

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти
засобами інноваційних технологій
(на прикладі РЦПОБТ Харківської області)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,
групи ДУЗПО-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

_____/ Віктор ПЕРЕХОДОВИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)
Керівник _____/ Олена КОВАЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
Рецензент _____/ Тетяна ЛАЗАРЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та
прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

(ПІДСИС)

« » 2025 p.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачу Віктору ПЕРЕХОДОВИЧУ

Тема: «Удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області)» затверджена наказом по академії № _____ від « » 2025 р..

2. Термін здачі закінченої роботи: « _____ »
2025р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичний аналіз проблеми використання інноваційних технологій в управлінні закладом професійно-технічної освіти. Розділ 2. Аналіз стану використання інноваційних технологій в управлінні РЦПОБТ Харківської області. Розділ 3. Удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області).

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 5 таблиць, 11 рисунків, презентаційний матеріал, презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

(підпис) Олена КОВАЛЕНКО

Завдання прийняв до виконання:

(підпис) Віктор
ПЕРЕХОДОВИЧ

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого та другого розділів роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2023	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач

(підпис) Віктор ПЕРЕХОДОВИЧ

Нормоконтроль:

(підпис) Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області)».

Магістерська робота містить: 164 сторінки, 5таблиць, 11 рисунків.

Об'єкт дослідження – управління закладом професійно-технічної освіти.

Предмет дослідження –. удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій.

Мета дослідження–теоретично обґрунтувати, розробити та впровадити комплексно-цільову програму удосконалення управління закладами професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій.

Основні завдання дослідження: Здійснити теоретичний аналіз проблеми використання інноваційних технологій в управління закладом професійно-технічної освіти. Проаналізувати стан використання інноваційних технологій в управлінні РЦПОБТ Харківської області. Розробити та впровадити комплексно-цільову програму удосконалення управління закладами професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області). Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні методичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій у практичну діяльність закладів професійно-технічної освіти.

Ключові слова: заклад професійно-технічної освіти, управління, інноваційні технології.

ANNOTATION

Topic: "Improving the management of vocational education institutions by means of innovative technologies (on the example of RTSPOBT of Kharkiv region)".

Master's thesis contains: 164 pages, 5 tables, 11 figures.

The object of research is the management of a vocational education institution.

Subject of study -. improving the management of vocational education institutions by means of innovative technologies.

The purpose of the study is to theoretically substantiate, develop and implement a comprehensive and targeted program to improve the management of vocational education institutions through innovative technologies.

The main objectives of the study: To carry out a theoretical analysis of the problem of using innovative technologies in the management of vocational education. To analyze the state of use of innovative technologies in the management of RTSPOBT of Kharkiv region. Develop and implement a comprehensive and targeted program to improve the management of vocational education institutions through innovative technologies (on the example of RTSPOBT of Kharkiv region). Develop methodological recommendations for improving the management of vocational education institutions through innovative technologies.

The practical significance of the obtained results lies in the development of methodological recommendations for improving the management process of VET with the use of innovative technologies in the practical activities of vocational education institutions.

Key words: vocational education institution, management, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ.....	15
1.1. Теоретичний аналіз особливостей управління закладом професійно-технічної освіти.....	15
1.2. Сучасні реалії використання інноваційних технологій в управлінні закладом професійно-технічної освіти	39
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РЦПОБТ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	
2.1. Історія створення та організаційна структура управління РЦПОБТ Харківської області.....	53
2.2. Інноватика у РЦПОБТ Харківської області.....	63
2.3. Структура та зміст процесу управління професійно-технічної освіти закладом з використанням інноваційних технологій.(на прикладі РЦПОБТ Харківської області).....	72
Висновки до розділу 2.....	94
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (НА ПРИКЛАДІ РЦПОБТ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....	96
3.1. Комплексно-цільова програма удосконалення управління професійно-технічної освіти закладами засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області).....	96
3.2. Критерії результативності управління ЗПТО з використанням інноваційних	

технологій.....	111
3.3. Методичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій.....	120
Висновки до розділу 3.....	136
ВИСНОВКИ.....	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	143
ДОДАТКИ	159

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційна діяльність, у результаті якої створюються і матеріалізуються нововведення, потребує оптимізації управлінської діяльності, переведення її на високотехнологічний рівень. Сучасні інноваційні технології є найбільш важливим елементом і результатом людської праці. Спрямовані на підвищення ефективності і якості професійної діяльності, раціональне використання економічних і соціальних ресурсів, вони є дієвим інструментом в руках кваліфікованого керівника, який стимулює неперервний розвиток колективу, його викладацького складу в цілому і кожного співробітника зокрема.

Особливого значення інноваційні технології набувають у системі професійно-технічної освіти. Більшість керівників ЗПТО, працюючи в складних соціально-економічних умовах, розуміють необхідність і неминучість змін, намагаються працювати з урахуванням досягнень сучасної науки та практики, використовуючи інноваційний досвід як своїх навчальних закладів, так і інших закладів системи освіти України. Однак діяльність керівників не завжди здійснюється на системній основі, вони не мають відповідних знань щодо управлінських інноваційних технологій. Інноваційна діяльність очолюваних ними закладів відбувається переважно в навчально-виховному і навчально-виробничому процесах. Тому вирішення завдань, що постають сьогодні перед ЗПТО, залежить від упровадження в практичну діяльність нових досягнень у сфері управління. Серед таких нововведень – управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

Для успішного управління професійним ресурсом навчального закладу керівнику ЗПТО необхідно, по-перше, навчитися застосовувати інноваційні технології в управлінні, по-друге, створити освітнє середовище, що забезпечить ефективний розвиток професійної компетентності кожного викладача і працівника.

Водночас, за роки незалежності України інноваційним технологіям

управління в професійно-технічній освіті приділялася недостатня увага. Аналіз практичної управлінської діяльності ЗПТО показав, що в більшості випадків її низький рівень зумовлений недостатнім рівнем готовності керівників до застосування інноваційних технологій в управлінні, відсутністю необхідних знань і вмінь щодо створення системи управління з використанням інноваційних технологій.

У той же час слід констатувати, що в Україні розроблено достатнє нормативно-правове забезпечення щодо здійснення інноваційної діяльності в системі професійно-технічної освіти.

Зокрема, прийнято закони України "Про освіту", "Про професійно-технічну освіту", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", "Про інноваційну діяльність", "Про наукову і науково-технічну експертизу", "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні", указ Президента України "Про основні напрямки реформування професійно-технічної освіти в Україні", постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про професійно-технічний навчальний заклад", "Про затвердження Положення про ступеневу професійно-технічну освіту", "Про затвердження Державного стандарту професійно-технічної освіти", "Про затвердження Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки" тощо.

Проблема управління навчальними закладами має різні аспекти і завжди була об'єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних учених, серед яких чільне місце посідають В. Афанасьєв, Л. Ващенко, М. Гриньова, Г. Єльнікова, І. Зязюн, Л. Калініна, В. Маслов, В. Олійник, М. Поташник, Т. Сорочан, Т. Шамова та ін. Науково-теоретичні та організаційно-методичні основи управління в системі професійно-технічної освіти висвітлено у роботах С. Артюха, С. Батишева, Т. Десятова, А. Дьоміна, Л. Капченка, В.Кременя, І. Лікарчука, В. Лугового, В. Мадзігона, М. Махмутова, В. Медведя, В. Мельниченка, Н. Ничкало, С. Ніколаєнка, В. Олійника, В. Радкевич, Л. Сергєєвої, О. Щербак, М. Ярмаченка.

Важливі аспекти педагогічної інноватики розглянуто у працях Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Паламарчук, П. Третьякова, Н. Юсуфбекової та інших. На питанні педагогічних технологій акцентують увагу В. Беспалько, М. Кларін, Н. Клокар, О. Падалка, В. Паламарчук, О. Пехота, С.Сидоров, С. Сисоєва, В. Сластьонін, Г. Селевко. Проте слід констатувати, що питання управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій є принципово новим і не знайшло належного відображення в педагогічній теорії та практиці.

Таким чином, спираючись на огляд наукової літератури, вивчення нормативно-правової бази, аналіз соціально-економічних умов, висвітлення сучасної практики управління ЗПТО та існуючих тенденцій його розвитку, ми можемо говорити про наявність об'єктивних протиріч:

- між потребою в застосуванні інноваційних технологій у діяльності ЗПТО і недостатньою розробкою цієї проблеми в педагогічній теорії, відсутністю певного досвіду;

- між високими вимогами до управління ЗПТО та відсутністю критеріїв оцінки його результативності з використанням інноваційних технологій.

Необхідність подолання наведених протиріч, недостатня розробленість теоретичних та практичних питань, пов'язаних із застосуванням в управлінні ЗПТО інноваційних технологій, обумовили актуальність і визначили вибір теми магістерської роботи **«Удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області)»**.

Об'єкт дослідження – управління закладом професійно-технічної освіти.

Предмет дослідження – удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати, розробити та впровадити комплексно-цільову програму удосконалення управління закладами професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій.

Відповідно до поставленої мети були визначені **задачі дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми використання інноваційних технологій в управлінні закладом професійно-технічної освіти.
2. Проаналізувати стан використання інноваційних технологій в управлінні РЦПОБТ Харківської області.
3. Розробити та впровадити комплексно-цільову програму удосконалення управління закладами професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій (на прикладі РЦПОБТ Харківської області).
4. Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій

Методи дослідження. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою використання комплексу теоретичних і емпіричних методів: *теоретичні*: аналіз та систематизація наукової літератури з питань загального, педагогічного, інноваційного менеджменту; конкретизація, систематизація наукових категорій з проблеми використання інновацій в управлінському процесі; вивчення нормативних, директивних, інструктивних, методичних документів, на основі яких застосовуються інноваційні технології в управлінні закладом професійно-технічної освіти; *емпіричні*: спостереження, бесіда, анкетування для вивчення практичного стану застосування інноваційних технологій в управлінні закладом професійно-технічної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні методичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління закладами професійно-технічної освіти з використанням інноваційних технологій у практичну діяльність закладів професійно-технічної освіти.

Результати магістерської роботи можуть бути використані у практичній діяльності керівників закладів професійно-технічної освіти, заступників директорів з навчально-виробничої роботи; у процесі професійної підготовки керівників закладів професійно-технічної освіти у вищих навчальних закладах.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

1.1. Теоретичний аналіз особливостей управління закладом професійно-технічної освіти

Сучасний етап розвитку національної системи освіти в Україні вирізняється масштабними трансформаціями, що охоплюють усі без винятку сфери суспільного життя. Однією з характерних ознак цього періоду стає інтенсивний пошук ефективних інноваційних технологій у галузі педагогічної та психологічної науки, покликаних забезпечити вироблення стратегічної політики управління розвитком освіти як складного, багаторівневого утворення, яке виконує базову функцію в соціально-економічному поступі держави. Національна система освіти інтегрує дошкільну, позашкільну, загальноосвітню, професійно-технічну, вищу та післядипломну ланки [10, с. 93], що вимагає системного підходу до її реформування.

Упродовж останніх десятиліть у вітчизняній педагогічній думці оформилися нові напрями досліджень, серед яких варто виокремити педагогічну інноватику (В. Паламарчук), теорію управління інноваційними процесами (Л. Ващенко), концепції менеджменту освітніх інновацій (Л. Даниленко), моделі відкритої освіти та дистанційного навчання (В. Олійник), педагогічні технології (І. Дичківська, С. Сисоєва, О. Пехота), педагогічний менеджмент (В. Маслов), стратегії управління освітою (Г. Дмитренко), адаптивне управління (Г. Єльнікова), а також парадигму особистісно орієнтованої педагогіки (І. Бех, С. Подмазін, О. Савченко, І. Якиманська). Поява цих галузей свідчить про глибокі зрушення у науковому осмисленні функціонування та модернізації освітніх систем.

Аналіз загальних тенденцій розвитку людської діяльності доводить, що ключовим чинником прогресу виступають інновації, які активно впроваджуються як у науковій, так і практичній сферах. Це повною мірою стосується й професійно-технічної освіти, передусім закладів професійної (професійно-технічної) освіти (ЗПТО), для яких інноваційні підходи є рушійною силою переходу соціально-педагогічної системи на новий рівень ефективності та розвитку. Відтак управління інноваційними процесами у ЗПТО набуває стратегічного значення і потребує особливої уваги.

Про актуальність цієї тематики свідчить посилена увага учених і практиків до використання інноваційних технологій у різних типах і формах навчальних закладів, включно із ЗПТО [11; 27; 30; 41; 48]. Однак науково-педагогічний аналіз вказує на те, що, попри істотний обсяг розробок, вони не завжди враховують масштабні й швидкі зміни в діяльності ЗПТО, характерні для кінця XX — початку XXI століття. Низка важливих аспектів управління інноваційним розвитком залишилася недостатньо висвітленою, зокрема питання впровадження інноваційних технологій в управління ЗПТО, методичного забезпечення та обґрунтування інноваційних засобів і методів розвитку таких закладів. У той же час експериментальні дані засвідчують істотне зростання кількості педагогічних експериментів у ЗПТО, що потребує вдосконалення їх теоретико-методологічної основи та організаційно-методичного супроводу [17; 23; 68; 83].

Поглиблене вивчення теоретичних засад управління інноваційними процесами у ЗПТО вимагає ретельного аналізу закономірностей, принципів, видів, функцій, форм і методів управління. Важливим інструментом такого аналізу стає звернення до логіки історичного розвитку науки управління як чинника прогресу матеріального виробництва [18; 37; 43; 52; 53; 67; 84].

Перший етап становлення загальної теорії управління традиційно пов'язують із діяльністю Ф. Тейлора, який на початку XX століття запропонував теорію та методологію наукової організації праці. Розроблена ним концепція наукового управління заклала фундамент науково-технічної революції, ставши відправною точкою для формування розгорнутої системи управлінських поглядів.

Системотворчими положеннями тейлоризму виступили використання наукових методів і норм, технологічних стандартів, раціональна система відбору працівників відповідно до їхніх здібностей, забезпечення необхідної професійної підготовки, підтримка співробітництва між працівниками та роботодавцями, а також раціональне використання ресурсів. Внесок у подальший розвиток засад наукового управління зробили Ф. і Л. Гільбрети, Г. Гантт, а також Г. Емерсон, який прагнув оптимізувати трудову діяльність шляхом нормування, обліку та впорядкування соціальних взаємин на підприємстві [75].

У першій чверті XX ст. сформувалася неокласична (адміністративна) школа управління, що визначала діяльність організації на основі універсальних принципів управління. Найбільшого розвитку вона набула завдяки працям А. Файоля, який обґрунтував ключові функції адміністративної діяльності, довів необхідність виокремлення управління як самостійної сфери дослідження та підкреслив важливість формальної структури організації. Внесок Файоля полягає у трактуванні організації як процесу, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та комунікації, які пов'язують ці функції в єдину систему [86, с. 35].

Подальший розвиток адміністративної думки забезпечили Л. Урвік, А. Шелдон, М. Вебер, які окреслили основні елементи управлінської діяльності, сформулювали характеристики бюрократичної моделі управління та визначили роль чітких правил, компетенцій і регламентів у функціонуванні організацій. Значним є також внесок Ч. Барнарда, Х. Мюнстерберга, М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера, які, спираючись на методи експериментальної психології, висвітлили соціально-психологічні чинники управління, роль емоційних потреб працівників, необхідність розвитку міжособистісних відносин та значення мотивації, започаткувавши школу людських стосунків [46; 75; 94; 143].

У 30–50-х роках XX ст. виокремилася школа поведінкових наук, що зосередила увагу на закономірностях соціальної взаємодії, структурі влади та авторитету, мотиваційних чинниках, балансі виробничих і соціальних потреб, взаємодії організації з оточенням. Серед провідних представників варто назвати

Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, К. Роджерса, М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Р. Блейка, Дж. Мутон, Р. Лайкерта.

Подальший розвиток менеджменту продовжився у рамках емпіричної (кількісної) школи та нової школи, які інтегрували напрацьовані знання в універсальну теорію управління. Представниками цих напрямів стали П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Лі Якокка, Т. Санталайнен, Г. Саймон, Д. Марч, Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Бір, Р. Маклер, Дж. Моррисей, Ч. Перроу, Р. Дафт. Як підкреслює С. Ніколаєнко, розвиток зарубіжних теорій управління соціальними системами відбувався в умовах жорсткої ринкової конкуренції [98].

Такий теоретичний фундамент дає змогу ґрунтовно осмислити особливості управління освітою в Україні. Дослідження з цієї проблематики проводилися у Науково-дослідному інституті педагогіки УРСР (Д. Румянцева, Ю. Воронін, Н. Островерхова, П. Дроб'язко, М. Легкий, О. Міщенко), а також іншими науковцями й практиками освітньої сфери — Є. Березняком, В. Бондарем, О. Боднар, М. Дарманським, Д. Дейкуном, М. Гриньовою, І. Жерносеком, Б. Кобзарем, В. Колібабчуком, В. Масловим, В. Мельником, В. Пуцовим, М. Сметанським, Г. Федоровим та ін. У 90-ті роки ХХ століття, у період суспільних трансформацій, формується інноваційне бачення управління освітою як універсального та багатоаспектного явища, що стало основою теоретичної акумуляції — етапу, який триває й нині. Його сутність проявляється у поглибленні теорії управління освітою, створенні прогнозних моделей освітнього менеджменту, орієнтованих на глобалізаційні тренди й інтеграцію в європейський освітній простір [19; 25; 45; 51; 82; 85].

Новітнє бачення управління освітою представлене у працях В. Афанасьєва, В. Бондаря, Л. Ващенко, Л. Даниленка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Маслова, Н. Ничкало, С. Ніколаєнка, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, В. Олійника та інших. Згідно з позицією цих науковців, управління освітою є особливим видом людської діяльності, що здійснюється в умовах постійних змін, має цілеспрямований характер і забезпечує стабільність та послідовність розвитку керованої системи у

межах визначених параметрів, спираючись на закономірності механізмів управління та самоуправління [51, с. 10–11].

Проведений комплексний теоретичний аналіз дозволив уточнити й порівняти ключові категорії дослідження: "управління", "менеджмент", "новація", "нововведення", "інновація", "освітня інновація", "педагогічна інновація", "інноваційна діяльність", "технологія", "інноваційні технології", "управлінські інноваційні технології", "управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій" [91]. Це стало важливим структурним компонентом нашого дослідження та знайшло послідовне відображення у змісті розділу.

У філософському енциклопедичному словнику поняття "управління" визначається як "елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми та мети" [142, с. 674]. "Великий тлумачний словник сучасної української мови" подає таке значення: "спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь" [33, с. 518]. У менеджменті управління тлумачать як "цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший" [46, с. 11].

В. Афанасьєв уточнює, що "управління – це передусім усвідомлена діяльність людини, яка переслідує свої цілі. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення у життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації" [15]. В. Маслов пропонує інше визначення: управління — це "сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети" [88, с. 26]. У свою чергу, Г. Єльнікова акцентує увагу на динамічності процесу управління та трактує його як "особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує

цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління" [51].

Ми поділяємо позицію Л. Ващенко, відповідно до якої управління навчальним закладом має ґрунтуватися на низці методологічно важливих положень. Йдеться насамперед про "продукування та впровадження інноваційних змін з урахуванням регіональної специфіки, її соціально-економічного, адміністративного, освітньо-культурного потенціалу; інноваційні процеси розгортаються на основі створення системної організації нововведень, забезпечення умов їх науково-методичного супроводу" [31]. У цьому контексті інноваційний розвиток розглядається як цілісно організований процес, що передбачає не лише генерацію нових ідей, а й створення умов для їх системної реалізації в освітній практиці з урахуванням специфіки конкретного регіону.

У свою чергу, В. Мельниченко розглядає управління ЗПТО як специфічний, особливий вид управлінської діяльності, спрямованої на гарантоване досягнення цілей функціонування навчального закладу з урахуванням усієї сукупності галузевих, регіональних і локальних чинників [91, с. 52]. Такий підхід акцентує увагу на необхідності врахування не тільки загальнодержавних пріоритетів, а й конкретних умов професійної підготовки кадрів у певному соціально-економічному середовищі.

В. Олійник та Л. Сергеева трактують управління ЗПТО як свідомий, цілеспрямований вплив людини на людей, залучених до суспільної праці, що здійснюється заради надання визначеної спрямованості економічній діяльності та одержання очікуваних результатів. Дослідники підкреслюють, що в управлінні ЗПТО завжди присутні дві структурно та функціонально пов'язані сторони: та, що здійснює управлінський вплив, – суб'єкт управління (керівник), і та, на яку цей вплив спрямований, – об'єкт управління (педагогічний колектив) [102, с.11]. Ця дихотомія "керівник – колектив" задає логіку організації всього управлінського процесу.

Якщо застосувати наведені підходи безпосередньо до професійно-технічної сфери, управління доцільно тлумачити як безпосереднє керівництво людьми, які, з одного боку, формують і конкретизують завдання, а з іншого – забезпечують їх практичне виконання. Таке керівництво спрямоване на підтримання належного рівня навчально-виховного та навчально-виробничого процесу і досягнення оптимальних результатів діяльності закладу. З огляду на динамічний характер інноваційних процесів у системі ПТО подібне розуміння управління, на нашу думку, дає змогу забезпечити ефективний керуючий вплив, а також результативну взаємодію суб'єкта й об'єкта управління в системі ЗПТО.

Водночас функціонування системи ПТО України в умовах становлення ринкових відносин виявило нагальну потребу в якісному оновленні всієї вертикалі управління. Головна суперечність полягає у невідповідності між адміністративно-командною моделлю управління ПТО, що історично склалася, та вимогами сучасного професійного середовища, яке інтенсивно змінюється під впливом інноваційних трансформацій виробничої сфери. Від характеру та змісту процесів, що відбуваються в управлінні ЗПТО, безпосередньо залежить якісний рівень модернізації системи ПТО в Україні. У свою чергу, глибина та результативність модернізації управління ЗПТО значною мірою визначається рівнем упровадження інноваційних технологій, що переконливо засвідчують дослідження багатьох учених (Л. Ващенко [30], Л. Даниленко [42], Т. Десятов [60], В. Зайчук [55], І. Зязюн [58], С. Ілляшенко [59], Я. Камінецький [62], П. Кухарчук [79], С. Ніколаєнко [97], Н. Ничкало [95], В. Олійник [100], Л. Петренко [112], В. Полієва [119], В. Радкевич [125], О. Щербак [147]).

Особливого значення набуває також обґрунтування наукових підходів до управління ЗПТО в умовах активного застосування освітніх інновацій. Серед них провідне місце посідають глобалістичний (І. Зязюн [56], В. Луговий [84], В. Кремень [76]), системний (В. Бондар [25], Ю. Конаржевський [72], Н. Кузьміна [77], В. Лазарєв [80], В. Маслов [88]), синергетичний (Г. Єльнікова [51], Є. Князева [66], С. Курдюмов [78], І. Пригожин [123], Н. Протасова [124]), технологічний (В. Беспалько [22], Г. Селевко [129], В. Олійник [101], О. Пехота

[104, 105], С. Сисоєва [136], П. Третьяков [139]), інноваційний (Л. Ващенко [31], Л. Даниленко [44], М. Кларин [64], В. Паламарчук [107], В. Сластьонін [137], Т. Шамова [145]), гуманістичний (І. Бех [20], О. Бондарчук [24], І. Зязюн [57], Л. Карамушка [63]). З огляду на це доцільним є хоча б коротко розкрити сутність кожного з названих підходів.

Глобалістичний підхід до управління ЗПТО ми розглядаємо як бачення системи професійної освіти в межах інтегрованої, цілісної структури, що базується на розгалуженій мережі багатовимірних взаємозв'язків між різними підсистемами, які суттєво різняться масштабом та функціональним призначенням. При цьому враховується, що дисбаланс у функціонуванні певних підсистем здатний породжувати глобальні проблеми, розв'язання яких потребує консолідації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу.

Системний підхід у дослідженні управління ЗПТО розглядається як підхід, що дозволяє трактувати об'єкт управління: по-перше, як певну цілісність (систему), яка складається з низки взаємопов'язаних елементів; по-друге, як сукупність правил і принципів, якими керуються управлінці; по-третє, як спосіб декомпозиції об'єкта на компоненти, кожен з яких здійснює власний внесок у формування властивостей цілого. У цьому контексті ми спираємося на позицію Є. Князевої і С. Курдюмова [65], І. Блауберга й Е. Юдіна [21], які підкреслюють, що системний підхід не варто застосовувати ізольовано від інших онтологічних принципів, ідей та підходів. Дослідники послідовно зазначали, що методологічна характеристика будь-якого дослідження, окрім вказівки на його системний характер, має включати й інші визначення. Саме тому у психолого-педагогічних і управлінських дослідженнях системний підхід зазвичай поєднується з особистісним, діяльнісним, структурно-функціональним та іншими методологічними підходами. Виходячи з цього, управління ЗПТО може бути представлено одночасно як система, як вид діяльності та як безперервний процес.

До ключових особливостей управління ЗПТО як відкритою соціально-педагогічною системою ми відносимо умови, у яких здійснюється функціонування й розвиток навчального закладу. Ці умови можуть бути

згруповані за кількома напрямками. По-перше, структурно-функціональна група включає гнучку організаційну структуру; функціональний принцип побудови управлінської ієрархії; самостійність окремих ланок управління; поєднання централізації та децентралізації керівництва; встановлення прямих, безпосередніх зв'язків з іншими суб'єктами управління ЗПТО і фізичними особами; наявність фінансової автономії закладу. По-друге, соціально-педагогічна група передбачає усвідомлення кожним учасником навчально-виховного та навчально-виробничого процесів пріоритетних принципів функціонування ЗПТО — інтенсифікації, індивідуалізації, диференціації, технологізації, адаптації, гуманізації, демократизації. По-третє, психолого-педагогічна група пов'язана з формуванням творчого й інноваційного потенціалів учасників навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, розвитком їх інтелекту, здібностей, культури мислення [28; 39; 50; 122; 138].

На нашу думку, створення наведеного комплексу умов дає можливість істотно підвищити результативність навчально-виховного і навчально-виробничого процесів, змінити характер діяльності об'єктів управління у напрямі інноваційності та творчого підходу, забезпечити оперативний і надійний зворотний зв'язок на усіх рівнях управлінської ієрархії, а також опанувати основні процедури впровадження інноваційних технологій в управління ЗПТО.

Узагальнюючи проведений вище розгляд, можна стверджувати, що теоретичний аналіз проблеми управління включає послідовне осмислення наукових підходів, з'ясування системи загальних вимог, окреслення специфічних особливостей. Саме це, зокрема, дозволяє зосередити подальшу увагу на проблемі застосування інноваційних технологій в управлінні ЗПТО.

Передусім звернемося до змістового наповнення поняття "менеджмент". Важливо зауважити, що менеджмент як теорія й як практична діяльність виник і розвинувся у ринкових умовах, тобто в середовищі жорсткої конкуренції, а сфера його застосування фактично не має жорстких обмежень. Він ефективно використовується в державних і громадських структурах, у різних галузях

виробництва, в освітній сфері — всюди, де прагнуть досягти максимально можливих результатів за умов мінімізації витрат [138, с. 46].

У "Великому тлумачному словнику сучасної української мови" поняття "менеджмент" трактується як "сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків" [33, с. 518]. У наукових джерелах менеджмент розглядають як "систему організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрацію зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)" [90, с. 61]; як "самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ринкових умовах поставлених цілей із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму" [36, с. 10]; як "нову філософію управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціально значущість професії керуючого" [69]. Ми розділяємо позицію В. Григораша, О. Касьянової і О. Мармази, які вважають, що менеджмент – це "складова частина управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами організацій, охоплює методи і техніку управління для досягнення поставленої мети" [39, с. 13].

У контексті нашого дослідження важливого значення набуває також уточнення сутності понять "інноваційний менеджмент" та "освітній менеджмент". Інноваційний менеджмент у теорії та практиці управління розглядається як система принципів, методів і форм організації управління інноваційним процесом та економічними відносинами, що виникають на різних рівнях функціонування організації [74, с. 56]. Освітній менеджмент, у свою чергу, визначається як особливий вид управлінської діяльності, яка складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідумів та колективи з метою забезпечення ефективного функціонування освітньої галузі [102, с. 30].

Розкриттю змісту освітнього менеджменту й особливостей діяльності менеджера освіти присвячено низку наукових праць, зокрема дослідження Ю. Аксененка [12], О. Бондарчук [24], Л. Даниленко [41], Г. Дмитренка [49], Г.

Єльнікової [51], Л. Карамушки [63], Н. Коломінського [71], Ю. Конаржевського [72], В. Маслова [88], В. Олійника [101], В. Лазарєва [80], М. Поташника [140]. Ці роботи дозволяють більш повно окреслити зміст управлінської діяльності в освіті й вимоги до професійної компетентності керівника.

З огляду на логіку нашого дослідження доцільно далі деталізувати тлумачення понять "новація", "нововведення", "інновація", "педагогічна інновація", оскільки саме вони становлять теоретичне підґрунтя аналізу інноваційних процесів в управлінні ЗПТО.

У науковій літературі поняття "новація", "нововведення" та "інновація" розрізняються й уживаються для позначення різних, хоча й взаємопов'язаних, явищ. Новація здебільшого трактується як певний засіб — новий метод, методика чи технологія [142, с. 103]; інновація (від лат. *in* — в, *povus* — новий, що дослівно перекладається як нововведення) — це вже процес практичного освоєння, запровадження у діяльність відповідної новації [141, с. 103].

Від моменту прийняття новації до її поширення в ширшій практиці вона переходить в інший стан і стає інновацією. Сам термін "інновація" увійшов у науковий обіг ще у XIX ст. і спершу використовувався для позначення змін у культурі на противагу поняттю "традиція". М. Ярмаченко відносить до інновацій різні нововведення у діяльності навчально-виховних закладів, у здійсненні навчально-виховного процесу [111]. На думку С. Ніколаєнка, інновація є економічною категорією, яку було введено в науковий обіг у першій половині XX ст. Вона передбачає використання нової техніки, технологічних процесів, нових форм ринкового забезпечення виробництва; упровадження продукції з новими властивостями; застосування нових видів сировини; зміни в організації виробництва та матеріально-технічному забезпеченні; вихід на нові ринки збуту [98].

Багатогранність підходів до визначення сутності "нововведення" та "інновації" відображається в численних тлумаченнях цих понять. Так, нововведення розглядається як процес, що поєднує науку, техніку, економіку й управління (Б. Твісс); як упровадження будь-яких новацій в організацію чи її

найближче оточення (К. Найт); як процес виникнення, розвитку, поширення і трансформації науково-технічних новацій у різних сферах людської діяльності (П. Друкер); як перетворення ідей на конкретні предмети (К. Роджерс); як уперше створений і використаний конкретний засіб чи спосіб діяльності, який задовольняє суспільні потреби і забезпечує реальний ефект у певних сферах виробництва (А. Кругліков); як комплексний процес перетворення, поширення й використання нового практичного засобу в галузі техніки, технології, педагогіки, наукових досліджень (С. Батишев); як процедура постійного оновлення освітнього процесу (Л. Даниленко).

На нашу думку, окремо заслуговує на увагу позиція Л. Ващенко, викладена в монографії "Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону". Дослідниця доводить, що "в педагогічній теорії та практиці здебільшого використовують поняття "інновації" (innovation), що дослівно перекладається як "в нове" [31, с. 39]. Це акцентує увагу на спрямованості інноваційних змін у бік якісно нового стану освітньої системи.

Узагальнюючи наведене, можемо стверджувати, що нововведення є результатом практичного освоєння новації, тоді як інновація охоплює всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій та інших сферах, які забезпечують суспільний прогрес, економію ресурсів, підвищення ефективності будь-якої діяльності, включно з управлінською.

Результати опрацювання наукової літератури дозволили виокремити комплекс чинників, які сприяють виникненню інновацій. До них належать: зміни у зовнішньому середовищі, нові технологічні вимоги, конкуренція, формування нових організаційних структур, прагнення до підвищення престижу організації, потреби ринку, наявність необхідних ресурсів для організації управління тощо. При цьому саме конкуренція спонукає організацію активно включатися у формування ринку новацій за такими напрямками, як розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази; організація досліджень на коопераційних засадах з іншими установами; укладання замовлень на виконання науково-дослідних і експериментальних робіт іншими організаціями; придбання

ліцензій на право виробництва товарів чи надання послуг. Усе це повною мірою стосується й діяльності освітніх організацій, зокрема ЗПТО, у контексті їхньої присутності на ринку праці.

Для результативної реалізації інноваційної діяльності в Україні створено відповідну нормативно-правову базу. Її основу становлять: Конституція України [7], закони України "Про освіту" [5], "Про наукову і науково-технічну діяльність" [3], "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" [1], "Про інноваційну діяльність" [2], "Про наукову і науково-технічну експертизу" [4], "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні" [6], "Про Державну цільову програму розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки" [8] тощо. Ці документи визначають правові засади, пріоритети та механізми підтримки інноваційних процесів, у тому числі в системі професійної освіти.

Зокрема, в Законі України "Про пріоритетні напрямки інноваційного розвитку України" [10] підкреслюється, що сучасний стан функціонування національної системи освіти в Україні позначений глибокими, докорінними змінами, які охоплюють усі сфери суспільного життя. Важливою ознакою цих трансформацій є активний творчий пошук інноваційних технологій у педагогічній та психологічній науці, спрямований на формування ефективної політики стратегічного управління розвитком національної системи освіти. Остання розглядається як складне ієрархічне утворення, що є базовим чинником соціально-економічного розвитку суспільства і включає дошкільну, позашкільну, загально-освітню, професійно-технічну, вищу і післядипломну складові [98, с. 10].

Державною цільовою програмою розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки [8] передбачено комплекс заходів, спрямованих на модернізацію та інноваційний розвиток системи ПТО. Зокрема, у Програмі наголошується на необхідності: розроблення регіональних програм розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки; упорядкування мережі державних ЗПТО шляхом їх укрупнення та створення на їх базі центрів із впровадження інноваційних технологій з урахуванням географічного розташування, демографічної ситуації,

пріоритетних напрямів розвитку відповідного ринку праці та його потреби у кваліфікованих робітничих кадрах; підготовки нормативно-правових актів щодо забезпечення процесів оптимізації мережі ЗПТО з урахуванням тенденцій розвитку економіки держави та стану ринку праці; визначення переліку сучасного обладнання та техніки, необхідних для оснащення центрів із впровадження інноваційних технологій на базі державних ЗПТО. Окремо передбачено розроблення проекту закону України щодо внесення змін до Закону України "Про професійно-технічну освіту", а також створення нормативно-правової бази для функціонування механізмів залучення інвестицій юридичних та фізичних осіб до забезпечення розвитку професійно-технічної освіти. Важливим напрямом є участь у розробленні нормативно-правових актів, що регламентують упровадження нового механізму формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів відповідно до потреб економіки, організація та проведення Всеукраїнського конкурсу інноваційних технологій у сфері професійно-технічної освіти, а також удосконалення механізму управління професійно-технічною освітою шляхом передачі окремих функцій управління державними ЗПТО.

