

УДК 37.014:005.591.6(477)

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Зоя Щебликіна¹, Інна Щебликіна², Любов Ярема³*Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького¹**Запорізький національний університет²**Відокремлений підрозділ НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»³***Анотація:**

Статтю присвячено дослідженню проблем впровадження інноваційних технологій управління в діяльність сучасних закладів освіти. Обґрунтовано значення та актуальність інноваційності як тенденції розвитку сфери освіти у сучасному світі. Визначено сутність сучасних інноваційних систем в освіті та інноваційного управління навчальними установами. Здійснено аналіз діяльності закладів дошкільної, загальної середньої та вищої освіти в динаміці; наведено динаміку витрат виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт; досліджено структуру витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт тощо. Зазначено умови впровадження успішних інновацій у навчальних закладах України.

Ключові слова:

інноваційність; інноваційне управління; заклади освіти; навчальні установи; інноваційна освітня діяльність.

Resume:

Shcheblykina Zoia, Shcheblykina Inna, Yarema Liubov. The objective need to implement innovative management technologies in the activities of educational institutions.

The article is devoted to the study of the problems of introducing innovative management technologies into the activities of modern educational institutions. The importance and relevance of innovativeness as a trend in the development of the sphere of education in the modern world is substantiated. The essence of modern innovative systems in education and innovative management of educational institutions is determined. The goal of innovative management by the management of educational institutions is stated and substantiated. The priority tasks of educational institutions and pedagogical teams conducting innovative activities were studied. It was determined that it is the result of the influence of management on the innovation process, which consists in ensuring the conditions necessary for successful creative activity in educational institutions. It has been investigated that innovative management as a type of activity is a set of decision management procedures, management technologies, and forms of organization of management of educational institutions. The factors of ensuring favorable organizational-pedagogical and psychological-pedagogical conditions are determined. It is substantiated that the innovative management of educational institutions is under the constant influence of various external and internal environmental factors. An analysis of the dynamics of preschool, general secondary and higher education institutions was carried out; the dynamics of the costs of scientific research and development by funding sources by type of work are given; the structure of costs for carrying out scientific research and development by sources of funding, by types of work, etc. was investigated. The conditions for the implementation of successful innovations in educational institutions of Ukraine are substantiated.

Key words:

innovativeness; innovative management; educational institutions; innovative educational activity.

Постановка проблеми. Інноваційність є однією з домінуючих тенденцій розвитку сфери освіти. Перехід на нові освітні стандарти, інтеграція у європейський і світовий освітній простір актуалізували проблему інноваційного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх навчальних закладах. Інноваційність як здатність до оновлення, відкритість до нового стала розглядатися педагогічною та іншими соціальними науками як провідна характеристика не тільки вчителя, а й управлінця. Складність розв'язання означеної проблеми посилюється ще й суперечностями, які мають місце між потребою розвитку початкової та вищої шкіл як освітньої організації, відкритої педагогічної системи і недостатністю її взаємозв'язку і взаємодії з середовищем, незбалансованістю вертикальних і горизонтальних функціональних та управлінських зв'язків; між зростаючими вимогами до особистості керівника освітнього закладу, рівня його посадово-професійної компетентності та недостатністю уваги до підвищення його управлінської культури через самоосвіту, систему методичної роботи тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовні роботи, присвячені проблемі інноваційних підходів до педагогічного менеджменту, представили Г. Єльнікова, Л. Даниленко, І. Дичківська, Г. Дмитренко, О. Мармаза, В. Пікельна, О. Пометун, Т. Сущенко та ін. Наукові роботи Г. Дмитренка, Л. Карашук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Коростельова розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти. Проте проблемні питання подальшого впровадження інноваційних технологій управління в діяльність закладів освіти та підвищення їх ефективності в сучасних умовах набули особливої актуальності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій та подальших перспектив впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність вітчизняних закладів освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційне управління навчальними установами є найскладнішою та малодослідженою частиною загальної теорії управління. Інноваційне управління навчальними закладами є

специфічною сферою діяльності і наразі перебуває в процесі подальшого формування.

Інноваційна методологія пов'язана з науковим підтвердженням та методологією практичного застосування щодо інноваційних відносин та процесів з підтвердженням закономірностей і з встановленням причинно-наслідкових зв'язків.

Сучасні інноваційні системи в освіті – це сукупність:

- інновацій в освітніх технологіях (нові освітні технології);

- інновацій в педагогіці (нові підходи, прийоми, навчально-виховні методи, освітні технології);

- інновацій в управлінні (новий контент, процедура, метод, технологія управління, форма).

Інноваційну діяльність навчальних закладів у нашій державі обумовлюють Закони України «Про освіту» (2017), «Про інноваційну діяльність» (2002), Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті (2002), Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття») (1993), «Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» (2000) та ін.

У законі України «Про інноваційну діяльність» та в «Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» термін «інноваційне управління навчальними закладами» тлумачиться через поняття «інновація» та «освітні інновації» відповідно.

Так, «інноваційне управління навчальними установами» означає:

- новостворені (застосовані) і/або вдосконалені організаційні та технічні рішення, що значно покращують структуру та якість виробничої діяльності (у цьому випадку навчальних закладів);

- система управління (системи управління), компоненти таких систем, що покращують результати навчально-виховної діяльності.

Інноваційна управлінська діяльність керівника загальноосвітнього закладу визначається Н. Погрібною (2006, с. 97) як сукупність специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність.

