спільноти, престиж педагогічної професії.

Демографічні фактори — кількість дітей шкільного віку у Корецькій громаді, міграційні процеси, зміни у віковій структурі населення, що впливають на наповнюваність класів та потребу в освітніх послугах.

Науково-технічні фактори — розвиток цифрових технологій, доступність технічного обладнання, можливості використання електронного навчання, STEM-технологій, інноваційних цифрових платформ.

Екологічні фактори — умови безпеки, стан шкільних приміщень і навколишнього середовища, дотримання норм охорони здоров'я та екологічної освіти.

Економічні фактори — фінансові можливості місцевого бюджету,

матеріально-технічне забезпечення, наявність грантової підтримки, ефективність використання ресурсів.

Політико-правові фактори — освітня політика України, реалізація Закону «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», державні стандарти, вимоги щодо забезпечення якості освіти, інклюзії, автономії закладу.

Потенціал управлінської діяльності ЗЗСО «Новокорецька гімназія» проявляється у здатності закладу визначати стратегічні напрями свого розвитку з урахуванням державної освітньої політики та потреб місцевої громади. Управлінська команда здійснює аналіз освітньої ситуації в Корецькій громаді та узгоджує цілі гімназії з регіональними та національними пріоритетами. Важливим компонентом управлінського потенціалу є здатність ефективно реалізовувати державні стандарти освіти, розробляти внутрішні політики та впроваджувати інновації у відповідності до чинного законодавства.

Система управління зорієнтована на налагодження партнерської взаємодії між школою, громадою, установами позашкільної освіти, органами місцевого самоврядування та соціально відповідальним бізнесом. Аналіз можливих ризиків і переваг таких партнерств дозволяє закладу обирати найбільш ефективні форми співпраці. Значну увагу приділено підтримці обдарованих учнів, розвитку креативності педагогів та формуванню сприятливих умов для професійного зростання працівників.

Важливу роль відіграє удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яка охоплює моніторинг результатів навчання, аналіз освітніх потреб учнів, оцінювання роботи педагогів та ефективність організаційних рішень. Управлінська команда прагне забезпечити раціональне використання матеріальних, фінансових, інформаційних і кадрових ресурсів, що суттєво підвищує ефективність освітньої діяльності.

Результати комплексного аналізу діяльності гімназії дали змогу визначити низку ключових напрямів її подальшого розвитку. У закладі формується система внутрішніх нормативних документів, що забезпечує упорядкованість управління, прозорість процесів і стабільність освітньої діяльності. Значна увага приділяється

вдосконаленню кадрового потенціалу, створенню умов для професійного розвитку педагогів та залученню молодих фахівців.

Важливим напрямом є розроблення та реалізація програми розвитку гімназії, яка відображає стратегію її інноваційного поступу. Планується оновлення навчально-інформаційних ресурсів, модернізація бібліотечного фонду та розширення доступу до сучасних цифрових технологій. Освітня діяльність спрямована на задоволення актуальних суспільних і державних потреб, зокрема на формування компетентного, соціально активного та конкурентоспроможного випускника.

У закладі створюються умови для збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників, підвищується ефективність взаємодії між учасниками освітнього процесу та забезпечується інформаційна відкритість діяльності гімназії. Упровадження електронного навчання та цифрових сервісів розглядається як важливий елемент модернізації освіти.

Ретельне вивчення діяльності ЗЗСО «Новокорецька гімназія» дало змогу сформулювати план експериментальної роботи, що включає:

1. аналіз результатів анкетування педагогів щодо їхньої готовності до інноваційної діяльності;
2. розроблення, реалізація та оцінювання ефективності інноваційної програми «Проектна діяльність у Новокорецькій гімназії»;
3. розроблення, реалізація та оцінювання інноваційної програми «Доступне освітнє середовище» для учнів, які мають труднощі в опануванні освітніх програм;
4. програма «Батьківський клуб» як інноваційна форма взаємодії з батьками учнів, що потребують додаткової підтримки;
5. практичне впровадження інноваційних програм «Читання та робота з текстом»;
6. аналіз перевірки гіпотези дослідження та оцінка результативності інноваційних змін.

Вибірку становили 20 педагогів віком від 24 до 65 років зі стажем професійної діяльності від 1 до 45 років. Переважну більшість респондентів

складали жінки: частка жінок становила 94%, чоловіків – 6%. У дослідженні взяли участь учителі початкових класів та вчителі-предметники, значна частина з яких виконує функції класних керівників.

Метою дослідження було вивчення кількох ключових компонентів інноваційного потенціалу педагогічних кадрів. Передусім аналізувалася сприйнятливість учителів до нововведень як важлива характеристика їх готовності до змін. Досліджувалася також мотиваційна готовність педагогічного колективу до опанування нових підходів, технологій і методів діяльності. Окрему увагу приділено визначенню бар'єрів, що ускладнюють або перешкоджають освоєнню інновацій, а також загальному рівню інноваційного потенціалу педагогів.

Для проведення діагностики було використано комплекс методик, поданих у додатках 2–8 [1]. Серед них провідним інструментом стала анкета «Сприйнятливість педагогів до нововведень» (див. Додаток 2), індивідуальні результати якої наведено у Додатку 3.

Аналіз анкет показав, що загальний рівень сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень є допустимим і становить $K=0,69$. Критичного рівня не продемонстрував жоден учитель. Низький рівень сприйнятливості виявлено у дев'яти педагогів із двадцяти. Дев'ять респондентів продемонстрували допустимий рівень, а високий рівень сприйнятливості характерний лише для двох учителів.

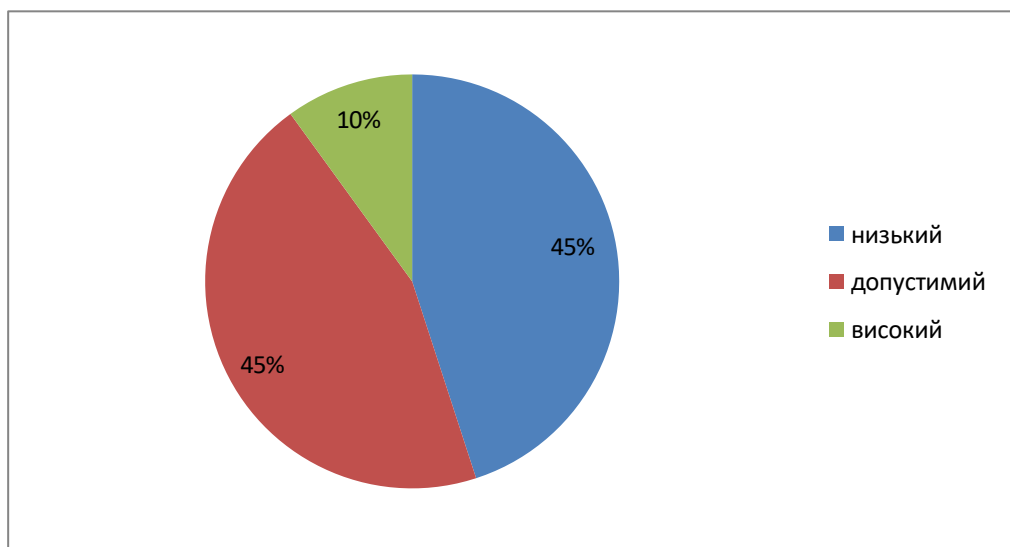


Рисунок 2.2. Сприйнятливість педагогів до нововведень

Анкета: «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень» (Додаток 4) . Результати анкетування (Додаток 5)