У Законі України "Про наукову і науково-технічну діяльність" [3] наголошується, що держава бере на себе зобов'язання забезпечувати: організацію прогнозування тенденцій науково-технічного та інноваційного розвитку на довгострокову і середньострокову перспективу; формування ринку наукової та науково-технічної продукції; впровадження досягнень науки і техніки в усі сфери суспільного життя; проведення наукової й науково-технічної експертизи виробництва, нових технологій, техніки, результатів досліджень, науково-технічних програм і проєктів тощо; а також стимулювання наукової і науково-технічної творчості, винахідництва та інноваційної діяльності. Таким чином, нормативно-правові засади інноваційного розвитку безпосередньо пов'язуються з механізмами прогнозування, експертизи та підтримки інновацій.

З метою реалізації державної політики у сфері наукової та науково-технічної діяльності, а також для забезпечення системних заходів, спрямованих на

розвиток і використання досягнень науки, в Україні створено Державний інноваційний фонд. Даний фонд на конкурсних засадах здійснює фінансову й матеріально-технічну підтримку проектів і заходів, спрямованих на впровадження пріоритетних науково-технічних розробок і новітніх технологій у виробництво, технічне переоснащення підприємств, освоєння випуску нових видів конкурентоспроможної продукції. Це створює інституційне підґрунтя для практичної реалізації інновацій у різних галузях економіки, включаючи й освітню сферу.

Законом України "Про інноваційну діяльність" [2] визначено коло об'єктів інноваційної діяльності. До них належать: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва або стан соціальної сфери. Отже, законодавець підкреслює, що інноваційна діяльність має багатовимірний характер і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні компоненти.

У Законі України "Про наукову і науково-технічну експертизу" [4] зазначено, що об'єктами наукової та науково-технічної експертизи можуть бути проекти, програми, пропозиції різного рівня, щодо яких необхідно здійснити науково обґрунтований аналіз і надати висновок про доцільність їх прийняття, упровадження або подальшого використання. Ці положення в повному обсязі стосуються й сфери професійно-технічної освіти, зокрема діяльності ЗПТО в умовах об'єктивних суспільно-економічних змін. За таких умов однією з провідних функцій керівника ЗПТО стає управління навчальним закладом на основі використання інноваційних технологій. У своїй діяльності керівники мають керуватися зазначеними нормативно-правовими актами, забезпечуючи ефективне функціонування ЗПТО в умовах соціально-економічних перетворень у державі. Саме тому управління закладом з опорою на інноваційні технології постає як одна з ключових, стратегічно важливих функцій керівника ЗПТО.

Необхідною передумовою актуалізації знань щодо використання інноваційних технологій в управлінні ЗПТО є науково виважене розуміння змісту поняття "освітня інновація". У Положенні Міністерства освіти і науки України "Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності" наведено таке визначення: "уперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності" [9]. Це трактування акцентує увагу на якісних змінах, які сприяють підвищенню результативності освітнього процесу.

Зазначене визначення доцільно конкретизувати. Освітня інновація, на нашу думку, характеризується новизною у сфері психолого-педагогічних, соціально-економічних, науково-виробничих досліджень, спрямованих на істотне вдосконалення освітнього процесу. Вона знаходить свій вияв у модернізованих освітніх системах (дидактична, виховна, управлінська), у змінених складниках освітнього процесу (мета, зміст, структура, форми, методи, засоби, результати), у впровадженні нових освітніх технологій (дидактичних, виховних, управлінських), у створенні нових наукових і науково-методичних розробок, технічних пристроїв та установок для закладів і установ освіти, а також у розробленні й прийнятті нормативно-правових документів, що регламентують діяльність освітніх інституцій [44, с. 32–33]. Узагальнену, структуровану модель поняття "освітня інновація" подано на рис. 1.1, що дозволяє наочно представити взаємозв'язки між її основними компонентами.

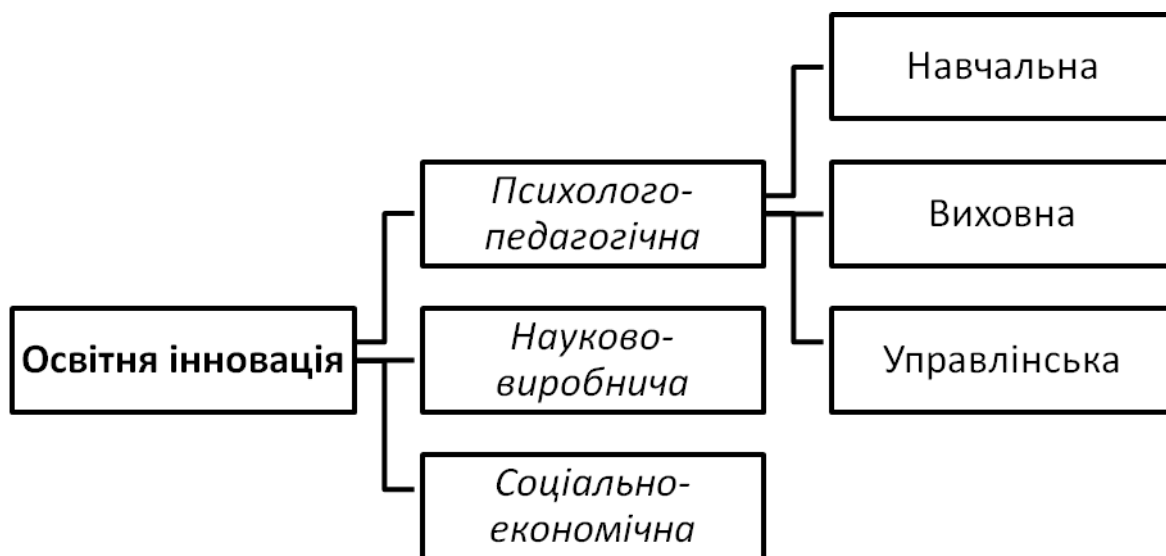


Рис. 1.1 Структура поняття "освітня інновація"

Проаналізувавши зміст, поданий на рис. 1.1, можна констатувати, що до соціально-економічних інновацій в освіті віднесено сучасні технології розвитку особистості, нововведення у сфері правового забезпечення функціонування системи освіти, а також зміни в економіці освіти; до науково-виробничих – комп'ютеризацію та телекомунікацію освітніх процесів, удосконалення матеріально-технічного оснащення; до психолого-педагогічних – нововведення, що стосуються навчального, виховного й управлінського процесів [41, с. 8–9]. Такий розподіл дає змогу побачити багатовимірність освітніх інновацій і окреслити основні напрями їх прояву у практиці функціонування освітніх систем.

Отже, здійснюючи аналіз структури та змістового наповнення поняття "освітня інновація", ми дійшли висновку, що в психолого-педагогічній літературі воно інтерпретується у кількох взаємодоповнювальних аспектах: як процес, як технологія, як зміни, як продукт і як результат. Подібне багатопланове трактування, на нашу думку, найбільш адекватно відображає складну природу досліджуваного педагогічного явища та дозволяє врахувати як динамічні, так і результативні характеристики інноваційних перетворень.

У руслі завдань нашого дослідження логічним є перехід до розгляду педагогічних інновацій як складових елементів ширших суспільних процесів [122, с. 16]. Варто підкреслити, що педагогічні інновації як окремий предмет наукового аналізу були виокремлені наприкінці 50-х років XX століття в країнах Заходу, а в державах СНД – лише впродовж останніх двох десятиріч. Нині в науковому обігу існує понад 40 дефініцій поняття "педагогічна інновація". Узагальнена характеристика цих підходів, з позицій авторів, представлена у таблиці 1.1, що дає можливість порівняти різні інтерпретації та виявити їх спільні й відмінні риси.

Аналізуючи наведені у таблиці 1.1 підходи, ми дійшли висновку, що педагогічна інновація може бути визначена як нова або вдосконалена система педагогічної діяльності, яка забезпечує якісні зміни як в управлінні навчальним закладом, так і в перебігу навчально-виховного та навчально-виробничого процесів. Таким чином, йдеться не лише про часткові нововведення, а про цілісні трансформації, що впливають на всі ключові компоненти педагогічної системи.

Отже, можна стверджувати, що освітні та педагогічні інновації становлять складні, багатовимірні поняття, які характеризують оформлений результат інноваційної діяльності, що суттєво змінює обсяги, структуру та якість навчального, виховного й управлінського процесів. Вони відображають як якісне оновлення змісту й форм освітньої практики, так і модернізацію управлінських механізмів, що забезпечують функціонування навчальних закладів.

Поряд із цим постає необхідність здійснення класифікації педагогічних інновацій, що дає змогу впорядкувати їх різновиди та виокремити основні напрями інноваційних змін. Вітчизняні та зарубіжні дослідники (К. Ангеловські [14], Л. Ващенко [31], Л. Даниленко [44], І. Дичківська [48], О. Козлова [69], В. Пінчук [115], О. Попова [120], М. Поташник [121, 122], О. Сидоренко [131], Н. Юсуфбекова [148; 149]) запропонували різні варіанти класифікацій видів педагогічних інновацій, що свідчить про високий рівень наукового інтересу до означеної проблематики та багатство підходів до її теоретичного осмислення.

Характеристика поняття "педагогічна інновація"

№	Зміст поняття	Автор
1	Процес освоєння нового засобу	М. М. Поташник [121, с. 105]
2	Упровадження у практику освітніх ідей, засобів, педагогічних технологій, у результаті чого підвищуються показники (рівні) досягнень педагогічних систем і структурних компонентів освіти	Л. М. Ващенко [32]
3	Нова чи вдосконалена педагогічна система, складові якої є органічним поєднанням навчання, виховання й розвитку вихованців	Л. І. Даниленко [41, с. 34]
4	Результат творчого пошуку оригінальних нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем	В. Ф. Паламарчук [107, с. 7]
5	Новизна, нововведення, новаторство	Ю. З. Гільбух [35]
6	Результат процесу розробки і практичної реалізації основних гіпотез, ідей, моделей; створення, поширення і використання нових форм, методів, засобів вирішення освітніх завдань, які досі не вирішувались.	Б. Г. Чижевський [144]
7	Соціально-педагогічне явище, що взяте в динаміці і являє собою цілісний процес якісно нового перетворення всієї педагогічної системи (глобальні інновації) або окремих її елементів (локальні інновації).	О. Ю. Плахотник [117, с. 10–12]
8	Актуальні, значущі й системні новоутворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними для освіти.	І. Г. Єрмаков [109]
9	Нововведення, що забезпечує якісні зміни у навчально-виховному й управлінському процесах в закладі освіти.	Н. С. Погрібна [118, с. 18]

Л. Ващенко [31] пропонує класифікацію педагогічних інновацій, спираючись на ступінь їх новизни та інноваційний потенціал, тоді як К.

Ангеловські [14] групує такі інновації відповідно до сфери їх застосування. У підході О. Козлової [69] класифікаційні ознаки поглиблюються за кількома параметрами: тип інновації, масштаб перетворень, об'єкт інноваційного впливу, соціальні наслідки, рівень інноваційного потенціалу, а також принцип взаємодії з попередніми системами і технологіями. Своєю чергою, О. Попова [120] структурує педагогічні інновації за рівнем релевантності, сферою реалізації, масштабами змін, способом створення й упровадження, а також за характером їх походження. Л. Даниленко [44] застосовує класифікацію за масштабом, змістом, формами, методами та видами освітньої діяльності. На відміну від означених підходів, Б. Чижевський [144] виокремлює класифікаційні ознаки, пов'язані з наявним науковим знанням, практичним досвідом і рівнем технологічного розвитку.

Узагальнення поданих класифікацій дозволяє керівникам ЗПТО, по-перше, чітко окреслити сферу застосування педагогічних інновацій, обираючи між інноваціями у змісті освіти, в управлінні навчальним закладом, у технологіях навчання й виховання, а також в організації педагогічного процесу. По-друге, керівники мають змогу визначити масштаб інноваційних перетворень — від часткових і модульних до системних. По-третє, така узагальнена класифікація дає можливість враховувати інноваційний потенціал нововведень, розрізняючи модифікаційні, комбінаторні, радикальні, фундаментальні, глобальні та базові інновації, а також брати до уваги місце їх появи — у науці чи у практичній діяльності. По-четверте, визначається рівень очікування, прогнозування і планування інновацій (планові чи непланові), а також сфера педагогічного знання, до якої вони належать (дидактичні, виховні, управлінські інновації).

У цьому контексті ми приєднуємося до думки низки відомих учених (І. Бега, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Зязюна, В. Кременя, В. Мадзігона, О. Савченко, С. Максименка, В. Паламарчук, Б. Чижевського), котрі наголошують, що педагогічні інновації становлять духовну й інтелектуальну перспективу подальшого розвитку України. Сутність цього явища вони нерозривно пов'язують

із процесами реформування освіти, підкреслюючи, що саме знання, покладені в основу нових ідей, завжди були рушієм прогресивних суспільних змін.

Узагальнення проаналізованих положень дає змогу виділити низку концептуальних наукових ідей, які стали підґрунтям інновацій в управлінських процесах освітньої сфери. Серед них — особистісно орієнтована організація навчально-виховного процесу в загальноосвітніх навчальних закладах (М. Гузик); модель громадсько-державного управління системою освіти на регіональному рівні (П. Хобзей); концепція адаптивного управління системою освіти (Г. Єльнікова); проектно-інвестиційний підхід до управління навчальним закладом (Л. Даниленко); управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти у регіоні (Л. Ващенко); модель професійної компетентності керівника навчального закладу (В. Маслов); цільове управління освітою, побудоване на кваліметричному підході (Г. Дмитренко); інноваційні моделі підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів (В. Олійник); управління інноваційним розвитком освітньої системи (С. Ніколаєнко).

Результати нашого дослідження переконливо свідчать, що інноваційні процеси в системі професійно-технічної освіти насамперед потребують оптимізації управлінської діяльності в умовах динамічного розвитку ПТО. Очевидно, що сьогодні найефективнішим засобом удосконалення управління ЗПТО є управлінські технології.

Поняття "технологія" (від грец. — майстерність, техніка) визначається як сукупність знань і відомостей про послідовність окремих операцій у процесі виробництва чого-небудь [38]. У більш вузькому значенні це поняття передбачає знання про оптимальну організацію дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Враховуючи зазначене, у межах нашого дослідження вважаємо необхідним розмежувати поняття "педагогічні технології" та "управлінські технології", які не є тотожними й мають різне змістове наповнення.

Вітчизняні та зарубіжні вчені (С. Гончаренко, С. Сисоєва, О. Пехота, О. Падалка, М. Кларк, П. Мітчелл, Р. Томас, С. Сполдинг, Д. Фінн, М. Кларін, Т. Ільїна, В. Беспалько, Г. Селевко, В. Юдін) пропонують різні тлумачення

педагогічних технологій. Так, В. Беспалько визначає їх як змістову техніку реалізації навчального процесу; М. Кларін — як системну сукупність та послідовність функціонування всіх засобів, що забезпечують досягнення педагогічної мети; Г. Селевко — як систему принципів, способів і регуляторів, що лежать в основі навчання; С. Сисоєва — як характеристику сутнісних ознак педагогічного процесу; М. Кларк — як спеціально створені й адаптовані до освітнього процесу засоби; С. Сполдинг — як процес постановки цілей і оцінювання педагогічних систем, а також оновлення навчальних планів і програм на альтернативній основі.

Управлінські технології розглядаємо як сукупність дій, спрямованих на вибір оптимальних процедур і методик, пов'язаних із технологічними управлінськими ситуаціями. Саме виконання цих процедур і реалізація відповідних управлінських впливів забезпечують зміну стану соціально-педагогічної системи та переведення її у бажаний, цільовий режим функціонування. Серед методів розв'язання проблемних ситуацій, характерних для управлінських технологій, — реагування на ситуацію, пошук аналогів, діагностика станів, вибір процедур трансформації. Отже, основне призначення управлінських технологій полягає у забезпеченні науково обґрунтованого та функціонально узгодженого взаємозв'язку між процесами управління і ключовими управлінськими функціями — плануванням, організацією, мотивацією, контролем та ін.

Разом із тим аналіз робіт, присвячених використанню управлінських технологій в освіті, засвідчує певну обмеженість підходів, оскільки більшість досліджень орієнтована переважно на розкриття управлінсько-технологічних аспектів у системі загальної середньої освіти. У цій сфері працювали такі вітчизняні та російські дослідники, як Л. Ващенко, Л. Даниленко, О. Мармаза, В. Монахов, Г. Селевко, В. Кочергін, С. Сидоров, В. Сластьонін, В. Платов та інші.

Зокрема, О. Мармаза та Л. Даниленко вважають, що сучасні управлінські технології включають засоби інноваційного менеджменту: маркетинг інновацій (дослідження ринку споживачів інновацій, їхніх потреб і запитів, розробка

стратегії просування інновацій і забезпечення рекламної підтримки, формування системи "паблік рилейшнз"); інжиніринг інновацій (проектно-консультаційна підтримка щодо розроблення програм і проектів упровадження інновацій); реінжиніринг інновацій (інженерно-консультаційні методи організації діяльності, спрямовані на досягнення кардинальних змін); бенчмаркінг інновацій (вивчення діяльності конкурентів з метою засвоєння кращих практик); бренд-стратегія інновацій (управління просуванням інноваційного продукту та формування цільового попиту); фрондування інноваційного ринку (захоплення або повернення ринку діяльності інших організацій) [86, с. 96; 41, с. 99].

Л. Даниленко пропонує класифікацію управлінських технологій залежно від умов інноваційної діяльності: адміністративно-функціональна технологія — для управлінських процесів у відсутність ринкових відносин; конкурентно-представницька — для умов ринку; проектно-інвестиційна — для ринкових умов із врахуванням інноваційно-інвестиційних компонентів [41, с. 42].

Цінними є також підходи російських дослідників, які пропонують власні варіанти інтерпретації сучасних управлінських технологій. Так, В. Платов визначає управлінську технологію освіти як технологію стратегічного планування [116]; В. Беспалько — як цілісну систему дій, які повністю охоплюють реалізацію управлінського процесу [22]; В. Монахов розглядає її як продуману взаємодію керуючої та керованої систем на всіх етапах управління навчальним закладом [93]; Г. Селевко характеризує її за такими ознаками, як корекційність, економічність, алгоритмічність, проєктивність, структурна цілісність управлінського процесу [130]; В. Сластьонін підкреслює необхідність чіткої послідовності дій та їх точного відтворення в управлінській діяльності [137].

Таким чином, у зазначених дослідженнях систематизовано важливий досвід використання управлінських технологій у галузі загальної середньої освіти, що створило передумови для подальшого вивчення питання управління ЗПТО з використанням інноваційних підходів. Недостатній рівень теоретичної розробленості цього напрямку та його складність спонукали нас до глибшого

аналізу наукових джерел з метою збирання доказової інформації для розв'язання поставлених завдань.

У зв'язку з цим основну увагу було спрямовано на дослідження поглядів В. Кочергіна, С. Сидорова, С. Рєпіна, С. Полякова, Є. Горохової та О. Коновалової, чий підходи, на нашу думку, є важливими для осмислення інноваційних процесів у системі управління освітою. Ці вчені, спираючись на технологічний підхід, обґрунтували низку управлінських інноваційних технологій, серед яких: технологія вирішення актуальних проблем (ВАП); технологія управління інноваційним проектом (УІП); технологія аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу (ДІП); технологія колективного планування ("стріла"); технологія довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї (ДРБІ); технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості (ПІТ); технологія управлінського моделювання (УМ); технологія самокорекції педагогічної діяльності (СПД); технологія навчально-методичної гри (НМГ); технологія розробки виховної роботи (РВР); технологія організованої інноваційної зміни станів управління (ОІЗСУ) [73; 126; 133].

У результаті проведеного аналізу встановлено, що всі зазначені технології мають спільну ознаку — вони виконують управлінські функції, спрямовані на налагодження інноваційної діяльності навчального закладу, конкретизують загальні цілі навчання, виховання і розвитку, визначають стратегію інноваційного розвитку освітньої установи та забезпечують реалізацію об'єктивних зв'язків між ключовими структурними компонентами управління й освітнього процесу. Це, у свою чергу, створює можливості для повноцінного використання таких технологій в управлінні ЗПТО.

Більш детальна характеристика згаданих управлінських інноваційних технологій представлена у розділі 2.2.

Здійснений аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що інноваційна технологія управління ЗПТО визначається сукупністю цільових та технологічних управлінських функцій керівника, адміністративних і дорадчих форм організації, соціальних та психологічних методів впливу, а також

взаємодоповнюючих засобів управлінської діяльності, які забезпечують стабільне функціонування навчального закладу. Водночас інноваційна технологія включає модернізовані управлінські функції керівника, пріоритетні форми й методи управління, орієнтовані на розвиток учасників навчально-виховного, навчально-виробничого та управлінського процесів, а також економічні й технологічні засоби, які слугують основою не лише для стабільного функціонування, а й для сталого розвитку ЗПТО в умовах нових економічних трансформацій.

Спираючись на отримані результати, ми пропонуємо власне бачення визначення понять "інноваційні технології", "управлінські інноваційні технології" та "управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій". Інноваційні технології — це абсолютно нові або модернізовані технології, що значно покращують умови, зміст та результати діяльності навчального закладу. Управлінські інноваційні технології — це сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне застосування яких забезпечує розв'язання інноваційного управлінського завдання та сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи навчального закладу. Управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій — це цілісна система інноваційної діяльності, спрямована на реалізацію конкретного управлінського завдання, що визначає зміст і послідовність управлінських дій і гарантує досягнення очікуваного результату — підготовку висококваліфікованих фахівців робітничих професій.

Таким чином, аналіз наукових джерел і дисертаційних досліджень свідчить, що аспект управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій у вітчизняній науковій думці практично не був предметом окремого цілісного вивчення, а тому відповідні технології не набули системної розробки. Однак потреби сучасної практики управління ЗПТО переконливо засвідчують необхідність наукового обґрунтування саме цього напрямку як найбільш адекватного реальним потребам, актуальним умовам функціонування, тенденціям і перспективам розвитку професійно-технічної освіти. У зв'язку з цим важливо дослідити сучасний стан практичного застосування інноваційних технологій в

управлінні ЗПТО, визначити його особливості та окреслити проблеми, розв'язання яких дозволить створити умови для повноцінного впровадження інноваційних технологій у діяльність таких закладів і перевірити їхню результативність.

1.2.Сучасні реалії використання інноваційних технологій в управлінні закладом професійно-технічної освіти

На сучасному етапі трансформацій у системі професійно-технічної освіти відбуваються суттєві зміни, які істотно коригують підходи до застосування інноваційних технологій в управлінні ЗПТО. Ці технології стають необхідним інструментом реалізації ключових управлінських функцій — планування, організації, контролю, координації, здійснення й надання освітніх послуг, передусім у сфері підготовки робітничих кадрів тощо. Таким чином, оновлення змісту і форм професійно-технічної освіти безпосередньо зумовлює потребу в модернізації управлінських механізмів та їх технологічного забезпечення.

Слід підкреслити, що впродовж останніх років у ЗПТО реалізовано значну кількість інноваційних проектів різного змістового спрямування та професійної спеціалізації. Завдяки активній участі педагогічних працівників ЗПТО істотно збагачено досвід інноваційної діяльності, помітно зріс рівень їхніх професійно-педагогічних знань та компетентностей. Водночас аналіз змісту й результатів інноваційної діяльності засвідчує, що далеко не всі нововведення, які запроваджуються в ЗПТО, дійсно обумовлені реальними потребами розвитку закладу і сприяють якісному оновленню відповідних напрямів роботи. Досить часто інновації з різних причин не забезпечують очікуваних результатів, попри значні ресурсні витрати, пов'язані з їх впровадженням. Це, у свою чергу, актуалізує для управлінців проблему оцінювання доцільності та ефективності інновацій.

Доцільність інновації відображає її педагогічну й організаційно-управлінську виправданість, обґрунтованість необхідності її застосування в

конкретному ЗПТО, а також відповідність актуальним завданням освітньо-професійної практики. За таких умов розробка та впровадження нових управлінських ідей, моделей і технологій мають ґрунтуватися на попередній апробації та експериментальній перевірці, покликаних довести прогресивність, результативність або, навпаки, помилковість відповідних нововведень [16]. Тільки за наявності науково обґрунтованих оцінок можна говорити про реальну інноваційну цінність того чи іншого управлінського рішення.

Відповідно до цього, як уже зазначалося вище, одним із найефективніших засобів оптимізації управління в сучасних умовах визнаються управлінські інноваційні технології. Вони постають як сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне застосування яких забезпечує розв'язання актуального управлінського завдання і сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи навчального закладу. У цьому контексті інноваційні технології виступають не лише інструментом модернізації, а й важливим ресурсом довгострокового розвитку ЗПТО.

Отже, організація інноваційного менеджменту в ЗПТО, з огляду на порушену проблему, постає як цілісна система заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх елементів інноваційної діяльності в єдиному процесі управління інноваціями. Застосування інноваційних технологій в управлінні при цьому виступає однією з найпотужніших рушійних сил у розвитку системи професійно-технічної освіти, оскільки забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсними можливостями та конкретними управлінськими діями.

Стає очевидним, що без оволодіння спеціальними технологіями управління, які є інноваційними за своїм характером і спрямованістю, керівникам ЗПТО часто не вдається здійснити необхідні перетворення на належному рівні. Це пояснюється тим, що інноваційні технології в управлінській діяльності як особливий об'єкт управління якісно відрізняються від технологій навчально-виховного й навчально-виробничого процесів і, відповідно, потребують інших способів реалізації управлінських функцій. Інакше кажучи, професійна

компетентність керівника в умовах інноваційних змін має включати специфічні знання та вміння у сфері управлінського технологізування.

Для визначення реального рівня управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій вітчизняними дослідниками розроблено систему критеріїв, охарактеризовано й практично впроваджено процедуру оцінювання результативності управління інноваційними процесами. Показники, що використовуються в цій процедурі, безпосередньо пов'язані зі ступенем сформованості інноваційного середовища в навчальному закладі [128]. Саме інноваційне середовище, його структурні характеристики та динаміка розвитку розглядаються як інтегральний результат управлінських впливів.

Звернемося до результатів анкетувань респондентів, які було виявлено нами в працях вітчизняних науковців [79, 128]. Отримані емпіричні дані дають змогу конкретизувати напрями та інтенсивність інноваційної діяльності в ЗПТО, а також оцінити реальний баланс між інноваціями в різних сферах функціонування навчального закладу.

Ураховуючи класифікацію педагогічних інновацій, наведену вище, встановлено, що інноваційна діяльність у ЗПТО здійснюється переважно в навчально-виховному та навчально-виробничому процесах і значно меншою мірою — в управлінні. Зокрема, частка інноваційної діяльності у навчально-виховному процесі становить 42%, у навчально-виробничому процесі — 47%, тоді як в управлінні цей показник сягає лише 18%. Отримані результати аналізу наочно відображено на діаграмі (рис. 1.2), що дозволяє візуалізувати диспропорції у розподілі інноваційної активності за основними сферами діяльності ЗПТО та ще раз підкреслює актуальність проблеми посилення інноваційних підходів саме в управлінській площині.

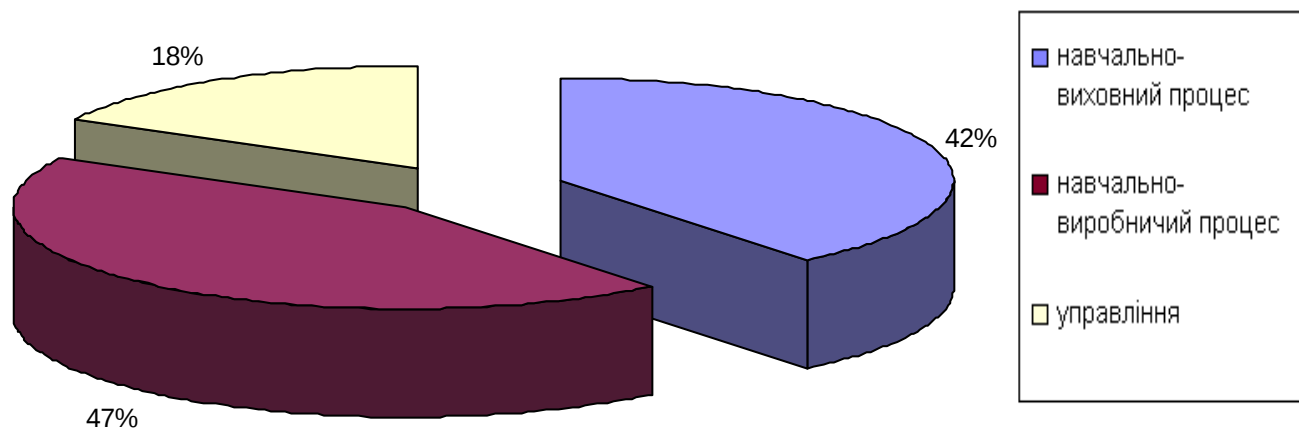


Рис. 1.2 Сучасний стан інноваційної діяльності у закладі професійно-технічної освіти

Результати опитування засвідчили, що на запитання: «Чи цікавить Вас інноваційна діяльність?» більшість учасників дослідження – 88% респондентів – надали відповідь «так». Водночас на інше ключове питання: «Чи відчуваєте Ви себе готовими до впровадження інноваційних технологій?» позитивно відповіли лише 34% опитаних, що свідчить про суттєвий розрив між зацікавленістю у впровадженні нововведень та реальним відчуттям власної готовності до їх практичної реалізації [128].

Подальший аналіз показав, що 44% респондентів зазначили наявність у їхніх закладах професійної (професійно-технічної) освіти умов, які можна вважати належними для організації та здійснення інноваційної діяльності. Цей показник свідчить про часткове забезпечення інституційного підґрунтя для інноваційних процесів, однак не гарантує фактичної готовності педагогічних колективів до їх системного впровадження.

На наступному етапі дослідження було виявлено чинники, що ускладнюють керівникам ЗПТО можливість розробляти й реалізовувати нововведення; узагальнені результати подано в таблиці 1.2.

Як свідчать дані табл. 1.2, серед основних бар'єрів, що гальмують інноваційну активність керівних кадрів ЗПТО, провідну позицію займає обмеженість часу для застосування інноваційних технологій, на що вказали 92%

респондентів. Другою за значущістю є нестача необхідних теоретичних знань (52%). Відсутність достатньої інформованості щодо нововведень у професійно-технічній освіті вказали 39% опитаних. Досить помітною є також частка тих, хто відчуває страх перед інноваційним ризиком і змінами (37%). До вагомих причин було віднесено й відсутність належної мотивації професійної діяльності (36%). Нарешті, 33% респондентів наголосили на браку підтримки з боку органів управління, що, згідно з отриманими даними, також істотно перешкоджає інноваційним процесам у ЗПТО [128].

Таблиця 1.2

Причини, що стримують та перешкоджають впровадженню інноваційної діяльності в ЗПТО

№ з/п	Причини	Показники оцінки у % до максимального балу						
		Житомирська область	ЦППО НАПН України	Волинська область	Дніпропетровська область	Тернопільська область	Запорізька область	Середній показник
1.	Недостатня інформованість про нововведення в ПТО	42	30	41	39	40	42	39
2.	Відсутність необхідних теоретичних знань	41	65	51	54	59	45	52
3.	Негативний вплив позитивного досвіду діяльності в традиційному режимі	17	34	18	17	18	16	20
4.	Відсутність мотивації діяльності	35	29	37	36	42	38	36
5.	Відсутність обґрунтованої стратегії розвитку ЗПТО	10	7	10	8	9	11	9
6.	Обмаль часу для впровадження	92	88	92	92	94	93	92

	інноваційних технологій							
7.	Страх перед інн. ризиком та змін.	23	41	2 2	52	38	43	37
8	Відсутність педагогів-новаторів у колективі	2	4	3	3	2	3	3
9.	Розбіжності, опір колективу	12	39	1 6	15	21	1 1	19
10.	Відсутність підтримки з боку органів управління	37	43	26	31	36	23	33

У межах дослідження респондентам було запропоновано визначити ключові мотиви, які роблять інноваційну діяльність привабливою для керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані дані показали, що значна частина опитаних вбачає в упровадженні нововведень можливість реалізувати власний професійний досвід, на що вказали 42% учасників анкетування.

Водночас найбільш вагомою причиною привабливості інноваційної діяльності виявився потенціал зростання іміджу ЗПТО серед батьків та учнів: цю позицію підтримали 69% респондентів. Не менш важливим мотивувальним чинником стало переконання, що інновації сприяють посиленню інтересу дітей до навчання і виховання, що відзначили 71% опитаних.

Крім того, 56% керівників наголосили, що активне впровадження інновацій позитивно впливає на репутацію закладу у професійному середовищі, зокрема підвищує імідж ЗПТО серед інших навчальних установ. Сукупні результати аналізу наочно відображено на відповідній діаграмі (рис. 1.3) [128].

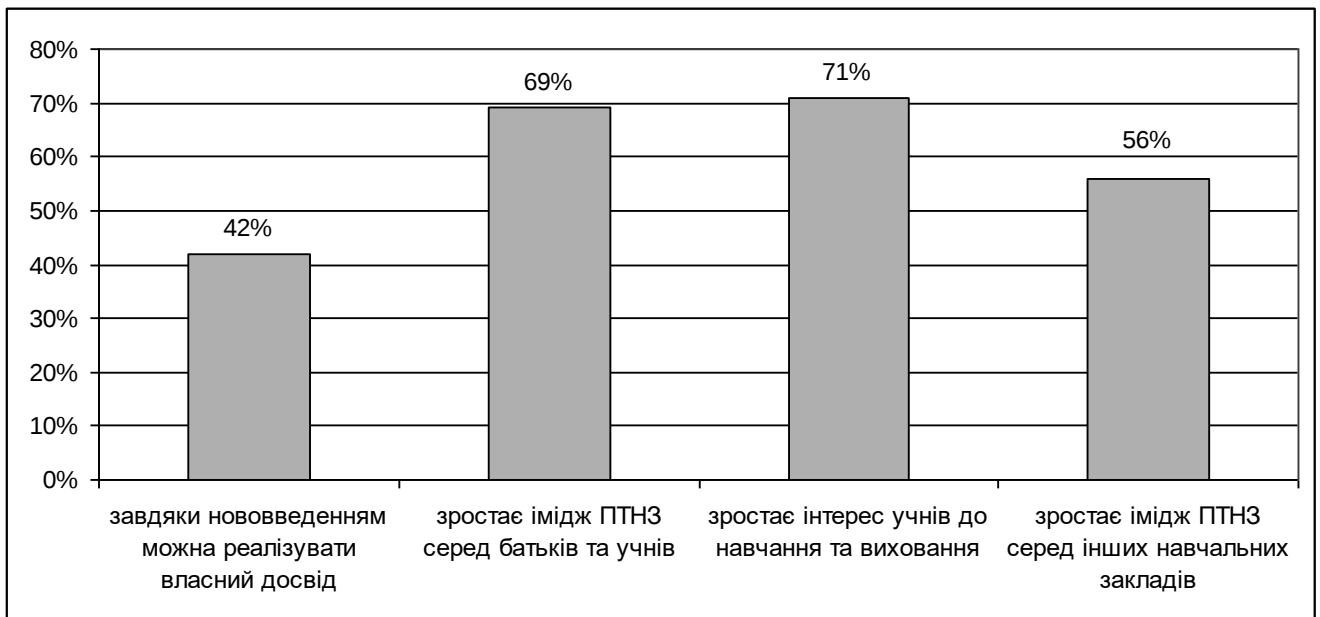


Рис. 1.3 Результати аналізу причин, які приваблюють керівників ЗПТО до інноваційної діяльності

Респонденти також відмітили три головні суперечності, які виникають при створенні або впровадженні інновацій: нові ідеї важко реалізувати на практиці – вважає 63% опитаних; іноді охоплює сумнів, чи зможе керівник ЗПТО впровадити нововведення – 68%; обмаль часу – 56% [128]. Результати аналізу відображено на діаграмі (рис. 1.4).