Таким чином, інноваційне управління в системі освіти – це специфічний рівень управління (всеукраїнський, регіональний, місцевий, чи окремого навчального закладу), що спрямований на досягнення цілей та передбачає можливість застосування оригінальних рішень управління, нові освітні технології, принципи управління, організаційні структури, функції, системи управління або їх компоненти.

Інноваційне управління навчальними установами засноване на теоретичних положеннях організаційного управління (системного менеджменту), базується на закономірностях здійснення інноваційної діяльності, водночас має свою специфіку з позиції змістовної, організаційної та впроваджувальної дій, що визначаються особливостями управління навчально-виховними закладами.

Загальноприйняте визначення педагогічної технології характеризує її як «системний метод створення, застосування і визначення всього процесу викладання і засвоєння знань з урахуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємодії, що своїм завданням вважає оптимізацію форм освіти» (ЮНЕСКО, Словник «Професійно-технічна освіта») (*Інноваційні технології...*, 2020, с. 99).

Важливо пояснити мету інноваційного управління керівництвом навчальних закладів. У менеджменті освітніх інновацій концептуальна мета управління інноваційним розвитком навчального закладу визначається як заздалегідь запрограмований результат інноваційної діяльності, спрямованої на переведення навчального закладу на більш високий якісний рівень. Водночас, наприклад, І. Дичківська наголошує на тому, що інноваційність не є і не може бути самоціллю в педагогічній практиці. Мета її полягає в оптимізації навчально-виховного процесу, в забезпеченні його відповідності умовам і тенденціям суспільного буття (Дичківська, 2012, с. 28).

У цьому аспекті висвітлюється проблема наукового підходу для правильного напрямку інноваційного управління в освітніх установах.

Основними напрямками щодо інноваційної діяльності навчальних закладів є: апробація українських та світових інновацій в освіті та педагогіці; апробація інновацій, що розроблялись під час експериментальних робіт на регіональному рівні; розробка та тестування експериментів з продуктивності та здатності використовувати освітні та педагогічні інновації; використання навчальних педагогічних інновацій.

Управління інноваційною діяльністю в закладі освіти має свою специфіку та забезпечується знаннями керівника теоретичних основ менеджменту освітніх інновацій і вміннями забезпечити умови для здійснення системного психолого-педагогічного експерименту змісту освіти, його науково-методичного й організаційного забезпечення.

Крім того, важливо розвивати власні можливості керівника, відтворюючи управлінську діяльність на творчому рівні,

професійно володіти управлінськими функціями, формами та методами.

Керівник має пам'ятати про те, що заклад освіти є відкритою соціально-педагогічною системою, яка не є стабільною і зумовлюється постійними змінами й перетвореннями (Романчук, 2019, с. 179).

Рівень реалізації технологічного підходу є одним із найважливіших критеріїв, за яким визначаються конкурентоспроможність та престиж закладу освіти, оскільки освітні технології забезпечують системність, цілеспрямованість, ефективність, результативність його діяльності. Завдяки технологізації освіти підвищується мотивація учасників освітнього процесу до навчання, відстежується зв'язок навчального матеріалу з реальними викликами сьогодення (*Інноваційні технології...*, 2020, с. 5).

Пріоритетними завданнями навчальних закладів та педагогічних колективів, що проводять інноваційну діяльність, є: вивчення освітніх інновацій, що є визнаними ефективними українськими науковцями та світовими педагогічними науками, а також ефективністю їх впровадження в навчально-виховних закладах; моніторинг ефективності інновацій, які розроблені педагогічними колективами; створення банку даних про впровадження навчальних та педагогічних інновацій у закладах освіти; розробка методичних рекомендацій з питань організації робіт навчальних закладів, що проводять інноваційну діяльність.

Основними елементами кожної системи управління, включаючи систему управління інноваційною діяльністю закладу освіти, є цілі та завдання щодо управління; шляхи як їх дістатися; продукт та результати діяльності суб'єктів системи управління (Мармаза, 2019, с. 25).

Цілі та завдання управління закладами освіти ілюструють результати зусиль з управління та визначаються співвідношенням потреб процесу інновацій в управлінні та можливістю їх задоволеності відповідно до умов навчально-виховного закладу.

Цілепокладання інноваційної діяльності освітніх установ повинні визначатися наступними факторами: потребами громади в оновленні роботи навчального закладу; соціальними потребами, що спрогнозували органи управління освітою в результаті наукових передбачень; діючими умовами та реальними можливостями школи в період її розвитку; зацікавленістю керівників та педагогів – це ті, хто організовуватиме та здійснюватиме інноваційні заходи.

Системне управління інноваційним процесом має передбачати виявлення форм та методів,

враховуючи етапи дослідження: діагностику, професійну та практичну підготовку, рівень поширення інноваційних результатів.

Оскільки ефективність інноваційного процесу залежить від управління інноваціями, модель структури передбачає управління інноваційними процесами, яка базується на функціях управління та забезпечує такі дії, як планування та прогнозування, контроль і узагальнення, організація та координація.

Лідери, які здатні мислити прогностично, обов'язково передбачають відповідні пріоритети для пошуку інноваційних ідей, раціонально надаючи ресурси для впровадження інновацій, мають аргументи для мотивації педагогічних працівників щодо інноваційного пошуку.

Трансформуючи концепцію стратегії Г. Мінцберга для навчальних інновацій, ми можемо виділити такі моделі стратегій інноваційного пошуку: заплановані (коли стратегії розробляються експертами чи вченими за допомогою аналізу дослідників; інтуїтивні (інтуїтивне почуття перспективи нового); стратегія «власного досвіду» (розробляється за допомогою випробувань та помилок із залученням максимальної кількості фахівців) (Мармаза, 2021, с. 11).