Таблиця 4. Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень

№п/п	Питання	Кількість виборів	Рейтинг
1.	Усвідомлення недостатності досягнутих результатів та бажання їх покращити	8	1
2.	Високий рівень професійних домагань, сильна потреба в досягненні високих результатів	6	2
3.	Потреба в контактах з цікавими, творчими людьми	5	3
4.	Бажання створити гарну, ефективну атмосферу в групі для дітей	6	2
5.	Потреба в новизні, зміні обстановки, подоланні Рутини	3	5
6.	Потреба в лідерство	3	5
7.	Потреба в пошуку, дослідження, кращому розумінні Закономірностей	5	3
8.	Потреба в самовираженні, самовдосконаленні	2	6
9.	Відчуття власної готовності брати участь у інноваційних процесах, впевненість в собі	5	3
10.	Бажання перевірити на практиці отримані знання о Нововведеннях	4	4
11.	Потреба в ризик	3	5
12.	Матеріальні причини: підвищення заробітної плати, можливість пройти атестацію і т. буд.	4	4

Провідними мотивами до освоєння нововведень вчителями стали (1-3 місце у рейтингу):

- Усвідомлення недостатності досягнутих результатів і бажання їх покращити;
- Високий рівень професійних домагань, сильна потреба у досягненні високих результатів;
- Бажання створити хорошу, ефективну атмосферу в групі для дітей;
- Відчуття власної готовності брати участь у інноваційних процесах, упевненість у собі;
- Потреба пошуку, дослідженні, кращому ,розумінні закономірностей;
- Потреба в контактах з цікавими, творчими людьми.

Цікаво, що «матеріальний добробут», як мотив, опинився наприкінці рейтингу.

Анкета: «Бар'єри, що перешкоджають освоєнню інновацій» (Див. Додаток 6).

Обробка результатів здійснюється шляхом аналізу відповідей. Чим менше інноваційних бар'єрів у вчителів, тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

В результаті аналізу анкет відповідями, що найбільш часто зустрічаються, стали:

1. Велике навантаження на роботі. Справді, більшість 73% з опитуваних вчителів мають аудиторне навантаження понад 25 годин на тиждень.

2. Почуття страху перед негативними результатами.

Методика: "Оцінка готовності педагога до участі в інноваційній діяльності" (Див.: Додаток 7).

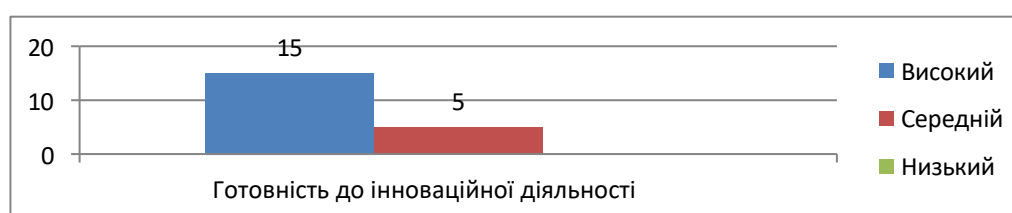


Рисунок 2.3. Готовність педагогічного колективу до інноваційної діяльності

Незважаючи на зазначені у попередній анкеті бар'єри, вчителі показали високий рівень готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності, оскільки про високий рівень готовності педагога до участі в інноваційній діяльності говорять бали від 84 до 71. Середній бал за вибіркою становив: 78,5. На графіці показано, що 15 з 20 освітян показали високий рівень готовності до інноваційної діяльності.

Відзначимо також деяке протиріччя, виявлене під час анкетування. З одного боку, рівень сприйнятливості до нововведень лише допустимий, а чи не високий, у своїй рівень готовності до інноваційної діяльності високий. Припускаємо, що це пов'язано з тим, що педагоги даної освітньої організації з обережністю сприймають нововведення ззовні, самі досить підготовлені,

відчувають і бачать необхідність у внутрішніх змінах у своїй освітній організації.

Анкетування дозволило виявити групи вчителів, які готові взяти участь в інноваційній діяльності. Найбільш підготовленими до участі в інноваційних процесах Гімназії стали вчителі початкових класів та викладачі гуманітарних дисциплін, що не дивно з огляду на гуманітарну місію гімназії.

Відповідно до впроваджуваної у ЗЗСО «Новокорецька гімназія» моделі управління інноваційними змінами визначено основні «гарячі» напрями діяльності педагогічних колективів. Одним із пріоритетів є реалізація внутрішніх програм, спрямованих на розвиток умінь працювати з текстом та підвищення рівня ІКТ-компетентності учнів, що відповідає сучасним вимогам до освітнього процесу.

Важливим напрямом виступає розвиток проєктної діяльності, яка сприяє формуванню самостійності, творчості й уміння працювати в команді. Педагоги орієнтують освітній процес на практикоорієнтовані завдання та розвиток ключових компетентностей.

Значущою сферою роботи є також упровадження інклюзивного навчання та забезпечення умов для учнів з особливими освітніми потребами. У гімназії вдосконалюється освітнє середовище, адаптуються програми та посилюється психолого-педагогічний супровід.

Усі окреслені напрями визначають зміст діяльності творчих педагогічних груп і спрямовані на підвищення якості освіти та ефективності освітнього процесу в ЗЗСО «Новокорецька гімназія».

2.2. Управління інноваційними змінами через реалізацію цільової програми «Читання та робота з текстом»

Діяльність управління в сучасній українській школі неможлива без опори на нормативно-правові акти, що регламентують функціонування й розвиток освіти. Основою управлінських рішень виступають Закон України «Про освіту», Закон України «Про повну загальну середню освіту», Державний стандарт початкової освіти, Державний стандарт базової середньої освіти, а також Типові освітні

програми та освітня програма закладу. У всіх цих документах наголошено на важливості формування мовленнєвої компетентності учнів, яка є ключовою складовою освітнього процесу.

Паралельно з цим спостерігається зростання кількості дітей, які мають порушення мовленнєвого розвитку: загальне недорозвинення мовлення, дислексію, дисграфію. Запровадження інклюзивного навчання відповідно до вимог Закону України «Про освіту» та Положення про інклюзивно-ресурсні центри також сприяє збільшенню кількості учнів із складними порушеннями мовлення в закладах загальної середньої освіти. Це вимагає від управлінців і педагогів створення адаптованого мовленнєвого середовища, розвитку корекційно-розвивальної складової та впровадження сучасних методик логопедичної підтримки.

Ці спостереження узгоджуються з результатами Всеукраїнських моніторингових досліджень, проведених Українським центром оцінювання якості освіти, зокрема з показниками рівня сформованості читацької та мовленнєвої компетентностей учнів початкової школи. Подібні тенденції підтверджуються і результатами внутрішнього шкільного моніторингу, що охоплює оцінювання грамотності молодших школярів, аналіз сформованості ключових компетентностей, а також дані щодо кількості учнів, які потребують психолого-педагогічного супроводу.