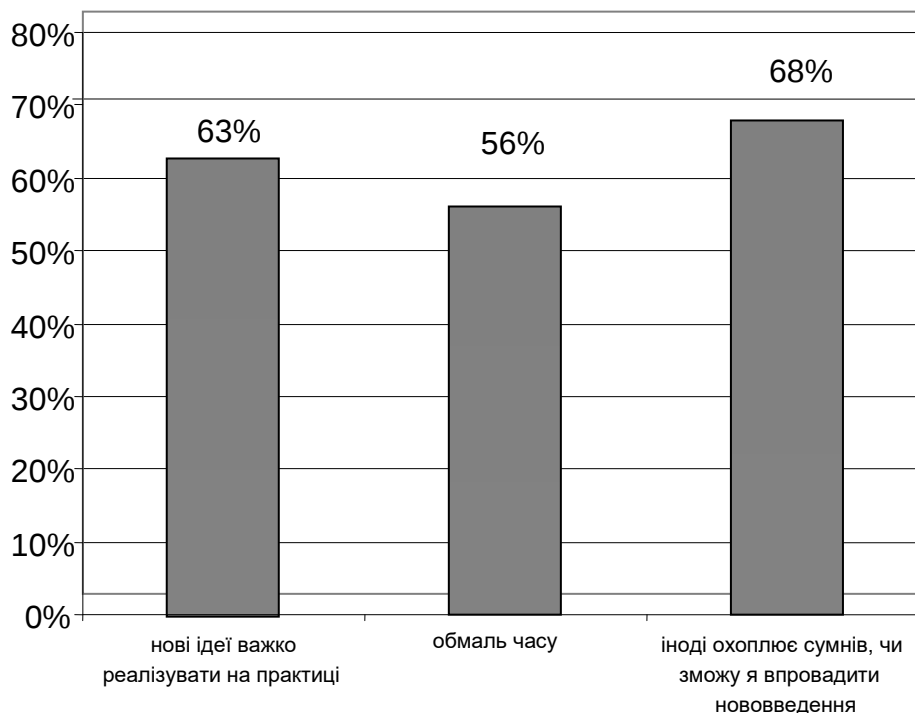


Рис. 1.4 Результати аналізу суперечностей, які виникають при створенні або впровадженні інновацій

Результати відповідей керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти на запитання щодо факторів, які стримують розвиток інноваційної діяльності у ЗПТО, узагальнено та подано в таблиці (табл. 1.3) [128]. Представлені у ній дані дозволяють простежити розподіл оцінок респондентів стосовно чинників, що негативно впливають на впровадження інновацій.

Аналіз показників табл. 1.3 засвідчив, що перше місце за рангом значущості керівники відвели фактору надмірної централізації управління ЗПТО (66%). Таке позиціонування свідчить про усвідомлення керівниками важливості європейських управлінських підходів у сфері професійно-технічної освіти, насамперед – необхідності забезпечення реальної автономії навчальних закладів. Ідеться про можливість ЗПТО самостійно визначати політику щодо набору учнів, організації матеріального та морального стимулювання педагогічних працівників, а також створення умов для підвищення зацікавленості кожного викладача і майстра виробничого навчання у результативній та якісній праці.

Таблиця 1.3

Фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності у ЗПТО

№ з/п	Причини	Показники оцінки у % до максимального балу						
		Житомирська область	ЦППО НАПН України	Волинська область	Дніпропетровська область	Тернопільська область	Запорізька область	Середній показник
1.	Відсутність матеріальних та інших стимулів для адміністративно-управлінського, педагогічного та технічного персоналу	38	47	40	39	41	38	41
2.	Відсутність програми розвитку інноваційної діяльності ЗПТО	24	25	32	23	21	24	25
3.	Слабка матеріальна та науково-дослідна база ЗПТО	52	55	55	54	56	52	54
4.	Зайва централізація управління системою ПТО	63	62	62	71	64	73	66
5.	Орієнтація педагогічних працівників на традиційні форми роботи	17	36	15	15	13	17	19
6.	Опір змінам з боку колективу ЗПТО, небажання порушувати стереотипи поведінки і освоювати новий вид діяльності	16	45	16	18	15	16	19

На друге місце за значущістю респонденти віднесли фактор недостатньо розвиненої матеріальної та науково-дослідної бази ЗПТО (54%), що, на їхню думку, суттєво ускладнює впровадження інноваційних змін. Третю позицію посіла відсутність матеріальних і нематеріальних стимулів для адміністративно-управлінського, педагогічного та технічного персоналу, на що вказали 41% опитаних.

Четвертим за рангом обмежувальним чинником респонденти визначили відсутність у закладі цілісної програми розвитку інноваційної діяльності (25%), що свідчить про нестачу стратегічно спрямованого планування модернізаційних

процесів. На п'яте місце було віднесено одразу дві позиції, які отримали однакові оцінки (19%): орієнтацію педагогічних працівників на традиційні форми роботи та опір змінам з боку колективу ЗПТО, що проявляється у небажанні порушувати усталені поведінкові стереотипи й опановувати нові види діяльності.

Сукупність виявлених факторів свідчить про очевидну нестачу сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності ЗПТО як на державному, так і на регіональному рівнях, що зумовлює потребу у цілеспрямованих управлінських заходах для її стимулювання.

У межах іншого етапу дослідження респондентам було поставлено запитання: «Що для Вас є основним заохоченням щодо участі в інноваційній діяльності?». Найчастіше зазначеною мотиваційною складовою стала професійна самореалізація – її обрали 62% керівників. Значущою також виявилася можливість обміну професійним досвідом (51%), що підтверджує важливість колегіальної взаємодії у процесі нововведень. Не менш вагомим стимулом респонденти назвали можливість реалізувати власні ідеї та проєкти, яку підтримали 54% опитаних.

Отримані значення свідчать про високий інтелектуальний потенціал учасників дослідження, для яких прагнення до професійної самореалізації виступає провідною цінністю. Узагальнені результати наведено на відповідній діаграмі (рис. 1.5).

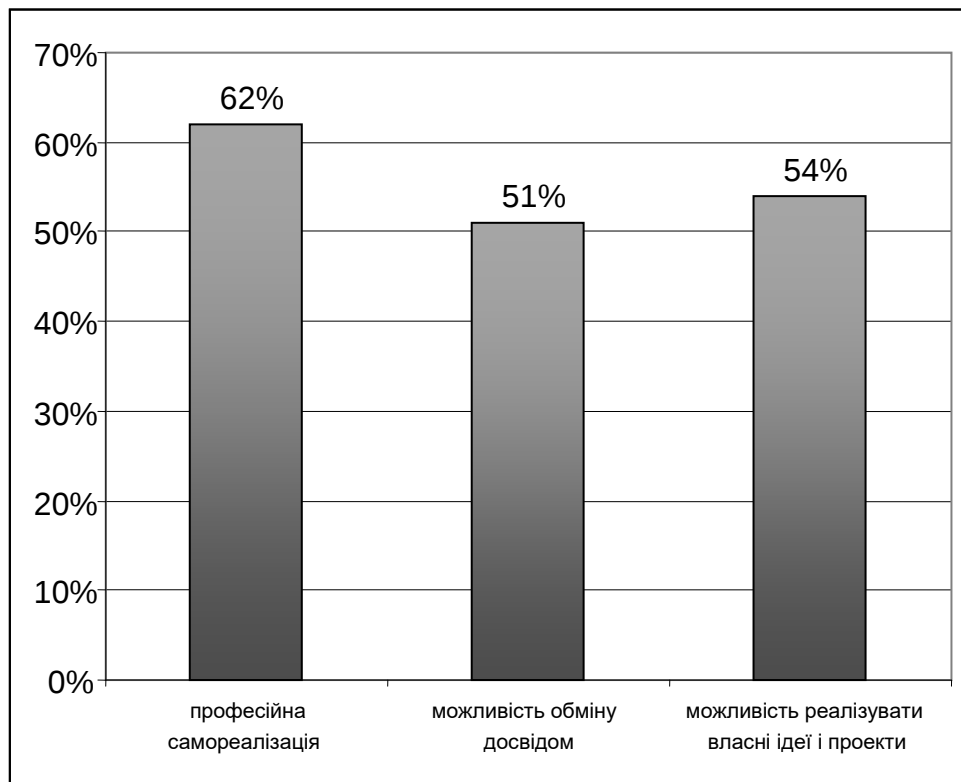


Рис. 1.5 Результати аналізу заохочень педагогічних працівників щодо участі в інноваційній діяльності

Особливо показовим і певною мірою неочікуваним результатом дослідження стало те, що респонденти не поставили власне матеріальне забезпечення до переліку трьох провідних мотивів участі в інноваційній діяльності, незважаючи на те, що рівень заробітної плати педагогічних працівників і майстрів виробничого навчання істотно не відповідає сучасним соціально-економічним умовам життя. Така відповідь засвідчує зміщення уваги керівників ЗПТО у бік інших, значно ширших мотиваційних орієнтирів, пов'язаних із професійним розвитком, престижем закладу та прагненням забезпечити якісну підготовку учнів.

У ході дослідження встановлено, що ще у 2006 році серед головних причин переходу закладів професійної (професійно-технічної) освіти до активного використання інноваційних управлінських підходів визначалися такі: зростаючі потреби учнів і роботодавців у більш якісній професійній освіті; наявні суперечності між запитами замовників освітніх послуг (роботодавців, держави,

регіону) та реальними можливостями викладачів і майстрів виробничого навчання здійснювати інноваційну діяльність; прагнення керівництва забезпечити належний престиж ЗПТО на ринку освітніх послуг та праці; необхідність збільшення кількості вступників до закладу. Усі ці чинники стали підґрунтям для поступового переходу закладів до інноваційного управління.

Процес розгортання у ЗПТО освітніх, педагогічних і управлінських інновацій зумовив суттєве оновлення змісту діяльності їхніх керівників. Серед основних причин таких змін виділено: трансформацію авторитарної управлінської моделі у напрямі демократичного, особистісно зорієнтованого стилю; підтримку педагогів-новаторів; підвищення якості освітніх послуг; формування конкурентоспроможного освітнього й виробничого середовища; необхідність підготовки висококваліфікованих, конкурентоздатних робітників, які здатні адаптуватися до швидко змінюваних виробничих умов. Таким чином, інноваційна діяльність стає складовою стратегічних функцій керівництва ЗПТО.

Підтверджено також, що інноваційна управлінська діяльність керівниками розглядається як один з провідних засобів забезпечення ефективності функціонування закладу в умовах зростаючої конкуренції. Саме вона визначає можливість повноцінної реалізації інноваційних процесів. У зв'язку з цим таку позицію необхідно враховувати у практичній діяльності керівників ЗПТО.

Значна частина керівників – 69% – наголосила, що підготовка працівника сучасного виробництва і сфери послуг має забезпечувати формування таких характеристик, як підприємливість, самостійність, відповідальність, комунікабельність, здатність до виявлення й вирішення проблем індивідуально й у групі, готовність і здатність до постійного навчання, уміння самостійно й за допомогою інших знаходити потрібну інформацію, а також навички ефективної командної взаємодії. На їхню думку, саме перелічені якості повинні виступати базою для формування ключових компетентностей сучасного кваліфікованого працівника.

Водночас результати маркетингового аналізу засвідчили наявність певних суперечностей: хоча 51% роботодавців вважають, що рівень підготовки

випускників ЗПТО загалом відповідає потребам виробництва, 88% опитаних наголошують на нагальній потребі посилення співпраці між закладами освіти та підприємствами. Анкетні дані демонструють, що виникла об'єктивна необхідність у такій організації навчально-виробничого процесу, яка б максимально відповідала вимогам держави, регіону та запитам роботодавців в умовах нової соціально-економічної реальності.

Замовники освітніх послуг чітко усвідомлюють важливість якісної професійної підготовки, здатної забезпечити відповідність суспільно-політичному та соціально-економічному розвитку держави. Так, 73% учнів переконані, що сучасний робітник має бути мобільним, комунікабельним, адаптивним до нових умов, здатним приймати власні рішення, відстоювати особисту позицію та володіти високим рівнем професійної компетентності. Батьки переважною мірою поділяють ці погляди, особливо в частині щодо необхідності отримання ґрунтовної професійної підготовки. Разом із тим не всі усвідомлюють, що отримати освіту «на все життя» неможливо, оскільки лише розвиток особистісного, інтелектуального та морально-вольового потенціалу є гарантією стабільного працевлаштування та кар'єрного зростання їхніх дітей.

Узагальнення наведених даних дозволяє стверджувати, що саме через активне використання інноваційних технологій у навчанні, вихованні та насамперед в управлінні, можна забезпечити підготовку сучасного кваліфікованого фахівця, здатного ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки.

За результатами опитування на запитання «Чи знаєте Ви, що таке управлінські інноваційні технології?» позитивну відповідь дали 95% керівників. Проте у відповідях на запитання «Які управлінські інноваційні технології Вам відомі?» більшість респондентів – 68% – назвали лише дві з поданого переліку: технологію управління інноваційним проєктом і технологію колективного планування. Це свідчить про недостатній рівень інформованості щодо спектра доступних управлінських інновацій. Водночас 69% керівників ЗПТО зазначили,

що готові до реалізації нововведень, хоча спеціальної професійної підготовки з питань організації інноваційної діяльності не проходили.

Така ситуація демонструє нечіткість уявлень керівників про зміст, роль і місце управлінських інноваційних технологій та їхній вплив на всі компоненти педагогічної системи, який є визначальним. На нашу думку, надані респондентами знання не повною мірою відповідають потребам сучасного керівника ЗПТО щодо організації інноваційної діяльності. Особливо недостатньо оцінено значущість знань з маркетингу інновацій і фандрайзингу, хоча саме ці компоненти істотно впливають на всі ланки управління та забезпечують його перехід на високотехнологічний рівень. У цьому контексті найбільш актуальними для керівників є знання зі стратегічного управління, інноваційного маркетингу, кадрового менеджменту, управління ризиками та специфіки участі в українських і міжнародних інноваційних програмах і проєктах.

Щодо результатів анкетування про необхідні управлінські вміння та навички, респонденти визначили такі компетентності: ефективну роботу з персоналом, що включає проведення нарад, мотивацію, ведення аргументації та конструктивне розв'язання конфліктів (77%); здатність прогнозувати запити замовників (76%); уміння приймати рішення в умовах економічного ризику та невизначеності (89%); володіння інформаційними та комп'ютерними технологіями в управлінській діяльності (81%). Разом із тим навички стратегічного управління відзначили лише 34% респондентів, підтримку інновацій та розвиток підприємницької культури персоналу – 31%, уміння розробляти бізнес-плани й інноваційні проєкти – 41%, компетентність в оцінюванні результатів інноваційної діяльності – 29%, а здатність здійснювати управління командою наукових досліджень – 33%.

У цьому контексті важливими є положення теорії управління «трьох Д» В. Реддіна, згідно з якими результативність управлінської діяльності зумовлюється трьома ключовими параметрами: здатністю адекватно оцінювати управлінську ситуацію, умінням застосовувати гнучкий стиль управління та здатністю здійснювати інноваційну діяльність [138, с. 47–48].

Порівнюючи отримані емпіричні дані з теоретичними положеннями В. Реддіна, а також ураховуючи прагнення директорів і заступників директорів ЗПТО до активної інноваційно спрямованої управлінської діяльності, можна зробити висновок, що більшість керівників закладів професійної освіти правильно розуміють необхідність змін і активно шукають нові можливості через застосування інноваційних технологій управління.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнений аналіз наукових джерел, здійснений у першому розділі й присвячений технологічним аспектам управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, дав змогу виокремити комплекс характерних ознак сучасної управлінської технології. До таких ознак належать: наявність цілісної та логічно завершеної системи дій, яка повністю охоплює увесь цикл реалізації управлінського процесу; детальний опис механізму досягнення запланованого результату; нелінійність процесів та динамічність взаємозв'язків між об'єктами управління; гарантування певного результату та можливість його відтворення у практичній діяльності; отримання разом з основним результатом додаткових позитивних ефектів. Також серед ознак називаються діагностичне визначення цілей, корекційність, економічність, алгоритмічність, проєктність, структурна цілісність управління, наявність чіткої логічної послідовності дій і можливості їх точного відтворення в реальних умовах управлінської практики.

2. Аналіз наукової літератури та дисертаційних досліджень дав змогу уточнити зміст низки ключових понять, серед яких «освітня інновація», «педагогічна інновація», «інноваційні технології», «управлінські технології» та «управлінські інноваційні технології». На підставі опрацьованих джерел педагогічну інновацію визначено як нову або модернізовану систему педагогічної діяльності, що забезпечує якісні зміни як в управлінні навчальним закладом, так і у навчально-виховному та навчально-виробничому процесах. Під інноваційними

технологіями розуміються абсолютно нові або удосконалені управлінські, освітні чи педагогічні технології, які істотно покращують умови, зміст і результати функціонування навчального закладу. Управлінські інноваційні технології тлумачаться як сукупність методів, операцій та прийомів, послідовне й цілеспрямоване виконання яких дає змогу успішно розв'язувати управлінське завдання інноваційного характеру й сприяє якісному розвитку окремого суб'єкта управління та всієї освітньої системи.

3. Теоретичний аналіз дозволив виокремити коло управлінських інноваційних технологій, які мають концептуальне значення для модернізації управління ЗПТО. До них належать: технологія розв'язання актуальних проблем; технологія управління інноваційним проєктом; технологія колективного планування; технологія довготривалого розвитку базової інноваційної ідеї; технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологія самокорекції педагогічної діяльності; технологія навчально-методичної гри. Окремо виділяється група засобів інноваційного менеджменту, зокрема маркетинг інновацій, інжиніринг інновацій, реінжиніринг інновацій, бенчмаркінг інновацій та бренд-стратегія інновацій, які доповнюють наведені технології та посилюють їх ефективність.

4. Дослідження виявило, що питання управління ЗПТО із застосуванням інноваційних технологій залишаються недостатньо розробленими у науковому дискурсі. Водночас сучасна практика управління закладами професійної освіти вимагає саме наукового осмислення цього аспекту як найбільш адекватного реальним запитам, суспільно-політичним та соціально-економічним умовам держави, а також актуальним тенденціям і перспективам сталого розвитку професійно-технічної освіти. У зв'язку з цим доцільним є впровадження згаданих управлінських інноваційних технологій у практику управління ЗПТО. З цією метою визначено критерії оцінювання результативності управління закладом на основі інноваційних підходів, які відображають зміни, отримані внаслідок інноваційного процесу в системі професійно-технічної освіти. Кожен критерій конкретизовано через систему показників, що дають змогу виявити глибину та

характер змін, котрі відбуваються в діяльності ЗПТО. Практичне застосування критеріїв і показників забезпечується завдяки використанню комплексу дослідницьких методів, спеціально відібраних відповідно до зазначених показників. Встановлений взаємозв'язок між критеріями, показниками та методами дослідження створює цілісну науково-методичну основу для об'єктивного оцінювання управління ЗПТО в умовах інноваційних трансформацій.

5. На подальшому етапі дослідження було проаналізовано реальний стан управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій у сучасній практиці. Результати показали, що значна частина керівників недостатньо чітко уявляє роль і місце управлінських технологій у загальній структурі освітнього процесу, а також специфіку їхнього впливу на всі компоненти освітньої системи. Унаслідок цього керівникам не завжди вдається реалізувати необхідні організаційні перетворення, оскільки управлінські інноваційні технології сутнісно відмінні від технологій навчально-виховного і навчально-виробничого процесів та потребують інших підходів до реалізації управлінських функцій. Нині переважає базовий рівень застосування керівниками ЗПТО інноваційних управлінських технологій, що підкреслює актуальність проблематики та необхідність її подальшого теоретичного й практичного опрацювання.

6. Аналіз сучасного стану впровадження управлінських інноваційних технологій у ЗПТО довів, що з усього спектра запропонованих управлінських технологій керівники на практиці використовують лише дві, а щодо інших видів інноваційних управлінських технологій залишаються недостатньо обізнаними. Такі результати свідчать про неповну відповідність сучасного управління ЗПТО актуальним вимогам і підтверджують необхідність суттєвого оновлення управлінських підходів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РЦПОБТ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Історія створення та організаційна структура управління РЦПОБТ Харківської області

Описані вище загальні тенденції змін в управлінні професійно-технічними навчальними закладами проявляються у тій чи іншій мірі в управлінні діяльністю РЦПОБТ Харківської області.. Розглянемо загальну характеристику цього державного навчального закладу та здійснимо структурно-функціональний аналіз стану використання інноваційних технологія в управління цього закладу. На рис. 2.1. наведено організаційну структуру управління РЦПОБТ Харківської області.

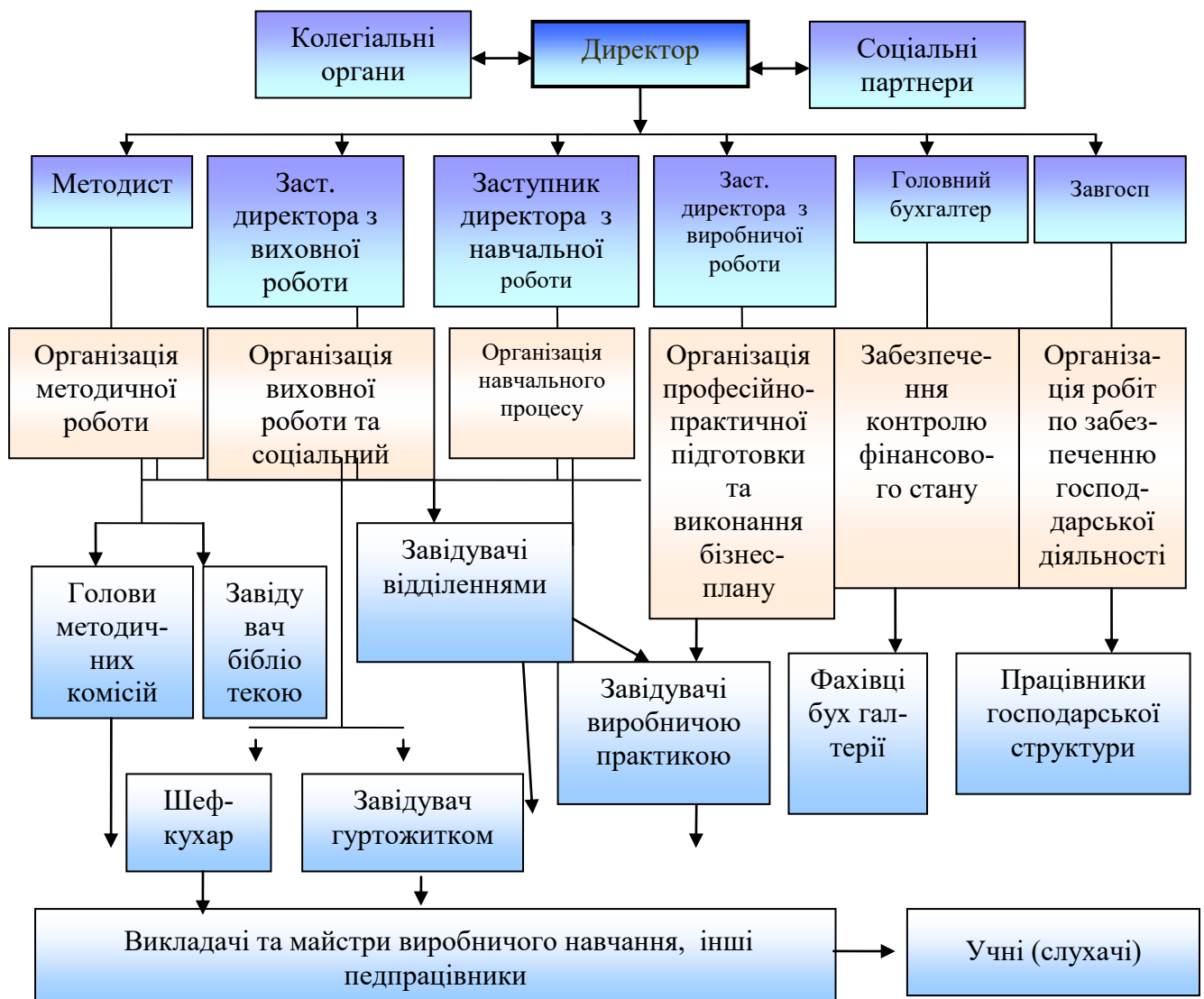


Рис. 2.1. Структура управління РЦПОБТ Харківської області

Навчально-виробничий процес у РЦПОБТ Харківської області розглядається як цілісна система організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту та завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до державних стандартів. Навчально-виробничий процес в училищі ґрунтується на засадах гуманістичної, особистісно зорієнтованої педагогіки, принципах демократизму, автономності й незалежності від політичних та громадських об'єднань, а також на засадах спільної діяльності педагогічних працівників і учнів. Зміст навчально-виробничого процесу РЦПОБТ Харківської області охоплює природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну та професійно-практичну підготовку, а також систему виховної роботи з учнями.

Організація навчально-виробничої діяльності в РЦПОБТ Харківської області здійснюється на основі Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних закладах, Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, а також інших нормативно-правових документів, що регламентують діяльність закладів професійно-технічної освіти. Таким чином, навчально-виробнича робота центру має чітке правове підґрунтя й здійснюється у відповідності до чинної нормативної бази.

Заступник директора з навчально-виробничої роботи ЗПТО несе відповідальність за цілісну організацію навчально-виробничого процесу, за коректність перспективного й поточного планування навчально-виробничої діяльності, за своєчасне складання та коригування розкладу виробничого навчання. Наступним важливим етапом його діяльності є здійснення контролю за виконанням планів і програм виробничого навчання викладачами та майстрами виробничого навчання, аналіз результативності їх роботи, зокрема якості знань, умінь і навичок учнів, а також перевірка ведення журналів обліку виробничого та теоретичного навчання в групах. Важливим напрямом навчально-виробничої

роботи є впровадження досягнень педагогічної науки в практику діяльності викладачів і майстрів, систематичне вивчення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду професійної підготовки кадрів. Про стан і результати професійної практичної підготовки в групах, а також про виконання виробничих завдань заступник директора з навчально-виробничої роботи (НВР) готує відповідні звіти за встановленими формами.

В училищі створюються необхідні умови для якісної професійної практичної підготовки учнів, забезпечується своєчасне й результативне проведення виробничої практики на базових підприємствах. РЦПОБТ Харківської області підтримує постійний робочий зв'язок із провідними підприємствами міста Харкова, що сприяє узгодженню змісту виробничого навчання з реальними потребами ринку праці. Водночас центр суворо дотримується нормативних вимог щодо захисту життя і здоров'я учнів при організації навчально-виробничого процесу, виконуючи чинні документи з охорони праці, техніки безпеки та промислової санітарії.

До кола основних організаційних питань навчально-виробничої роботи в РЦПОБТ Харківської області належать:

- своєчасне та якісне перспективне й поточне планування діяльності закладу, забезпечення виконання планових заходів, пов'язаних із навчально-виробничим навчанням;
- розроблення робочих навчальних планів і програм з професійної практичної підготовки учнів та організація їх затвердження у встановленому порядку;
- діяльність методичних комісій педагогічних працівників виробничого навчання;
- підготовка і проведення загальноучилищних заходів навчально-виробничого спрямування (конкурси професійної майстерності «Кращий за професією», виставки учнівських робіт та інші форми презентації здобутків);

- пошуково-експериментальна діяльність педагогічних працівників виробничого навчання, спрямована на вивчення та впровадження прогресивних форм і методів навчання, передового педагогічного досвіду;
- проведення відкритих занять та організація їх взаємовідвідування педагогічними працівниками з метою підвищення професійної майстерності;
- здійснення систематичного контролю й педагогічного аналізу якості знань, умінь і навичок учнів з професійної практичної підготовки;
- організація та робота гуртків технічної творчості;
- проведення заходів з професійної орієнтації та здійснення профвідбору серед молоді;
- підготовка педагогічних працівників РЦПОБТ Харківської області до чергової атестації;
- підготовка РЦПОБТ Харківської області як закладу до проходження процедур атестації та ліцензування.

У річному плані роботи РЦПОБТ Харківської області визначаються як перспективні, так і найближчі цілі та завдання, які постають перед педагогічним і учнівським колективами, а також передбачаються заходи щодо забезпечення ритмічності діяльності. Сформована в закладі система планування забезпечує органічний взаємозв'язок навчальної, виробничої, виховної та фінансово-господарчої діяльності, що дозволяє цілісно оцінити розвиток закладу. Усе це можна простежити, проаналізувавши план роботи РЦПОБТ Харківської області на 2024–2025 навчальний рік.

Окрім річного плану, до основних навчально-методичних документів, які регламентують планування навчально-виробничого процесу в РЦПОБТ Харківської області, належать:

- робочі навчальні плани за професіями;
- робочі навчальні програми з навчальних предметів і професійно-практичної підготовки, передбачених навчальними планами;
- плани виробничого навчання навчальних груп;
- плани навчально-виробничого процесу на півріччя;

- плани уроків;
- розклад занять.

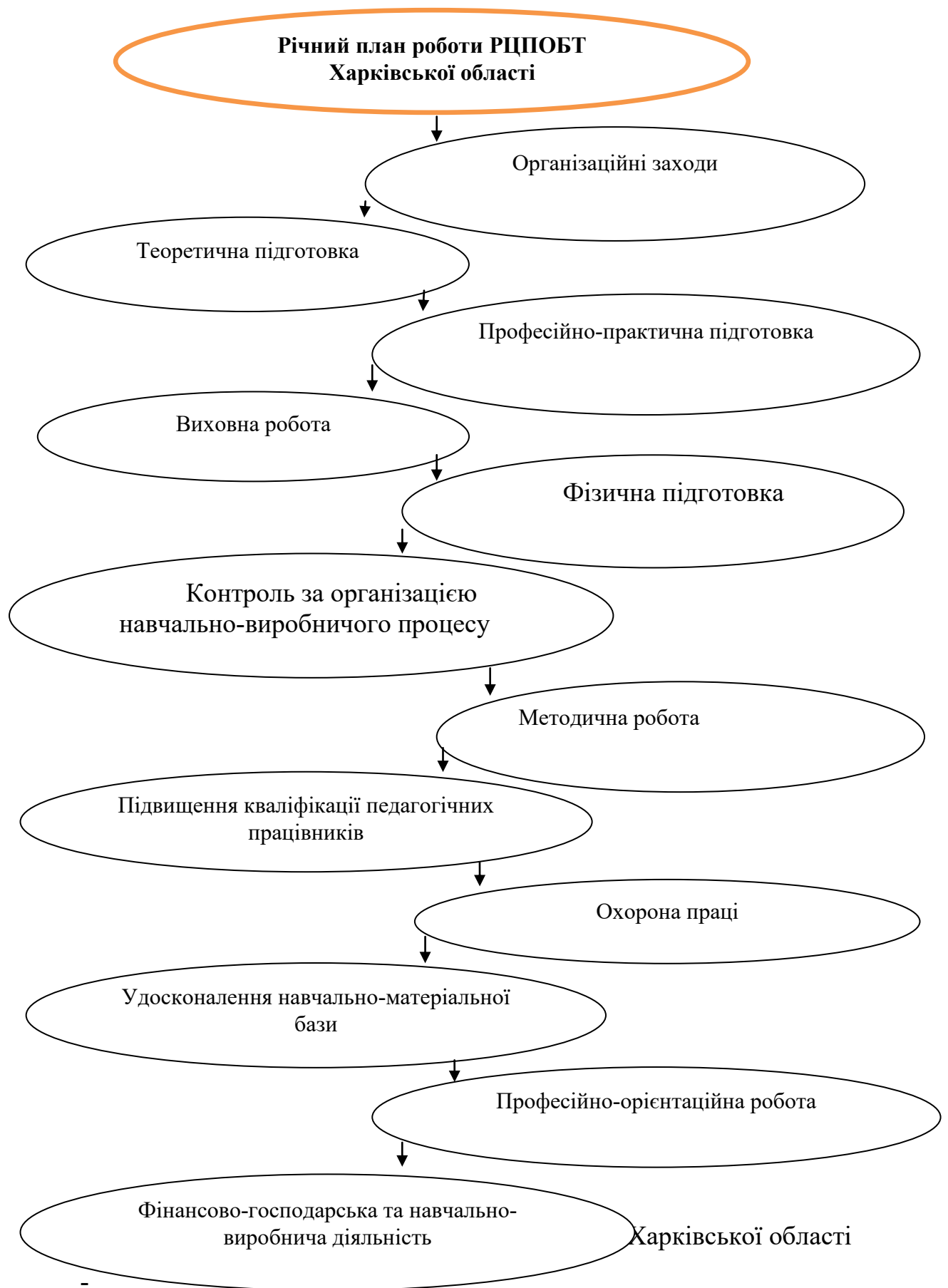
Поурочно-тематичні плани з навчальних предметів згідно з робочими навчальними програмами укладаються викладачами. Ці плани розглядаються й обговорюються на засіданнях відповідних методичних комісій у перший тиждень нового навчального року, після чого схвалюються й затверджуються заступником директора з навчально-виробничої роботи. Річний план роботи РЦПОБТ Харківської області як цілісний документ, що відображає структуру та логіку організації діяльності закладу, подано на рис. 2.2.

Виконання планів і загальний хід навчально-виховного процесу в РЦПОБТ Харківської області забезпечуються шляхом постійного обліку й контролю. Такий контроль передбачає реалізацію низки завдань: систематичне вивчення стану й результативності виконання навчальних програм і планів виховної роботи; цілеспрямований вплив на навчально-виховний процес з метою його вдосконалення; надання методичної та організаційної допомоги педагогічним працівникам у плануванні й здійсненні навчально-виховного процесу; виявлення, узагальнення та поширення в педагогічному колективі передового досвіду; виявлення недоліків в організації навчально-виховного процесу та розроблення заходів щодо їх усунення.

Уся діяльність колективу РЦПОБТ Харківської області підпорядкована реалізації головних стратегічних завдань закладу, до яких належать:

- підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних робітників;
- збереження й зміцнення висококваліфікованого педагогічного колективу та формування мотивації до його постійного професійного самовдосконалення;
- підвищення якості організації навчального процесу;
- удосконалення матеріально-технічної бази закладу.

Саме узгодженість усіх перелічених напрямів діяльності забезпечує цілісність і результативність навчально-виробничого процесу в РЦПОБТ Харківської області.



Прийом учнів та слухачів на навчання до РЦПОБТ Харківської області здійснюється відповідно до державного замовлення, в межах ліцензованого обсягу, на підставі правил прийому, які розробляються закладом на основі Типових правил прийому до професійно-технічних навчальних закладів України, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 14.05.2013 № 499. Набір учнів з кожної професії провадиться згідно з ліцензованими обсягами, замовленнями підприємств та відповідно до укладених договорів на підготовку кваліфікованих робітників між училищем і підприємствами-замовниками, що забезпечує узгодженість між можливостями закладу й потребами ринку праці.