Організація інноваційних процесів та певного виду педагогічної діяльності повинна забезпечити: інноваційну діяльність педагогічного пошуку за різними рівнями управління (вчителі, адміністрація школи, методисти, менеджери); дослідницьку діяльність об'єктів дослідження (експериментальні класи, групи); адміністративно-управлінську роботу; підготовчу роботу педагогічного персоналу до інноваційної діяльності; інноваційну логістику та організацію фінансової підтримки.

Серед основних компонентів інноваційного процесу важливе місце займає функція контролю, яка вважається дослідницькою системою та підтвердженням ефективності інновацій. Ефективність інноваційного контролю та оцінки процесів збільшиться за таких умов: стратегічної перспективи реформування галузі освіти; розвитку освіти та втілення ідей інноваційних програм на регіональному рівні; забезпечення надійності, мобільності, достовірності та гнучкості механізмів контролю та оцінки; надійної комунікації між суб'єктами інновацій; запровадження сучасних та ефективних методів оцінки.

Підсумовування результатів інноваційних пошуків базується на аналізі, що ставить за мету – надати пропозиції щодо покращення управління інноваційним процесом, враховуючи фактичний стан запровадження інновацій, подальшого розвитку та позитивної оцінки.

Аналіз типів інноваційних технологій дозволяє зробити висновок про те, що всі їх можна розділити на два класи – інноваційні технології процесу та інноваційні технології результату. Загальна результативність дослідження інноваційного процесу, тривалість життєвого циклу інновацій та їх ефективність в реалії визначається як самою класифікаційною схемою (структурним підходом) до вивчення інноваційних технологій, так і її науковим обґрунтуванням (Джур, & Бех, 2021, с. 258-259).

Результат впливу менеджменту на інноваційний процес полягає у забезпеченні умов, необхідних для успішної творчої діяльності в навчально-виховних закладах:

- усвідомлення академічною спільнотою творчого розвитку здобувачів та їх власного, як загальної потреби та цінності;
- усвідомлення педагогічним колективом потреб та можливостей розвитку сучасної школи;
- існування та узгодження основних цінностей діяльності щодо розвитку навчальних закладів;
- інтеграція цінностей творчої діяльності в існуючу організаційну культуру в навчальних закладах;
- наявність загальних та скоординованих напрямків і цілей інноваційного розвитку навчального закладу;
- узгодженість загальних цілей розвитку навчального закладу з особистісними та організаційними цілями;
- наявність джерела творчих ідей як у самій шкільній системі так і за її межами;
- мотивація учасників процесу щодо впровадження інновацій, розвитку творчого потенціалу;
- наявність знань, навичок та професійних компетенцій, необхідних для учасників;
- наявність необхідних ресурсів для успішного впровадження інновацій, розвитку творчості педагогів тощо (Мармаза, 2019, с. 57; Мармаза, 2021, с. 16).

Забезпечення сприятливих організаційно-педагогічних умов може працювати лише за умов фінансування відповідних інноваційних заходів в навчальних закладах; створення спеціальної стимулюючої системи для впровадження педагогічних інновацій; встановлення конструктивних наукових, правових та економічних відносин, з науковими інститутами, організаціями, вищими навчальними закладами як у власній країні та і за кордоном; просування та розповсюдження інноваційних продуктів; встановлення взаємовигідних стосунків з центрами інновацій, фондами підтримки та іншими організаціями, які сприяють впровадженню нових навчальних технологій.

Психолого-педагогічні умови гарантуються шляхом систематичного інформування працівників навчальних закладів з наукових та педагогічних питань; включення закладів освіти до інноваційної інфраструктури; забезпечення постійного систематичного спілкування педагогічних працівників з українськими та іноземними вченими – вчителями, психологами, соціологами; своєчасне ознайомлення академічної спільноти навчальних закладів з науково-теоретичними питаннями та питаннями експериментально-дослідницьких робіт. підвищення професійного рівня учасників інноваційного процесу; підвищення готовності працівників навчальних закладів працювати в режимі інноваційних змін.

Ми вважаємо, що якраз система управління інноваційними процесами забезпечує можливість координувати і впорядкувати процес пошуку інновацій, визначити найбільш ефективну технологію та дозволить працювати з найкращим результатом у впровадженні інновацій.

Інноваційне управління як вид діяльності, це – набір процедур управління рішеннями, технології управління, форми організації управління навчальними установами. Як апарат управління, він є системою моніторингу, що вводить інновації в управління навчальним закладом, є структурою ієрархії управління, фахівців з інноваційних питань.

Інноваційне управління спрямоване не тільки на зміну практик, що існують, а й на генерацію принципово нових практик

Інноваційне управління навчальними закладами перебуває під постійним впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів навколишнього середовища, тому його слід розглядати як сукупне управління такими взаємопов'язаними процесами як: виконання рекомендацій та приписів вищих органів управління освітою; запровадження до педагогічної практики нових досягнень педагогіки та пов'язаних з нею наук; вивчення передового педагогічного досвіду; узагальнення та розповсюдження педагогічного досвіду всередині школи; вивчення навчальних потреб здобувачів, прагнень батьків та соціального середовища; номінації інноваційних ідей, розробка, перевірка та впровадження інновацій у школах; збільшення потенціалу шкільних інновацій як здатності педагогів до інноваційної діяльності.

У той же час виявились суперечності між формами та методами роботи, що сформувались у більшості керівників у минулі часи та необхідністю впровадження інновацій в управління навчальними установами, які

працюють у режимі розвитку (Мармаза, 2021, с. 33).