Статистика, отримана в межах роботи Інклюзивно-ресурсних центрів, демонструє щорічне зростання числа дітей із порушеннями мовлення, зокрема дислексією, дисграфією та загальним недорозвиненням мовлення. Подібні результати спостерігаються і в нашому закладі освіти, що повністю відповідає загальноукраїнським тенденціям останніх років.

Таким чином, виникла потреба системних змін у роботі шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів Гімназії, вкладених у підвищення якості розвитку промови учнів. На початковому етапі було проведено навчальні заняття з учителями по вивченню нормативних вимог до рівня розвитку мови учнів лише на рівні початкового загальної освіти. Проведено спільний аналіз відповідності результатів зовнішніх контрольних заходів поточним досягненням

учнів. Виявлено «західні» зони. Результати роботи були доведені до всіх учасників освітніх відносин, наслідком чого стали зміни, внесені до Навчального плану, Плану позаурочної діяльності та плани виховної роботи класів. Їх можна вважати інноваційними для конкретного навчального закладу.

У 2024–2025 навчальному році до навчального плану закладу, в тій його частині, що формується учасниками освітнього процесу, було включено навчальний курс «Розвиток мовлення». Зміст курсу відповідає вимогам Державного стандарту початкової освіти України, типовим освітнім програмам НУШ та орієнтується на формування ключових компетентностей, передусім мовно-літературної й комунікативної.

Робоча програма з розвитку мовлення реалізовується на основі чинних підручників з української мови та читання, але не дублює їх зміст. Навпаки — курс розширює можливості учнів у сфері мовленнєвого розвитку, зосереджуючись на поглибленій практиці: умінні усвідомлено читати, працювати з текстовою інформацією, формулювати власну думку, будувати зв'язні усні та письмові висловлення, використовувати мовні засоби відповідно до мети та ситуації спілкування.

На цей час учителі та учні активно застосовують додаткові можливості курсу для вдосконалення мовленнєвої культури. Результати внутрішнього моніторингу навчальних досягнень, а також діагностичних робіт із читання та української мови засвідчують стійку позитивну динаміку: показники сформованості мовленнєвих компетентностей у здобувачів освіти є вищими за середні показники громади та демонструють якісне опанування освітньої програми.

До Плану позаурочної діяльності також були внесені зміни, пов'язані з розвитком мови учнів. Учні отримали можливість удосконалювати комунікативну та мовленнєву культуру на заняттях курсу позаурочної діяльності «Моя Читальня», де діти знайомляться з новинками дитячої літератури, вивчають та обговорюють її. У 2024-2015 навчальному році.

Плани виховної роботи класів у 2024–2025 навчальному році також були скориговані відповідно до оновлених освітніх пріоритетів. До них включено низку

традиційних та нових заходів, спрямованих на підтримку реалізації цільової програми «Читання та робота з текстом», яка є складовою робочої освітньої програми закладу. Ці заходи покликані формувати в учнів культуру читання, уміння працювати з інформацією, розвивати критичне й творче мислення, а також підсилювати мовленнєву компетентність у позаурочній діяльності. Основні заходи (рис. 2.4.).

-  **Бібліотечні уроки**, в тому числі і мережеве взаємодія з бібліотеками міста
-  **Конкурс «Першокласний читач».**
Протягом місяця у класах щотижня з'являються тексти та завдання до них. Діти самостійно з ними працюють. У результаті виявляється переможець серед усіх учасників із паралелей.
-  **Інтелектуальні командні ігри**
(«Що? Де? Коли?»)
-  **Участь у шкільних ЗМІ.**
Вже у трьох класах випускається свій журнал, крім того, діти пишуть до шкільної газети, створюють збірки казок, притч тощо.
-  **Ведення читацьких щоденників**
-  **Робота з портфоліо.**
(Опис подій, цікавих заходів)
-  **Конкурси читців і ін.**

Рисунок 2.4. Плани виховної роботи класів на 2024-2025 навчальний рік

Будь-яка колективна діяльність лише тоді ефективна, коли вона систематична та планомірна. Для досягнення цілей підвищення якості розвитку мовлення, у шкільному методичному об'єднанні вчителів початкових класів було сплановано та проведено низку методичних майстер-класів з продуктивного читання, методики написання творів та викладів, активних прийомів роботи з книгою та словниками. Вчителі обговорили єдині вимоги до усних та письмових повідомлень.

Після того, як кілька вчителів Новокорецької гімназії пройшли курси підвищення кваліфікації з методики навчання української мови як нерідної та

методики розвитку мовлення в умовах мовного різноманіття, було зроблено висновок, що сучасний рівень мовленнєвого розвитку здобувачів освіти вимагає застосування підходів, ефективних як для учнів із українською мовою навчання, так і для тих, для кого вона не є рідною. Методи навчання мови як нерідної виявилися універсальними й результативними для всіх учнів, оскільки вони акцентують увагу на смисловому читанні, поетапному засвоєнні мовних конструкцій, розвитку комунікативних умінь і роботи з різними типами текстів.

Частина педагогів гімназії має другу кваліфікацію — учитель іноземної мови, що значно допомагає їм у розвитку комунікативної компетентності учнів, адже методи викладання іноземних мов містять ефективні інструменти формування мовленнєвої активності, уміння висловлюватися, аргументувати й добирати адекватні мовні засоби. Узагальнення досвіду цієї групи вчителів сприяло підвищенню якості роботи всього педагогічного колективу в напрямі розвитку мовлення.

Додатковий позитивний ефект у формуванні мовленнєвих і комунікативних умінь учнів дає застосування театральних технологій, які активно використовуються в навчально-виховному процесі гімназії. З цією метою для педагогів були проведені тренінги та майстер-класи, присвячені можливостям використання театральних методик у навчанні. Варто підкреслити, що театральні технології — це не лише драматизація, а й система засобів, які сприяють розвитку мовлення, емоційної чутливості та впевненості учнів.

У 2017–2018 навчальному році в Новокорецькій гімназії було розпочато апробацію усного оцінювання з української мови для учнів 9-х класів відповідно до вимог Державного стандарту базової середньої освіти та чинних нормативно-правових актів у сфері освіти України. З цією метою в закладі було проведено спільне засідання методичного об'єднання вчителів української мови та літератури. Результати обговорення засвідчили, що сформовані за останні роки підходи до розвитку мовленнєвої компетентності учнів повністю відповідають критеріям та вимогам, які застосовуються під час усного оцінювання. Це дає підстави очікувати, що протягом найближчих років рівень результатів підсумкової атестації здобувачів

освіти 9-х класів значно підвищиться.

Підсумовуючи, варто наголосити, що високих результатів навчальних досягнень можна досягти лише за умови чіткої, послідовної та узгодженої командної роботи всіх учасників освітнього процесу. Важливо, щоб адміністрація та педагогічні працівники усвідомлювали спільну стратегічну мету всіх заходів — оцінювальних, моніторингових, навчальних, виховних чи інформаційно-просвітницьких, які реалізуються в закладі освіти. Цілепокладання, якісне планування, системність роботи, прогнозування та аналіз отриманих результатів, а також своєчасна корекція освітньої діяльності є тим комплексом дій, що забезпечує досягнення високої ефективності як в індивідуальній, так і в колективній педагогічній діяльності.