Зміст навчально-виробничого процесу та термін навчання у закладі освіти визначаються робочими навчальними планами і програмами, які розробляються спільно з підприємствами-замовниками на основі Типових навчальних планів і програм, а також вимог Державних стандартів професійно-технічної освіти. Такий підхід дає змогу забезпечити відповідність підготовки здобувачів освіти як законодавчим і нормативним вимогам, так і реальним запитам роботодавців.

З кожної професії в РЦПОБТ Харківської області створені повні комплекти навчально-плануючої документації, до складу яких входять: робочі навчальні плани; робочі навчальні програми; тематичні плани; поурочно-тематичні плани; переліки навчально-виробничих робіт; плани виробничого навчання на семестр і на місяць; плани уроків; паспорти комплексного методичного забезпечення предметів і професій. Навчання проводиться в кабінетах та майстернях навчального корпусу, а також у виробничих майстернях, які відповідають вимогам кваліфікаційних характеристик і робочих навчальних програм, що дає можливість забезпечити практичну спрямованість та якісний рівень професійної підготовки.

На початку кожного навчального року в закладі складається графік навчально-виховного процесу, який включає розклад занять теоретичної й практичної підготовки, графік проведення виробничого навчання в майстернях. Це дає змогу раціонально поєднувати теоретичне навчання з професійно-

практичною підготовкою, забезпечуючи безперервність, ритмічність і логічну послідовність освітнього процесу.

З метою контролю за якістю навчання та рівнем фахової підготовки учнів щороку проводяться обласні контрольні роботи з предметів професійно-теоретичної підготовки, тематичні та поетапні атестації, а також директорські контрольні роботи. Такі види контролю дозволяють об'єктивно оцінити рівень сформованості знань, умінь і навичок, а також вчасно виявляти проблемні аспекти в організації освітнього процесу.

Оперативну, точну й об'єктивну інформацію про поточний стан навчально-виховного процесу забезпечують регулярні моніторингові дослідження, які виступають важливим інструментом аналізу різних складових освітньої діяльності. Моніторинг результатів навчання й виховання є основою для корекції роботи закладу, удосконалення змісту й технологій навчання, а також для підвищення ефективності управлінських рішень. Аналіз успішності учнів використовується як підґрунтя для організації індивідуальної роботи з ними, стимулює як учнівський, так і педагогічний колектив до покращення результатів діяльності.

Якість навчання учнів безпосередньо залежить від рівня підготовки викладача та майстра виробничого навчання до проведення кожного уроку. З цією метою в РЦПОБТ Харківської області створено всі необхідні умови: уроки теоретичного й практичного навчання проводяться з використанням мультимедійної техніки та комп'ютерних програм; необхідна навчальна й науково-методична література представлена у бібліотеці та педагогічному кабінеті. Загалом педагогічні працівники відповідально ставляться до своїх професійних обов'язків, творчо добирають ефективні методи та інноваційні технології навчання, що сприяє підвищенню мотивації учнів і якості освітнього процесу.

Професійно-практична підготовка здобувачів освіти залежить від належної організації виробничого навчання у навчальних майстернях і лабораторіях, а також від якісної організації виробничої практики на підприємствах. Відповідно

до Постанови Кабінету Міністрів України № 992 від 07.06.1999 «Про затвердження порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики» заклад освіти укладає угоди з підприємствами міста та області щодо проходження здобувачами освіти виробничого навчання і виробничої практики. У договорах визначаються умови проходження виробничого навчання і практики, забезпечення безпечних та належних умов праці, а також створення можливостей для повного і продуктивного завантаження учнів. Заклад освіти здійснює постійний контроль за якістю професійної підготовки на виробництві.

Педагогічний колектив РЦПОБТ Харківської області є творчою спільнотою однодумців. Колектив працює натхненно, системно та цілеспрямовано, постійно шукає й упроваджує інноваційні методи та технології в навчально-виховний процес. У центрі створено та діють методичні комісії, об'єднані спільною методичною метою: «Підвищення ефективності навчально-виховного процесу шляхом впровадження освітніх інноваційних технологій».

Методична комісія викладачів природничо-математичної підготовки працює над темою: «Інноваційна діяльність як формування та розвиток ключових компетентностей учнів у процесі навчання предметів природничо-математичної підготовки». Методичні комісії загалом є традиційною, але водночас глибоко змістовною формою колективної методичної роботи, спрямованою на вдосконалення науково-теоретичної і методичної підготовки педагогічних працівників. Це одна з найефективніших форм групової взаємодії, яка об'єднує педагогів, що «розмовляють однією мовою» і легко знаходять взаєморозуміння у професійних питаннях.

У структурі методичної роботи функціонують, зокрема:

- методична комісія з професійної підготовки;
- методична комісія викладачів предметів соціально-гуманітарного циклу, метою якої є «Упровадження інноваційних технологій в процесі викладання предметів соціально-гуманітарної підготовки»;

- методична комісія класних керівників, що працює над реалізацією мети: «Виховання учнів з урахуванням особистісно орієнтованого підходу у процесі формування національної свідомості».

Плідна діяльність методичних комісій та належний методичний супровід є запорукою підвищення результативності навчально-виховного процесу в РЦПОБТ Харківської області. Пріоритетним завданням закладу є всебічний розвиток учнів, зокрема розкриття й становлення їхніх творчих здібностей.

Однією з важливих форм методичної роботи є атестація педагогічних працівників, яка проводиться з метою визначення відповідності педагогів займаній посаді та рівню їхньої кваліфікації. У РЦПОБТ Харківської області організовано систему підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, що включає різні форми навчання й самоосвіти.

Моніторинг навчальних досягнень учнів, стану методичної діяльності та результатів навчально-виховної роботи, зокрема за підсумками участі учнів у обласних конкурсах із загальноосвітньої підготовки та конкурсах фахової майстерності з професій, свідчить, що проблема педагогічного колективу «Особистісно орієнтований підхід у навчанні та вихованні кваліфікованого конкурентоспроможного робітника на ринку праці» послідовно реалізується. Постійно здійснюється поповнення методичного кабінету сучасною методичною й педагогічною літературою, а також матеріалами, що висвітлюють досвід роботи педагогічних працівників навчального закладу.

Робота з упровадження інноваційних технологій у закладі здійснюється за кількома напрямками.

1. Інновації у змісті навчання і виховання учнів.

Передусім ідеться про впровадження особистісно орієнтованих методів навчання й виховання, серед яких:

— ділові ігри:

- «Щасливий випадок»,
- «Показуха»
- «Брейн-ринг»,

- «Інтелект-шоу»,
- «Аукціон знань»;
- інтегровані уроки, презентації, резюме, урок-подорож;
- вікторина, урок-дискусія, бінарні уроки, літературне кафе, відеоканал, семінари;
- мозковий штурм, «кошик ідей», «Найрозумніший», урок-дослідження;
- робота в малих групах, урок-роздум, пошукові уроки, урок текстуального аналізу, урок-екскурс;
- конкурс на заміщення вакантної посади, урок-тренінг.

Викладачі відзначають низку переваг таких форм навчальних занять:

- зростання зацікавленості учнів;
- підвищення наочності результатів навчання;
- розвиток комунікативних навичок;
- формування стійкого інтересу до навчального предмета;
- стимулювання розширення кругозору;
- наближення умов навчання до реальних умов виробництва;
- виявлення індивідуальних особливостей учнів;
- активізація їхньої розумової діяльності.

3. Інновації у формах і методах управління закладом освіти.

Управлінський аспект інноваційної діяльності включає:

а) керівництво роботою з упровадження інновацій.

З метою дотримання принципу науковості в управлінні адміністрація систематично вивчає досягнення науки та передового педагогічного досвіду, збирає та аналізує інформацію, спираючись на знання учнівського, педагогічного та батьківського колективів, а також на реальні можливості закладу та його матеріально-технічну базу.

б) упровадження моніторингу.

Моніторинговими обстеженнями в РЦПОБТ Харківської області охоплюються:

- результативність роботи викладача;
- навчальні досягнення учнів з предметів теоретичної підготовки (визначається рейтинг викладачів та методичних комісій);
- показники працевлаштування випускників;
- виконання плану державного замовлення;
- результативність участі учнів РЦПОБТ Харківської області в обласних олімпіадах;
- результативність участі учнів РЦПОБТ Харківської області в обласних конкурсах професійної майстерності;
- результативність участі викладачів у обласних виставках методичних розробок;
- динаміка показників вхідного та підсумкового діагностування з предметів загальноосвітньої підготовки (вересень I курсу – квітень II курсу);
- індивідуальна методична робота викладачів у міжкурсовий період.

Інноваційна діяльність педагогічних працівників передбачає самостійне вивчення та творче застосування досягнень передового педагогічного досвіду, аналіз і узагальнення власних напрацювань, удосконалення практичної підготовки з навчальних питань тощо. Важливу роль у реалізації інноваційної освіти відіграє участь педпрацівників центру в роботі семінарів-практикумів, заняттях обласних шкіл передового педагогічного досвіду, школи досвіду роботи для педагогів-початківців, організованих НМЦ ПТО в Харківській області. У закладі створюються умови, що забезпечують професійне та педагогічне зростання працівників.

На початку навчального року в ЗПТО були розроблені та затверджені «Заходи з підвищення кваліфікації та розвитку педагогічної майстерності педпрацівників РЦПОБТ Харківської області», зміст яких орієнтований на реалізацію ідей інноваційної освіти. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю здійснюється на основі розроблених і затверджених

заходів з інформаційно-методичного забезпечення навчально-виховного процесу, в основі яких лежить графік практичного здійснення інноваційних перетворень у центрі.

Стратегічною метою функціонування РЦПОБТ Харківської області є підготовка кваліфікованих робітників, конкурентоспроможних на сучасному ринку праці, а також забезпечення доступу до якісної професійної освіти для різних соціальних груп населення. Для досягнення цієї мети педагогічний колектив центру співпрацює з усіма зацікавленими сторонами: учнями та їхніми батьками, випускниками, які прагнуть здобути сучасну різнобічну освіту, роботодавцями-замовниками кадрів, а також органами влади, зацікавленими у підготовці конкурентоспроможних робітників із високою мотивацією до праці.

РЦПОБТ Харківської області прагне реалізувати право населення регіону на здобуття професійно-технічної освіти на рівні сучасних вимог і забезпечити рівний доступ усіх соціальних груп до повноцінної освіти, систематично оновлюючи при цьому матеріально-технічну базу закладу. Базовими цінностями колективу РЦПОБТ Харківської області є справедливість, урахування індивідуальних особливостей кожного, об'єктивність, доцільність і толерантність.

З метою вдосконалення професійної та загальноосвітньої підготовки кваліфікованих робітників у центрі, з урахуванням вимог, зазначених у Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», а також з метою формування нового педагогічного мислення (орієнтованого на постійне оновлення знань і творчий пошук, спрямований на особистість учня), перед педагогічним колективом центру поставлені такі задачі:

- створення моделі навчання, яка забезпечує задоволення освітніх потреб кожного учня;
- забезпечення відповідності змісту освітніх послуг потребам особистості, суспільства та держави у підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації працівників;
- здійснення теоретичної та практичної підготовки відповідно до Державних стандартів професійно-технічної освіти;

- реалізація професійної спрямованості загальноосвітньої підготовки кваліфікованих робітників;
- забезпечення рівного доступу до якісної первинної професійної освіти;
- удосконалення проведення уроків теоретичного й виробничого навчання.

В управлінській діяльності організація розглядається як функція управління, як засіб досягнення поставлених цілей і як специфічний управлінський процес; при цьому організація трактується як процес створення такої структури управління ЗПТО, яка забезпечує ефективну діяльність усього колективу. Організація управління є складним процесом, що набуває системного характеру тоді, коли реалізується на практиці через низку взаємопов'язаних підпроцесів:

– **розподіл праці**, що створює умови для ефективного використання педагогів різних спеціалізацій, спрощує процес перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, сприяє швидкому набуттю досвіду управлінської чи педагогічної діяльності, підвищенню результативності праці;

– **департаменталізація, або групування робіт**, тобто розподіл діяльності за логічними блоками, що забезпечує можливість швидкого передавання й упровадження передового досвіду;

– **розподіл влади**, відповідно до якого влада розглядається як узаконена сила організації, що делегується менеджерам з метою виконання визначених управлінських завдань;

– **координація**, яка полягає в об'єднанні організаційних зусиль для досягнення спільної мети педагогічного колективу; в основі координації лежать єдина мета, колективні зусилля та узгодженість дій.

З метою організації управління РЦПОБТ Харківської області на засадах системного підходу у закладі створено й функціонують організаційні структури управління. Організаційна структура управління визначається як складна система підпорядкованості взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок, які забезпечують оптимальну реалізацію управлінських функцій та їхню

результативність. З цією метою в РЦПОБТ Харківської області сформовано ієрархізовану організаційну структуру, що включає органи державного, адміністративного, колегіального управління та органи самоврядування.

Розглянемо систему органів державного управління та органів громадського самоврядування, які покликані забезпечити ефективне керування освітою і створені в нашій країні відповідно до статті 10 Закону України «Про освіту». Відповідно до ст. 11 цього закону система державних органів управління освітою в Україні включає: Міністерство освіти і науки України; міністерства й відомства, яким підпорядковані навчальні заклади; Вищу атестаційну комісію України; місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, а також підпорядковані їм органи управління освітою.

Усі регламентуючі документи з питань навчально-виховного процесу (а моральне виховання є невід’ємною частиною цілісного навчально-виховного, а ширше – педагогічного процесу) у професійно-технічних навчальних закладах є обов’язковими для їх керівників на всіх етапах управлінської діяльності.

Типова структура органів управління навчально-виховним процесом у закладах професійно-технічної освіти має такий вигляд (рис. 2.3):

- органи колегіального управління (конференція трудового колективу, рада закладу, педагогічна рада, наради при директорі та його заступниках, рада профілактики правопорушень, методичні об’єднання майстрів виробничого навчання, викладачів-предметників та класних керівників);
- адміністрація закладу (директор, його заступники з навчальної, науково-методичної, виховної роботи, завідувач бібліотекою);
- органи громадського самоврядування (учнівське самоврядування – учнівський комітет, старостат; самоврядування педагогів – профспілковий комітет; батьківське самоврядування – батьківський комітет; органи громадськості – опікунська рада).

Керівництво навчально-виховним процесом у РЦПОБТ Харківської області здійснюється відповідно до зазначеної структурної моделі та на основі поєднання розкритих вище принципів управління, насамперед принципів єдиноначальності й

колегіальності, що спрямовані на подолання суб'єктивізму й авторитаризму у прийнятті управлінських рішень. Дотримання принципу єдиноначальності підтримує належний рівень дисципліни та порядку, забезпечує чітке розмежування й виконання функціональних обов'язків усіма учасниками навчально-виховного процесу. Принцип колегіальності, у свою чергу, є конкретним проявом суспільного характеру управління та демонструє рівень демократизації системи управління освітою.

В управлінні аксіоматичною є думка про те, що спеціалізація та розподіл посадових обов'язків істотно підвищують ефективність управлінської діяльності. Однак це можливо лише за умови чіткого визначення й координації виробничих та управлінських відносин між працівниками і відповідними структурними підрозділами. У цьому контексті доцільним є характеристика блоку адміністративних ланок управління навчально-виховним процесом, їхніх посадових обов'язків та особливостей виробничих відносин між менеджерами. Управлінцям цих ланок делегуються певні повноваження, що забезпечує ефективний розподіл відповідальності та підвищує результативність функціонування всієї системи управління.

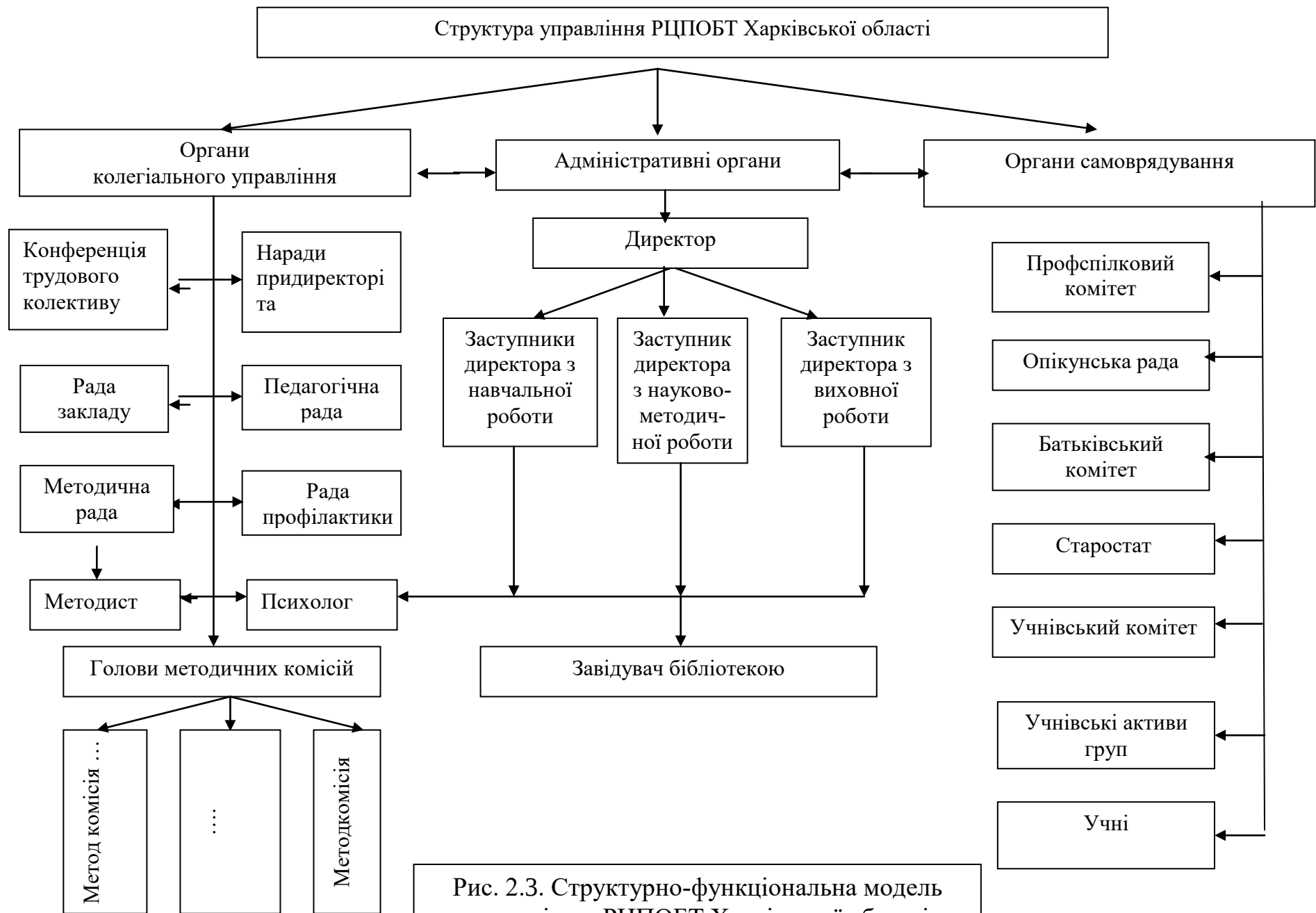


Рис. 2.3. Структурно-функціональна модель управління РЦПОБТ Харківської області

Повноваження в системі управління розуміються як обмежене, чітко регламентоване право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля окремих її працівників на виконання визначених управлінських завдань. Важливо, що повноваження завжди належать посаді як елементу організаційної структури, а не конкретній особі, яка її обіймає в певний момент часу.

Безпосереднє керівництво РЦПОБТ Харківської області здійснює директор закладу. Обіймати посаду директора може виключно громадянин України, який має вищу педагогічну освіту освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста чи магістра та стаж педагогічної діяльності не менше трьох років. Його професійна діяльність ґрунтується на нормах Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», Положення про ступеневу професійно-технічну освіту, а також на вимогах відповідних посадових інструкцій або сертифікатів. У сфері управління навчально-виховним процесом директор РЦПОБТ Харківської області виконує широкий спектр управлінських функцій, що охоплюють як стратегічні, так і оперативні аспекти роботи закладу.

Узагальнюючи зміст управлінської діяльності директора РЦПОБТ Харківської області, можна виокремити окремий її блок, безпосередньо спрямований на організацію виховної роботи, у тому числі в напрямі морального виховання. Йдеться, зокрема, про діяльність:

- щодо формування в педагогічному колективі єдиних ціннісних орієнтацій і світоглядного підґрунтя, на основі якого забезпечується вироблення поглядів і переконань кожного педагога, узгодження його виховних ідеалів із соціальним замовленням та завданнями педагогічної діяльності;
- щодо постійного духовного зростання педагога в процесі виховання і самовиховання, позитивного впливу на становлення й розвиток особистості сучасного учня, проєктування його морального формування й духовного

поступу;

– щодо вивчення кожного учня та кожного педагога, діагностики їхніх особистісних і професійних можливостей, потреб і інтересів, рівня навченості та вихованості, ступеня розвитку колективів і окремих їхніх членів [14].

Директор РЦПОБТ Харківської області здійснює загальне керівництво діяльністю своїх заступників, координує взаємодію адміністрації з громадськими організаціями, несе відповідальність за укомплектування навчальних груп, а також за працевлаштування випускників закладу.

Заступник директора з навчально-виробничої роботи організовує та контролює процес навчання й виховання учнів, забезпечує їхню загальноосвітню й професійну підготовку, сприяє всебічному розвитку особистості та формуванню належної поведінки. Під його безпосереднім керівництвом працюють завідувачі навчальних відділень, які організовують діяльність викладачів і майстрів виробничого навчання. До функцій заступника належать розроблення та контроль виконання навчальних планів і програм, оцінювання якості знань, умінь і навичок учнів. Він відповідає за складання розкладу занять, графіків навчальних і виробничих практик, факультативних та гурткових занять, контрольних, лабораторних, практичних робіт, навчальних екскурсій, заліків, іспитів, заходів державної атестації та здійснює контроль за якістю їх проведення. Окрім того, заступник директора з навчально-виробничої роботи відповідає за ведення звітності з питань навчально-виховного процесу.

Заступник директора з навчально-виховної роботи забезпечує організацію позааудиторної виховної діяльності та дозвілля учнів, надає організаційно-методичну допомогу педагогу-організатору, класним керівникам, вихователям гуртожитку, бібліотекарям, психологу та іншим працівникам закладу професійно-технічної освіти, які долучені до виховної роботи з учнями, а також здійснює контроль за їхньою педагогічною діяльністю. До його компетенцій належать організація та координація усіх

напрямів виховання учнів, розвиток художньої самодіяльності, спортивної та оздоровчої роботи, туризму й краєзнавчої діяльності, підготовка та проведення державних, традиційних та інших загальнозакладних свят, організація чергування груп у закладі, налагодження співпраці з органами учнівського самоврядування, громадськими організаціями, батьківською громадськістю тощо.

Заступник директора з навчально-виховної роботи очолює діяльність методичного об'єднання класних керівників, які виступають безпосередніми організаторами виховної роботи з учнями навчальних груп. Він підтримує робочі контакти зі службами у справах неповнолітніх, соціальними службами, відповідає за діяльність виховних клубів і гуртків, що працюють із учнями, консультує батьків із питань сімейного виховання та спільної з педагогами виховної діяльності.

Заступник директора з методичної роботи виконує комплекс завдань, пов'язаних з аналізом процесів у системі освіти, навчання й виховання, прогнозуванням нових тенденцій та відповідним корегуванням стратегії розвитку навчального закладу. Він забезпечує реалізацію інноваційних програм, організовує та координує систему методичної, дослідницької, дослідно-експериментальної діяльності (у тому числі й з питань морального виховання), створює сприятливі інноваційні умови в освітньому середовищі. У його підпорядкуванні перебуває методист, якому заступник надає професійні консультації та методичну підтримку.

До сфери відповідальності заступника з методичної роботи входить організація діяльності методичних комісій та методичних об'єднань, функціонування шкіл передового педагогічного досвіду для кращих педагогів, узагальнення й поширення прогресивних педагогічних напрацювань з виховання учнів. Він відповідає за рівень методичної підготовки педагогів з питань навчально-виховного процесу, контролює своєчасність підвищення ними кваліфікації, проводить методичні заходи, спрямовані на професійне зростання. Заступник бере участь у розробленні

методичної документації, окремих розділів програм, перспективних планів, що стосуються подальшого розвитку закладу професійно-технічної освіти.

Система функціональних обов'язків директора, його заступників та інших суб'єктів управління моральним вихованням у РЦПОБТ Харківської області закріплена у відповідних посадових інструкціях, які оновлюються один раз на два роки. У цих документах чітко прописано, які саме процеси організовують відповідні суб'єкти управління, за що вони несуть відповідальність, якими видами діяльності та учасниками навчально-виховної роботи керують, з якими структурними ланками системи управління та громадського самоврядування узгоджують свою діяльність, що саме контролюють, кого консультують та інструктують і за яких обставин, які результати навчально-виховного процесу беруть на облік, кому підзвітні, які документи складають і підписують, а також якими правами користуються.

Органи колегіального управління в закладі представлені конференцією трудового колективу, радою навчального закладу, педагогічною радою, нарадами при директорі та його заступниках. Їхня діяльність координується з урахуванням актуальних потреб колективу та завдань, що стоять перед закладом професійно-технічної освіти. Саме ці органи визначають основні напрями організації навчально-виховного процесу в РЦПОБТ Харківської області.

Конференція трудового колективу є найвищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу. Делегати конференції з правом ухвального голосу обираються окремо зборами учнів, педагогічних та інших працівників, а також зборами батьків і представників громадськості в однаковій кількості від кожної категорії. Конференція затверджує Статут, ключові Положення, вносить до них зміни й доповнення, визначає напрями розвитку навчального закладу, шляхи підвищення ефективності навчально-виховного процесу, здійснює пошук додаткових джерел

фінансування та зміцнення матеріально-технічної бази. За потреби конференція може ініціювати створення тимчасових або постійних комісій за окремими напрямками діяльності педагогічного колективу, насамперед у сфері управління навчально-виховним процесом, і визначати їхні повноваження. Скликається конференція, як правило, один раз на рік за рішенням ради навчального закладу.

Раду навчального закладу обирають на конференції як орган колегіального управління, що відповідає за організацію діяльності, прийняття ключових рішень, спрямованих на удосконалення навчально-виховного процесу. До складу ради входять представники педагогічного колективу, учнів, батьків (або осіб, які їх замінюють) і громадськості. Головою ради є директор навчального закладу.

Рада навчального закладу розглядає управлінські питання, забезпечує реалізацію рішень конференції, представляє інтереси закладу в державних і громадських структурах, опікується питаннями соціального захисту неповнолітніх, визначає основні напрями організації навчання й виховання учнів. Протягом навчального року основну роботу в раді виконують педагогічний, батьківський та учнівський сектори, які збираються два-три рази на семестр, заслуховують відповідальних осіб за визначені ділянки роботи та визначають шляхи реалізації ухвалених рішень. Президія ради, до якої входить адміністрація та керівники секторів, здійснює оперативне управління навчально-виховним процесом і діяльністю закладу в цілому.

Педагогічна рада є постійно діючим колегіальним органом управління навчальним закладом. Головою педагогічної ради РЦПОБТ Харківської області виступає директор. До складу ради входять викладачі, майстри виробничого навчання, методисти, психолог, бібліотекарі, вихователі гуртожитку, представники адміністрації та учнівського колективу. Педагогічна рада створюється для розгляду складних і

принципових питань організації навчально-виховного процесу, підвищення кваліфікації та професійної майстерності педагогів.

Діяльність педагогічної ради планується в довільній формі з урахуванням поточних потреб навчального закладу. Члени ради мають право виносити на її розгляд будь-які питання, що стосуються організації навчання й виховання. Кількість засідань педагогічної ради визначається доцільністю, але вона повинна збиратися не рідше чотирьох разів на рік. При педагогічній раді функціонують підзвітні їй методичні структури – методична рада, методичні об'єднання викладачів-предметників і класних керівників.

Наради при директорі використовуються як інструмент оперативного управління для розв'язання нагальних питань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу. На цих нарадах аналізуються показники успішності учнів, стан дисципліни, організація виховної роботи (зокрема, морального виховання), позакласної діяльності. За необхідності нарада може розглядати діяльність окремих учителів, рівень виконання стандартів освіти, якість реалізації окремих напрямів роботи закладу. Періодичність проведення нарад та коло учасників визначає директор.

Наради при заступниках директора присвячуються розгляду поточних проблем у межах їх адміністративної компетенції та орієнтовані на аналіз стану навчально-виховної роботи у відповідних напрямках. Частота проведення цих нарад визначається загальним планом роботи навчального закладу.

Методична рада є колегіальним органом педагогічних працівників, основне призначення якого полягає у сприянні розвитку та вдосконаленню методики навчально-виховного процесу, професійної майстерності та творчого зростання викладачів, майстрів виробничого навчання, вихователів гуртожитку й інших працівників, які впливають на освітній процес. Методична рада аналізує та добирає оптимальні варіанти змісту освіти (навчальних планів, програм, підручників), форм і методів

навчально-виховної діяльності, а також способів їх реалізації, організовує роботу з підвищення кваліфікації педагогів, вивчення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду.

Органи громадського самоврядування створюються з метою демократизації системи управління, налагодження ефективного зворотного зв'язку, поточного коригування управлінських рішень. У РЦПОБТ Харківської області функціонують органи самоврядування учнів (учнівський комітет закладу або навчальної групи, старостат), педагогів (профспілковий комітет), батьків (батьківський комітет закладу або навчальної групи), а також опікунська рада. Їхні повноваження визначено Статутом РЦПОБТ Харківської області. Такі органи є дієвим засобом формування громадської думки та сприяють встановленню діалогічних взаємин з адміністрацією.

Опікунська рада створюється за рішенням конференції або ради РЦПОБТ Харківської області з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, громадських організацій, батьківської громади та окремих громадян. Її діяльність спрямована на зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної бази закладу, залучення додаткових джерел фінансування, удосконалення організації навчально-виховного процесу, стимулювання творчої праці педагогічних працівників.

Профспілковий комітет представляє інтереси працівників закладу. Адміністрація РЦПОБТ Харківської області погоджує з профспілковим комітетом штатний розпис, навчальне навантаження, умови праці персоналу, укладає угоди з охорони праці, інформує про плановане скорочення робочих місць, розглядає випадки порушення трудового режиму та режиму навчально-виховного процесу, сприяє підвищенню професійного рівня педагогів.

Учнівський комітет навчального закладу (або навчальної групи) є найавторитетнішим органом учнівського самоврядування. Його склад

обирається на учнівських зборах. Діяльність комітету засвідчує реалізацію права учнів на участь в управлінні закладом, де вони навчаються, та на захист своїх прав. Усі органи управління визнають повноваження представників учкому, надають їм необхідну інформацію, сприяють вирішенню питань, пов'язаних з організацією навчання, виховання, самонавчання, самовиховання, різних видів творчої діяльності й дозволяють учнів.

Батьківський комітет РЦПОБТ Харківської області (або навчальної групи) є органом батьківського самоврядування, склад якого обирають на батьківських зборах. Головною метою його діяльності є сприяння виконанню статутних завдань закладу, забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів, надання допомоги сім'ї у вихованні й навчанні дітей. Комітет функціонує відповідно до тимчасового Положення, а його рішення, що мають рекомендаційний характер, обов'язково розглядаються адміністрацією закладу. Батьківський комітет зобов'язаний дотримуватися Статуту, виконувати рішення й розпорядження адміністрації щодо організації навчально-виховного процесу, захищати учнів від будь-яких форм фізичного та психологічного насильства, пропагувати здоровий спосіб життя.

Отже, у цьому підрозділі було розкрито ключові особливості системи управління РЦПОБТ Харківської області, серед яких: демократизація управління, зміна підходів до оцінювання діяльності закладу, трансформація кадрової політики, варіативність управлінських рішень, оновлення методів управління, посилення вимог до якості управлінських процесів, модифікація методологічних засад управління, а також практична реалізація основних функцій планування й організації.

Виявлені та схарактеризовані особливості управління РЦПОБТ Харківської області полягають у створенні ефективних управлінських структур і раціональному розподілі функціональних обов'язків на основі типових положень щодо управління професійно-технічними навчальними

зкладами з урахуванням традицій і нововведень у діяльності управлінських ланок, педагогічного та учнівського колективів РЦПОБТ Харківської області.

2.2.Інноватика у РЦПОБТ Харківської області

РЦПОБТ Харківської області здійснює експериментальне дослідження за двома взаємопов'язаними напрямками інноваційної діяльності:

- упровадження інновацій у формах і методах управління закладом;
- упровадження інновацій у формах, методах і технологіях навчання та виховання.

Перший напрям – «Інновації у формах і методах управління ліцеєм» – реалізується в межах теми:

«Інноваційні підходи: Створення діяльнісно-ціннісного поля керівника професійно-технічного навчального закладу».

На етапі планування експериментальної роботи з означеної проблематики було визначено коло ключових питань і завдань, зміст яких подано в таблиці 2.1. Вони окреслюють концептуальні орієнтири, етапи, інструменти та очікувані результати інноваційних змін в управлінській діяльності керівника закладу.

У рамках експерименту, головною метою якого є розробка та апробація нових підходів до організації управлінської діяльності, методист центру протягом двох років здійснювала цілеспрямоване вивчення змісту, структури й організації методичної роботи в інших центрах професійно-технічної освіти м. Харкова. Отримані результати аналізу стали емпіричною основою для подальшого порівняльного узагальнення, адаптації кращих практик і побудови власної моделі інноваційної методичної та управлінської діяльності в РЦПОБТ Харківської області.

Таблиця 2.1.