До таких суперечностей належать: розробка наукових систем знань щодо інноваційних процесів та невідповідність їм традиційних методів та форм та управління; потреба в інноваціях в управлінні навчальними установами та традиційним змістом подачі управлінської інформації; необхідність впровадження інновацій в управлінні та брак наукової підтримки та методології, необхідних для їх втілення.

Визнано, що з метою функціонування навчальних закладів в режимі розвитку необхідно запровадити деякі зміни та інновації в управлінні ним. Є фактори, які запобігають впровадженню управлінських інновацій в навчальних закладах.

До них належать: відсутність фінансових можливостей; неможливість впровадження інновацій через велике навантаження; відсутність своєчасної інформації про ефективні інновації в галузі управління; неможливість отримати кваліфіковану допомогу та поради; недостатня кваліфікація персоналу; недостатній вплив інновацій на результати діяльності навчальних закладів; відсутність ідей, що впливають на впровадження інновацій в управління.

Подолання цієї невідповідності та факторів гальмування створює передумови для оновлення системи та управління навчальними закладами, які враховують мінливість навколишнього середовища, здатні спрогнозувати та реалізувати можливість стимулювання інноваційної діяльності персоналу й впровадження нових форм і методів управління.

Актуальним є аналіз діяльності закладів дошкільної, загальної середньої та вищої освіти в динаміці. Розпочнемо з аналізу кількості закладів дошкільної освіти (рис. 1).

На рис. 1 представлено динаміку зміни кількості закладів дошкільної освіти за період 2017-2021 рр.

Дані рис. 1 свідчать, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. відбулось незначне збільшення кількості закладів дошкільної освіти з 14,9 тис. до 15 тис. Проте, у порівнянні з 2020 р. у 2021 р., відбулось зменшення даного показника з 15,3 тис. до 15 тис. од. Кількість закладів дошкільної освіти у сільській місцевості за досліджуваний період змінилась не суттєво. З 9,1 тис. од. у 2017 р. до 9 тис. од. у 2021 р. Кількість закладів дошкільної освіти у міській місцевості дещо зросла з 5,8 тис. од. у 2017 р. до 6 тис. од. у 2021 р. Проте, у порівнянні з 2020 р., цей показник дещо знизився – з 6,1 тис. од. до 6 тис. од.

Дані рис. 2.2 свідчать про поступове зменшення кількості закладів вищої освіти за період, що досліджується. Так, у 2016-2017 н.р. цей показник становив 657 од., у 2018-2019 н.р. –

652 од., у 2019-2020 н.р. – 619 од., у 2020-2021 н.р. – 644 од.

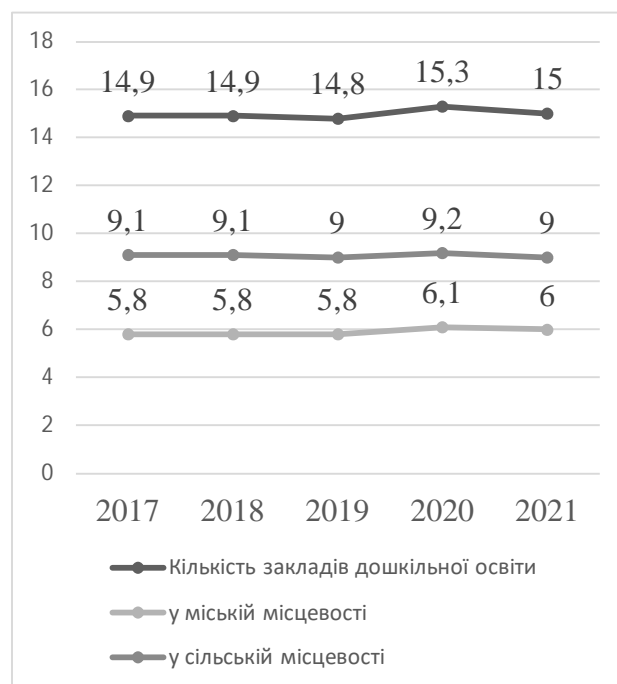


Рис. 1. Кількість закладів дошкільної освіти у динаміці, тис. од. (Статистичний щорічник України..., 2021, с. 108)

Дані, наведені на рис. 2, ілюструють зміни кількості закладів вищої освіти за період 2016-2017 н.р. – 2020-2021 н.р.

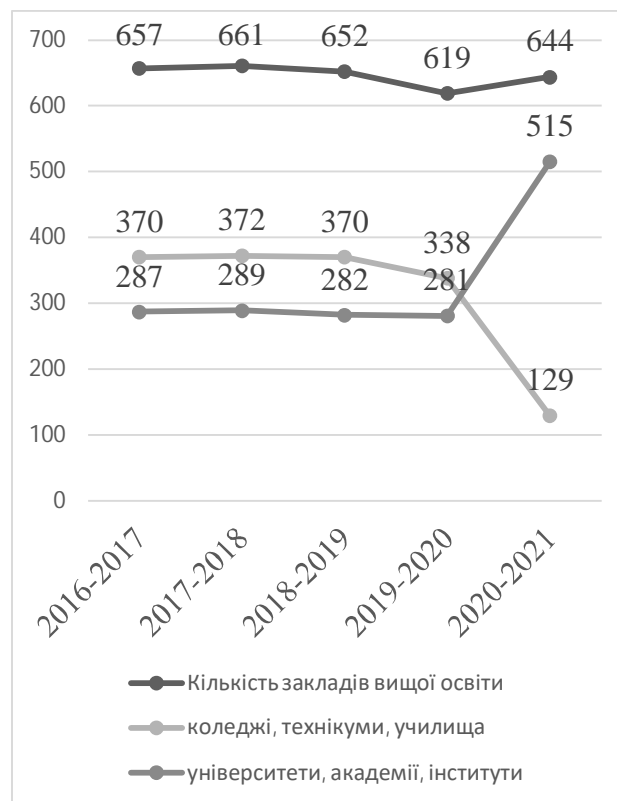


Рис. 2. Кількість закладів вищої освіти у динаміці, од. (Статистичний щорічник України..., 2021, с. 112)