2.3. Управління інноваційними змінами через реалізацію цільової програми «Проектна діяльність» у ЗЗСО «Новокорецька гімназія» Корецької міської ради на рівні початкової освіти

Актуальність розроблення програми зумовлена такими міркуваннями:

- Проектна діяльність є важливим показником ефективності реалізації Державного стандарту загальної середньої освіти в закладі освіти.
- Проектна діяльність виступає формою організації навчальної та позаурочної роботи, сприяє формуванню ключових і міжпредметних компетентностей учнів.
- Залучення здобувачів освіти до проектної діяльності підвищує їхню мотивацію до навчання.
- Проектна діяльність забезпечує досягнення особистісних результатів та всебічний розвиток учнів.
- Проектна діяльність сприяє формуванню універсальних умінь і навичок (комунікаційних, соціальних, дослідницьких, творчих).
- Проектна діяльність є невід’ємною складовою компетентнісного та профільного навчання.

Мета програми - організація реалізації загальногimназійної цільової програми «Проектна діяльність» у Новокорецькій гімназії як закладі загальної середньої освіти відповідно до Державного стандарту початкової освіти та чинних нормативно-правових документів України.

Завдання програми

- Реалізація вимог Державного стандарту початкової освіти.
- Досягнення результатів, передбачених освітньою програмою Новокорецької гімназії на рівні початкової освіти.
- Забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників освітнього процесу з метою підвищення якості освітніх послуг через використання технологій проектного навчання.
- Підвищення методичної, методологічної та технологічної компетентності педагогів початкової школи.
- Досягнення учнями особистісних, міжпредметних та предметних результатів навчання.

Організація роботи в Новокорецькій гімназії.

У 2024–2025 навчальному році вчителі початкових класів Новокорецької гімназії узагальнили власний досвід застосування проектної діяльності в освітньому процесі. Порівняння результатів роботи з вимогами Державного стандарту та положеннями, закладеними у цільовій програмі «Проектна діяльність», підтвердило доцільність її подальшого впровадження.

Було проаналізовано календар шкільних і міських заходів, які передбачають участь учнів у проектній діяльності. На основі цього був розроблений План роботи кафедри вчителів початкових класів за програмою «Проектна діяльність».

Методи діагностики результатів

Творча група педагогів Новокорецької гімназії відібрала інструменти оцінювання ефективності проектної діяльності:

- Вивчення особистісних досягнень учнів: участь та перемоги в конкурсах, науково-практичних конференціях (фіксуються у портфоліо).
- Оцінювання рівня навчальної мотивації (за участю практичного психолога).

- Діагностика сформованості ключових компетентностей у порівнянні з учнями, які менше залучені до проєктів.
- Оцінювання міжпредметних результатів навчання.
- Аналіз впливу проєктної діяльності на предметні результати.
- Вивчення зв'язку між обраними проєктними напрямками та подальшими освітніми інтересами й професійним самовизначенням учнів.

Чітке планування, належний розподіл обов'язків та системність роботи вчителів Новокорецької гімназії забезпечили позитивні результати, сприяли підвищенню якості освітнього процесу та активному залученню учнів до проєктної діяльності.

Таблиця 5. Критерії оцінки ефективності реалізації цільовий програми

«Проектна діяльність»

Критерій	Показники	Інструмент вимірювання
Нормативно-правове забезпечення реалізації програми	Відповідність усіх локальних актів, що супроводжують програму, актуальним нормативно-правовим актам різного рівня	Самоаналіз
Кадрове забезпечення реалізації програми	Високий професійний рівень кадрових ресурсів, що беруть участь у програмі	Самоаналіз, зовнішня експертиза /результати атестації, участь у НВК, професійних конкурсах, публікації, участь у семінарах, майстер-класах, конференціях різного рівня
Науково-методичне забезпечення реалізації програми	Високоякісна методична і психолого-педагогічна база супроводу програми	Самоаналіз, зовнішня експертиза / участь у професійних конкурсах, публікації, участь у семінарах, майстер-класах, конференціях різного рівня, розробка та видання методичних матеріалів
Якість освіти	Високий рівень навчальних та позанавчальних досягнень, мотивації та соціалізації учнів	Моніторинг, високий рівень метапредметних результатів, особистісних досягнень учнів. Ступінь задоволеності учасників освітніх відносин якістю навчання (анкетування)

Соціальна значимість	Залучення всіх учасників освітніх відносин у соціально-значущі проекти. Висока практична спрямованість і цінність проведених досліджень	Наявність соціальних проектів, організованих у Гімназії, збільшення кількості учасників. Громадське визнання проведених досліджень (участь у НВК, конкурсах, взаємодія з іншими організаціями тощо)
Інноваційність	Створення інноваційної моделі освіти в умовах Гімназії, що включає в себе широке використання театральних технологій у проектній діяльності	Самоаналіз/зовнішня експертиза (наприклад, участь у конкурсі інновацій)

Наведемо короткий аналіз ефективності реалізації цільової програми «Проектна діяльність» на основі виділених критеріїв.

Таблиця 6. Аналіз ефективності реалізації цільової програми «Проектна діяльність» в Новокорецькій гімназії

Критерій	Результат
Нормативно-правове забезпечення реалізації	Самоаналіз показав відповідність всіх локальних актів, що супроводжують програму, актуальним нормативно-правовим актам різного рівня
Кадрове забезпечення реалізації програми	1. Результати атестації: усі педагоги підтвердили свою кв. категорію, 2 педагоги подали заяву на дострокову атестацію на найвищу кв. категорію; 2. Участь у НВК: кількість учасників «зовнішніх» НПК збільшилася на 10% 3. 100% освітян узагальнили свій педагогічний досвід на рівні гімназії; 4. 80% педагогів початкової школи опублікувало свої роботи в галузі проектної діяльності на різних сайтах педагогічних спільнот (інфоурок, завуч.інфо і т.д.) 5. 4 педагоги опублікували статті у збірниках РДГУ, інших друкованих виданнях, взяли участь у семінарах, майстер-класах, конференціях міського рівня в якості доповідачів.
Науково-методичне забезпечення реалізації програми	
Якість освіти	Моніторинг УУД та метапредметних результатів показує позитивну динаміку за останні 3 роки. Динаміка якісних показників з НГО: за три роки зростання з 64 до 71%. Діагностується позитивна динаміка особистісних досягнень учнів. Ступінь задоволеності учасників освітніх відносин якістю навчання за результатами – «добре»

Соціальна значимість	1. Наявність соціальних проєктів, організованих у Гімназії, збільшення кількості учасників: удвічі збільшилася кількість творчих майстер-класів, які проводяться батьківською громадськістю 2. Громадське визнання проведених досліджень: Гімназії, що навчаються, взяли участь у всіх запланованих у місті НПК для учнів початкової школи. 2018р.: «Хочу стати Академіком»-2 дипломанта; «Малахітова скринька»-2 місце; «Я-талант»- 2 учасника, 1 місце; 2 місце; «Український економічний форум» -2 дипломанта
Інноваційність	Наразі готується база для розробки нового інноваційного проєкту