Зміст експериментальної роботи на стадії планування

Питання	Короткий зміст
Управлінська команда	Для успішного управління необхідно сформувати управлінську команду, до якої входять не лише директор і заступники, але й найбільш активні викладачі, майстри виробничого навчання, батьки. Від директора залежить визначення цілей та інноваційних підходів, чіткий розподіл функцій, колегіальність у прийнятті рішень і формування високої управлінської та психологічної культури членів команди.
Життєве кредо керівника	Життєве кредо директора центру : бути справедливим, а справедливим може бути лише той, хто знає, як поставити себе на місце інших.
Основні функції управління	Основні і достатні функції для керівника освітнього закладу – це планування, організація, керівництво, комплектація кадрами, мотивація, контроль. Кожна із цих функцій має свою досить складну структуру, включає багато інших компонентів і конкретизується стосовно об'єкту управління. А такими об'єктами в професійному центрі є освітній процес, позаурочна робота, виробничо-господарська діяльність. Тому кожна управлінська функція включає наступні чинники: планування освітнього процесу, організацію освітнього процесу, керівництво, комплектацію кадрами, мотивацію, контроль.
Планування, організація, керівництво.	З урахуванням функцій планування, організації і керівництва складання плану роботи центру щороку розпочинається в травні і закінчується в серпні. Протягом серпня він знаходиться в методичному кабінеті, кожен педагог має змогу з ним ознайомитися та внести свої корективи і пропозиції. Таким чином, план роботи центру доводиться до відома кожного педагогічного працівника, до управлінської діяльності залучається колектив. Щоб підвищити дієвість планування, адміністрація щомісячно аналізує його і раз у квартал хід виконання плану розглядається на розширеній нараді

	педпрацівників ліцею.
Гарантія успіху управління – авторитет керівника.	Управлінська діяльність переорієнтована з авторитарного стилю на партнерський, тобто на співпрацю всіх учасників навчально-виховного процесу. Керівник залежить від діяльності своїх колег більше, ніж вони від нього, саме реальні працівники забезпечують можливість існування системи, а отже, існування керівника. Керівник повинен спиратися на «три кити» наукового менеджменту: Повагу, Довіру, Успіх.
Вищий колегіальний орган управління закладом – педагогічна рада.	З урахуванням того, що педагогічна рада – одна з форм збагачення кожного педпрацівника методикою педагогічного аналізу, ми обрали нові підходи до її підготовки і проведення. Вивчення питань, які виносяться на розгляд педради відбуваються поетапно: перший етап – збір даних і попереднє вивчення питання; другий етап – обговорення питання на засіданні педагогічної ради і прийняття рішень; третій етап – контроль за виконанням рішень; четвертий етап – доповідь директора на наступній педагогічній раді про хід виконання рішень. Наводимо приклад. На педагогічну раду винесено питання «Стан загальноосвітньої підготовки учнів ліцею. Роль викладача в забезпеченні ефективності уроку». Для збору даних розроблений алгоритм вивчення даного питання. • Аналіз результатів діяльності учнів. • Аналіз роботи викладача. • Аналіз уроку (результативність, форми проведення). • Аналіз взаємодії (колектив групи – викладач – майстер). • Аналіз ведення документації. • Аналіз стану викладання предмета. • Аналіз умов навчально-виховного процесу (підготовка викладача, організаційно-педагогічні, матеріально-технічні та санітарно-гігієнічні умови).
Інструктивно-методична діяльність	Основним питанням в роботі з кадрами є створення умов для забезпечення професійних

керівника. Методична робота.	запитів педагогів, розвитку та підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу, а в кінцевому результаті – поліпшення рівня навчання, виховання і розвитку учнів. Вся інструктивно-методична діяльність здійснюється через методичний кабінет. Сьогодні методичний кабінет – генератор ідей, мозок навчального закладу. В структурі методичної роботи ліцею дві методичні комісії, динамічні групи педпрацівників за інтересами спілкування, «круглий стіл» для молодого викладача, і школа для майстра виробничого навчання. Різноманітні форми поширення методичної інформації: педради, інструктивно-методичні та оперативні методичні наради, семінари, педагогічні читання, творчі звіти, круглі столи, презентації педагогічних ідей, вогники-зустрічі, фестиваль педагогічної творчості, методичні тижні, дні педагогічної і технічної інформації, захист моделі «Мій кращий урок», «Є ідея». З індивідуальних форм: надання адресної допомоги, наставництво, консультування, самоосвіта, взаємовідвідування уроків.
Роздуми стосовно інновацій в управлінській і навчальній діяльності. Проблеми.	Слід зазначити, що розгортання інноваційних процесів в управлінській діяльності вимагають від керівника готовності до нововведень. А для цього керівник навчального закладу повинен знати суть інновацій, технологію впровадження їх у практику роботи і на основі випереджального аналізу прогнозувати результати та наслідки таких нововведень. Керівник навчального закладу повинен усвідомлювати рівень персональної відповідальності щодо запропонованих новацій.
Ефективна організація виробничої практики учнів – співпраця з роботодавцями.	Слід зазначити, що всі наші учні проходять виробничу практику лише на виробництві. Під час практики учні не лише набувають практичних навичок, а й адаптуються в колективі, виробничій бригаді, налагоджують контакти, беруть на себе відповідальність за спільну працю, знаходять причини і джерела критичних ситуацій. Добре у нас налагоджено партнерство з підприємствами громадського харчування, де

	учні відпрацьовують складні теми навчальної програми , оволодівають автоматичною дією виконання окремих операцій, формують професійну майстерність.
Директор – викладач, майстер. Контроль.	Всі, хто здійснює контроль, повинні бути фахівцями управлінської справи. Всім дана установка: уникати жорсткого контролю, покарання підлеглих, помічати в роботі педагогічного працівника цікаві новинки, оригінальні прийоми, вміло прогнозувати помилки педагога, консультувати, створити умови, щоб викладач не помилявся. «Хто хоче зрушити світ, той нехай почне із себе» (Сократ).

Метою дослідження визначено теоретичне обґрунтування структурних компонентів та змістового наповнення організації методичної роботи. Відповідно до сформульованої мети були окреслені такі завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури з проблематики організації методичної роботи та уточнити зміст понять «Організація методичної роботи» й «Інноваційна організація методичної роботи».
2. Проаналізувати зміст організації методичної роботи через визначення й розгляд її структурних компонентів.
3. Розробити модель інноваційної організації методичної роботи та визначити умови, необхідні для її ефективної реалізації.
4. Провести практичну перевірку результативності створеної моделі, оцінити її вплив на підвищення ефективності методичної роботи та рівень педагогічної культури викладачів.

Об'єктом дослідження виступає організація методичної роботи в закладах освіти.

Предметом дослідження є психолого-педагогічні умови, що забезпечують ефективну організацію методичної роботи в центрі в контексті реалізації ступеневої професійної освіти.

Результати дослідно-експериментальної діяльності подано в проєкті «Зміст і організація методичної роботи в ЗПТО (на прикладі РЦПОБТ Харківської області)». Проєкт містить вступ, два структурні розділи, висновки, список використаних джерел (51 найменування), а також додатки. У центрі уваги перебувають напрями, які забезпечують організацію методичної роботи з метою вдосконалення педагогічної майстерності, професійного зростання та творчого розвитку викладачів і учнів.

У першому розділі – «Теоретичні основи методичної роботи ЗПТО як психолого-педагогічна проблема» – розкрито сутність та структуру поняття «методична робота навчального закладу», охарактеризовано процеси організації, планування та керівництва навчально-методичною діяльністю, а також наведено різні форми її реалізації.

Другий розділ – «Методика організації проведення методичної роботи у ЗПТО» – присвячено аналізу організації методичної діяльності з викладачами та майстрами виробничого навчання, визначенню ефективності роботи методичних комісій, а також дослідженню методики вивчення, узагальнення й поширення досвіду передової педагогічної діяльності.

II напрямок: Інновації у формах, методах і технологіях навчання та виховання

У закладі освіти створена творча група педагогів-дослідників, яка систематично вдосконалює рівень науково-методичної роботи, досконало орієнтується в проблематиці сучасної педагогічної освіти та здійснює розбудову інноваційного освітнього простору РЦПОБТ Харківської області.

Члени творчої групи зазначають, що до пріоритетних завдань інноваційного розвитку освітнього процесу ЗПТО належать:

- моделювання інноваційної професійної діяльності майбутніх фахівців;
- створення цілісної інноваційної системи професійного навчання учнів,

адаптованої до динамічних змін сучасного виробництва;

- розроблення й упровадження інноваційних технологій навчання в освітній процес ЗПТО.

Для посилення мотивації педагогів до використання інноваційних методів навчання пропонується порівняльний аналіз традиційного та особистісно зорієнтованого навчання, обґрунтовуються сильні та слабкі сторони пасивних і інтерактивних освітніх моделей. Наголошується, що такі методи, як «обговорення у групах», «практика через дію», «виступ у ролі того, хто навчає», істотно підвищують рівень навченості, активності та ініціативності учнів – відповідно на 50%, 75% і 90%, що, у свою чергу, формує стійке прагнення молоді до саморозвитку та становлення власної особистості.

Досвідчені викладачі РЦПОБТ Харківської області моделюють фрагменти уроків теоретичного та виробничого навчання із застосуванням інтерактивних методів: рольових та ділових ігор, семінарів, дискусій, презентацій, критичних оглядів, інтерактивних відеоматеріалів, аналізу конкретних ситуацій, взаємного навчання, мозкового штурму, групових проєктів, «круглого столу» тощо. Такий перелік не є вичерпним: кожен педагог обирає найбільш відповідні методи, виходячи з мети уроку, рівня підготовленості учнів та власних професійних уподобань.

Окремої уваги заслуговують розроблені та систематизовані рекомендації щодо проведення уроків з використанням інтерактивних технологій. Зокрема, для формування інтересу до предмета на уроках математики широко застосовуються елементи історії математики та «цікава математика»; для розвитку потреби у здобутті знань використовуються збірки задач професійної спрямованості; для активізації пізнавальної діяльності впроваджуються такі методи, як проблемне навчання, інтерактивні види діяльності, метод проєктів, презентації.

У процесі навчання учні систематично залучаються до самостійної творчої роботи з підручником і додатковою літературою, підготовки

рефератів, виступів, повідомлень, пов'язаних з історією математичних відкриттів, оригінальних способів доведень; виготовляють моделі, шаблони, динамічні наочні матеріали, опорні конспекти. Викладачі впроваджують індивідуальні та групові форми роботи, організовують математичні змагання й естафети, захисти виконаних завдань, що забезпечує просування вперед як слабших, так і сильніших учнів.

Сукупність інноваційних методів, які застосовуються викладачами РЦПОБТ Харківської області у навчально-виховній діяльності, суттєво підвищує якість освітнього процесу, формує новий стиль навчання та забезпечує досягнення низки важливих результатів, серед яких:

- опанування учнями навичок застосування базових математичних понять у життєвих ситуаціях і в умовах трудової діяльності;
- зростання інтересу до вивчення математики та навчання загалом;
- розвиток духовних і культурних цінностей особистості: формування логічного мислення, математичної культури, поваги до наукових традицій;
- установлення гуманістичної системи педагогічної взаємодії між учителем і учнем, перетворення кожного учня на самостійну мислячу особистість, здатну до самоповаги й поваги до інших;
- фіксація стійкої позитивної динаміки навчальних досягнень.

2.3. Структура та зміст процесу управління закладом професійно-технічної освіти з використанням інноваційних технологій(на прикладі РЦПОБТ Харківської області)

Результати проведеного теоретичного аналізу наукових джерел та вивчення реального стану управління закладами професійно-технічної освіти (на прикладі РЦПОБТ Харківської області) із застосуванням інноваційних технологій дали підстави констатувати наявність суттєвого протиріччя. Воно полягає у суперечності між активізацією інноваційних процесів у системі професійно-технічної освіти та в управлінні ЗПТО, з одного боку, і фактичним рівнем практичного використання інноваційних

технологій — з іншого, що зумовлено недостатньою теоретичною розробленістю проблеми та браком відповідного досвіду її реалізації на практиці. З огляду на це першочерговим завданням є розгортання ґрунтового теоретичного аналізу структури управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій, розуміння її як системи взаємопов'язаних елементів — суб'єктів, цілей, змісту, умов, діяльності та результатів — у контексті реальних потреб і можливостей (І. Ісаєв, Ю. Конаржевський, А. Моїсеєв, Г. Серіков та ін.).

У ході дослідження передбачено розкриття структурно-функціонального компонента, для аналізу якого використано технологію колективного планування (КП) та технологію організованої інноваційної зміни станів управління (ОІЗСУ). Цей компонент визначає функціональні можливості реалізації мети, змісту, напрямів та очікуваних результатів управління ЗПТО. Вихідним методологічним положенням виступає теза про те, що саме у функціях управління відбивається провідний зміст управлінської діяльності керівника закладу освіти. Об'єднані в сукупність, управлінські функції формують завершений цикл управлінських дій, який становить основу управлінської діяльності [103, с. 145]. Така методологія, на нашу думку, дозволяє зберегти цілісність структури управління ЗПТО та забезпечити взаємозумовленість і взаємодію між її структурними елементами. У результаті дослідження визначено такі можливості управління інноваційним процесом у ЗПТО: врахування загальних особливостей освітнього середовища; урахування специфіки кожного ЗПТО; орієнтація на розвиток на основі інновацій; застосування різних функцій, форм і видів управлінської взаємодії; забезпечення структурної цілісності управління і самоорганізації.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного інноваційного досвіду у сфері професійної освіти дозволив стверджувати, що специфіка кожного окремого ЗПТО охоплює широкий спектр аспектів його діяльності. Вона проявляється у змісті роботи, напрацьованому досвіді, рівні організаційно-

методичного забезпечення впровадження нових педагогічних і управлінських технологій, особливостях визначення проблем та шляхів їх подолання, а також у раціональному використанні ресурсів, які перебувають у розпорядженні закладу. Усі ці елементи взаємопов'язані та сукупно формують неповторні умови функціонування кожного ЗПТО під час реалізації сучасних технологій управління. Зміст діяльності, проблеми та ресурсні можливості визначають специфіку розвитку закладу, оскільки його потреби та потенціал оновлення є унікальними. Накопичений досвід і виявлені проблеми, що виникли у процесі функціонування ЗПТО, формують основу його інноваційного розвитку, а наявні ресурси визначають можливості реалізації відповідних змін. Такі можливості втілюються через різні форми й види управлінських дій, що забезпечують результативність управління.

Цілісність структури управління і самоорганізації в системі управлінської взаємодії може бути досягнута шляхом застосування єдиного методологічного підходу. У нашому дослідженні таким підходом визначено структурно-функціональний, що дозволяє описати послідовність управлінських дій суб'єктів управління відповідно до логіки циклу управлінської діяльності. Сукупність управлінських функцій у цьому підході відтворює зміст управлінського процесу з урахуванням використання інноваційних технологій (В. Афанасьєв, Є. Березняк, В. Бондар, О. Василенко, А. Власова, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський, В. Маслов, В. Пікельна, Р. Шакуров, Т. Шамова).

Спираючись на наведені положення, структурно-функціональний компонент включає основні управлінські функції, до яких належать: планування навчально-виховного та навчально-виробничого процесів з опорою на підтримку педагогічної творчості; організація управлінської діяльності та стимулювання самодіяльності суб'єктів; контроль навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; навчання педагогічного колективу ЗПТО; підтримка інноваційної ініціативи. Усі зазначені функції

детально розкриваються у змісті організаційно-діяльнісного компонента [96; 99; 106; 110].

Структурно-функціональний компонент, окрім функцій, охоплює також інноваційні методи управління та систему функціональних служб (підрозділів). Інноваційні методи управління, застосовані у межах дослідження, згруповано за такими типами: методи економічного стимулювання, адміністративні методи, психолого-педагогічні методи, а також методи суспільного впливу. Структурно-функціональні підрозділи представлені такими органами, як: рада училища, педагогічна рада, науково-методична рада, методичні комісії, рада гуртожитку, учнівське самоврядування, батьківський комітет, піклувальна рада, Дорадчий комітет, Консультативна рада за спеціальністю, соціальні партнери та психологічна служба. Кожен із підрозділів перебуває у сфері управлінського впливу як по горизонталі, так і по вертикалі, що забезпечує узгодженість управлінської системи. Схему структурних підрозділів управління ЗПТО представлено на рис. 2.4.

Запропонована функціональна структура управління ЗПТО ґрунтується на двох базових засадах: спеціалізації розподілу основних управлінських функцій та їх одночасній інтеграції; визначенні управлінських дій, необхідних для забезпечення навчально-виховного та навчально-виробничого процесів. Така структура уможливорює забезпечення балансу між завданнями підрозділів і вимогами до системи цілей діяльності ЗПТО, гармонізацію управлінських ланок із рівнями завдань, а також узгодження відповідальності, повноважень та функцій. Ця схема відзначається демократично централізованим характером, що, на нашу думку, забезпечує ефективну структуризацію управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій у межах формування інноваційного освітнього середовища.

Окремої уваги заслуговує роль інноваційних форм управління в системі ЗПТО, зокрема тих, що впроваджуються у рамках дослідження.

Серед них визначено Дорадчий комітет ЗПТО, Консультативну раду за спеціальністю [38] та науково-методичну раду.

Дорадчий комітет ЗПТО є інноваційною формою самоврядування й одним із ключових інструментів забезпечення якості освіти та розбудови партнерських зв'язків із галузевими підприємствами. До складу комітету входить голова — представник керівного складу галузевого роботодавця, а також члени комітету: працівники управління освіти і науки, представники центру зайнятості, роботодавці, адміністрація навчального закладу. Серед них 5–7 осіб — представники роботодавців та центру зайнятості, а 2 особи представляють адміністрацію ЗПТО (директор та заступник з НВР). Основними завданнями Дорадчого комітету є визначення тенденцій розвитку ринку праці, що впливають на якість професійної освіти; формування механізмів співпраці між ЗПТО та роботодавцями; підвищення рівня підтримки закладу освіти з боку роботодавців; забезпечення швидкого реагування ЗПТО на потреби ринку праці; сприяння впровадженню у навчальний процес сучасних технологій виробництва.

Консультативна рада за спеціальністю — це консультативний орган, діяльність якого забезпечує сучасний формат партнерської взаємодії ЗПТО та роботодавців в умовах динамічних змін ринку праці. До її складу входять роботодавці та працівники галузевих підприємств (8–12 осіб). Адміністративний супровід діяльності ради здійснюють старший майстер виробничого навчання, голова циклової комісії або керівник відповідного структурного підрозділу ЗПТО, які беруть участь у роботі ради як спостерігачі.

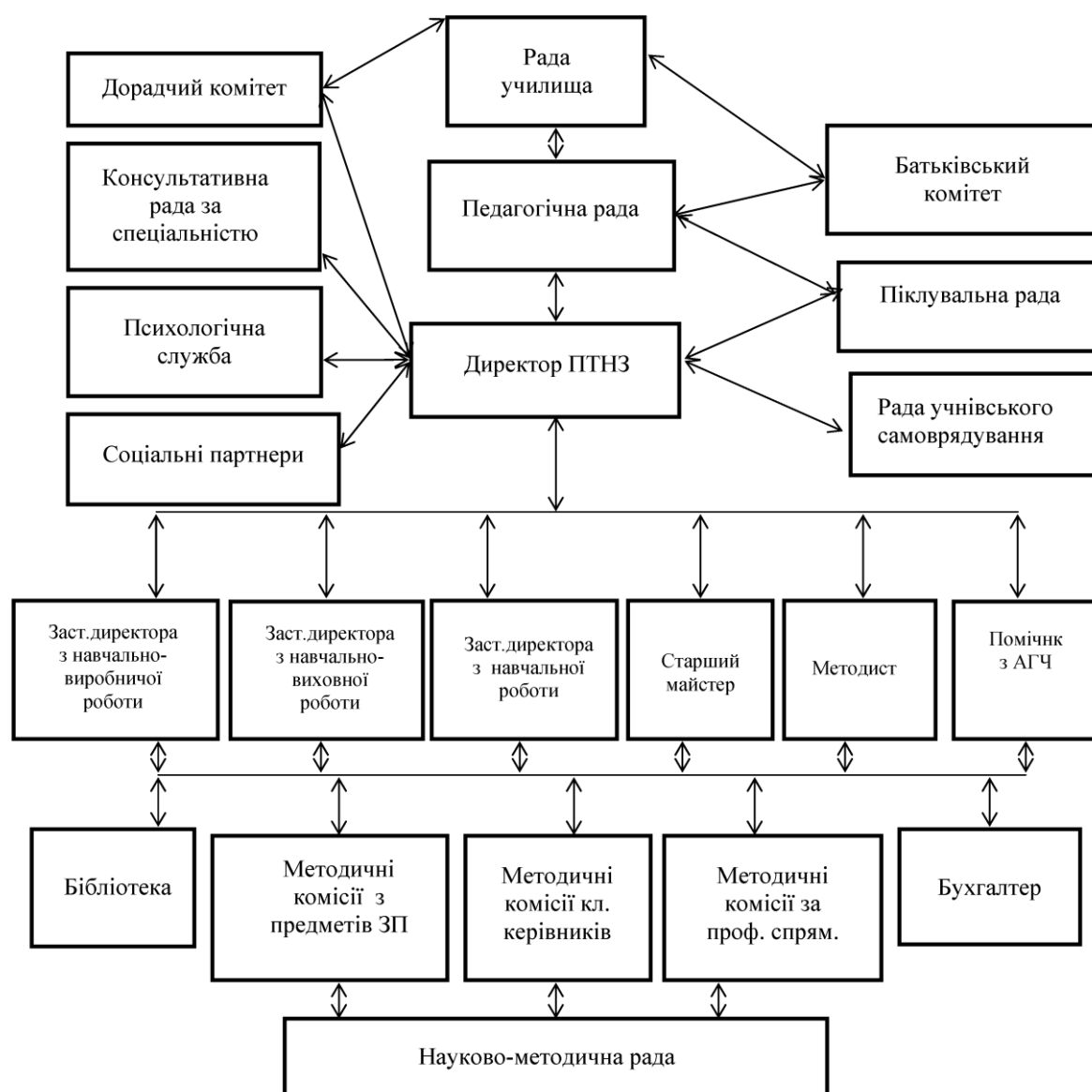


Рис. 2.4. Схема структурних підрозділів управління ЗПТО

Мета діяльності Консультативної ради за спеціальністю полягає в забезпеченні сталій та ефективній взаємодії між ЗПТО різних спеціальностей і підприємствами-роботодавцями з метою підтримання сучасності змісту освіти та відповідності навчання реальним вимогам виробництва. Її завданням є також безперервне надання достовірної та актуальної інформації про нові й перспективні технології, про наявність робочих місць на ринку праці та вимоги до цих вакансій, що сприяє більш

якісній підготовці випускників до професійної діяльності за одержаною спеціальністю.

Науково-методична рада виступає структурним підрозділом, який становить основу науково-методичної служби на рівні ЗПТО. До складу цієї ради входять представники адміністрації, педагогічні працівники, представники громадськості, учні, представник методичного кабінету професійно-технічної освіти, а також науковий консультант. При науково-методичній раді формується методичний актив, до якого входять керівники предметних, виховних і виробничих методичних комісій, керівники шкіл передового досвіду, педагоги-експериментатори, представники творчих груп, наукові співробітники, представники громадськості та учні.

Діяльність науково-методичної ради охоплює реалізацію плану науково-методичної роботи у співпраці з науково-дослідними інститутами та базовими підприємствами, організацію й забезпечення підвищення кваліфікації педагогів, а також контроль і оцінювання результативності методичної діяльності спільно з експертами. Важливим напрямом роботи ради є створення банку даних про передовий педагогічний досвід, новітні дослідження у галузях педагогіки, дидактики, психології, управління, а також про науково-технічні досягнення у сфері виробництва. На цій основі формується система найближчих і перспективних цілей розвитку форм, методів, засобів і змісту науково-методичної роботи як усього колективу, так і окремих педагогів.

У таких умовах педагогічний працівник отримує право на вільний вибір засобів досягнення поставлених цілей, можливість реалізації індивідуального стилю професійної діяльності та творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Це, у свою чергу, дає можливість адміністрації ЗПТО поступово трансформувати традиційні контролюючі функції у механізми самоконтролю та взаємоконтролю педагогів, зокрема із застосуванням моніторингових процедур. Працюючи над власним

професійним самовдосконаленням, педагог опановує навички самоменеджменту.

Мотиваційними рушійними силами інноваційного процесу у ЗПТО є, насамперед, персоніфікація особистісних внесків педагогічних працівників в оновлення змісту, методів і форм навчальної та виробничої діяльності учнів, створення стійкої ситуації успіху, за якої забезпечується позитивний психологічний клімат у закладі. Важливими є також делегування повноважень і доручень педагогічним працівникам для здійснення інноваційної діяльності відповідно до їхніх посадових обов'язків та наказів по ЗПТО (див. ДОД. А).

В управлінні ЗПТО з використанням інноваційних технологій одним із ключових аспектів є підготовка педагогічних кадрів до кваліфікованої реалізації інноваційних ідей і технологій (В. Беляєв, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, І. Зязюн, П. Карташов, Н. Клокар, І. Котлярова, С. Сидоров, В. Симонов, В. Олійник). Спираючись на тезу про високу продуктивність і універсальність системного підходу, ми розглядали систему педагогічної діяльності в контексті участі педагогічних працівників ЗПТО в інноваційному процесі. У результаті системного осмислення професійно-педагогічних функцій і компетенцій було сформовано функціонально-компетентнісний підхід до педагогічної діяльності, який практично реалізується в управлінні кадровим забезпеченням інновацій у ЗПТО.

Функціонально-компетентнісний підхід відображає сучасні уявлення про педагогічну діяльність як складну, багатогранну й багатоаспектну освітню систему, що водночас може бути представлена у вигляді конкретних відносин, взаємодій, операцій, знань та практичного досвіду [135]. Теоретичну основу цього підходу становить, з одного боку, функціональний підхід до управління освітніми системами (В. Зверева, Ю. Конаржевський, М. Поташник, П. Третьяков, Т. Шамова), а з іншого — компетентнісний підхід до освітнього процесу (Г. Єльнікова, І. Єрмаков,

Д. Іванов, Т. Ковальова, О. Овчарук, О. Савченко, Г. Селевко, В. Серіков, І. Фрумін, А. Хуторський).

Узагальнюючи, слід підкреслити, що реалізація структурно-функціонального компонента в практиці управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій виявляється в такому: професійна діяльність викладача або майстра виробничого навчання будь-якої спеціальності й кваліфікації розглядається як система професійно-посадових функцій; для кожної педагогічної функції визначається система компетенцій, необхідних для її ефективного виконання; сформовані таким чином функціональна та компетентнісна складові мають узагальнений характер і слугують основою для розроблення комплексу цілей, форм, методів і пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, що впливають на вибір змісту управлінських дій керівників ЗПТО. Кадрове забезпечення інновацій у ЗПТО здійснюється через індивідуалізацію та диференціацію процесів підвищення компетентності педагогічних працівників у сфері впровадження інновацій.

Організаційно-діяльнісний компонент реалізується на основі використання комплексу спеціальних управлінських технологій: технології вирішення актуальних проблем (ВАП), технології управління інноваційним проєктом (УІП), технології довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї (ДРБІІ), технології підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості (ПІТ), технології навчально-методичної гри (НМГ). У межах цього компонента визначено такі організаційні умови реалізації управління в ЗПТО:

- здійснення особистісно-орієнтованої системи безперервної освіти педагогів, що дає змогу розв'язувати проблему кадрового забезпечення інновацій в умовах дефіциту висококваліфікованих фахівців;
- управлінська підтримка освітніх ініціатив і педагогічної творчості, яка сприяє активізації інноваційно-педагогічної діяльності;

- створення гнучкої системи організаційно-процедурних механізмів висунення, експертизи та реалізації інноваційних ідей з урахуванням специфіки ЗПТО;
- інтеграція інноваційних можливостей суб'єктів освітнього середовища, спрямована на максимально повне використання ресурсів ЗПТО в інноваційному процесі;
- формування сукупного суб'єкта управлінського процесу, що забезпечує адаптивність функціональної структури управління ЗПТО з урахуванням впровадження інноваційних технологій.

Зупинимося детальніше на організаційно-діяльнісному компоненті. Його зміст розкривається через аналіз виділених управлінських функцій, оскільки саме такий підхід дає змогу поетапно дослідити організаційно-діяльнісний аспект управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

До основних управлінських функцій ЗПТО, виділених у межах дослідження, належить колективне планування навчально-виховного та навчально-виробничого процесів з опорою на підтримку творчості. Ця функція спрямована на забезпечення цілісності розвитку навчального закладу, удосконалення педагогічної діяльності, задоволення потреб замовників робітничих кадрів, а також на належний рівень наукового й матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу.

У дослідженні представлено схему учасників колективного планування навчально-виховного та навчально-виробничого процесів ЗПТО з орієнтацією на підтримку творчості, яку наведено в додатку (див. додаток В). Вимоги до організації колективного планування діяльності ЗПТО із упровадженням педагогічних та виробничих нововведень науково обґрунтовано та візуалізовано (рис. 2.5).

Серед основних вимог пропонуються такі: урахування законів і тенденцій наукового розвитку та особливостей соціально-економічної ситуації; дотримання принципів наступності, безперервності та

взаємозв'язку всіх видів планів; домінування стратегічного аспекту планування з орієнтацією на віддалені результати; здійснення комплексного планування інновацій; активне використання сучасних інформаційних технологій. Діяльність навчального закладу організовується на основі річного плану роботи педагогічного колективу з урахуванням інноваційних технологій. Зміст розділів такого плану відповідає Положенню про організацію навчально-виробничого процесу у ЗПТО, що реалізується за технологією колективного планування.

План роботи ЗПТО на навчальний рік виступає базовим документом, що визначає основні напрями діяльності закладу та проблематику, над якою працює педагогічний колектив у поточному році. В його основу покладено концепцію розвитку ЗПТО з використанням інноваційних технологій. Структурно річний план включає розділи, присвячені теоретичній підготовці, виховній роботі, методичній діяльності, а також план реалізації інноваційних проєктів, план-графік контролю за навчально-виробничим процесом, план-графік контролю виховної роботи, план роботи педагогічної ради, план діяльності психологічної служби, презентації інноваційних проєктів.

ЗПТО здійснює навчально-виховний і навчально-виробничий процес відповідно до Державних стандартів професійно-технічної освіти, затверджених Міністерством освіти і науки України та Міністерством соціальної політики України, при цьому враховуються вимоги та завдання інноваційних проєктів. На основі зазначених Державних стандартів розробляються робочі навчальні плани, які затверджуються обласним управлінням освіти і науки й погоджуються з підприємствами-замовниками робітничих кадрів.

Спираючись на робочі навчальні плани, викладачі та майстри виробничого навчання укладають робочі навчальні програми та поурочно-тематичні плани (відповідно до вимог Державних стандартів освіти), а також розробляють презентації інноваційних проєктів. Згідно з робочими

навчальними програмами готуються пробні кваліфікаційні роботи, творчі проєкти та бізнес-проєкти, що забезпечує практикоорієнтований характер професійної підготовки та поглиблює інтеграцію інноваційного компоненту в зміст діяльності ЗПТО.

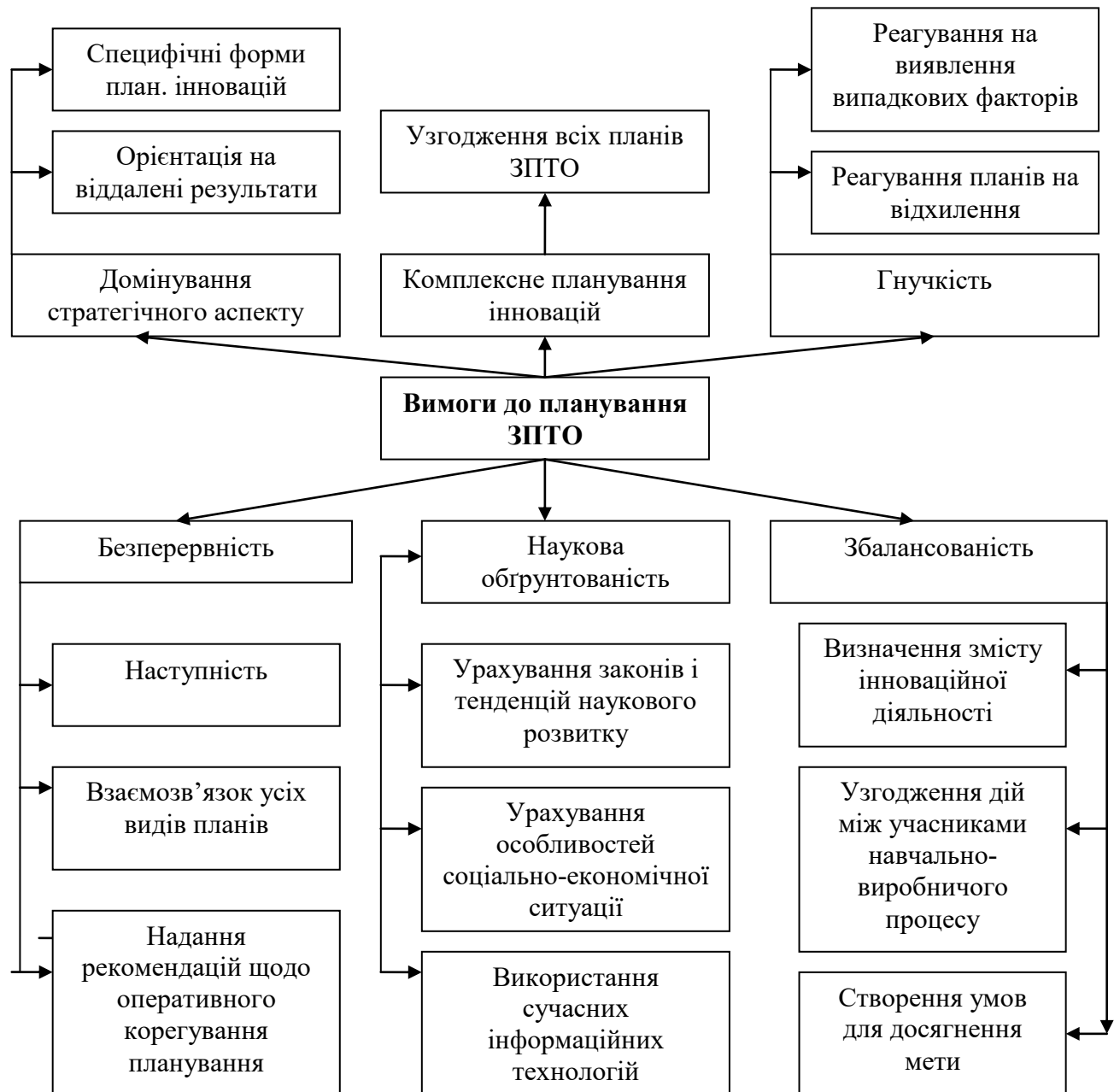


Рис. 2.5. Схема вимог доколективного планування діяльності ЗПТО із педагогічним та виробничим нововведенням

Перед початком проходження виробничої практики для кожного учня індивідуально розробляється детальний план її здійснення, а також визначається тема дипломної, творчої роботи або інноваційного проєкту. У структурі таких робіт обов'язково передбачається презентація результатів із використанням інноваційних технологій, що дає змогу поєднати практичну спрямованість професійної підготовки із засвоєнням сучасних інформаційно-комунікаційних засобів. Перед проведенням підсумкових, державних та державно-кваліфікаційних атестацій складаються відповідні графіки їх проведення, що забезпечує системність, послідовність та організованість усіх етапів підсумкового оцінювання результатів навчальної та виробничої діяльності здобувачів освіти.

Варто наголосити, що окреслена вище функція колективного планування навчально-виховного і навчально-виробничого процесів з опорою на підтримку творчості розглядається нами насамперед з позиції суб'єкта управління, тобто керівника ЗПТО. Вона визначається узгодженістю дій усіх учасників навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, характеризується тісним зв'язком із соціально-економічним середовищем, у якому функціонує заклад, і забезпечується належною організацією професійної діяльності педагогічних працівників ЗПТО.

Серед провідних управлінських функцій виокремлюється організація управлінської діяльності та підтримка самодіяльності об'єктів управління ЗПТО. Реалізація цієї функції здійснюється на засадах принципу інноваційності, який включає такі ключові характеристики, як підтримка інноваційної ініціативи й творчості педагогічних працівників, належний рівень інформаційної, матеріально-технічної та кадрової забезпеченості, а також налагодження партнерських взаємозв'язків з іншими ЗПТО.