За цей період суттєво змінилась кількість коледжів, технікумів, училищ. Якщо такий показник у 2016-2017 н.р. становив 370 од., то у 2017-2018 н.р. – 372 од., у 2018-2019 н.р. – 370 од., у 2019-2020 н.р. – 338 од., у 2020-2021 н.р. відбулось суттєве зниження до 129 од.

Кількість університетів, академій, інститутів у 2016-2017 н.р. становив 287 од., у 2017-2018 н.р. – 289 од., у 2018-2019 н.р. – 282 од., у 2019-2020 н.р. – 281 од., тобто відбувалось поступове зменшення,

а в 2020-2021 н.р. відбувалось значне зменшення цього показника до 129 од.

Сучасні умови діяльності вимагають від освітян безперервного пошуку та впровадження в освітні процеси інноваційних технологій, що потребує певних витрат на виконання наукових досліджень і розробок.

В табл. 1 наведено динаміку витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт.

Таблиця 1

Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт, млн. грн.

Види витрат	2016	2017	2018	2019	2020	Темп приросту, % 2020 р. від 2019 р.
Витрати на виконання НДР	11530,7	13379,3	16773,7	17254,6	17022,4	-1,35
власні кошти	1146,0	1340,8	1610,0	1725,1	2105,5	+22,1
кошти бюджету	3910,8	4896,4	6222,7	6724,7	7411,8	+10,2
у т. ч. кошти держбюджету	3700,9	4740,1	6020,9	6603,8	7344,7	+11,2
кошти організацій державного сектору	361,6	718,7	1141,6	798,6	799,8	+0,15
кошти організацій підприємницького сектору	3369,5	3007,8	3947,4	4035,6	2527,8	-37,4
кошти організацій сектору вищої освіти	7,4	8,9	6,7	3,7	15,8	+327,0
кошти приватних некомерційних організацій	2,8	2,8	21,3	14,7	10,4	-29,3
кошти іноземних джерел	2550,3	3262,8	3642,6	3856,2	4083,2	+5,9
кошти інших джерел	182,3	141,1	181,4	96,0	68,1	-29,1

Складено за даними (Статистичний щорічник України..., 2021, с. 419)

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що майже за всіма видами витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт за період 2016-2020 рр. відбулось збільшення показників. Так, за рахунок власних коштів, коштів бюджету, організацій державного сектору, організацій сектору вищої освіти, коштів іноземних джерел у 2020 р., порівняно з 2019 р., відбулось збільшення на 22,1%; 10,2%; 0,15%; 327%; 5,9% відповідно. За рахунок коштів організацій підприємницького сектору, коштів приватних некомерційних організацій, коштів з інших джерел відбулось зменшення фінансування відповідно 37,4%; 29,3%; 29,1%.

За даними рис. 3, за більшістю складових у структурі витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами

фінансування за видами робіт відбулось збільшення показників у 2020 р. порівняно з 2016 р. і 2019 р. Більш наочно таку тенденцію ілюструє рис. 3.

Структура витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт (рис. 3) вказує на те, що найбільшу питому вагу в 2020 р. займають витрати за рахунок власних коштів бюджету – 43,54%, найменшу – витрати за рахунок коштів приватних некомерційних організацій (0,06%). Значну питому вагу займають витрати за рахунок коштів іноземних джерел (24%). Питома вага коштів організацій підприємницького сектору займає 14,85%. Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок за рахунок власних коштів у 2020 р. становила 12,37%, що на 2,43% більше, ніж у 2016 р. і на 2,38% – ніж у 2019 р.