На основі аналізу діяльності початкової школи Новокорецької гімназії у 2024–2025 навчальному році, проведеного відповідно до критеріїв оцінювання ефективності реалізації цільової програми «Проектна діяльність», було визначено перспективи розвитку дослідницької та проєктної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

Перспективні напрями розвитку проєктної та дослідницької діяльності в Новокорецькій гімназії:

- Збільшення кількості учнівських проєктів — призерів і переможців конкурсів, науково-практичних конференцій, турнірів і фестивалів різного рівня (шкільного, територіального, обласного).
- Зростання кількості педагогів, які активно впроваджують проєктні та дослідницькі технології в освітній процес початкової та базової школи.
- Заохочення педагогів, які ефективно використовують проєктне навчання, до участі в професійних конкурсах, зокрема всеукраїнських та обласних заходах підвищення педагогічної майстерності.
- Організація та участь педагогів у фахових семінарах, методичних тренінгах, майстер-класах і конференціях.
- Розроблення, удосконалення та поширення методичних матеріалів, які сприяють ефективній організації проєктної та дослідницької діяльності учнів Новокорецької гімназії.

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Експериментальна перевірка моделі процесу управління інноваційними змінami в освітній організації

У першому розділі даного дослідження було представлено модель процесу управління інноваційними змінами в закладі загальної середньої освіти. Згідно із зазначеною моделлю, розроблення та реалізація цільових програм є одним із найбільш ефективних способів організації інноваційної діяльності в освітньому закладі. Такий підхід дозволяє раціонально та цілеспрямовано використовувати матеріальні, кадрові й організаційні ресурси у процесі впровадження інновацій.

Відповідно до цих положень, кафедрою (шкільним методичним об'єднанням) учителів початкових класів Новокорецької гімназії, як творчою групою педагогів, були розроблені цільові інноваційні програми, практика впровадження яких була описана у попередніх розділах.

На завершальному етапі дослідження, у травні 2025 року, в Новокорецькій гімназії було проведено повторне анкетування педагогів для визначення рівня їхньої готовності до інноваційної діяльності. Опитування проходила та сама вибірка — 20 педагогів різного віку та фахової спеціалізації. Результати анкетування стали складовою частиною моніторингу ефективності роботи творчих груп педагогів, що є одним з ключових компонентів моделі управління інноваційними змінами у закладі освіти.

Анкетування проводилося за методикою «Сприйнятливість педагогів до нововведень» (див. Додаток 2).

Повторне тестування показало позитивну динаміку у сприйнятливості педагогів до нововведень, що представлено в порівняльній діаграмі нижче:

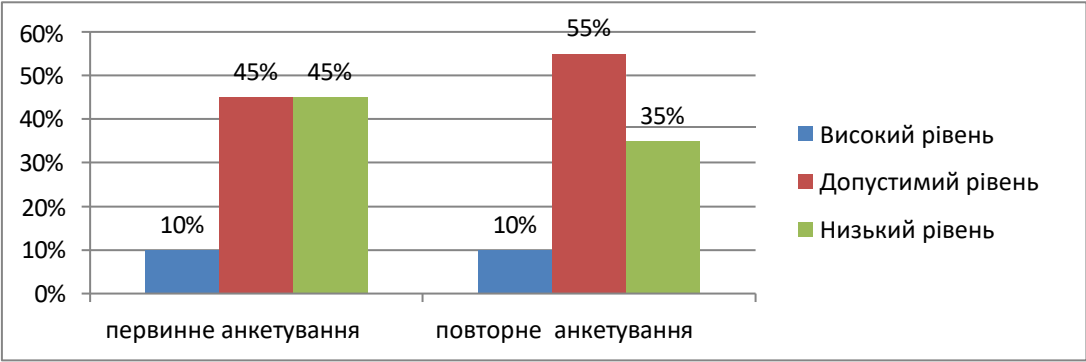


Рисунок.2.4. Динаміка сприйнятливості педагогів до нововведенням за 2024-2025н.р.

Анкетування педагогів за методикою «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень» (див. Додаток 4) було проведене для визначення домінуючих мотивів, що спонукають учителів Новокорецької гімназії до участі в інноваційних процесах.

За підсумками анкетування було визначено провідні мотиви, що посідають 1–3 місця у рейтингу:

- Усвідомлення недостатності вже досягнутих результатів та прагнення їх покращити, підвищити якість освітнього процесу.
- Високий рівень професійних домагань і сильна потреба досягати високих результатів у педагогічній діяльності.
- Бажання створити комфортну, результативну й доброзичливу атмосферу для учнів у класі.
- Відчуття власної готовності брати участь у впровадженні інновацій, впевненість у своїх професійних можливостях.
- Потреба у взаємодії з творчими, ініціативними, зацікавленими колегами, прагнення до професійного спілкування.

Водночас мотив «матеріальне благополуччя» традиційно залишається одним із найменш значущих для педагогів, займаючи останні позиції в рейтингу.

Таблиця 7. Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень

№ п/п	Питання	Кількість виборів	Рейтинг
-------	---------	-------------------	---------

1.	Усвідомлення недостатності досягнутих результатів і бажання їх покращити	9	1
2.	Високий рівень професійних домагань, сильна потреба у досягненні високих Результатів	9	2
3.	Потреба контакти з цікавими, творчими людьми	6	3
4.	Бажання створити хорошу, ефективну атмосферу в групі для дітей	6	2
5.	Потреба в новизні, зміні обстановки, подоланні рутини	3	5
6.	Потреба в лідерство	6	5
7.	Потреба пошуку, дослідженні, кращому розумінні закономірностей	6	3
8.	Потреба самовираження, самовдосконалення	2	6
9.	Відчуття власною готовності брати участь в інноваційних процесах, впевненість в собі	5	3
10.	Бажання перевірити на практиці отримані знання о нововведеннях	4	4
11.	Потреба в ризик	3	5
12.	Матеріальні причини: підвищення заробітної плати, можливість пройти атестацію і т. буд.	4	4

Обробка результатів здійснюється шляхом аналізу відповідей. Чим менше інноваційних бар'єрів у вчителів, тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

В результаті повторного аналізу анкет відповідями, що найбільш часто зустрічаються, залишився: «Велике навантаження на роботі». Почуття страху перед негативними результатами у більшості педагогів зникло бар'єром, що перешкоджає освоєнню інновацій.

Методика: "Оцінка готовності педагога до участі в інноваційній діяльності" (Див.: Додаток 7).