Сутність функції організації управлінської діяльності та підтримки самодіяльності об'єктів управління ЗПТО полягає в забезпеченні виконання планових завдань, спрямованих на розвиток самого закладу або

реалізацію інноваційного проєкту. Відповідно до цього досягнення планових показників можливе через здійснення комплексу заходів, серед яких: визначення та накопичення необхідної ресурсної бази, добір виконавців і формування команди, розподіл завдань між групами або окремими виконавцями, координація їхньої діяльності в просторі та часі, налагодження ефективних взаємозв'язків між усіма учасниками інноваційного процесу, створення дієвого механізму інформування та зворотного зв'язку, організація моніторингу в ході реалізації інновацій і систематичний контроль за виконанням поставлених завдань.

Управління організацією навчально-виховного та навчально-виробничого процесів в умовах упровадження інновацій передбачає дотримання певних вимог, реалізацію визначених завдань і процедур (рис. 2.6). До основних вимог віднесено раціональне поєднання інноваційних і традиційних видів діяльності, що дає змогу уникнути руйнації напрацьованих позитивних практик і водночас забезпечити оновлення змісту освіти. До завдань належать: добір виконавців інноваційних проєктів і програм, розумний розподіл завдань між ними, координація та узгодження їхніх дій у процесі реалізації інновацій.

Окремо виокремлюються процедури, необхідні для ефективного управління інноваційною діяльністю, а саме: накопичення ресурсів, потрібних для впровадження інновацій; налагодження стійких горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків; добір оптимальних операційних дій і прийомів інноваційної діяльності. Для повноцінної організації й забезпечення навчально-виховного та навчально-виробничого процесів в умовах інноваційного розвитку необхідні такі складові: відповідне матеріально-технічне забезпечення, чітке нормативно-правове регулювання, системна підтримка інноваційної ініціативи та творчості педагогів, розвинена система інформаційного забезпечення та достатній рівень кадрового потенціалу. Саме сукупність цих умов створює основу для результативного управління ЗПТО на інноваційних засадах.

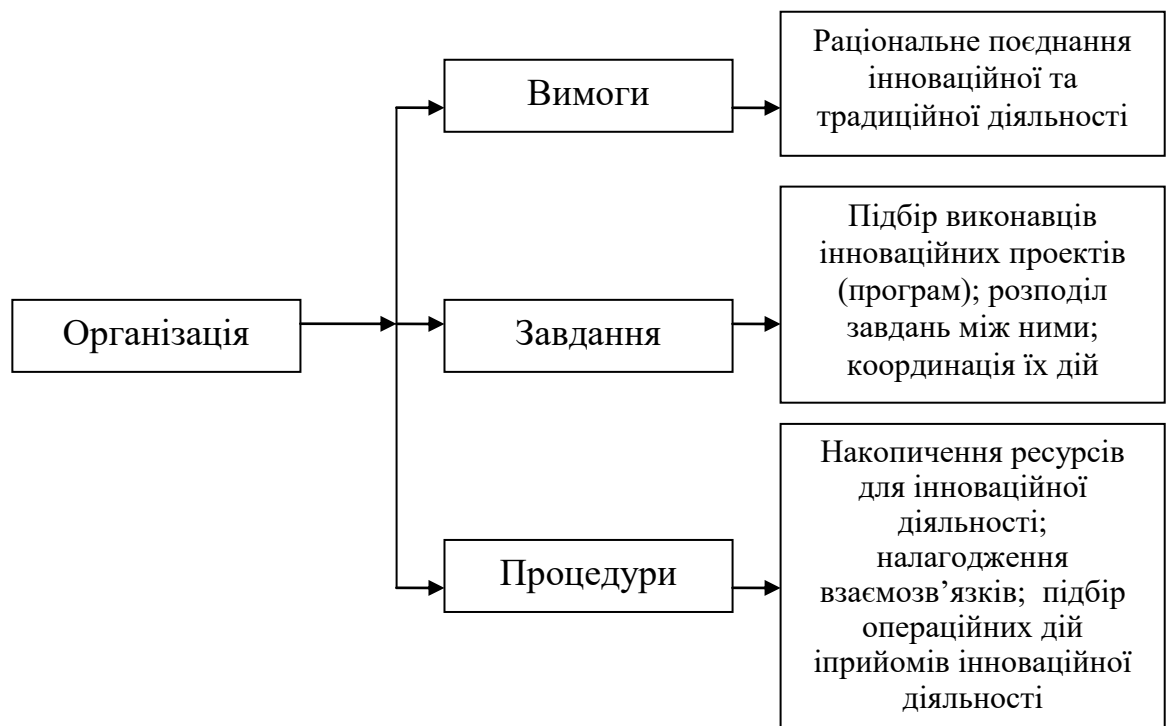


Рис. 2.6. Схема управління організацією навчально-виховного та навчально-виробничого процесів ЗПТО в умовах інновацій

Окрім того, під час організації навчально-виробничого процесу слід урахувати також специфічні для будь-якого ЗПТО закономірності, на яких базується управлінська діяльність.

Це означає, що управління ЗПТО спирається на закони, нормативні документи, враховує специфіку їх прояву в конкретних умовах функціонування закладу, оцінює реальні можливості на основі наукового аналізу й прогнозування змін. Розглядаючи ЗПТО як цілісну динамічну соціальну систему, слід відзначити, що управління ним потребує сьогодні цілеспрямованого управлінського впливу та організованої взаємодії керівника, його заступників, колективу педагогічних працівників, учнів, батьків, громадськості для здійснення інноваційно-педагогічної діяльності [81; 90; 91;].

До основних управлінських функцій нами віднесено організацію навчання педагогічного колективу ЗПТО та підтримку інноваційної ініціативи, яка здійснюється в рамках інноваційних проектів (С. Батишев,

Н. Боровська, В. Васильєв, П. Джеймс, І. Жуковський, О. Козлова, І. Котлярова, О. Крилов, О. Круглова, В. Монахов, Ю. Нікітіна).

У зазначеному аспекті керівник ЗПТО здійснює управлінську діяльність, виконуючи при цьому додаткові управлінські функції з координації навчальної діяльності інших суб'єктів управління різними процесами, підсистемами тощо. Важливу роль у формуванні іміджу такої організації відіграє не сам керівник, а керівники проектних груп – активні члени колективу.

Вони також виступають суб'єктами управління ЗПТО, але відповідного рівня, й отримують додаткові інвестиції. Разом із керівником ЗПТО(інноваційним менеджером) керівники проектних груп формують команду управлінців, які створюють імідж та покращують матеріально-фінансовий стан закладу, примножують матеріальний добробут і підвищують інтелектуальний рівень членів педагогічного колективу. Така діяльність реалізується в менеджменті при впровадженні освітніх та виробничих інновацій і є більш конкурентоспроможною.

Але для того, щоб підготувати таких керівників проектних груп, слід проводити навчання під час роботи методичних секцій, при навчанні творчих груп з підготовки інноваційних проектів, під час навчання за програмою "Intel. Навчання для майбутнього", при проведенні майстер-класів, конкурсів професійної майстерності серед майстрів виробничого навчання, при відвідуванні та участі в обласних, всеукраїнських, міжнародних виставках та конкурсах.

Використання такої форми навчання, на нашу думку, сприяє вирішенню проблеми практичної підготовки педагогічних кадрів до інноваційної діяльності. Поряд із цим важливими формами навчання педагогічних та керівних кадрів ЗПТО є викладання спецкурсів і спецсемінірів, підвищення їхньої кваліфікації на курсах в обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти чи Інституті відкритої освіти ДВНЗ "Університет менеджменту освіти" НАПН України. У такий

спосіб задовольняється потреба педагогічних кадрів у здобутті додаткових умінь і знань у сфері педагогічної інноватики та інноваційного менеджменту. На практиці це означає прогресування інноваційних змін внаслідок їх раціонального запровадження в діяльність ЗПТО кваліфікованими працівниками.

Все виявлене вище, на нашу думку, дозволило найповніше розкрити організаційно-діяльнісний аспект управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

Ураховуючи, що управлінський вплив здійснюється через педагогічний аналіз, координування, контроль і оцінку результатів діяльності педагогічних працівників з підготовки конкурентоспроможних фахівців, перейдемо до розгляду оцінювально-результативного компоненту.

Оцінювально-результативний компонент передбачає використання технології самокорекції педагогічної діяльності (СПД) та функцію контролю.

Виділена функція контролю результатів інноваційної діяльності ЗПТО забезпечує досягнення визначених цілей та його розвиток у заданих організаційних умовах. Звідси головними завданнями функції контролю є: збір і систематизація інформації про стан інноваційної управлінської й педагогічної діяльності та їх результати; оцінка стану навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, педагогічної діяльності і отриманих результатів; аналіз причин і факторів, що впливають на результативність навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; підготовка і реалізація управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети.

Зміст функції контролю результатів інноваційної діяльності ЗПТО схематично подано на рис. 2.7.

Окрім зазначених аспектів, у процесі організації навчально-виробничого процесу необхідно також ураховувати низку

закономірностей, притаманних будь-якому закладу професійно-технічної освіти, на яких базується управлінська діяльність. Це означає, що управління ЗПТО має спиратися на чинні закони та нормативні документи, одночасно враховуючи специфіку їх реалізації в конкретних умовах функціонування певного закладу; також воно повинне ґрунтуватися на оцінюванні реальних можливостей через науковий аналіз і прогнозування тенденцій розвитку. Розглядаючи ЗПТО як цілісну динамічну соціальну систему, слід наголосити, що сучасний стан професійної освіти потребує цілеспрямованого управлінського впливу, організованої взаємодії керівника, заступників, педагогічного колективу, здобувачів освіти, батьків та представників громадськості для ефективної реалізації інноваційно-педагогічної діяльності [81; 90; 91].

До основних управлінських функцій, виокремлених у межах дослідження, віднесено організацію навчання педагогічного колективу ЗПТО та підтримку інноваційної ініціативи. Зазначені процеси розгортаються у контексті реалізації інноваційних проєктів, що докладно висвітлено в роботах С. Батищева, Н. Боровської, В. Васильєва, П. Джеймса, І. Жуковського, О. Козлової, І. Котлярової, О. Крилова, О. Круглової, В. Монахова, Ю. Нікітіної. У зазначеному аспекті керівник ЗПТО виконує особливу управлінську роль: йому необхідно координувати навчальну діяльність інших суб'єктів управління, які працюють у різних структурних підсистемах та реалізують різні напрямки освітньої діяльності. Важливо наголосити, що імідж інноваційного закладу значною мірою формують не лише керівник, а й керівники проєктних груп — активні члени колективу, які також виконують функції управління відповідного рівня та отримують додаткові ресурси для реалізації інновацій.

Разом із керівником закладу (який виступає інноваційним менеджером) керівники проєктних груп утворюють команду управлінців, спроможну забезпечити покращення матеріально-фінансового стану

закладу, підвищення його авторитету, зростання інтелектуального потенціалу педагогічного колективу. Подібна управлінська діяльність особливо ефективна в умовах упровадження освітніх та виробничих інновацій, оскільки підсилює конкурентоспроможність ЗПТО на освітньому ринку. Проте формування таких управлінців потребує спеціально організованого навчання, що проводиться на базі методичних секцій, творчих груп, які готують інноваційні проєкти, у процесі роботи за програмою «Intel. Навчання для майбутнього», під час майстер-класів, конкурсів професійної майстерності серед майстрів виробничого навчання, а також шляхом участі у виставках та конкурсах різного рівня — обласних, всеукраїнських та міжнародних.

Використання подібних форм навчання, на нашу думку, дозволяє значною мірою розв'язати проблему практичної підготовки педагогічних кадрів до реалізації інноваційної діяльності. Поряд із цим вагоме значення мають також спецкурси й спецсемінари, що читаються для педагогів і керівників ЗПТО, а також підвищення кваліфікації в обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти та в Інституті відкритої освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. У такий спосіб задовольняється потреба педагогічних працівників у набутті додаткових умінь і знань у галузі педагогічної інноватики та інноваційного менеджменту. Практична реалізація таких підходів сприяє поступальному впровадженню інноваційних змін, забезпечуючи їх ефективність завдяки залученню кваліфікованих працівників.

Наведені вище положення дозволяють найповніше охарактеризувати організаційно-діяльнісний аспект управління ЗПТО на засадах інноваційних технологій. Оскільки управлінський вплив реалізується через педагогічний аналіз, координування, контроль та оцінювання результатів діяльності педагогічних працівників у підготовці конкурентоспроможних фахівців, подальший аналіз доцільно спрямувати на розкриття оцінювально-результативного компонента.

Оцінювально-результативний компонент пов'язаний із використанням технології самокорекції педагогічної діяльності (СПД) та виконанням функції контролю. Виділена функція контролю результатів інноваційної діяльності ЗПТО спрямована на забезпечення досягнення визначених цілей і розвиток закладу в межах заданих організаційних умов. Відповідно головними завданнями функції контролю є: збирання й систематизація інформації про стан інноваційної управлінської й педагогічної діяльності та її результати; оцінювання стану навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, рівня професійної діяльності педагогів і отриманих навчальних результатів; аналіз причин і чинників, що визначають результативність діяльності; підготовка та реалізація управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Зміст функції контролю результатів інноваційної діяльності ЗПТО подано схематично на рис. 2.7, що відображає внутрішню логіку цього процесу та взаємозв'язок його основних елементів.

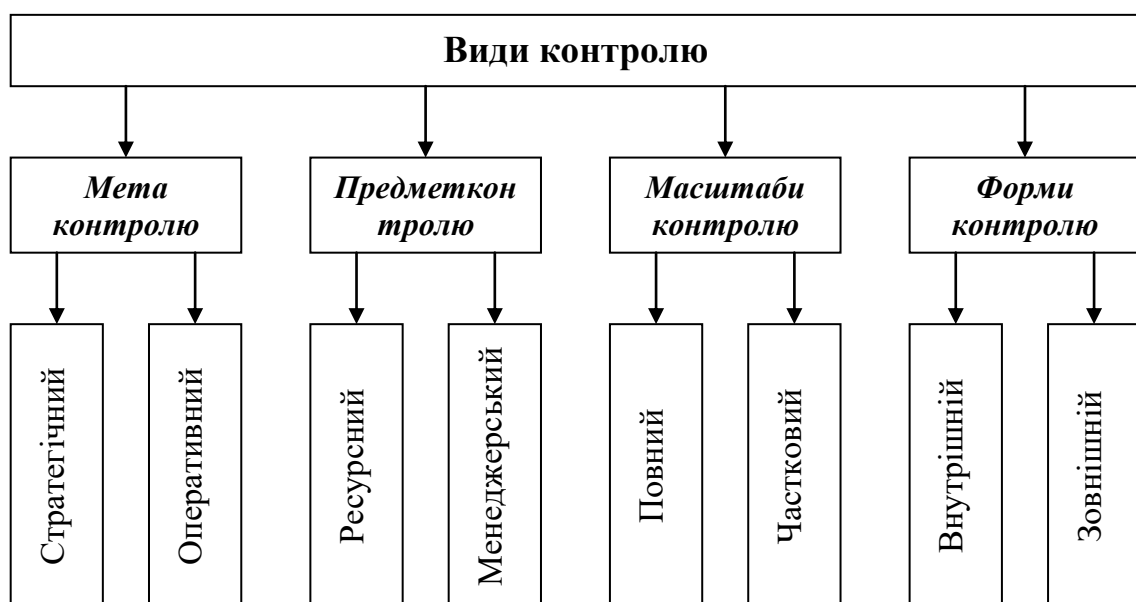


Рис. 2.7. Схема функції контролю результатів інноваційної діяльності ЗПТО

Згідно із запропонованою схемою, для забезпечення внутрішньоучилищного контролю за навчально-виховною та навчально-виробничою діяльністю у ЗПТО застосовується сукупність різних його видів. До них, зокрема, належить оглядовий контроль, який здійснюється з метою одержання оперативної, своєчасної інформації про стан об'єктів навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; персональний контроль, спрямований на детальне вивчення системи роботи окремого педагогічного працівника з подальшою популяризацією його позитивного досвіду або виявленням та усуненням недоліків; тематичний контроль, зорієнтований на вивчення стану окремих напрямів і питань діяльності, що, як правило, охоплює весь педагогічний колектив; узагальнюючий контроль, результати якого використовуються для підсумкового аналізу досягнення цілей діяльності ЗПТО протягом року; фронтальний контроль, що передбачає поглиблене й всебічне вивчення та перевірку професійної діяльності одного педагогічного працівника або певної групи.

Окреме місце посідає стратегічний контроль, який застосовується щодо змісту та результативності діяльності керівників усіх структурних розділів і напрямів роботи. Організація стратегічного контролю ґрунтується на використанні методів якісних оцінок, порівняльного аналізу, різнорівневого зіставлення результатів діяльності навчального закладу за певний період. На відміну від нього, оперативний контроль орієнтований на поточний облік і відстеження виконання завдань у реальному часі. Його головною метою є гарантування своєчасного та повного виконання всіх запланованих показників.

Ресурсний контроль спрямований на оптимізацію використання інвестицій та всіх видів ресурсів, які знаходяться у розпорядженні ЗПТО. Менеджерський контроль стосується безпосередньо управлінців закладу, орієнтуючись на оцінку ефективності їхніх управлінських дій та прийнятих рішень. Внутрішній і зовнішній контроль у ЗПТО може здійснюватися як у

повному обсязі, так і частково, залежно від поставлених завдань і об'єктів перевірки.

Алгоритм здійснення контролю у ЗПТО із застосуванням інноваційних технологій визначається двома взаємопов'язаними складовими:

1. підготовка до контролюючої діяльності;
2. організація контролюючої діяльності з використанням інноваційних технологій.

Етап підготовки включає: планування контролю, чітке формулювання мети й завдань, визначення об'єктів і суб'єктів контролю; розробку узгодженої схеми контролюючої діяльності; актуалізацію або розробку стандартів (норм, програм, правил), відповідно до яких здійснюється перевірка; вироблення критеріїв оцінювання результатів; визначення форми узагальнення та подання результатів контролю.

Етап організації контролюючої діяльності охоплює: установлення термінів проведення контролю; добір форм і методів перевірки; розробку контрольних матеріалів (завдань, контрольних робіт, тестів, анкет тощо); попереднє ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками, критеріями оцінювання діяльності, а також із формами й методами перевірки; визначення форми узагальнення результатів контролю; безпосереднє здійснення контролю (перевірка, облік, оцінювання); складання підсумкових таблиць, схем, діаграм, що візуалізують результати.

У практичній діяльності ЗПТО вибір конкретних видів контролю (самоконтроль, взаємоконтроль, адміністративний контроль, індивідуальний контроль) попередньо обговорюється на засіданнях методичних комісій. Керівники методичних комісій узагальнюють і систематизують зібрану інформацію та передають її заступникам директора ЗПТО.

Заступники директора та старший майстер, у співпраці з керівниками методичних комісій, на підставі отриманих даних формують план контролю. На засіданні адміністративної наради розроблені плани контролю аналізуються, уточнюються, визначаються відповідні їх види, які узгоджуються з керівниками методичних комісій і включаються до загальної системи управління якістю освітнього процесу.

У формі самоконтролю, як правило, працюють викладачі, які мають високий рівень професійної підготовки, зокрема кваліфікаційні категорії «спеціаліст вищої категорії» та звання «викладач-методист» або «старший викладач». У формі взаємоконтролю працюють наставники з молодими педагогами, що сприяє професійній адаптації останніх і формуванню в них навичок рефлексії власної діяльності.

Система внутрішнього контролю за навчально-виховним та навчально-виробничим процесами повинна функціонувати у відповідності з графіком, визначеним річним планом роботи ЗПТО. У межах цієї системи застосовуються різні форми внутрішнього контролю, спрямовані на підвищення якості підготовки учнів. Систематично проводяться перевірки стану викладання навчальних предметів та професій, контролюється якість проведення уроків, ведення навчальної документації, рівень збереження контингенту учнів. За результатами здійснених перевірок готуються узагальнювальні накази, а їх аналіз стає предметом обговорення на засіданнях педагогічної ради.

Отримані результати дають можливість визначити рівень і якість виконання вимог освітніх стандартів, скоригувати діяльність окремих структурних ланок, проаналізувати роботу педагогічних працівників, виявити сильні та слабкі сторони їхньої професійної діяльності, а також оцінити ефективність організації навчального процесу в цілому.

Обов'язковим елементом системи контролю в навчальному закладі є проведення конкурсів фахової майстерності серед майстрів виробничого навчання та учнів. Такі конкурси розглядаються як одна з форм контролю

й водночас як потужний стимул до професійного зростання. Важливою умовою їх проведення є широке застосування інноваційних виробничих технологій.

Постійно здійснюється контроль за організацією та проведенням поетапної кваліфікаційної атестації та пробних кваліфікаційних робіт. Майстри виробничого навчання, старший майстер, заступник директора з навчально-виробничої роботи проводять систематичний контроль за проходженням учнями виробничої практики на підприємствах міста та області, оцінюючи, зокрема, рівень оволодіння ними інноваційними технологіями в реальних виробничих умовах.

Завершальним етапом навчання виступає державна кваліфікаційна атестація. Дипломні, творчі роботи, бізнес-проекти учні виконують відповідно до методичних рекомендацій щодо підготовки дипломних робіт з професій. Презентації результатів цих робіт здійснюються із застосуванням інноваційних технологій, що сприяє формуванню сучасних компетентностей.

Таким чином, для ефективної реалізації однієї з ключових функцій викладача — управління процесом розвитку учня — необхідно мати об'єктивну, систематичну інформацію про рівень навчальних досягнень на кожному етапі навчання, а не лише наприкінці семестру. Лише в таких умовах можливо цілеспрямовано розвивати творчі задатки й потенціал учнів. Водночас без цілеспрямованого, систематичного та об'єктивного контролю неможливе ефективне керівництво ЗПТО в умовах упровадження інноваційних технологій.

Специфіка управління позакласною виховною роботою полягає в необхідності об'єднання зусиль учнівського колективу, батьків, громадських організацій, у доцільному розподілі сил і обов'язків та виробленні єдиного підходу до планування позакласної виховної діяльності [13; 26; 34; 40; 47; 54]. Об'єктами контролю в цій сфері є: організаційно-педагогічні умови підвищення якісного рівня виховного

процесу (доцільність добору й розстановки кадрів, рівень матеріального забезпечення виховної роботи, пошук шляхів удосконалення виховної системи), рівень організації та проведення виховної діяльності (робота в гуртках, взаємодія з батьками, співпраця з базовими підприємствами та громадськими організаціями), якість організації та проведення виховних заходів (їх зміст, виховне забезпечення, форми позаурочної роботи), а також результативність виховного процесу (ставлення учнів до соціально значущих надбань вітчизняної та світової духовної культури, до моральної, оздоровчої, художньо-творчої, трудової та інших видів діяльності).

Під час здійснення контролю у виховній сфері використовуються різноманітні методи: спостереження, анкетування, індивідуальні бесіди, аналіз документації педагогічних працівників, вивчення результатів діяльності учнів. До інноваційних контрольних заходів віднесено маркетинговий аналіз ринку праці регіону, який включає маркетингову діяльність, зокрема моніторинг цільових аудиторій.

Основними етапами моніторингу виступають діагностика, аналіз і узагальнення результатів. Об'єктами такого моніторингу можуть бути абітурієнти, випускники, роботодавці, конкуренти, обласні та міські центри зайнятості. Проведений маркетинговий аналіз дає можливість прогнозувати попит на ринку праці, своєчасно вносити необхідні інноваційні зміни та корективи у професійно-технічну освіту і діяльність конкретного ЗПТО, а також формувати та підтримувати позитивний імідж навчального закладу.

Система внутрішнього контролю орієнтована на досягнення кінцевого результату — якісного й кількісного — щодо реалізації мети ЗПТО, сприяє поліпшенню результатів роботи закладу в цілому та діяльності кожного педагога зокрема, включно з їхньою готовністю брати участь у розробленні та впровадженні інновацій.

До основних критеріїв, за якими визначається стан викладання навчальних предметів у ЗПТО, належать: дотримання сучасного науково-

теоретичного рівня викладання; глибоке знання викладачем програмного матеріалу й дотримання методики його подання; використання виховного й розвивального потенціалу навчального змісту; сприяння розвитку нахилів, інтересів і природних здібностей учнів; упровадження інноваційних педагогічних, виробничих та інформаційних технологій; дотримання державних стандартів професійно-технічної освіти; створення сприятливих умов для організації навчально-виховного процесу; здійснення індивідуального підходу до навчання та виховання учнів.

Таким чином, запропонована система контрольних заходів забезпечує не лише виявлення загальних результатів діяльності ЗПТО, але й дає змогу оцінити процес управління закладом з використанням інноваційних технологій. З цією метою було застосовано комплекс критеріїв, що входять до оцінювального компонента і поділяються на три групи залежно від рівня змін, зафіксованих за їх допомогою: базовий, достатній і високий рівні [132]. Загальну характеристику цих критеріїв наведено у розділі 1.2, а їх детальніший опис представлено у розділі 2.2.

Зазначимо, що використання трирівневого комплексу критеріїв результативності управління ЗПТО орієнтує систему внутрішньоучилищного управління на цілісний, довгостроковий розвиток навчального закладу на основі впровадження управлінських інноваційних технологій.

У межах проведеного теоретичного дослідження структури й змісту управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій доцільно зосередити увагу на розкритті ролі та місця управлінських дій суб'єктів управління у зазначеному процесі. Вихідною є позиція, згідно з якою управлінська дія розуміється як робота, діяльність, що спричиняє зміни у досліджуваних педагогічних явищах, процесах, станах (у нашому випадку — у функціонуванні ЗПТО).

За конкретно-діяльнісного підходу до процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій особливої ваги набуває реалізація таких видів управлінських дій:

- чітке визначення загальної мети колективу та основних шляхів її досягнення в конкретних умовах ЗПТО;
- розроблення й добір оптимальних варіантів організаційної структури управлінської праці з урахуванням специфіки ЗПТО та кінцевих цілей колективу;
- організація експериментально-пошукової діяльності викладачів, майстрів виробничого навчання, вихователів;
- організаційне керівництво процесом дослідницької та пошукової роботи учнів;
- створення умов для результативної діяльності психологічної служби, вивчення стану здоров'я та фізичного розвитку дітей, формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- забезпечення доцільних координаційних зв'язків між ЗПТО, вищими навчальними закладами, громадськими організаціями, підприємствами-замовниками кадрів, спонсорами, соціальними службами;
- визначення й регулювання механізму формування фінансових ресурсів ЗПТО з урахуванням державних, муніципальних, власних коштів, а також благодійних внесків організацій і приватних осіб.

Організаційно-педагогічні основи управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій передбачають здійснення комплексу управлінських дій, спрямованих на забезпечення результативного функціонування закладу. У цьому контексті стратегічний і технологічний рівні запропонованих управлінських дій мають бути підкріплені особистісним рівнем — як на рівні директора та його заступників, здатних сприймати, генерувати й адаптувати нові ідеї та технології до конкретних умов діяльності, спрямовувати колектив на їх реалізацію й заохочувати до оновлення, так і на рівні викладачів, майстрів виробничого навчання,

учнів, представників громадськості, спроможних сприймати й створювати нове, що розвивається і стає підґрунтям діяльності ЗПТО.

Зв'язок між стратегією і технологією управління є нерівнозначним: технологія конструюється таким чином, щоб забезпечити можливість реалізації кількох стратегічних ідей. В окремих випадках одна стратегічна ідея може потребувати застосування комплексу різних технологій. Педагогічні працівники ЗПТО під керівництвом адміністрації, методиста, голів методичних комісій розробляють і апробують нові технології, різноманітні методи творчої діяльності, упроваджують творчі завдання, вивчають специфіку навчання та виховання обдарованих і здібних учнів.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що процес управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій має здійснюватися на основі науково обґрунтованих підходів, з урахуванням спрямовувальної ролі державно-громадського впливу, підвищення престижу ЗПТО в умовах конкурентного середовища, інноваційності управлінського процесу, демократизації, індивідуальної та колективної відповідальності за розвиток професійної майстерності педагогічних працівників щодо впровадження інновацій.

До пріоритетних управлінських інноваційних технологій в управлінні ЗПТО нами віднесено: технологію вирішення актуальних проблем; технологію управління інноваційним проєктом; технологію колективного планування; технологію довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї; технологію аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу; технологію організованої інноваційної зміни станів управління; технологію підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологію управлінського моделювання; технологію самокорекції педагогічної діяльності; технологію навчально-методичної гри; технологію розробки виховної роботи.

Висновки до розділу 2

Застосування інноваційних технологій у ЗПТО з урахуванням світових тенденцій розвитку високих технологій стає реальним за умови широкого використання інформаційно-комп'ютерних систем та мережі Інтернет, які сьогодні виступають базовою інфраструктурою освітнього простору. У цьому контексті провідною тенденцією, що характеризує сучасну систему управління закладами професійно-технічної освіти, є орієнтація на забезпечення високої якості управлінської діяльності, що досягається шляхом підвищення результативності функціонування ЗПТО, раціонального, ефективного й продуктивного використання усіх наявних ресурсів, включаючи кадрові, матеріальні, фінансові та інформаційні.

У своїх підходах ми спираємося на комплексний показник якості освіти, представлений у зарубіжній науково-освітній літературі, але адаптований до умов функціонування вітчизняних ЗПТО. Такий показник розглядається як інтегральна характеристика, що визначається, по-перше, відповідністю реальних результатів освіти актуальній ринковій кон'юктурі та потребам ринку праці; по-друге, співвідношенням рівня матеріально-технічного та ресурсного забезпечення освітнього процесу з вимогами стандартів; по-третє, рівнем кваліфікації педагогічних працівників і наявністю розвиненої наукової інфраструктури, спроможної підтримувати інноваційний характер освітньої діяльності; по-четверте, наявністю чинників престижності й економічної ефективності освіти в ЗПТО; по-п'яте, ступенем досконалості змісту освіти, використаних технологій навчання й виховання, а також системи оцінювання навчальних досягнень учнів.

Отже, ключове призначення впровадження процесу управління з використанням інноваційних технологій виявляється у досягненні його кінцевих результатів, які проявляються, з одного боку, в підвищенні загальної результативності управління ЗПТО, а з іншого – у зростанні

іміджу навчального закладу в системі професійно-технічної освіти та посиленні його конкурентоспроможності на освітньому ринку. Реалізація інноваційно зорієнтованого управління забезпечує більш узгоджену координацію дій усіх управлінських ланок, сприяє активному залученню педагогічного колективу до процесів прийняття управлінських рішень, створює та підтримує інноваційне освітнє середовище навчального закладу, спрямоване на підготовку висококваліфікованих робітничих кадрів, здатних успішно конкурувати на сучасному ринку праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (НА ПРИКЛАДІ РЦПОБТ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1. Комплексно-цільова програма удосконалення управління закладами професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій. (на прикладі РЦПОБТ Харківської області)

У контексті порушеної проблематики на сучасному етапі особливої ваги набувають питання пошуку й формування нових управлінських технологій, розроблення алгоритму процесу управління з використанням інноваційних технологій та створення належного методичного забезпечення їх реалізації. Саме це, у свою чергу, виступає однією з визначальних умов результативності діяльності ЗПТО в умовах трансформації, оновлення та динамічного розвитку професійно-технічної освіти.

Надалі представимо власне бачення окресленої проблеми та виокремимо кілька, на нашу думку, принципових вимог до реалізації процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

По-перше, необхідно врахувати філософсько-методологічний вимір управління й передусім звернутися до філософської категорії «система». Ми виходимо з того, що поняття «система», пройшовши тривалу історичну еволюцію, із середини минулого століття посіло місце ключового філософсько-методологічного та соціально-наукового поняття, яке знайшло своє відображення в межах системного підходу, загальної теорії систем, кібернетики, системного аналізу, синергетики тощо [61].

Підкреслимо, що в нашому дослідженні категорія «система» розглядається як універсальне методологічне поняття, яке має власні функції, структуру, зміст і технологію реалізації. Такий підхід дає змогу

врахувати глибинні, сутнісні зв'язки досліджуваних явищ і процесів в управлінні ЗПТО та забезпечити їх системний аналіз. Останній передбачає декомпозицію проблеми на окремі складові з обов'язковим урахуванням специфіки управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

У нашому випадку системний підхід доцільно розглядати як фундамент об'єктивного аналізу цілісного утворення та його компонентів, причому таким утворенням у дослідженні виступає процес управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій та його структурні компоненти.

Водночас у науковому та практичному вимірах об'єктами управління ЗПТО здебільшого розглядаються його основні організаційно-структурні блоки: педагогічний колектив, учнівський колектив, органи самоврядування, навчально-виробничий процес, навчально-виховний процес, науково-методична робота. Подібна фрагментація пояснюється сформованими стереотипами управлінського мислення, за яких взаємозв'язки між цілісною системою, її блоками та елементами не сприймаються керівниками як природні прояви інтегральних якостей, що формують диференційовану цілісність. Насправді ж ці взаємопов'язані компоненти системи становлять особливу єдність із зовнішнім середовищем і є частиною системи вищого рівня [87].

Отже, у розумінні філософсько-методологічних засад управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій та їх похідних виникають певні суперечності, які потребують подальшого поглибленого наукового опрацювання, а також розроблення відповідного методичного забезпечення дослідницького процесу [146].

По-друге, слід враховувати теоретичний аспект управління ЗПТО в умовах упровадження інноваційних технологій. Цей аспект охоплює: теоретичні положення (тенденції, закономірності, принципи соціального управління та їх трансформацію у сферу управління ЗПТО); визначення, конкретизацію, систематизацію й класифікацію наукових категорій з

урахуванням специфіки управління ЗПТО при впровадженні інноваційних технологій; аналіз конституційних, законодавчих і програмних урядових документів, що регламентують розвиток професійно-технічної освіти та управління ЗПТО в умовах становлення інноваційного освітнього простору.

По-третє, управління ЗПТО при впровадженні інноваційних технологій, на нашу думку, постає як дієвий, перетворювальний процес, який охоплює низку специфічних технологічних функцій управління – інформаційну, прогностично-моделюючу, організаційно-регулюючу, оцінювально-коригуючу тощо. Водночас можливі й інші інтерпретації та формулювання цих функцій, що відображають логіку так званого універсального управлінського циклу. При цьому в основу аналізу виокремлених функцій покладено об'єктивну послідовність етапів досягнення визначеної мети, а саме побудови й реалізації процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

Деталізуючи такий підхід, ми дійшли висновку, що кожна інноваційна технологія, яка застосовується в управлінні ЗПТО, не обов'язково має будуватися на абсолютно нових категоріях та принципах. Інноваційність технології, за таких умов, визначається насамперед установленням нових системоутворюючих зв'язків між уже наявними структурно-функціональними елементами системи та їх поглибленою змістовною інтерпретацією з погляду більш ефективного використання в управлінні ЗПТО.

У цьому контексті основою методичного забезпечення управління ЗПТО можуть слугувати відповідні інноваційні технології як один із найефективніших засобів оптимізації управлінської діяльності. Такі технології розглядаються як раціональні способи розв'язання управлінських проблем, що пов'язані з комплексною оцінкою не лише внутрішніх, а й зовнішніх тенденцій розвитку та загальної ситуації. Вони характеризуються високою наукоємністю, спрямованістю на

прогнозування кінцевого результату й набувають особливої ваги в періоди оновлення соціальних систем, у тому числі системи управління ЗПТО. Важливим елементом у механізмі розроблення та реалізації технологій є збалансованість інноваційних і стабілізаційних процесів, оскільки в перехідні періоди, коли технології особливо потрібні, надто поспішна відмова від традиційних підходів не дає змоги підготувати реальний «прорив» на основі нових рішень.