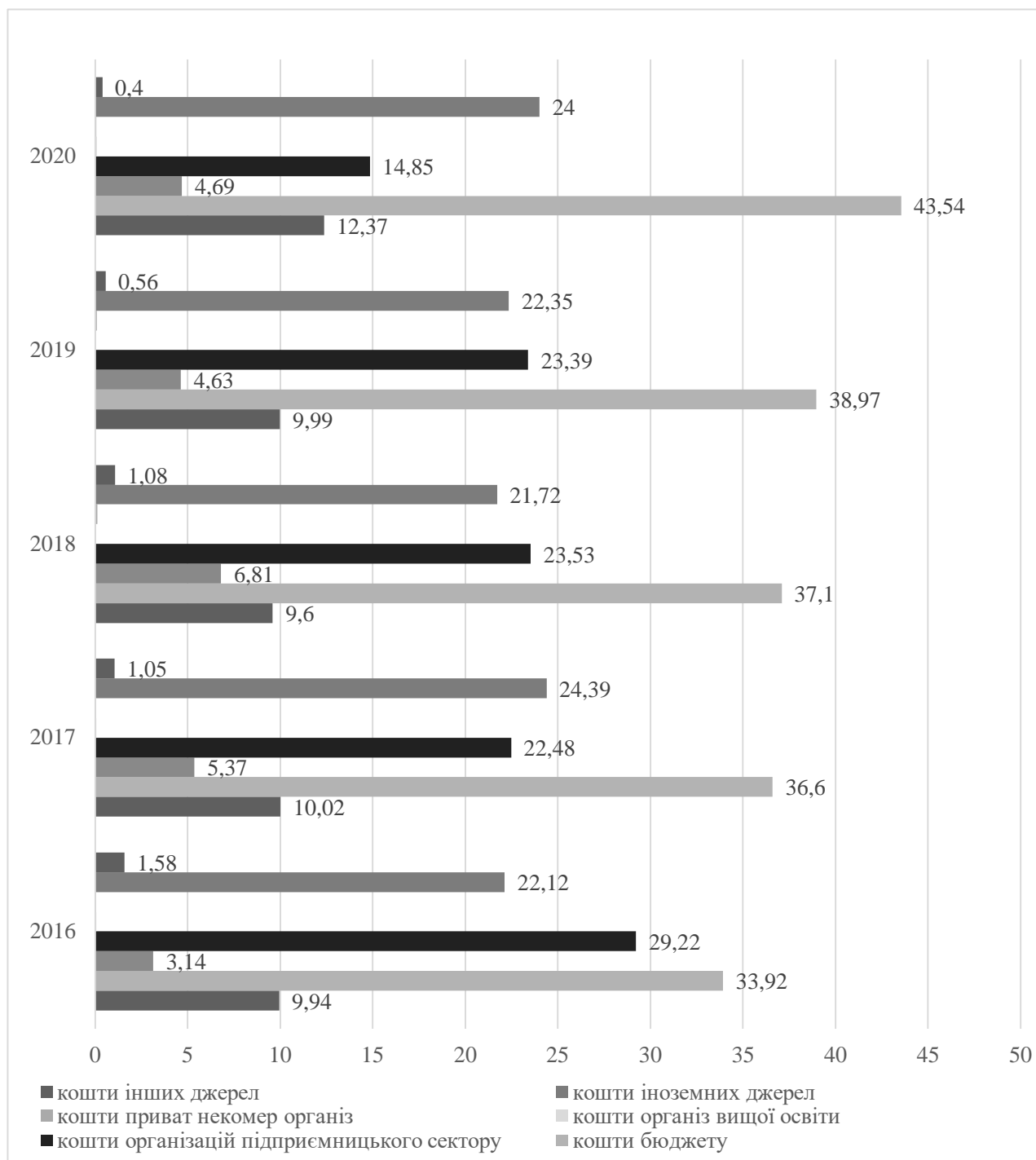


Рис. 3. Структура витрат на виконання наукових досліджень і розробок за джерелами фінансування за видами робіт, %

У табл. 2 наведено дані, що дозволяють проаналізувати кількість організацій в сфері освіти, які здійснювали науково-дослідні роботи.

Аналіз даних табл. 3 свідчить, що кількість організацій, які здійснювали НДР у 2020 р. становила 769 од., що на 203 од. менше 2016 р. і на 181 од. менше 2019 р. Кількість закладів освіти, які здійснювали НДР, дещо зросла і становила у 2020 р. 160 од., що на 26 од. більше ніж у 2019 р. Кількість закладів сектору вищої освіти, які здійснювали НДР, у 2020 р. становила 155 од., що на 22 од. більше, ніж у 2019 р.

Важливим фактором успіху управління є оптимальна структура організаційного

управління. Така структура має відображати управлінську вертикаль та стабільні лінійні функціональні зв'язки між усіма компонентами управлінської діяльності.

Під час змін внутрішніх умов організації та зовнішніх відносин організаційна структура управління навчальним закладом теж змінюється. Кожен набір функцій відповідає певному типу структури. Зміна їх залежить від інтенсивності та складності проблем управління, від ефективності застосовуваних методів управління, від наявності ресурсів.

Зазвичай, освітні заклади мають жорстку структуру організації. У цьому випадку сфера

управління інноваціями – це зміна концентрації управління, тобто співвідношення централізації та децентралізації в цій системі. Предмет

інновацій також може бути змінним (зменшенням або збільшенням) кількості рівнів ієрархії управління.

Таблиця 2

Кількість організацій в сфері освіти, які здійснювали науково-дослідні роботи

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення (+,-)	
						2020 р. від 2016	2020 р. Від 2019
Кількість організацій, які здійснювали НДР – усього, од.	972	963	950	950	769	-203	-181
Кількість закладів освіти, які здійснювали НДР – усього, од.	158	152	146	134	160	+2	+26
Питома вага кількості закладів освіти, які здійснювали НДР у загальній кількості організацій	16,26	15,78	15,37	14,11	20,81	+4,55	+6,7
Кількість закладів сектору вищої освіти, які здійснювали НДР,	153	146	142	133	155	+2	+22
Питома вага кількості закладів сектору вищої освіти у загальній кількості закладів освіти, %	96,84	96,05	97,26	99,25	96,88	+0,04	-2,37

Складено за даними (Статистичний щорічник України..., 2021, с. 417)

В залежності від термінів, масштабу, кількості учасників інноваційних змін, інноваційна структура та інфраструктура навчальної установи може відрізнятись.

Інноваційне управління навчальними закладами здійснюється в рамках загального управління і є важливою його частиною: керівник навчального закладу має планувати інноваційні зміни та запроваджувати їх. Інновації управління здійснюються за участю існуючих менеджерів та фахівців структурної одиниці, яка, залежно від їх місця в ієрархії управління, виконує певні обов'язки, включаючи впровадження інноваційних програм.