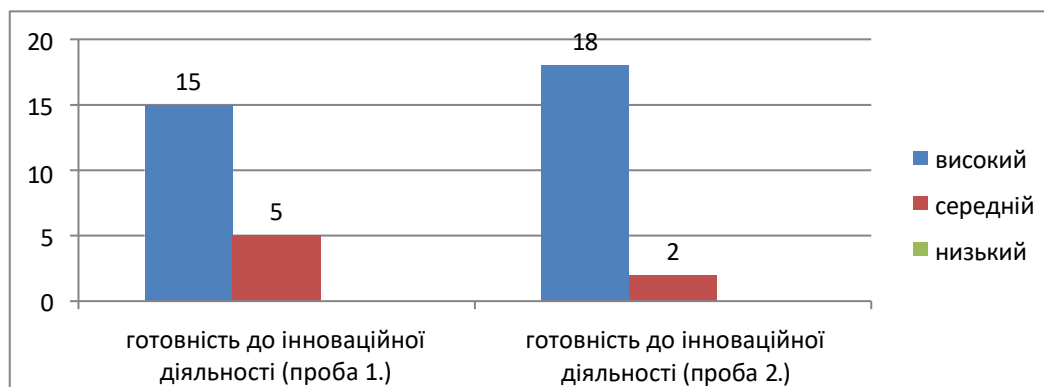


Рисунок 3.1. Динаміка готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності за 2024-2025 р.

Таблиця 8. Критерії оцінки ефективності управління інноваційними змінами у Новокорецькій гімназії

№п/п	Критерій	Спосіб оцінки (брало участь 20 педагогів Гімназії)	Показник
1.	Рівень поінформованості педагогічного колективу про участь в інноваційній діяльності	Анкетування, спостереження	99%
2.	Повнота виділення актуальних проблем школи	Анкетування, діагностика	60%
3.	Інтегрованість цілей розвитку Гімназії	Анкетування, спостереження	60%
4.	Зацікавленість педагогічного колективу Гімназії в освоєння нового.	Анкетування, співбесіда	81%
5.	Контрольованість інноваційних процесів у Гімназії, результативність, прийняття інновацій усіма учасниками освітнього процесу	Анкетування, діагностика, порівняння	59%
6.	Позитивна динаміка досягнень учнів школи в інтелектуальних і творчих конкурсах (переможці)	Шкільна документація	+10%
7.	Відповідність рівня освітньої підготовки школярів запитам і вимогам батьків, замовлення держави (задоволеність батьків).	Анкетування батьків, випускників, шкільна документація	73%

Ефективність реалізації розробленої нами моделі управління інноваційними змінами в освітній організації підтвердилася розвитком мотиваційної та операційно-технологічної готовності вчителів до інноваційної діяльності, а також запровадженням інновацій в освітню практику.

3.2. Аналіз результатів експерименту та оцінка ефективності механізмів управління інноваційними змінами

Практика управління інноваційними змінами та експериментальна перевірка моделі процесу управління інноваційними змінами на прикладі кількох цільових інноваційних програм показали, що представлена модель управління дозволила підвищити результативність інноваційних змін в освітній організації, оскільки дана модель відповідає представленим у гіпотезі нашого дослідження вимогам: модель містить критерії науково-обґрунтованих інноваційних змін в освітній організації.

Відповідно до гуманітарної складової гімназії, нами було внесено деякі корективи до загальних для більшості критеріїв та показників результативності інноваційної діяльності.

Таблиця 9 . Критерії і показники результативності інноваційної діяльності
Новокорецької гімназії

Критерії	Показники
Якість навчання в гімназії	Співвідношення якості знань та кількості 11-класників, що надійшли в ВНЗ в відповідно зі своїм бажанням
Сформованість активною життєвої позиції	Кількість старшокласників та випускників, які займаються суспільною діяльністю, що беруть участь у соціально- значимих проектах
Соціалізація , вміння брати він відповідальність	Кількість випускників поєднують навчання у ВНЗ з роботою (підробкою)
Наявність освітнього середовища з багатоваріантним вибором	Кількість учнів, зайнятих у системі додаткового та платного додаткового освіти
Рівень пізнавального інтересу та навчальної мотивації	Участь учнів у науково-дослідницької діяльності та олімпіадного руху
Ставлення і готовність до участі в інноваційній освітній діяльності	Переважні форми участі в інноваційній діяльності педагогів, батьків та учнів

У якості прикладу в дослідженні наведено дані про зміни, внесені до освітнього плану Новокорецького ліцею у 2024–2025 навчальному році. Також у закладі розроблено та впроваджується програма «Доступне освітнє середовище», спрямована на забезпечення вимог українського інклюзивного законодавства та

створення умов для здобувачів освіти з особливими освітніми потребами. Моніторинг результативності впровадженої моделі здійснюється системно: усі інноваційні програми, описані у дослідженні, містять чітко визначені критерії оцінювання результатів.

Гіпотеза дослідження ґрунтувалася на припущенні, що запропоновані механізми управління інноваційними змінами в закладі освіти забезпечать реальні позитивні перетворення, якщо ключовими факторами управління визначено умови зовнішнього та внутрішнього середовища ліцею. Це підтверджено аналізом факторів, що впливають на діяльність Новокорецького ліцею, включно з характеристикою його мікро- та макрооточення.

У ході роботи також було виокремлено типи стратегій упровадження нововведень: стратегії, що ґрунтуються на внутрішніх ресурсах ліцею, та стратегії, що спираються на можливості зовнішнього середовища. Це дозволяє оцінити актуальність, прогресивність і перспективність інновацій, впроваджених у діяльність закладу.

Таблиця 10. Відповідність цільових інноваційних програм (ЦП)
Новокорецької гімназії типам інноваційних стратегій

Тип стратегії	Відповідність цільовій інноваційній програмі типу інноваційної стратегії
Стратегія розширених інновацій (відкрита)	ЦП «Читання і робота з текстом» ЦП «Проектна діяльність» ЦП «Доступне середовище» ЦП «Батьківський клуб»
Неявна стратегія самостійних інновацій	ЦП «Розвиток ІКТ-компетентності учнів»

У межах дослідження була розроблена модель управління інноваційними змінами в закладі освіти, яка забезпечує ефективне досягнення цілей перетворень через застосування механізмів управління: аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибору стратегії впровадження нововведень, цілепокладання та залучення педагогів і учнів до процесу реалізації інновацій.

ВИСНОВОК

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, слід зазначити, що основні завдання, поставлені на початку роботи, були реалізовані. На підготовчому етапі здійснено аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури для виявлення ознак та умов здійснення інноваційних змін в освітній організації. Проведено порівняльний аналіз різних підходів до управління інноваційними змінами.

У першій частині дослідження розкрито теоретико-методологічні засади управління інноваційними змінами в закладі освіти, описано основні поняття інноваційного менеджменту, виділено фактори розвитку інноваційної діяльності. Об'єктивні чинники пов'язані зі створенням умов, що стимулюють розвиток інновацій і забезпечують прийняття їхніх результатів. Суб'єктивні чинники залежать від готовності педагогів до інноваційної діяльності; суб'єктами інноваційних процесів виступають вчителі, керівники та інші працівники закладу, чия діяльність має інноваційну спрямованість.

Було розроблено та апробовано структурну модель управління інноваційними змінами в освітній організації. Її особливість полягає в опорі на кадровий потенціал закладу, створенні творчих груп педагогів і управлінських команд, які розробляють і впроваджують цільові інноваційні програми, актуальні для конкретної організації. Модель також включає корекційний та діагностичний блоки, що забезпечує своєчасне внесення змін та оцінку ефективності нововведень.