Загалом, беручи до уваги науково-методичний аспект піднятої проблеми, слід наголосити, що впровадження інноваційних технологій – це складний і динамічний процес перенесення теоретичної концепції відтворення соціальних явищ, відносин, якостей та характеристик у площину практичних управлінських дій. Цей процес включає такі основні операції: професійну підготовку виконавців; організацію їх діяльності (відповідно до обсягу завдань та встановленого регламенту); координацію взаємодії різних суб'єктів (окремих виконавців або груп); надання науково-методичної допомоги фахівцям; контроль діяльності суб'єктів упровадження технологій; діагностику результатів їхньої праці; аналіз процесу технологізації; корекцію цілей (за потреби); організацію інформаційного забезпечення процесу впровадження технологій.

Проаналізувавши позицію С. Сидорова щодо освоєння інноваційних технологій, а також врахувавши етапи процесу запровадження інновацій у ЗЗСО, розроблені Л. Ващенко, та адаптувавши їх до специфіки ЗПТО, ми дійшли висновку, що опанування технологій, заснованих на новітніх досягненнях науки і техніки (програмування, моделювання, методи діагностики й контролю процесів тощо), потребує високого рівня знань і дотримання низки важливих умов. Серед таких умов: усвідомлення колективом ЗПТО необхідності змін та впровадження нововведень; виділення ключових, головних операцій кожної технології, успішна реалізація яких у значній мірі зумовлює кінцевий результат; здійснення проектування нововведення творчою групою; висока активність керівної

ланки організації; ефективне управління процесом упровадження технологій; здатність долати конфлікти, які виникають у ході реалізації технологічних операцій (зокрема, небажання окремих посадових осіб змінювати стиль управління, усвідомлювати новий зміст роботи з персоналом, що випливає з потреб технологізації соціальних процесів); урахування морального виміру технологій (вони не повинні перетворюватися на засіб маніпулювання людьми); поєднання раціонального й ситуаційного підходів; публічне представлення результатів інноваційної педагогічної діяльності.

У межах нашого дослідження доцільним є розгляд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на процес упровадження інноваційних технологій. Об'єктивні фактори відтворюють рівень економічної та соціальної самостійності організації; ступінь наукоємності використовуваних технологій; характер стабільності або мінливості процесів; ефективність використання наявних потенціалів – управлінського, педагогічного, технічного, технологічного, організаційного, економічного, соціального, духовного тощо. Суб'єктивні фактори пов'язані з інтересами й потребами суб'єктів соціальної діяльності (їх характером і ступенем задоволення), із рівнем реалізованості соціального потенціалу особистості в конкретних умовах життєдіяльності, зі ступенем зацікавленості особистості в кінцевих результатах.

Крім того, впроваджуючи процес управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій у практичну діяльність, керівники мають володіти педагогічними технологіями професійного навчання, тобто системою організації професійної освіти, заснованою на активному застосуванні досягнень науки з метою формування нової якості знань учнів (педагогів, слухачів), їхніх властивостей і характеристик.

Спираючись на принципи управління освітою за Г. Єльніковою та принципи наукового управління за В. Масловим, ми вважаємо за доцільне

при використанні педагогічних технологій професійного навчання орієнтуватися на три провідні принципи:

1. **Принцип уваги до кадрів.** Оскільки ефективність функціонування ЗПТО значною мірою залежить від професійної компетентності педагогів, їх творчого ставлення до праці, застосування передового педагогічного досвіду, підвищення наукового й методичного рівня навчання та виховання, важливо створювати умови для самореалізації педагогів як особистостей.

2. **Принцип конкретизації системи дій.** Йдеться про детальний опис етапів діяльності, використання алгоритмів розумової та практичної роботи, спрямованих на досягнення цілей технологізації освітнього процесу.

3. **Принцип функціональної структуризації.** Завдяки йому забезпечуються оптимальність і економічність дій педагога для досягнення очікуваних результатів, оскільки структура управління має бути адаптована до мети, завдань і змісту діяльності кожного підрозділу ЗПТО.

Поділяючи позицію В. Беспалька, згідно з якою педагогічна технологія – це змістовна техніка реалізації навчального процесу, та враховуючи міркування С. Сидорова, слід наголосити, що методичними умовами побудови оптимальних педагогічних технологій є: прогнозування процесу навчання з урахуванням його мети, термінів, категорії учнів, змісту навчання; конструювання самого навчального процесу на основі теоретичних і практичних напрацювань; визначення принципів його організації; використання нормативної бази оцінювання діяльності викладачів і учнів.

З огляду на змістові характеристики структури й наповнення процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій, поданого в нашій магістерській роботі, інновації доцільно розглядати не лише як педагогічну чи управлінську категорію, а й як дієвий інструмент впливу на навчально-виробничий і навчально-виховний процеси. Відтак виникає

об'єктивна потреба в управлінні інноваціями, що проявляється в цілеспрямованій системі управління інноваційною діяльністю та відносинами, які виникають у процесі руху інновацій у навчальному закладі з метою досягнення максимальної ефективності інновацій як одного з провідних чинників його розвитку.

Інноваційні процеси в сучасній освітній системі потребують оптимізації управлінської діяльності в умовах постійного розвитку професійно-технічної освіти. Як показує аналіз, найбільш дієвими засобами такої оптимізації нині визнаються управлінські технології [133].

Ознайомлення з науковими працями, присвяченими технологічним аспектам управління освітніми системами, дало змогу виокремити низку ознак технологій управління освітнім процесом: наявність цілісної системи дій, що повністю охоплює реалізацію процесу управління (В. Беспалько); опис процесу досягнення запланованих результатів (І. Волков); нелінійний характер дії й динамічна структура взаємин між об'єктами (В. Кочергін); гарантія результату та можливість його відтворення в освітній практиці; досягнення, поряд із головним результатом, додаткових ефектів (С. Поляков); діагностичне цілеутворення, корекція, економічність, алгоритмічність, проектність, структурна цілісність (Г. Селевко); чітка послідовність дій і можливість їх точного відтворення в управлінському процесі (В. Сластьонін).

Спираючись на перелічені характеристики, ми визначаємо технологію управління ЗПТО (за С. Сидоровим) як цілісну систему управлінської діяльності, спрямовану на реалізацію конкретних завдань управління ЗПТО, що чітко задає зміст і послідовність управлінських дій і гарантує досягнення запланованого результату.

Взявши за основу управлінські інноваційні технології для загальноосвітніх навчальних закладів, апробовані в Луганській області (за В. Кочергіним, С. Сидоровим, С. Репіним), і адаптувавши їх до потреб ЗПТО, ми дійшли висновку про важливість формування у керівника ЗПТО

здатності ефективно застосовувати такі інноваційні технології: технологію вирішення актуальних проблем; технологію управління інноваційним проектом; технологію аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу; технологію колективного планування; технологію довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї; технологію підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологію управлінського моделювання; технологію організованої інноваційної зміни станів управління; технологію самокорекції педагогічної діяльності; технологію навчально-методичної гри; технологію розробки виховної роботи [133].

Відповідно до цього пропонується алгоритм упровадження управлінських інноваційних технологій:

1. Обґрунтування необхідності впровадження управлінської інноваційної технології (на підставі виявленої проблеми та сформульованого управлінського завдання).
2. Прийняття рішення про впровадження управлінської інноваційної технології.
3. Безпосереднє впровадження управлінської інноваційної технології.
4. Відстеження (моніторинг) процесу застосування управлінської інноваційної технології.
5. Аналіз, контроль і оцінювання процесу та результатів впровадження управлінської інноваційної технології.
6. Прийняття рішення щодо продовження використання управлінської інноваційної технології або припинення роботи з нею.
7. Надання рекомендацій щодо застосування управлінської інноваційної технології іншим керівникам.
8. Підбиття підсумків і узагальнений аналіз результатів упровадження управлінської інноваційної технології.

Розглянемо далі сукупність технологій, необхідних для впровадження в процес управління професійно-технічним навчальним закладом (на прикладі Бородянського аграрного ліцею).

Технологія введення нового в процесі вирішення актуальних проблем навчального закладу (технологія ВАП). Вона дає можливість розв'язати управлінське завдання (УЗ) – забезпечити спрямованість інноваційної діяльності на розв'язання конкретних проблем, притаманних даному навчальному закладу, та подолати його інертність. Технологія ВАП охоплює п'ять основних стадій, назви яких відображають їх призначення й місце в системі управлінських дій: 1) підготовка інновації; 2) введення нового; 3) організація діяльності педагогів щодо засвоєння і застосування нового; 4) попередні підсумки інноваційної діяльності; 5) поширення та вдосконалення набутого досвіду.

Технологія управління інноваційним проектом (технологія УІП). Її управлінське завдання полягає в оптимізації управлінських дій у процесі реалізації інноваційного проекту. Технологія УІП стимулює підтримку самостійності об'єктів управління, що забезпечується керівником ЗПТО шляхом видання наказу чи розпорядження, яким частина управлінських повноважень делегується певній групі педагогічних працівників для виконання нових завдань. Зазвичай такими завданнями виступає розроблення або упровадження педагогічних інновацій, а групами, що набувають часткової самостійності (іноді з окремим розрахунковим рахунком у банку), є колективи проєктантів педагогічних інновацій, які підпорядковуються науково-методичній раді та працюють у взаємодії з науковими консультантами і науковими установами. Практично кожна творча група педагогів може в такому разі виступати суб'єктом управління. Алгоритм УІП включає три ключові стадії: підготовку інновації, апробацію інноваційних ідей та закріплення інновації в практиці професійно-технічної освіти, при цьому на кожній стадії передбачено прийняття відповідних управлінських рішень.

Технологія аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу (технологія ДПР). Її управлінськими завданнями є виявлення специфіки конкретного навчального закладу, визначення його потреби в оновленні, оцінка інноваційних можливостей. Технологія ДПР дає змогу проектувати довгостроковий розвиток закладу на інноваційній основі, максимально враховуючи його особливості, відображені в тріаді «досвід – проблеми – ресурси». За її використання:

- досвід роботи педагогічного колективу диференціюється на позитивний і негативний, традиційний та інноваційний, оригінальний і запозичений, поодинокий і повторюваний; він систематизується за ієрархічними рівнями організаційної структури й за напрямками діяльності;
- актуальні проблеми навчального закладу визначаються на основі зіставлення досвіду ЗПТО з проблемами суспільства, учнів, батьків, педагогів, роботодавців; аналізуються у взаємозв'язку з наявним досвідом, що дозволяє виявити суперечності в його діяльності;
- у структурі ресурсного забезпечення ЗПТО виділяються фінансові, матеріально-технічні, кадрові, інформаційні та структурно-організаційні ресурси, які, своєю чергою, поділяються на внутрішні та зовнішні;
- аналітичні висновки ґрунтуються на встановлених у процесі аналізу прямих і зворотних зв'язках між досвідом, проблемами та ресурсами даного закладу.

Технологія колективного планування (технологія КП). Її управлінські завдання – організація колективного планування роботи й розроблення інноваційного проекту в групі, а також реалізація в процесі планування потреб і можливостей учасників майбутньої інноваційної діяльності. В основу технології покладено інструмент «стріла планування», запропонований Є. Гороховою та О. Коноваловою. У результаті колективного планування формується цілісний комплекс завдань, виконання яких забезпечує досягнення очікуваного результату, окресленого на початковому етапі розробки проекту, та формується група

однодумців, кожен з яких чітко усвідомлює спільну мету і власну роль у її досягненні.

Технологія довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї (технологія ДРБІ). Управлінське завдання полягає в забезпеченні максимальної реалізації навчального потенціалу інноваційної ідеї в довгостроковій перспективі розвитку навчального закладу шляхом послідовного збагачення спільної базової ідеї окремими нововведеннями.

Технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості (технологія ПІТ). Її управлінське завдання – створити комплекс умов для формування, висунення та реалізації продуктивних інноваційних ідей суб'єктами інноваційної діяльності (як всередині ЗПТО, так і у взаємодії закладу із зовнішнім середовищем). Управлінська підтримка реалізується через систему заходів з активізації інноваційної діяльності, охоплюючи всі стадії освітніх ініціатив і педагогічної творчості: від зародження й висунення ідеї до розроблення проекту, апробації та практичного втілення. На кожній із цих стадій підтримка набуває специфічних форм залежно від управлінських завдань і поєднання прийомів прямого та непрямого впливу. До прямої підтримки належать чіткі вказівки керівника щодо допомоги конкретному педагогові, дії, спрямовані на підвищення його статусу в колективі. Непряма підтримка пов'язана зі створенням умов, за яких викладач або майстер виробничого навчання може проявити ініціативу й творчість, розвинути та реалізувати власні ідеї, відчувати значущість своїх досягнень. Роль прямої підтримки, як правило, посилюється на завершальних стадіях, коли зростають зусилля педагогів і з'являються відчутні позитивні результати.

Підтримка інноваційної ініціативи об'єктів управління забезпечується керівником ЗПТО, зокрема тоді, коли будь-який педагогічний працівник, науковий консультант або група співробітників виносить інноваційну пропозицію на розгляд педагогічної ради. Підтримка педагогічної творчості, своєю чергою, реалізується через систематичне

проведення конкурсів на кращу науково-методичну розробку серед педагогічних працівників та організацію виставок у межах науково-методичної роботи ЗПТО на державному, регіональному й районному рівнях. При цьому впровадження інновацій може здійснюватися не лише педагогічними працівниками й керівниками ЗПТО, а й представниками інших органів управління профтехосвітою.

Технологія управлінського моделювання (технологія УМ). Її управлінське завдання полягає в оптимізації процесу створення та застосування управлінських моделей як ідеальних систем, які дають можливість глибоко осмислити реально наявні або щойно сформовані об'єкти управління та спрогнозувати їх розвиток.

Технологія самокорекції педагогічної діяльності (технологія СПД). Управлінське завдання полягає в організації самостійної роботи педагогічного працівника, спрямованої на усунення власних недоліків, виявлених у ході підготовки та реалізації окремих етапів навчально-виховного процесу. Технологія СПД передбачає використання двох основних інструментів: пакета технологічних таблиць і алгоритму самокорекції. Технологічні таблиці є опорним матеріалом, який відображає структуру професійної компетентності в частині ліквідації педагогічних помилок і дозволяє педагогу самостійно працювати над їх усуненням.

Технологія навчально-методичної гри (технологія НМГ). Її управлінське завдання — підвищити зацікавленість педагогічних працівників у інноваційній діяльності шляхом включення ігрових елементів у структуру методичної роботи. Технологія НМГ охоплює розробку та проведення навчально-методичної гри, що починається зі створення двох моделей: імітаційної та ігрової. Імітаційна модель відображає специфіку професійної діяльності фахівця, включає цілі діяльності, предмет гри, графічну модель рольової взаємодії учасників, систему оцінювання результатів. Ігрова модель формує соціальний

контекст гри, визначає коло ролей і функцій гравців, правила гри, за потреби – її сценарій.

Технологія розробки виховної роботи (технологія РВР). Управлінські завдання цієї технології – оптимізувати діяльність педагогічних працівників у процесі створення оригінальних форм виховних заходів і забезпечити їх педагогічну ефективність. Технологія передбачає кілька послідовних етапів: тематичне планування, попереднє (чорнове) планування, редагування плану та остаточне оформлення плану виховної роботи. Кожен етап супроводжується узагальненим алгоритмом реалізації й пам'яткою для педагога-початківця. Для молодих учителів у ЗПТО організовується навчання в «Школі молодого педагога», створюються ради наставників, реалізується проект «Молодий педагог», що сприяє їх успішній адаптації в педагогічному колективі.

Технологія організованої інноваційної зміни станів управління (технологія ОІЗСУ). Її управлінським завданням є оптимізація процесу створення та застосування інноваційних змін станів управління, які дозволяють глибше осмислити сформовані об'єкти управління, прогнозувати їх розвиток і реалізацію. Технологія ОІЗСУ передбачає певну послідовність управлінських дій, що охоплює етап підготовки до зміни станів системи управління ЗПТО й етап реалізації цих змін. До інноваційних змін станів управління ми відносимо, зокрема, створення дорадчих комітетів та консультативних рад за спеціальностями (за Л. Даниленко, Л. Сергєєвою, В. Олійником), які формують основу міцного, взаємовигідного партнерства всіх учасників навчально-виробничого процесу.

Загалом підготовка до змін у системі управління ЗПТО включає формулювання й обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів та умов, за допомогою яких ця мета може бути досягнута.

Найбільш складним і водночас ключовим аспектом є забезпечення запланованих змін відповідними ресурсами: новими підручниками, методичними матеріалами, підготовленими кадрами, сучасною матеріально-технічною базою. Зазначена технологія, по суті, виступає однією з базових при впровадженні інноваційних технологій в управлінні ЗПТО.

Ретельний аналіз технологій управління ЗПТО (на прикладі РЦПОБТ Харківської області) показав, що створення реальних передумов для впровадження інноваційних технологій в управління закладом передбачає належний рівень інформаційного, матеріально-технічного й кадрового забезпечення.

Кількісні та якісні показники оснащення кабінетів, лабораторій і майстерень повинні відповідати вимогам навчальних планів і програм щодо підготовки кваліфікованих робітників за замовленими професіями. Водночас, зважаючи на сучасні вимоги, необхідно наголосити, що обладнання має бути не лише достатнім, а й сучасним, інноваційним, оскільки роботодавці наполягають на готовності випускників працювати саме на новітньому устаткуванні з використанням інноваційних технологій у виробничих процесах.

ЗПТО слід забезпечити висококваліфікованими педагогічними кадрами, систематично дбати про рівень їхньої професійної підготовки, постійно відстежувати проходження стажувань на підприємствах, участь у курсах підвищення кваліфікації, відвідування майстер-класів, інноваційних виставок. Для молодих педагогів необхідно організовувати навчання в «Школі молодого педагога», створювати ради наставників, реалізовувати проект «Молодий педагог», що сприятиме їх більшій включеності в колектив і продуктивній професійній адаптації.

Ще однією важливою умовою впровадження інноваційних технологій в управління ЗПТО є прогнозування можливих зворотних чи незворотних структурних змін в інноваційному соціально-педагогічному

середовищі, що потребує врахування закону незворотної дестабілізації педагогічного інноваційного середовища, в якому функціонує ЗПТО, а також оцінки його цілісності та адаптаційних можливостей. Інноваційне середовище без належних адаптаційних ресурсів не може стабільно існувати: під надмірним тиском новацій воно руйнується. Саме тому до певної міри закономірними є консервативні практики, притаманні освітянам, спрямовані на недопущення хаотичних, непередбачуваних змін, здатних суттєво загальмувати реалізацію інноваційних процесів в управлінській системі ЗПТО.

Типовими помилками у виборі інновацій виступають: прагнення запровадити ту чи іншу новацію без попереднього відбору; орієнтація на інновації за принципом «проба й помилка»; намагання наслідувати саме ті новації, які вже були реалізовані в інших ЗПТО, без урахування власної специфіки; гонитва за «модою» на інновації та інноваційну діяльність; готовність виконати будь-яку вказівку «згори» щодо впровадження нового, не аналізуючи реальну ситуацію в закладі.

Завдання керівників при використанні інноваційних технологій в управлінні ЗПТО ускладнюється необхідністю:

- постійно аналізувати рівень відкритості закладу й його спроможність підтримувати педагогів-новаторів не лише соціальними й психологічними, а й матеріальними засобами за рахунок залучених інвестицій;
- створювати правові, організаційні та психологічні умови для проведення експериментальної діяльності, залучення різних інвесторів;
- входити до складу міжнародних освітніх інноваційних проектів;
- інтегруватися в глобальні та локальні мережі Інтернет;
- формувати конкурентоспроможне освітнє середовище;
- готувати конкурентоздатних робітників, які здатні адаптуватися до життя й праці в умовах швидкоплинних змін суспільства.

У результаті впровадження управління з використанням інноваційних технологій ЗПТО поступово здобуває реальну конкурентоспроможність. Сучасні зміни в соціально-економічному розвитку України об'єктивно вимагають істотного підвищення творчого потенціалу й конкурентоспроможності випускників ЗПТО.

На сьогодні відсутня система державного розподілу випускників ЗПТО, а підприємства й організації самостійно формують власну кадрову політику, яка часто слабо корелює зі змінами на ринку праці. Унаслідок цього для молодих кваліфікованих робітників, що закінчили ЗПТО, постійно зберігається загроза безробіття, а самі випускники стають однією з найменш захищених у соціальному відношенні груп населення.

Колишня модель навчання, яка майже повністю залежала від навчальних планів і державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників, могла функціонувати лише в межах централізованої державної системи й уже не відповідає динаміці сучасної ринкової економіки.

Тому сьогодні ЗПТО мають навчитися прогнозувати попит на кваліфікованих робітників за конкретними професіями на п'ятирічну чи десятирічну перспективу і своєчасно реагувати на нього, вносячи відповідні корективи до навчальних планів і програм, забезпечуючи тим самим більшу гнучкість і адаптивність системи професійно-технічної освіти до потреб ринку праці.

3.2. Критерії результативності управління закладом професійно-технічної освіти з використанням інноваційних технологій

Спираючись на концептуальні положення адаптивного управління педагогічними системами, розроблені Г. Єльніковою, П. Третьяковим, С. Мітіним, М. Бояринцевою, результативність управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій нами проаналізовано за методикою, запропонованою С. Сидоровим [134].

При цьому слід наголосити, що на сучасному етапі розвитку професійно-технічної освіти відсутня уніфікована, загальноприйнята методика оцінювання результативності управління ЗПТО і, відповідно, ефективності функціонування всієї системи управління ПТО, що зумовлює необхідність обґрунтування власних підходів до її оцінювання.

У межах дослідження нами виокремлено критерії трьох рівнів – базового, достатнього та високого. Їх стислий опис подано у розділі 1.2, де конкретизовано склад критеріїв та показників оцінювання управління ЗПТО, а також наведено використану шкалу вимірювання – 12-бальну. До критеріїв базового рівня віднесено показники, які оцінюються в діапазоні від 1 до 6 балів; до критеріїв достатнього рівня – показники з інтервалу від 7 до 9 балів; до критеріїв високого рівня – показники, що оцінюються від 10 до 12 балів.

Обраний підхід до оцінювання передбачав здійснення системного аналізу результативності управління ЗПТО за фіксованими показниками, причому такий аналіз проводився на етапі вивчення фактичного стану управління закладом із позицій використання інноваційних технологій, що дозволило співвіднести отримані результати з визначеними рівнями та критеріальними характеристиками.

Таблиця 3.1

Критерії результативності управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій

Критерії результативності управління ЗПТО (за рівнями)			Критерії оціню- вання	Показники	Ба- ли
Базовий рівень (прояви)	Достатній рівень (прояви)	Високий рівень (прояви)			
1	2	3	4	5	6
Містить два зовнішні кількісні та якісні прояви результатів інноваційн. процесу: - кількість реалізованих системою інноваційних ідей; -доцільність інновацій	Характеризує структурні зміни вЗПТО, включає два основні критерії: - структурні новоутворення (оновлен. структуриЗПТО); - освітні відносини (розвиток зв'язків і взаємодій вЗПТО)	Відображає зміну уявлень системи про себе, про свої можливості. Включає два критерії, що являють собою сукупність інтегративних характеристик ЗПТО: - потреба ЗПТО в пізнанні й засвоєнні нового, розробленого пед. наукою і практикою (в самооновленні); - здатність ЗПТО до розробки та впровадження інновацій (здатність до самооновлень)	1. Зміст та організація навчально-виробнич. процесу	рівень підготовки кваліфікованих робітників за професіями	
				збереження контингенту учнів	
				планування і ведення навчальної документації	
				ведення і організація контролю	
				відповідність безпечним умовам праці	
				співпраця із соціальними партнерами	
				аналіз ринку праці	
				працевлаштування випускників	
				створення умов для адаптації молодих спеціалістів	
			2. Забезпеченість педагогічними кадрами	кількісна та якісна характеристика педагогічних працівників	
				підвищення кваліфікації, стажування педагогічних працівників	
				здійснення морального, матеріального стимулювання педагогічних працівників	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
			3. Забезпечення якості професійно-технічн. навчання через навчальн.-виховн. процес	система виховної роботи в позаурочний час	
				робота учнівського самоврядування, її вплив на якість освіти	
				співпраця із соціальними партнерами	
				робота з обдарованими дітьми	
				організація системи здорового способу життя та фізичного розвитку учнів	
				організація проф-орієнтаційної роботи	
			4. Організація метод. роботи	робота методичних комісій	
				участь в обласних конкурсах, виставках	
				інноваційні проекти та технології, інформаційно-комунікаційні технології	
			5. Матеріально-технічне забезпечення	дотримання санітарно-гігієнічного режиму	
				забезпечення кабінетів	
				забезпечення майстерень	
				інформаційно-комп'ютерне забезпечення	

Шкалу оцінювання побудовано з урахуванням того, що кожен бал відображає інтегрований результат діяльності ЗПТО за визначеними критеріями, тобто є підсумковою характеристикою стану управління та інноваційних процесів у закладі. Обраний спосіб шкалювання дав змогу здійснити змістовний аналіз результатів управління ЗПТО та виокремити рівні його ефективності.

1 бал – педагогічні працівники мають лише елементарні уявлення про інноваційні технології, обмежуючись рівнем їх простого розпізнавання.

2 бали – педагогічні працівники, спираючись на досвід інших навчальних закладів і підприємств, загалом знають та розрізняють інноваційні технології як у сфері навчання, так і у виробничій діяльності.

3 бали – у навчальному закладі лише на початковому етапі формуються організаційні та ресурсні умови для впровадження інновацій.

4 бали – у ЗПТО застосування інновацій здійснюється несистемно, епізодично, без належного планування і програмного забезпечення.

5 балів – у ЗПТО інноваційні технології використовуються в навчально-виховному та навчально-виробничому процесах, однак відсутній аналіз їх результативності, не проводиться оцінювання ефектів від упровадження.

6 балів – у ЗПТО фіксуються зовнішні кількісні та якісні прояви результатів упровадження інноваційних технологій, досягнення яких свідчить про наявні тенденції розвитку закладу.

7 балів – функціонування навчального закладу із застосуванням інноваційних технологій набуває стабільного характеру, інноваційна активність поширюється на функціональні служби ЗПТО.

8 балів – аналіз результатів упровадження інноваційних технологій у діяльність навчального закладу створює підґрунтя для розширення партнерських зв'язків ЗПТО із соціальними партнерами, а також для корекції та оновлення змісту цих партнерських відносин.

9 балів – у системі управління ЗПТО відбуваються структурні

новоутворення, інтенсифікується взаємодія з іншими навчальними закладами, розширюється мережа освітньо-професійної кооперації. 10 балів – у ЗПТО виразно виявляється потреба в пізнанні й засвоєнні нових розробок педагогічної науки та інноваційних технологій, апробованих рентабельними підприємствами. 11 балів – ЗПТО здатний не лише успішно впроваджувати нові розробки, а й самостійно створювати інноваційні технології, адаптовані до власних умов функціонування. 12 балів – інноваційні технології, розроблені у даному ЗПТО, активно використовуються як в управлінні самим закладом, так і впроваджуються в інших навчальних закладах, що свідчить про їхню високу ефективність і тиражованість.

Далі слід підкреслити, що для оцінювання результативності управління ЗПТО були включені критерії та показники, які відображають структурні компоненти предмета дослідження, основні напрями діяльності закладу, а також рівні перебігу досліджуваного управлінського процесу в ЗПТО з використанням інноваційних технологій. Характеристику цих критеріїв і показників оцінювання управління ЗПТО також подано за 12-бальною шкалою.

1-й критерій. Зміст та організація навчально-виробничого процесу.

Перший критерій спрямований на виявлення особливостей змісту й організації навчально-виробничого процесу у ЗПТО. Його застосування передбачає звернення до загальної характеристики діяльності навчального закладу, яка виступає основою для безпосереднього ознайомлення з роботою ЗПТО на місці. Метою використання цього критерію є визначення реального рівня реалізації закладом стратегії та тактики власного розвитку на найближчу перспективу. Головне завдання – поєднання статистичної інформації та управлінської політики щодо опрацювання даних про кількісні та якісні показники діяльності ЗПТО.

Від 1 до 3 балів – зміст і організація навчально-виробничого процесу не відповідають вимогам державних стандартів освіти та запитам ринку праці; робота щодо збереження контингенту учнів фактично майже не ведеться.

Від 4 до 6 балів – зміст і організація навчально-виробничого процесу лише частково узгоджуються з рівнями державних стандартів та частково відповідають потребам ринку праці; робота щодо збереження контингенту учнів здійснюється, але не враховує реальних потреб ЗПТО.

Від 7 до 9 балів – зміст і організація навчально-виробничого процесу відповідають рівням стандартів освіти та частково відображають вимоги ринку праці; водночас діяльність із збереження контингенту потребує підвищення дієвості.

Від 10 до 12 балів – зміст і організація навчально-виробничого процесу повністю узгоджуються з державними стандартами та сучасними вимогами ринку праці; налагоджено ефективну систему роботи щодо збереження контингенту учнів.

2-й критерій. Забезпеченість педагогічними кадрами.

Робота з педагогічними кадрами, спрямована на підвищення їхнього професійного рівня, визначається одним із пріоритетних напрямів діяльності ЗПТО. Адміністрація закладу у взаємодії з навчально-методичними кабінетами при обласних управліннях освіти і науки та в партнерстві з підприємствами, де здійснюється стажування, прагне оперативно впроваджувати різноманітні форми підвищення кваліфікації й стажування з метою вдосконалення педагогічної майстерності.

Від 1 до 3 балів – ЗПТО забезпечений педагогічними кадрами не повною мірою; умови для адаптації молодих спеціалістів фактично не створені; кількісні та якісні характеристики педагогічних працівників є низькими; підвищення кваліфікації та стажування не здійснюються відповідно до встановлених нормативів; моральне й матеріальне стимулювання педагогів відсутнє.

Від 4 до 6 балів – ЗПТО забезпечений педагогічними кадрами формально в повному обсязі, однак умови для адаптації молодих спеціалістів створені лише частково; якісний склад педагогічних працівників оцінюється як середній; підвищення кваліфікації та стажування проводяться, але не завжди відповідно до планових вимог; моральне й матеріальне стимулювання здійснюється фрагментарно.

Від 7 до 9 балів – ЗПТО повністю укомплектований педагогічними кадрами, створено умови для адаптації молодих спеціалістів, однак рада наставників не функціонує належним чином; кількісні та якісні характеристики педагогічних працівників відповідають нормативним вимогам до організації діяльності ЗПТО, проте лише незначна частина педагогів має високий рівень кваліфікації; підвищення кваліфікації та стажування здійснюються відповідно до нормативів, але з окремими порушеннями; моральне стимулювання проводиться постійно, тоді як матеріальне – частково.

Від 10 до 12 балів – ЗПТО повністю забезпечений педагогічними кадрами, створено цілісну систему адаптації молодих спеціалістів, ефективно працює рада наставників; якісні характеристики педагогічних працівників відповідають вимогам нормативних документів, а переважна більшість із них має високий рівень кваліфікації; підвищення кваліфікації та стажування здійснюються у повній відповідності до нормативів; моральне й матеріальне стимулювання педагогів реалізуються систематично й послідовно.

3-й критерій. Забезпечення якості професійно-технічного навчання через навчально-виховний процес.

Третій критерій спрямований на оцінювання якості професійно-технічної підготовки через характеристику навчально-виховного процесу. Основними показниками цього критерію виступають: організація системи виховної роботи у позаурочний час; діяльність органів учнівського самоврядування та її вплив на якість освіти; взаємодія із соціальними

партнерами; робота з обдарованими учнями; створення та реалізація системи здорового способу життя і фізичного розвитку; організація профорієнтаційної роботи.

Від 1 до 3 балів – система виховної роботи в позаурочний час, робота учнівського самоврядування та її вплив на якість освіти, взаємодія із соціальними партнерами, робота з обдарованими дітьми, організація системи здорового способу життя і фізичного розвитку учнів, а також профорієнтаційна робота перебувають на незадовільному рівні. Від 4 до 6 балів – система виховної роботи в позаурочний час загалом організована на задовільному рівні; учнівське самоврядування в ЗПТО формально існує, однак його вплив на якість освіти фактично не проявляється; співпраця із соціальними партнерами носить епізодичний, стихійний характер; робота з обдарованими дітьми не має чітко окресленої структури; система здорового способу життя й фізичного розвитку учнів впроваджується без належної опори на планування; профорієнтаційна робота обмежується переважно періодом набору учнів. Від 7 до 9 балів – система виховної роботи в позаурочний час функціонує, однак у плануванні існують окремі невідповідності; діяльність учнівського самоврядування та його вплив на якість освіти не завжди забезпечують позитивний результат; співпраця із соціальними партнерами здійснюється переважно у період проходження учнями виробничої практики, а не протягом усього навчального року; робота з обдарованими дітьми проводиться, але не всі учні досягають очікуваних результатів; система здорового способу життя і фізичного розвитку реалізується, хоча в плануванні мають місце певні неточності; профорієнтаційна робота здійснюється, однак без активного використання засобів масової інформації.

Від 10 до 12 балів – система виховної роботи в позаурочний час чітко організована відповідно до планів; діяльність учнівського самоврядування стабільно позитивно позначається на якості освіти; налагоджено системну

співпрацю із соціальними партнерами; робота з обдарованими дітьми носить результативний характер; система здорового способу життя і фізичного розвитку учнів реалізується на високому рівні; профорієнтаційна робота активно провадиться із широким залученням засобів масової інформації.

4-й критерій. Організація методичної роботи.

Організація науково-методичної роботи є невід'ємною складовою управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій і спрямовується на підвищення професійної компетентності викладачів та майстрів виробничого навчання, розв'язання навчальних проблем і досягнення високих результатів. Науково-методична робота організовується на діагностично-прагматичній основі, що передбачає послідовність дій: визначення проблеми, над якою працює ЗПТО, формування творчих груп педагогів тощо.

Від 1 до 3 балів – діяльність методичних комісій організована на низькому рівні; участь у обласних конкурсах і виставках відсутня; інноваційні проекти, технології та інформаційно-комунікаційні засоби не впроваджуються в роботу ЗПТО.

Від 4 до 6 балів – діяльність методичних комісій не завжди забезпечує очікувані результати; участь у конкурсах і виставках на обласному рівні носить лише оглядовий характер; інноваційні проекти, технології та інформаційно-комунікаційні засоби впроваджуються частково, без системного підходу.

Від 7 до 9 балів – діяльність методичних комісій організована відповідно до планів і загалом дає позитивні результати; участь у конкурсах та виставках здійснюється частково і без досягнення значних успіхів; інноваційні проекти й технології, інформаційно-комунікаційні засоби впроваджуються в роботу ЗПТО, однак без чітко розробленої програми і календарного плану впровадження.