Відомі такі форми альтернативного організаційного управління: перехресне вирішення проблем, призначення координатора (власник процесу), впровадження організаційної структури та спеціальної інфраструктури.

За допомогою крос-функціональних підходів створюються проблемні функціональні групи, діяльність яких стосується окремих завдань (наприклад, розробка механізмів інновацій в управлінні); комісії (відділи, органи, служби), до складу яких входять компетентні працівники, їх завдання полягає у забезпеченні досягнення цілей інновацій управління в навчальних закладах.

Визначають такі умови досягнення успішності виконання зазначеної функції спеціальною комісією (органом, службою):

– призначення відповідальних за організацію інновацій в управлінні, що дозволяє зосередити зусилля та ресурси для вирішення конкретних видів проблем управління. Необхідні кроки та дії будуть здійснюватися, якщо буде відповідальним конкретний працівник;

– створення спеціального органу управління щодо розробки та впровадження інновацій означає, що відповідні функції включені в систему поділу управлінської праці в освітньому закладі. Тому реалізація формальних та неформальних норм організації праці в системі адміністративної діяльності поширюється на виконання цієї функції;

– офіційне призначення відповідального за управління інноваційними процесами має забезпечити стабільність інноваційної діяльності за умов бюрократичної організації. Для цього потрібно надати відповідні документи, які визначають статус та функції суб'єкта інновацій.

Створення спеціального органу управління інноваціями забезпечує централізацію розповсюдження інновацій управління. Організація інноваційного процесу базується на принципах управління проектами. Іноді необхідно організувати в навчальному закладі комісії для вдосконалення управління, що будуть являти собою компетентні цільові групи працівників, які відповідають за визначення завдань в організаційних змінах та розробки

інноваційних планів в адміністративній діяльності. Статус комісії вказує на те, що це не лінійна структура. Такий підхід дозволяє уникнути «плинності» традиційних відділів в організації роботи комісії.

Колективні дискусії щодо проекту зміни адміністративних методів гарантують, що будуть узгоджені пропозиції усіх зацікавлених сторін, як розробників так і виконавців інновації. Результати обговорення питань порядку денного засідання Комісії – це вирішення таких питань: цілі та завдання управління інноваціями; предмет та масштаби змін; можливості бюджету й тимчасові обмеження в інноваційному процесі.

Задля проведення експертних оцінок інноваційного проекту варто залучати до обговорень представників вищих організацій, а також учених, які мають безпосередньо брати участь у засіданнях комісії. Частота засідань Комісії залежить від рівня управління, інтенсивності діяльності органів управління та складності проблем, що вирішуються.

Призначення конкретного координатора (власника процесу) забезпечує надання йому певних повноважень та дозвіл доступу до необхідних ресурсів.

Власник процесу здійснює свої повноваження в рамках своєї функціональної відповідальності, тому збільшення кількості фахівців управлінської команди не передбачається. Власник процесу не може виконати всю роботу власноруч, але він несе персональну відповідальність за те, щоб уся робота була своєчасно та якісно виконана.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових, ефективних можливостей тощо). Ці нові положення, безумовно, узагальнені, але вони є дійсним управлінням ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні (Щебликіна, & Грибова, 2015, с. 64).

Окрім організаційних форм інноваційного управління навчальними установами, що розглянуті вище, необхідно звернути увагу на інноваційну інфраструктуру управління. Її створення надає системність змінам, їх кардинальні властивості та зростаючу увагу українського менеджменту.

Інфраструктура інноваційного управління навчальними установами означає сукупність певних умов (інформація, наука, кадри) і суб'єктів (люди, установи, громадські об'єднання, організації), що здійснюють виробництво, впровадження та поширення інновацій в навчальних закладах, тим самим поліпшують якість освітнього-виховних процесів та позитивно впливають на освітній, економічний, соціальний чи інший вид ефекту.

Інноваційна інфраструктура управління була створена для забезпечення: модернізації та розвитку навчально-виховних закладів, враховуючи перспективи та директиви довгострокового соціально-економічного розвитку навчальних закладів; впровадження пріоритетних напрямів національної політики України в освіті; задоволення потреби здобувачів в освіті.

Інфраструктура інноваційного управління закладом освіти має створюватись як система, яка забезпечує повний інноваційний цикл (пошук інновацій, їх розробку, запровадження та тиражування) та спрямована на підвищення здатності академічної спільноти до інноваційної поведінки.

Інноваційна інфраструктура управління навчальних закладів виконує такі функції:

- генерування інформації про діяльність навчальних закладів та перспективи розвитку, а також виробництво інновацій: генерування нових ідей, впровадження їх в нові продукти, експериментальні тестування ефективності;
- заохочення впровадження інновацій у навчальну діяльність, наукова та методична підтримка, експертна діяльність, апробація, схвалення, поширення інноваційних продуктів;
- забезпечення інноваційних змін необхідними ресурсами (інформація, персонал, логістика, фінанси тощо);
- координація та регулювання діяльності суб'єкта інноваційного процесу.

Висновки. Формування інноваційної організаційної структури є одним з найефективніших компонентів сучасних навчальних закладів. Такі структури повинні базуватися на науковому потенціалі та інноваціях, що є основою розвитку навчальних закладів. Інноваційно-орієнтовані компоненти в цьому випадку є одним із факторів, що забезпечують удосконалення системи управління навчальними установами в рамках реалізації інноваційних стратегій розвитку. У той же час, інноваційна система управління вбудована в розробку набору кроків для впровадження стратегій розвитку навчальних закладів, заснованих на координації важливості освітньої та наукової діяльності. Ефективний процес розвитку навчальних закладів повинен базуватися на сучасній концепції формування інноваційної структури. Створення розгалуженої інноваційної інфраструктури в навчальних закладах збільшить кількість «інноваційних гравців», а також їх інноваційних менеджерів як професіоналів в інноваційному управлінні навчальними установами. Мережева взаємодія навчальних закладів робить можливим інтенсивний обмін інформацією, знаннями, науковими проектами, навчальними програмами

і курсами, інтелектуальними та кадровими ресурсами.