Виділено типи стратегій управління інноваційними змінами. У ході експериментальної діяльності для впровадження цільових інноваційних програм застосовувалася стратегія відкритих інновацій, що дозволила визначити якісний рівень інновацій.

Таким чином, завдання щодо розробки та реалізації моделі управління інноваційними змінами, а також обґрунтування параметрів оцінки ефективності управління, виконано. Результати оцінювання моделі представлено у розділі 2.3, додатково її ефективність підтверджується результатами НОКО.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що кадровий потенціал визначено як одну з провідних умов здійснення інноваційних змін в освітній

організації. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до управління інноваціями та створенні власної моделі управління інноваційними змінами. Практична значимість виявилася у розробці моделі управління інноваційними змінами в Новокорецькому ліцеї та критеріях моніторингу її результативності.

Реалізація моделі дозволила підвищити інноваційний потенціал педагогів через їхнє залучення до розробки та впровадження цільових інноваційних програм, зокрема «Читання та робота з текстом», «Проектна діяльність», «Доступне середовище» та «Батьківський клуб».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
3. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. Персонал: журнал інтелектуальної еліти. 2016. № 10. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381>
4. Артюхіна М.В. Маркетингова та іміджева діяльність навчального закладу: підручник для студентів вищих навч. закладів / під заг. ред. М.В. Артюхіної. Слов'янськ: Вид-во Б.І. Маторіна, 2015. 201 с.
5. Балабан О. Startap-менеджмент в освіті: від моделі до реалізації. Управління освітою. 2020. № 6, червень. С. 46–53.
6. Безгін К.С. Управління інноваціями: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
7. Безтелесна Л.І. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 145–151.
8. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: навчальний посібник. Київ: Главник, 2016. 143 с.
9. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шк. світ, 2007. 120 с.
10. Даниленко Л. І. Системи освітніх технологій: навч.-метод. комплекс. Київ: Міленіум, 2003. 24 с.
11. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. Післядипломна освіта в Україні. 2013. № 3. С. 70–74.
12. Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.
13. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: навчальний

- посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.
14. Дяченко М.І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. / за ред. А.П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2009. Вип. 24–25. С. 37–41.
 15. Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 63–67.
 16. Інноваційний менеджмент: навч. посібник для студентів ВНЗ / Л.І. Михайлова та ін. 2-ге вид., допов. Київ: ЦУЛ, 2015. 233 с.
 17. Логвиненко В.В. Функції управління інноваційними процесами в установах соціокультурної діяльності. Культурні домінанти ХХ століття: мистецька освіта: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конференції / упор. С.В. Шалапа. Київ: НАКККиМ, 2022. С. 216–218.
 18. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
 19. Мариновська О. Методичний менеджмент освітніх інновацій: неперервний професійний розвиток педагогічних працівників. Рідна школа. 2016. № 7. С. 32–37.
 20. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
 21. Освітні технології: навчально-методичний посіб. / О.М. Пехота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська та ін. Київ: А.С. К., 2001. 256 с.
 22. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
 23. Остапчук О. Методологія інноваційних процесів – крок до розуміння сутності. Рідна школа. 2004. Листопад. С. 3–6.
 24. Сидоренко В.В. Науково-методичний менеджмент освітніх інновацій в умовах післядипломної педагогічної освіти. Науковий вісник УМО: електронне видання. К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. Вип. 1. Ч. 1. С. 240–254. URL: <http://umo.edu.ua>
 25. Сипченко В., Климова В. Управління інноваційними процесами у закладах

- вищої освіти. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2019. № 4 (96). С. 139–154.
26. Соколова І.В. Освітній менеджмент: теорія і практика / зб. наук. праць. Вип. 4. Маріуполь: МДУ, 2016. 287 с.
 27. Стойко І.І. Управління інноваціями: програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
 28. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика. Монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
 29. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. URL: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe
 30. Фандрайзинг: навчальний посібник. Центральньо-український регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна – США» (USAID), 2003. 95 с.
 31. Федішин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. № 3. С. 42–47.
 32. Федулова Л.І. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf
 33. Федулова Л.І. Інноваційна політика: підручник. Київ: Нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 604 с.
 34. Формування інформаційного освітнього середовища: методичні вказівки. Видавнича група «Основа». URL: <http://osnova.com.ua/news/907>

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Експериментальна база дослідження: ЗЗСО «Новокорецька гімназія» Корецької міської ради

Паспорт організації

Напрям діяльності – Відомості

Загальна характеристика закладу та умов його функціонування

Новокорецька гімназія – муніципальний заклад загальної середньої освіти І–ІІІ ступенів, створений відповідно до законодавства України. Метою діяльності закладу є формування загальної культури особистості, забезпечення умов для всебічного розвитку учнів, усвідомленого вибору подальшого професійного шляху, розвитку інтелектуальних та соціальних компетентностей, виховання громадянина, здатного адаптуватися у суспільстві.

Організаційно-правова форма – комунальний заклад освіти. Тип – загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів із профільною підготовкою. Ліцензія на освітню діяльність: серія XXX № XXX, видана Департаментом освіти, дійсна безстроково. Свідоцтво про державну акредитацію: № XXX від XX.XX.20XX, дійсне до XX.XX.20XX.

Адреса сайту: <https://novokoretsk-gimnazija.edu.ua>

Процес

освіти

Освіта у гімназії розглядається як процес формування «образу себе» та «образу світу», здатності до усвідомленого вибору у різних життєвих ситуаціях, розвитку самореалізації та відкритості до нового досвіду. Мета діяльності закладу – забезпечити засвоєння обов’язкового мінімуму змісту освітніх програм, формування загальної культури особистості, громадянськості, поваги до прав і свобод людини, відповідального ставлення до природи, сім’ї та здорового способу життя.

Вид діяльності – надання безкоштовної загальної середньої освіти у початковій, основній та старшій школі.

Напрями діяльності Новокорецької гімназії

- реалізація освітніх програм початкової, базової та старшої школи, зокрема з профільною підготовкою учнів у гуманітарних та природничо-математичних напрямках;
- підвищення якості освіти через впровадження сучасних педагогічних технологій, розширення спектру освітніх послуг та залучення висококваліфікованих фахівців;
- формування соціальних компетентностей та освіченості учнів;
- виховання здорового способу життя у рамках програми «Здоров'я»;
- забезпечення доступу до додаткової освіти та позашкільних освітніх послуг;
- організація інноваційної діяльності та інформатизація навчального процесу;
- зміцнення матеріально-технічної бази гімназії.

Реалізовані освітні програми

- основна програма початкової освіти (4 роки навчання);
- основна програма базової середньої освіти (5 років навчання);
- основна програма старшої школи (2 роки навчання);
- програми додаткової освіти дітей і дорослих;
- профільне поглиблене вивчення української мови та літератури з 5 класу.

Додаток 2.

Анкета: «Сприйнятливість педагогів до нововведень»

Інструкція: Шановний педагог! Визначте свою сприйнятливість до нового, використовуючи наступну шкалу оцінки: 3 бали – завжди; 2 бали – іноді, 1 бал – ніколи.