Відповідно, інноваційна політика у навчальних закладах має охоплювати всі види діяльності закладу освіти та відповідати за його розвиток і підвищення конкурентоздатності. Її

багатогранність формування і впровадження повинна підлягати певним формуючим принципам, котрі будуть забезпечувати поступальність та самодостатність, а разом з тим – ефективність інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

Джур, О.Є., & Бех, Я.П. (2021). Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Молодий вчений. Економічні науки*. Дніпро, 12, 255-260.

Дичківська, І.М. (2012). *Інноваційні педагогічні технології*. Київ: Академвидав. 352 с.

Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі (2020). Колективна монографія.

Г. Л. Єфремова. (Заг. ред.). Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка. 444 с.

Мармаза, О. І. (2019). *Інновації в менеджменті освіти*: монографія. Харків: Основа. 128 с.

Мармаза, О. І. (2021). *Управління інноваціями та розвитком закладу освіти: методичні рекомендації*. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. 72 с.

Погрібна, Н. С. (2006). Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2, 96-101.

Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»). (1993). Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 р. № 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93>.

Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. (2000). Наказ Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 р. № 522. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00>.

Про інноваційну діяльність. (2002). Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

Про Національну доктрину розвитку освіти. (2002). Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.

Про освіту. (2017) Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. (2011). Закон України від 8 вересня 2011 року № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.

Романчук, А. І. (2019). Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 10 (2), 177-180.

Статистичний щорічник України за 2020 рік. (2021). І. Є. Вернер (Ред.). Київ: Державна служба статистики України. 446 с.

Щебликіна, І. О., & Грибова, Д. В. (2015). *Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні*. 480 с.

References

Dzhur O.E., & Bekh, Ya.P. (2021). The use of innovative technologies in the management of an educational institution. *A young scientist. Economic sciences*, 12, P.255-260 [in Ukrainian].

Dychkivska I.M. (2012). *Innovative pedagogical technologies*. Kyiv: Academvydav [in Ukrainian].

Efremova G.L. (Eds.). (2020). *Innovative technologies in the modern educational space*. Sumy: Publishing house of Sumy State A.S.Makarenko Pedagogical University | [in Ukrainian].

Marmaza, O.I. (2019). *Innovations in education management*. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].

Marmaza, O.I. (2021). *Management of innovations and development of the educational institution*. Kharkiv: H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University [in Ukrainian].

Pogribna, N.S. (2006). Principles of innovative managerial activity of the manager of general educational institution. *Director of a school, lyceum, gymnasium*, 2, P.96-101 [in Ukrainian].

The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the State National Program «Education» («Ukraine XXI century»»). (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93> [in Ukrainian].

The Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine «On the approval of the Regulation on the procedure for implementing innovative educational activities». (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00> [in Ukrainian].

The Law of Ukraine «On the innovative activity». (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].

The Decree of the President of Ukraine «On the National Doctrine of Education Development». (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> [in Ukrainian].

The Law of Ukraine «On the education». (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].

The Law of Ukraine «On the priority areas of innovative activity in Ukraine». (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> [in Ukrainian].

Romanchuk, A.I. (2019). Modern innovative technologies for managing the educational process in primary school. *Innovative pedagogy*, 10 (Vol.2), P.177-180. [in Ukrainian]

Verner, I.E. (Eds.). (2021). *Statistical Yearbook of Ukraine for 2020*. Kyiv: State Statistical Service of Ukraine. [in Ukrainian].

Shcheblykina, I.O., & Gribova, D.V. (2015). *Basics of management*. Melitopol: [in Ukrainian].

Відомості про авторів:
Щебликіна Зоя Вікторівна
 innasheblykina@gmail.com
 Мелітопольський державний педагогічний

Information about the authors:
Shcheblykina Zoia Viktorivna
 innasheblykina@gmail.com
 Bohdan Khmelnysky Melitopol

університет імені Богдана Хмельницького
Наукове Містечко, вулиця, 59, Запоріжжя
Запорізька обл., 69000, Україна

Щебликіна Інна Олександрівна
innasheblykina@gmail.com
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66
69600, Україна

Ярема Любов Василівна
18yarema@gmail.com
Відокремлений підрозділ НУБіП України
«Бережанський агротехнічний інститут»
Тернопільська обл., м. Бережани
вул. Академічна, 20, 47501, Україна

doi: 10.33842/22195203-2023-29-41-51

*Матеріал надійшов до редакції 20.11.2022 р.
Прийнято до друку 26.11.2022 р.*

State Pedagogical University
Scientific Town, Street 59, Zaporizhzhia,
Zaporizhzhia region, 69000, Ukraine

Shcheblykina Inna Oleksandrivna
innasheblykina@gmail.com
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Zhykovsky str., 66
69600, Ukraine

Yarema Lubov Vasylivna
18yarema@gmail.com
Separated subdivision NULESU of Ukraine
«Berezhany Agrotechnical Institute»
20 Academichna st., Berezhany
Ternopil region, 47501, Ukraine

doi: 10.33842/22195203-2023-29-41-51

*Received at the editorial office 20.11.2022.
Accepted for publishing 26.11.2022.*