1. Ви постійно стежите за передовим педагогічним досвідом, прагнете впровадити його з урахуванням освітніх потреб суспільства, що змінюються, індивідуального стилю вашої педагогічної діяльності?
2. Ви постійно займаєтеся самоосвітою?
3. Ви дотримуетесь певних педагогічних ідей, розвиваєте їх у процесі педагогічної діяльності?
4. Ви співпрацюєте з науковими консультантами?
5. Ви бачите перспективу своєю діяльності, прогнозуєте її?
6. Ви відкриті новому?

Дякую!

Обробка результатів

Обробка результатів здійснюється шляхом простого математичного підрахунку суми балів усіх заповнених анкет. Рівень сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень (K) визначається по формулі:

$$Do = \frac{Do_{факт}}{K_{макс}}, \text{ де: } Do_{факт} - \text{Фактична кількість балів, отриманих усіма педагогами; } Do_{макс} - \text{Максимально можлива кількість балів (18).}$$

Для оцінки рівня сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень використовуються такі показники:

$K < 0,45$ – критичний рівень;

$0,45 < Do < 0,65$ - низький рівень;

$0,65 < Do < 0,85$ - допустимий рівень;

$Do > 0,85$ - оптимальний рівень

Індивідуальні результати анкети
«Сприйнятливість педагогів до нововведенням». Проба 1.

№ питання	Педагоги																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2.	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3
3.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2
4.	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
5.	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
Сума	16	11	11	11	11	12	14	14	14	14	16	14	14	11	10	11	11	11	12	12
До	0,89	0,61	0,61	0,61	0,61	0,67	0,78	0,78	0,78	0,78	0,89	0,78	0,78	0,61	0,56	0,61	0,61	0,61	0,67	0,67

Додаток 4.

Анкета: «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень»

Інструкція: Шановний педагог! Якщо ви цікавитеся інноваціями, застосовуєте новації, що вас спонукає до цього? Виберіть не більше трьох відповідей і поставте навпроти них «галочку».

1. Усвідомлення недостатності досягнутих результатів та бажання їх покращити.
2. Високий рівень професійних домагань, сильна потреба у досягненні високих результатів.
3. Потреба у контактах із цікавими, творчими людьми.
4. Бажання створити хорошу, ефективну атмосферу групи для дітей.
5. Потреба новизні, зміні обстановки, подоланні рутини.
6. Потреба в лідерство.
7. Потреба в пошуку, дослідження, кращому розумінні закономірностей.
8. Потреба в самовираженні, самовдосконаленні.
9. Відчуття власної готовності брати участь у інноваційних процесах, упевненість у собі.
10. Бажання перевірити на практиці отримані знання про новації.
11. Потреба в ризик.
12. Матеріальні причини: підвищення заробітної плати, можливість пройти атестацію тощо.
13. Прагнення бути поміченим і по гідності оціненим.

Дякую!

Обробка результатів здійснюється шляхом аналізу відповідей. Чим сильніше у педагогів переважають мотиви, пов'язані з можливістю самореалізації особистості (п. 2, 6, 8, 13), тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Додаток 5.

Результати анкетування «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень»

№п/п	Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1.	Усвідомлення неадекватності досягнутих результатів і бажання їх покращити	1	1				1				1	1								1
2.	Високий рівень професійних домагань, сильна потреба в досягненні високих результатів			1	1				1			1			1				1	6
3.	Потреба в контактах з цікавими, творчими людьми					1				1					1			1		5
4.	Бажання створити гарну, ефективну атмосферу в групі для дітей				1			1			1				1				1	6
5.	Потреба в новизні, зміні обстановки, подоланні рутини			1					1						1					3
6.	Потреба у лідерстві		1			1								1						3
7.	Потреба в пошуку, дослідження, кращому розумінні закономірностей					1				1							1		1	5
8.	Потреба в самовираженні, самовдосконаленні						1												1	2
9.	Відчуття власною готовності брати участь в інноваційних процесах, впевненість в собі.						1				1	1			1					5
10.	Бажання перевірити на практиці отримані знання о нововведень	1						1					1					1		4
11.	Потреба в ризик			1						1						1				3
12.	Матеріальні причини: підвищення заробітної плати, можливість пройти атестацію і т. буд.							1									1	1		4
13.	Прагнення бути поміченим і погідності оціненим.	1	1			1					1	1							1	6

Додаток 6.

Анкета: «Бар'єри, перешкоджають освоєння інновацій»

Інструкція: Шановний педагог! Якщо ви не цікавитесь інноваціями і не застосовуєте нововведень, вкажіть причини (поставте "галочку" навпроти вибраних тверджень).

1. Слабка поінформованість у колективі про можливі інновації.
2. Переконавання, що ефективно вчити можна і по- старому.
3. Погане здоров'я, інші особисті причини.
4. Велика навантаження на роботи.
5. Невеликий досвід роботи, у якому немає і традиційна форма навчання.
6. Відсутність матеріальних стимулів.
7. Почуття страху перед негативними результатами.
8. Відсутність допомоги.
9. Розбіжності, конфлікти в колективі.

Дякую!

Обробка результатів

Обробка результатів здійснюється шляхом аналізу відповідей. Чим менше інноваційних бар'єрів у вчителів, тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Додаток 7.

Методика: "Оцінка готовності педагога до участі в інноваційній діяльності"

Інструкція: Шановні колеги! Оцініть, будь ласка, запропоновані критерії своєї готовності за 5-бальною шкалою.

Критерії							
I. Мотиваційно-творча спрямованість особистості							
1.	Зацікавленість в творчій діяльності						
2.	Прагнення до творчих досягнень						
3.	Прагнення до лідерству						
4.	Прагнення до отримання високої оцінки діяльності зі сторони адміністрації						
5.	Особиста значимість творчій діяльності						
6.	Прагнення до самовдосконалення						
Всього:							
II. Креативність педагога							
1.	Здатність відмовитися від стереотипів в педагогічній діяльності, подолати інерцію мислення						
2.	Прагнення до ризику						
3.	Критичність мислення, здатність до оцінних міркувань						
4.	Здатність до самоаналізу, рефлексії						
Всього:							
III. Професійні здібності педагога до здійснення інноваційної діяльності							
1	Володіння методами педагогічного дослідження						
2	Здатність до планування експериментальної роботи						
3	Здатність до створення авторської концепції						
4	Здатність до організації експерименту						
5	Здатність до корекції своєї діяльності						
6	Здатність використовувати досвід творчій діяльності інших педагогів						
7	Здатність до співпраці						
8	Здатність творчо долати конфлікти						
Всього:							
IV. Індивідуальні особливості особистості педагога							
1.	Працездатність в творчій діяльності						
2.	Впевненість в собі						
3.	Відповідальність						
Всього:							

Дякую!

Обробка результатів:
на основі отриманих результатів робляться висновки:

- високому рівні готовності педагога до участі в інноваційної діяльності – набрано від **84 до 71 бала** ;
- Середній рівень - **від 70 до 55 балів** ;
Низький рівень - **менше 55 балів** .