Від 10 до 12 балів – діяльність методичних комісій планується системно й

забезпечує високі позитивні результати; участь у конкурсах і виставках на обласному рівні є регулярною та супроводжується помітними досягненнями; інноваційні проекти, технології й інформаційно-комунікаційні засоби цілеспрямовано впроваджуються у роботу ЗПТО відповідно до спеціально розроблених планів та програм.

5-й критерій. Матеріально-технічне забезпечення.

Матеріально-технічне забезпечення ЗПТО істотно впливає на якість освіти та результативність навчально-виробничого процесу. Основними показниками цього критерію є: дотримання санітарно-гігієнічного режиму; забезпечення навчальних кабінетів і майстерень сучасними меблями, обладнанням та матеріалами; інформаційно-комп'ютерне забезпечення закладу.

Від 1 до 3 балів – санітарно-гігієнічний режим у ЗПТО систематично порушується; кабінети й майстерні не забезпечені сучасними меблями, обладнанням та матеріалами; інформаційно-комп'ютерна база є застарілою, потребує капітального оновлення і ремонту. Від 4 до 6 балів – санітарно-гігієнічний режим у ЗПТО дотримується лише частково; кабінети та майстерні забезпечені сучасними меблями, обладнанням і матеріалами не в повному обсязі; інформаційно-комп'ютерне забезпечення закладу технічно застаріле, однак функціонує справно.

Від 7 до 9 балів – санітарно-гігієнічний режим у ЗПТО загалом дотримується, хоча трапляються окремі порушення; кабінети й майстерні забезпечені сучасними меблями, обладнанням і матеріалами, проте контроль за їхнім станом і використанням не завжди є належним; інформаційно-комп'ютерну базу оновлено, але вона ще не повністю відповідає потребам навчального закладу.

Від 10 до 12 балів – у ЗПТО стабільно забезпечується дотримання санітарно-гігієнічних норм; навчальні кабінети й майстерні обладнані сучасними меблями, технікою та матеріалами, за якими здійснюється

постійний контроль; інформаційно-комп'ютерне забезпечення закладу своєчасно оновлюється і повною мірою задовольняє освітні потреби.

Отже, у межах проведеного дослідження було детально опрацьовано систему оцінювання результативності управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій, яка характеризується визначеними рівнями, змістовими параметрами, ступенем виявлення, а також кількісною величиною за кожним із сформульованих критеріїв і відповідних показників.

Однією з ключових проблем упровадження інноваційних технологій в управління ЗПТО є ставлення педагогічних працівників до інновацій, оскільки це потребує трансформації корпоративної культури освітньої організації. Відтак управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій доцільно розглядати як складний, динамічний процес відтворення соціальних явищ, відносин, якостей, характеристик і практичних дій. Цей процес повинен включати: теоретичну підготовку виконавців; організацію їх роботи (відповідно до обсягу, що задається управлінськими завданнями); координацію дій різних суб'єктів (окремих виконавців або груп); надання науково-методичної підтримки педагогам і фахівцям; контроль діяльності суб'єктів упровадження технологій; аналіз процесу застосування технологій; коригування дій суб'єктів (за потреби); діагностику результатів; організацію інформаційного забезпечення процесу впровадження технологій і його підсумків.

3.3. Методичні рекомендації щодо удосконалення управління закладом професійно-технічної освіти засобами інноваційних технологій

Управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій розглядаємо як динамічний, змінний у часі процес, покликаний подолати інертність і невиправданий консерватизм частини педагогічних

працівників. Реалізація такого завдання стає реальною лише за умови цілеспрямованої й систематичної підготовки керівників, викладачів і майстрів виробничого навчання. На наш погляд, ця підготовка має здійснюватися на постійній основі через моделювання управлінських процесів, створення оптимальних умов для педагогічної діяльності, забезпечення безперервного професійного та особистісного зростання працівників, у результаті чого забезпечується й загальноосвітній розвиток навчального закладу.

У ході дослідження встановлено, що провідне завдання управління полягає у максимально повному використанні природних здібностей кожного учня в навчально-виробничому процесі та наданні цьому процесові інноваційного характеру. Водночас реалізувати це завдання неможливо без усвідомлення педагогічними працівниками глибинної інноваційної сутності змін, які відбуваються в сучасному професійно-освітньому середовищі.

Запропоноване дослідження розглядаємо як один із дієвих засобів підготовки керівника, викладача й майстра виробничого навчання до інноваційної діяльності та забезпечення сталого розвитку ЗПТО, що стає реальністю лише за умови системного здійснення управлінської діяльності. Упровадження розроблених удосконалень процесу управління дає змогу керівнику набути здатності мислити стратегічно, прогнозувати перспективи розвитку, формувати та підтримувати якісно нову організаційну культуру ЗПТО, залучати до управлінських процесів учасників навчально-виховного й навчально-виробничого процесів, чітко визначати їх місце, зміст і обсяг управлінської діяльності.

У результаті впровадження процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій створюється особистісно орієнтоване освітнє середовище, яке за своєю суттю є інноваційним і відповідає запитам держави, вимогам ринку праці та очікуванням замовників робітничих кадрів. Окреслений нами зміст інноваційної

управлінської діяльності керівника ЗПТО зумовлює таку модель управління, яка виступає зразком партнерських взаємин між учасниками навчально-виховного й навчально-виробничого процесів, формує відповідальність за спільний результат, слугує засобом безперервного вдосконалення професійної майстерності та особистісного зростання педагогічних і керівних кадрів ЗПТО.

У межах проведеного дослідження розроблено методичні рекомендації для керівників щодо впровадження управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій. Зазначені рекомендації можуть бути застосовані педагогічними працівниками будь-яких категорій, які прагнуть здійснювати інноваційні процеси в системі професійно-технічної освіти та вже долучені до відповідної діяльності [127].

Початковим етапом управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій є створення й реалізація системи власної самоосвіти керівника та педагогічного колективу, що забезпечує необхідну теоретичну й практичну підготовку до організації та супроводу інноваційних процесів. Теоретичні засади сучасної освітньої інноваційної діяльності частково спираються на методологічні напрацювання ХХ століття, а в новітніх інтерпретаціях – на сучасну філософію освіти. Йдеться про дослідження загальнонаукових основ освітньої інноватики: історико-генетичного підґрунтя (О. Попова), педагогічних інновацій (Л. Даниленко, В. Паламарчук), інноваційного освітнього менеджменту (О. Бондарчук, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Маслов, В. Олійник, В. Лазарєв, М. Поташник).

Теоретичний фундамент керівника ЗПТО, який здійснює інноваційну управлінську діяльність, мають становити: теоретичні напрацювання в галузі інноваційного менеджменту; концепції освітнього менеджменту та інноваційного освітнього менеджменту; теорія педагогічного менеджменту; основи педагогічної інноватики; закономірності перебігу інноваційних процесів, сформульовані дослідниками на різних етапах їх

розвитку (закон незворотної дестабілізації педагогічного середовища, закон обов'язкової реалізації освітнього процесу, закон стереотипізації педагогічних інновацій (Н. Юсуфбекова), а також корективи до їх тлумачення (В. Паламарчук, Б. Чижевський), і закони, що відображають специфіку управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах (Л. Ващенко, Л. Даниленко)); орієнтація на забезпечення особистісно орієнтованого підходу в управлінській діяльності; доцільність інноваційної управлінської діяльності (урахування специфіки ЗПТО, потреб і можливостей учасників навчально-виховного й навчально-виробничого процесів); стратегічність (орієнтація на розвиток і його відповідність майбутнім потребам ринку праці, освітньої галузі, економіки та держави); структурні компоненти інноваційної управлінської діяльності – філософський, мотиваційний, креативний, рефлексивний, технологічний.

Обов'язковою умовою здійснення інноваційних процесів є формування керівником ЗПТО ефективної управлінської команди та вибір адекватного стилю управління. Під стилем управління розуміємо сукупність форм та методів керівного впливу, що реалізуються у взаєминах з учасниками навчально-виховного та навчально-виробничого процесів. Зміст поняття "стиль управління" включає засоби впливу керівника на окремих осіб і групи працівників з метою спрямування їхньої діяльності на досягнення цілей навчального закладу.

У цьому контексті важливо враховувати позицію науковців (Л. Барютіна, С. Валдайцева, А. Васильєва, П. Завліна, В. Кабакова, І. Мінко, К. Пузиня, Л. Серова та ін.), які виокремлюють дві базові категорії стилів управління: управління, орієнтоване на виконання завдань, і управління, зорієнтоване на працівників. Управління, орієнтоване на працівників, відтворює особистісно орієнтований підхід, створює сприятливий клімат для творчої праці та спирається на такі методи, як делегування повноважень, мотивація й комунікація, що забезпечують регулювання

міжособистісних взаємин у колективі. Вочевидь, за впровадження інновацій в управлінську практику необхідне поєднання обох управлінських орієнтацій, коли досягнення визначених цілей інноваційної діяльності забезпечується одночасним дотриманням процедур планування, організації, контролю та реалізацією особистісно орієнтованого підходу й специфічних функцій інноваційного управління.

Нова філософія освіти передбачає формування високоосвіченої, конкурентоспроможної, успішної та творчої особистості. Досягнення цієї мети ґрунтується на принципах демократизації, системності, відкритості, наступності, пріоритетності загальнолюдських цінностей. Одним із ефективних засобів активного залучення педагогів до управлінських процесів, що сприяє мотивації професійного розвитку, є делегування управлінських повноважень педагогічним працівникам. У процесі становлення педагогічного колективу мають домінувати організованість, узгодженість дій, єдиний стиль ставлення до учнів та їхніх батьків, єдина міра вимогливості, спільні педагогічні позиції щодо розв'язання ключових питань життєдіяльності ЗПТО, вибудовані з урахуванням управлінських інноваційних технологій.

Формування неповторного іміджу ЗПТО – складне завдання, яке потребує серйозного, системного підходу та повсякденної планомірної, цілеспрямованої роботи. Варто підкреслити, що імідж навчального закладу не виникає спонтанно, а формується поступово, вимагаючи значних інтелектуальних і фізичних зусиль, а також фінансових вкладень. Батьки обирають конкретний ЗПТО за умови, що його імідж узгоджується з їхніми очікуваннями щодо професійної освіти й виховання дітей та, насамперед, забезпечує підготовку висококваліфікованого робітника.

Кардинальні зміни в політичному й економічному житті країни, упровадження ринкових принципів управління актуалізують для керівника навчального закладу необхідність глибокого опанування сучасних методів та форм прийняття рішень. Кожен фахівець у сфері управління ЗПТО має

володіти теорією, практикою й мистецтвом управління, вміти формулювати цілі власної діяльності, розробляти стратегію та тактику їх досягнення, приймати обґрунтовані управлінські рішення й нести відповідальність за їх реалізацію. Основним інструментом управлінського впливу виступає рішення як сукупність взаємопов'язаних, послідовних дій, що здійснюються окремою особою чи групою осіб для досягнення визначених цілей або запобігання чи подолання проблемних ситуацій.

Для того щоб керівник ЗПТО міг здійснювати повноцінне, результативне управління з використанням інноваційних технологій, він має: усвідомити управлінську діяльність як творчий, продуктивний процес, зорієнтований не лише на опрацювання інформації, а насамперед на пошук оригінальних та ефективних управлінських рішень; володіти широкою загальнонауковою і фаховою ерудицією, мати високий культурний рівень; застосовувати нестандартні підходи й рішення, використовувати особистий творчий потенціал, а також вольові й морально-психологічні якості (чесність, наполегливість, захопленість, критичність тощо); опанувати теорію й методологію управління, освітній менеджмент, інноваційний менеджмент; володіти інноваційними технологіями, тобто основними процедурами, послідовністю операцій і дій, методиками та алгоритмами управлінської діяльності.

Для реалізації управлінських функцій керівник ЗПТО повинен мати розвинені аналітико-синтетичні вміння: здійснювати класифікацію та порівняння, узагальнювати, виявляти причинно-наслідкові зв'язки й закономірності, виділяти головне, співвідносити окремі факти із загальними тенденціями. Спираючись на аналіз теоретичних джерел, науково-практичних матеріалів, структури процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій та результати оцінювання його ефективності, нами розроблено загальні правила результативної інноваційної управлінської діяльності.

1. Інтеграція всіх інноваційних завдань як фундаментальної основи підвищення конкурентоспроможності ЗПТО в єдину інноваційну концепцію розвитку. Це означає, що:
 - усі педагогічні працівники розуміють і приймають інноваційну концепцію розвитку закладу, активно її підтримують;
 - усі структурні підрозділи ефективно взаємодіють і узгоджено розвиваються в межах визначеної концепції;
 - інноваційні процеси цілеспрямовано орієнтовані на підготовку висококваліфікованих робітників у контексті вимог ринку праці.
2. Створення та підтримка результативного інноваційного клімату в навчальному закладі.
3. Розробка й упровадження інноваційних проектів як інструменту модернізації освітнього процесу й управлінської діяльності.
4. Підготовка й просування інноваційних напрацювань на ринку освітніх послуг регіону.
5. Забезпечення ефективності та економічної доцільності інноваційних процесів.

Застосовуючи інноваційну технологію управління інноваційним проектом у системі навчально-виховної роботи, пропонуємо низку рекомендацій для керівника ЗПТО як суб'єкта проектування. Базові знання керівника мають охоплювати теоретичні основи планування, технологію проектування та уявлення про ЗПТО як об'єкт проектної діяльності.

Вимоги до керівника як організатора проектування включають: чітке усвідомлення власної ролі й місця у проектуванні; наявність цільової спрямованості проектної діяльності; дію в межах власної компетенції; здійснення загального управління проектом; активну взаємодію з вищими органами управління, представниками наукових установ, консультантами, експертами; глибокий аналіз ситуації та логіки її розвитку; формування команди проектувальників; визначення ступеня важливості прийнятих рішень у часі (термінові, стратегічні); здатність співпрацювати в команді й

координувати діяльність її членів; забезпечення проектної групи необхідною інформацією, кваліфікованими інструкціями, завданнями; здійснення моніторингу перебігу проектних робіт; об'єктивне оцінювання результатів проектної діяльності.

Важливою умовою є також здатність керівника реалізовувати лідерські якості: ефективно розв'язувати проблеми; заохочувати інноваційну активність інших; управляти конфліктами; приймати рішення в складних і нетипових ситуаціях; використовувати переговорні стратегії, силу переконання та владні повноваження для досягнення цілей; адекватно реагувати на потреби, почуття й інтереси інших; адаптуватися до ситуацій тимчасової невизначеності та змін; мотивувати членів колективу; реалістично оцінювати власні переваги й недоліки; забезпечувати широку підтримку змін; управляти комунікаціями та зовнішніми й внутрішніми контактами.

До ключових характеристик керівника, здатного реалізовувати інноваційний курс, відносимо: стратегічне бачення; готовність управляти персоналом; готовність до ефективного управління ресурсами; здатність керувати проектною діяльністю; уміння розробляти й оцінювати проектні програми; готовність до управління технологіями.

Оптимальний стиль керівництва ґрунтується на моделі "соціальної людини" та передбачає: взаємоповагу й співпрацю між керівниками, педагогами й учнями; відкритість і доступність інформації; публічне обговорення актуальних проблем і запланованих нововведень; урахування інтересів меншості й окремих членів колективу; мінімізацію ролі адміністративного контролю та каральних заходів; толерантність; орієнтацію на досягнення спільних цілей; заохочення індивідуальних досягнень і творчих підходів; взаємодопомогу й моральну підтримку; широке делегування повноважень.

Керівник навчального закладу має володіти чіткою поетапною схемою впровадження технології управління інноваційним проектом:

1-й етап – постановка проблеми цільового керування перед членами адміністративно-управлінської ланки та радою проєктантів;
2-й етап – аналіз діяльності закладу в цілому та її результативності, виявлення творчого потенціалу, оцінювання змісту й форм процесу проєктування;
3-й етап – конкретизація проблеми;
4-й етап – розподіл обов’язків щодо виконання проєкту, розробка індивідуальних завдань для його реалізації;
5-й етап – оцінка ефективності цільового проєкту.

Попри наявність певних суперечностей щодо застосування технології управління інноваційним проєктом у навчально-виховній діяльності ЗПТО, практика свідчить, що її впровадження має виразну користь для учнів. Позитивний ефект підтверджується реальними результатами їхньої проєктної діяльності.

Позитивні аспекти використання технології управління інноваційним проєктом полягають у тому, що вона сприяє:

- створенню умов для розвитку індивідуальних здібностей і нахилів учня, його творчого мислення та інтелектуального зростання;
- орієнтації як на самостійну, так і на парну чи групову діяльність;
- реалізації творчого підходу до розв’язання проблеми;
- отриманню якісних практичних і теоретичних результатів;
- соціалізації особистості через поєднання різних видів діяльності;
- стимулюванню ініціативності та нарощуванню творчого потенціалу учня;
- поєднанню індивідуальних завдань з елементами колективного пошуку;
- розвитку комунікативних умінь;
- формуванню самостійності учня в плануванні, організації та контролі власної навчальної діяльності;
- забезпеченню можливостей для самоосвіти учнів.

Водночас проблеми й суперечності застосування технології управління інноваційним проектом зумовлені тим, що така технологія потребує:

- гнучкого розподілу навчального часу;
- чіткого визначення між викладачами та майстрами виробничого навчання змістових і процесуальних функцій;
- розподілу управлінських функцій керівника процесу;
- високої якості кадрової підготовки учасників проектної діяльності.

Результати експериментальної роботи засвідчують, що протягом одного навчального року доцільно реалізовувати не більше 5–7 проектів, які передбачають упровадження принципово нової практики. Особливого значення набуває методична підтримка з боку заступника директора з навчально-виробничої роботи у взаємодії з педагогами, залученими до проектної діяльності, оскільки значна частина як досвідчених, так і молодих фахівців потребує поглиблення знань із педагогіки, соціології та психології.

Важливо організувати й провести принаймні один семінар протягом навчального року, спрямований на розв'язання окреслених проблем. За формою такий семінар може бути:

- науково-теоретичним, коли виступи представників педагогічної науки поєднуються з демонстрацією результатів практичної діяльності педагогів-практиків;
- семінаром-практикумом у форматі відкритого виховного заходу або ділової гри з подальшим обговоренням результатів усіма учасниками;
- теоретичним семінаром-заняттям, спрямованим на підвищення теоретичного рівня педагогів, які беруть участь у проектній діяльності.

В умовах освітніх нововведень необхідно організувати системну підготовку педагогічних працівників до управлінської інноваційної діяльності в рамках підвищення кваліфікації. Робота з опанування керівниками та іншими категоріями педагогічних працівників

управлінських інноваційних технологій умовно поділяється на три взаємопов'язані етапи: діагностика й навчання; самостійна робота керівників у навчальних закладах; вивчення й оцінювання результативності управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

Інноваційна діяльність керівників ЗПТО, як і управлінська, характеризується спрямованістю на виявлення проблем, їх структурування, формулювання управлінського завдання та пошук способів і технологій його розв'язання. Формування відповідних умінь відбувається в процесі навчання та практичної професійної діяльності керівника ЗПТО, що зумовлює потребу створення цілісної системи роботи з керівниками. Під такою системою розуміємо сукупність навчально-методичних матеріалів, спецкурсів, програм, спрямованих на підвищення рівня управлінської майстерності та інноваційної культури керівника. Метою її створення є розвиток управлінської компетентності керівників ЗПТО. Результат упровадження управлінських інноваційних технологій у діяльність ЗПТО виявляється в розв'язанні педагогічних проблем, які раніше розв'язувалися традиційними способами; у знаходженні оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних завдань; в актуальних, значущих і системних новоутвореннях, що виникають на основі ініціатив і нововведень та стають перспективними в подальшій діяльності навчального закладу [41, с. 6–7].

Структурними компонентами такої цілеспрямованої роботи виступають: проведення навчання керівників ЗПТО щодо використання управлінських інноваційних технологій; розробка й реалізація відповідного спецкурсу; організація теоретичних та навчально-практичних семінарів; вивчення й популяризація кращого досвіду управлінської діяльності; діяльність творчих клубів і об'єднань; підготовка й видання навчально-методичних посібників, комплектів матеріалів для самоосвіти керівників ЗПТО.

Тематичне наповнення всіх організаційно-методичних і навчальних форм роботи, у рамках яких реалізується зазначена проблема, повинно охоплювати як теоретичні, так і практичні аспекти інноваційної діяльності керівників ЗПТО – її сутність, зміст, методологію та методи. Зміст занять доцільно розкривати через активні форми навчання: проблемні лекції, практикуми, тренінги, групові дискусії, ділові ігри, аналіз управлінських ситуацій, моделювання управлінських завдань тощо.

Подальша робота з розвитку управлінських умінь керівників ЗПТО щодо впровадження інноваційних технологій може здійснюватися на базі навчального закладу або навчально-методичного кабінету професійно-технічної освіти. Виявлені недоліки у володінні конкретними управлінськими інноваційними технологіями можуть бути подолані за підтримки працівників навчально-методичного кабінету шляхом аналізу індивідуальних програм керівників, добору й виконання спеціальних завдань, вправ, заходів.

Спираючись на аналіз наукових джерел і практичних матеріалів, пропонуємо програму підготовки керівників до управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій. На рівні діяльності методичних служб необхідно:

1. Запровадити систему заходів, спрямованих на мотивацію інноваційної діяльності керівників ЗПТО (пропагування перспективного досвіду, створення "творчих портретів" керівників-новаторів, інформування про хід інноваційної роботи в системі освіти області тощо).

2. Організувати інформаційний супровід інноваційної діяльності керівників ЗПТО (створення банку педагогічних ідей, освітніх інновацій, кращих практик).

3. Реалізувати систему заходів (семінари-практикуми, конференції, тренінги, підготовка науково-методичних рекомендацій тощо), спрямованих на формування вмінь педагогічної рефлексії власного досвіду, виокремлення в ньому провідних педагогічних ідей, творчої

новизни, результативності, особливостей управлінських інноваційних технологій.

4. Розвивати діагностико-прогностичну діяльність щодо виявлення творчо працюючих керівників ЗПТО, які виявляють готовність до інноваційної діяльності.

5. Спрямовувати підвищення кваліфікації в міжкурсовий період на поглиблення методологічних знань та управлінських умінь керівників; організовувати самоаналіз готовності до інноваційної діяльності, самооцінювання й самокорекцію (виявлення особливостей власної технології управління, оцінювання інноваційного потенціалу).

6. Включити до змісту підвищення кваліфікації керівників вивчення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, підготовку відповідних рекомендацій; проводити навчання з проблем інноваційного менеджменту, менеджменту інновацій, теорії й методології управління.

7. Забезпечити організаційно-координуючу діяльність через: створення диференційованих творчих груп керівників ЗПТО, які прагнуть управляти закладом на засадах інноваційних технологій; консультування щодо методики виявлення проблем, формулювання управлінського завдання та вибору інноваційної технології; надання допомоги керівнику ЗПТО в розробці програми впровадження управлінських інноваційних технологій; створення сприятливого психологічного клімату для діяльності керівників-новаторів; стимулювання інноваційного пошуку (науково-методична підтримка, презентація досягнень, висвітлення проміжних результатів у методичних виданнях).

8. Створити умови для закріплення результатів інноваційної діяльності керівників ЗПТО: налагодження зв'язків між творчими групами керівників і науковцями, координація інноваційної й експериментальної роботи на міському (обласному) рівні.

9. До експертної діяльності навчально-методичних кабінетів професійно-технічної освіти включати:

- експертизу матеріалів, на основі яких керівник-новатор (або колектив) здійснює інноваційну управлінську діяльність;
- вивчення практичних результатів управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій;
- експертизу інновацій, що постають як результат діяльності керівника-новатора [73, с. 63–64].

Методичні служби мають відігравати провідну роль у формуванні інноваційної культури керівника ЗПТО, сприяючи розвитку його інтелектуальної, емоційної та мотиваційної сфер, здійснюючи постійне відстеження процесу цілеспрямованого розвитку особистості керівника за всіма якостями, що визначають його готовність до інноваційної діяльності й характеризують як керівника інноваційного типу. Наголосимо, що позитивного результату можна досягти лише за умови впровадження дієвого системно-цільового алгоритму підготовки керівника-новатора, який уможливило прогнозування переходу професійної діяльності керівника на якісно новий рівень – рівень творця, дослідника, новатора.

Основні вимоги до керівника ЗПТО закріплені в нормативно-правових актах: Закони України "Про освіту", "Про професійно-технічну освіту", Державна національна програма "Освіта" (Україна ХХІ століття), Національна доктрина розвитку освіти тощо. Особливо значущим, на нашу думку, є вивчення зарубіжного досвіду, який засвідчує, що пріоритетами в системах підготовки керівників навчальних закладів виступають: право кожного педагогічного працівника обирати конкретний заклад для вивчення сучасних наукових галузей і технологій (керівники навчальних закладів обов'язково опановують основи менеджменту інновацій); тісний зв'язок результатів підвищення кваліфікації з рівнем професійної кваліфікації (чим більше пройдено курсів, тим вищий рівень кваліфікації й заробітної плати); право вибору форми навчання (очної, дистанційної,

заочної, очно-дистанційної) у закладах післядипломної педагогічної освіти; гарантована оплата підвищення кваліфікації та можливість отримання різних видів грантів для додаткового навчання (державних, місцевих, інвестиційних тощо).

Уключення курсів із педагогічної інноватики та менеджменту освітніх інновацій до навчальних планів підвищення кваліфікації керівників ЗПТО забезпечує їхній рух по індивідуальній освітній траєкторії, у результаті чого формуються навички ефективного спілкування й командної роботи, мотивації та ініціативності, професійної етики, гнучкості та адаптивності, володіння сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями.

Формування зазначених навичок має поетапний характер. На першому етапі формується активна позиція щодо прийняття оригінальних, нестандартних рішень і пошуку шляхів їх реалізації; на другому – визначається особиста місія керівника в інноваційній діяльності та відповідальність за прийняте рішення стосовно розробки чи впровадження інновації; на третьому – усвідомлюється, що особисті успіхи є наслідком ефективної праці та самоуправління. Ефективне самоуправління пов'язується із застосуванням принципу Парето, згідно з яким 80% результатів досягається завдяки 20% зусиль.

Окреслені етапи передбачають цілеспрямоване формування особистісних якостей керівників ЗПТО у процесі навчання за програмами педагогічної інноватики та менеджменту освітніх інновацій. Вони є підґрунтям для набуття здатності вибудовувати високоефективні, позитивні стосунки з людьми, виходячи з розуміння того, що успіх однієї людини не досягається за рахунок невдачі іншої, але й не виключає успіху іншого. Подібне мислення сприяє формуванню досвіду міжособистісного лідерства, яке передбачає взаємне навчання, взаємний вплив і взаємну користь. Навички результативної комунікації та роботи в

багатопрофільних командах ґрунтуються на готовності спочатку прагнути зрозуміти іншого, а вже потім – бути зрозумілим.

Поділяємо позицію Л. Даниленко, згідно з якою в результаті діагностування управлінської компетентності керівника навчального закладу можна виокремити три рівні: перший – "керівник"; другий – "керівник-дослідник"; третій – "керівник-інноватор". При цьому посаду директора ЗПТО має обіймати фахівець із професійною підготовкою за спеціальністю "керівник навчального закладу". Рівень "керівник-дослідник" доцільно встановлювати керівнику ЗПТО, який, крім відповідної освіти, має досвід проведення локального експерименту, управлінського та педагогічного дослідження. Третій рівень – "керівник-інноватор" – може бути присвоєний керівникові, який, крім зазначеного, володіє досвідом проведення модульного експерименту та здійснення системних перетворень у діяльності закладу [41].

Вважаємо недоцільним запровадження для керівників навчальних закладів кваліфікаційних категорій, аналогічних учительським (II категорія, I категорія, вища категорія). По-перше, встановлення, наприклад, II чи I категорії керівникові, який очолює колектив, значна частина якого має вищу кваліфікаційну категорію й педагогічні звання, фактично означає визнання низького або середнього рівня його управлінської компетентності, що негативно впливає на авторитет керівника. По-друге, посаду керівника ЗПТО має обіймати лише професійно підготовлений фахівець, який пройшов спеціальну підготовку за освітньою програмою "керівник навчального закладу" (наприклад, у Національному університеті біоресурсів і природокористування України та інших закладах вищої освіти).

Спираючись на одержані результати дослідження, вважаємо за доцільне сформулювати такі пропозиції:

1. Органам управління освітою на регіональному та місцевому рівнях:

- забезпечити розробку та наукове обґрунтування критеріїв ефективності інноваційної діяльності ЗПТО;
- організувати систематичний збір інформації про інноваційну та експериментальну діяльність ЗПТО, здійснювати її періодичний аналіз (не рідше одного разу на рік) за єдиними критеріями;
- проводити експертизу й наукову оцінку матеріалів, що відображають перебіг і результати інноваційної діяльності, з використанням уніфікованих критеріїв.

2. Інститутам післядипломної педагогічної освіти – включити до навчальних планів і програм підвищення кваліфікації модулі (теми) та спецкурси, спрямовані на підготовку керівників до управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій.

Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі магістерської роботи детально розкрито специфіку процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій. У межах цього процесу закладено реалізацію загальної прогностичної мети – забезпечення підготовки висококваліфікованого та конкурентоспроможного робітника, а також створення умов для самореалізації працівників ЗПТО на різних рівнях їхньої професійної діяльності. Ключовим результатом упровадження процесу управління із застосуванням інноваційних технологій визначено підвищення результативності управління ЗПТО, досягнення узгодженості й координації дій усіх управлінських ланок, активне залучення педагогічного колективу до управлінських процедур, а також формування в закладі цілісного інноваційного освітнього середовища.

Управлінський процес було структуровано на такі взаємопов'язані компоненти: концептуально-цільовий, структурно-функціональний, організаційно-діяльнісний, оцінювально-результативний. Зазначені

компоненти в реальній практиці управління реалізуються через систему управлінських інноваційних технологій, а також через різні форми та види управлінських дій, у процесі здійснення яких забезпечується досягнення запланованого результату.

Виклад і реалізація процесу управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій ґрунтуються на дотриманні низки принципів. Зокрема, принцип науковості інноваційного розвитку ЗПТО передбачає спирання на фундаментальні, теоретично обґрунтовані положення щодо перспектив інноваційного розвитку закладу. Принцип інноваційності управлінського процесу характеризується орієнтацією на постійне оновлення змісту й форм управлінської діяльності завдяки застосуванню інноваційних технологій, удосконаленню структурно-функціональної організації управління, заохоченню ініціативи та новаторства. Принцип престижності ЗПТО в умовах конкурентного середовища пов'язаний із послідовним підвищенням результативності навчально-виробничого та навчально-виховного процесів, спрямованих на підготовку висококваліфікованих робітничих кадрів, а також із систематичною участю колективу в інноваційних процесах.

Принцип мотивації інноваційної діяльності передбачає систематичне стимулювання складного й тривалого інноваційного процесу в ЗПТО, створення умов для здійснення експериментальної діяльності педагогічних працівників, підтримку педагогів-новаторів, заохочення інноваційної ініціативи. Принцип індивідуальної й колективної відповідальності за впровадження інноваційних технологій інтегрується з принципом демократизації управління ЗПТО та означає персональну функціональну відповідальність кожного учасника навчально-виховного й управлінського процесів за свою ділянку інноваційної діяльності, а також раціональне делегування повноважень для її здійснення.

2. Упровадження процесу управління ЗПТО з урахуванням сучасних вимог здійснюється через застосування комплексу управлінських

інноваційних технологій. До їх складу належать: технологія вирішення актуальних проблем; технологія управління інноваційним проектом; технологія колективного планування; технологія довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї; технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологія самокорекції педагогічної діяльності; технологія навчально-методичної гри; технологія розробки виховної роботи; технологія організованої інноваційної зміни станів управління; технологія аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу. Зазначений комплекс технологій забезпечує цілісність, системність і послідовність управлінських дій.

3. У ході дослідження доведено, що кожна інноваційна технологія, яка впроваджується в систему управління ЗПТО, не обов'язково має бути побудована виключно на принципово нових властивостях і засадах. Інноваційний характер технології визначається передусім відповідністю поставленим цілям, узгодженістю дій та взаємовідносин усіх учасників інноваційного процесу, налагодженням нових зв'язків із ширшим освітнім середовищем, а також обґрунтуванням ефективності використання нововведень в управлінській діяльності керівників ЗПТО. Важливою ознакою інноваційності є також здатність технології забезпечувати якісне оновлення існуючих структур і процедур управління.

4. На підставі здійсненого теоретичного аналізу розроблено алгоритм упровадження в управлінську діяльність ЗПТО управлінських інноваційних технологій. Він передбачає послідовну реалізацію таких етапів: обґрунтування необхідності впровадження конкретної управлінської інноваційної технології (на основі виявленої проблеми та формулювання управлінського завдання); прийняття управлінського рішення щодо впровадження відповідної інноваційної технології; безпосереднє впровадження управлінської інноваційної технології; систематичне відстеження процесу її застосування.

Наступними етапами є аналіз, контроль і оцінювання процесу реалізації та результатів упровадження обраної управлінської інноваційної технології, прийняття рішення стосовно подальшого застосування технології або припинення роботи з нею, формування рекомендацій щодо використання управлінської інноваційної технології іншими керівниками, підведення підсумків та комплексний аналіз результатів її впровадження. Така логіка дозволяє розглядати алгоритм як універсальну модель дій керівника.

5. Важливим результатом проведеного дослідження стало виокремлення та практичне використання критеріїв оцінювання результативності управління ЗПТО із застосуванням інноваційних технологій. Розроблена шкала оцінювання ґрунтується на врахуванні показників як інтегрованого результату діяльності ЗПТО за визначеними критеріями і дозволяє кількісно та якісно охарактеризувати рівень ефективності управлінської діяльності. Такий підхід забезпечує можливість здійснення порівняльного аналізу та моніторингу змін.

6. Встановлено, що упровадження управлінських інноваційних технологій у практичну діяльність ЗПТО чинить комплексний вплив на цілі навчального закладу, зміст освітнього процесу, технології навчання й виховання, організацію навчально-виховної та навчально-виробничої діяльності. Зазначене зумовлює потребу у відповідному методичному забезпеченні, яке гарантує якісну реалізацію нововведень як в об'єкті управління, так і в керуючій підсистемі. У свою чергу, це позначається на діяльності всіх суб'єктів і структур навчального закладу, сприяючи узгодженню їхніх дій із загальною інноваційною стратегією розвитку.

7. На підставі аналізу наукових джерел та практичного досвіду управлінської діяльності визначено основні напрями застосування управлінських інноваційних технологій у ЗПТО. До них належать: удосконалення професійної компетентності педагогів, майстрів виробничого навчання, інших фахівців; дослідження запитів учнів, батьків,

педагогів, а також можливостей закладу й соціального середовища щодо організації навчально-виховного та навчально-виробничого процесів на основі новітніх технологій; посилення реальних навчальних можливостей учнів і груп, розширення професійних можливостей інженерно-педагогічного персоналу в галузі застосування інновацій.

Крім того, до ключових напрямів віднесено підвищення результативності навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; зростання рівня знань, умінь, навичок, вихованості й розвитку учнів та професійної компетентності випускників; посилення готовності інженерно-педагогічного складу до інноваційної діяльності; виявлення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду; упровадження та використання досягнень психолого-педагогічної науки, освітніх і педагогічних інновацій у практиці роботи ЗПТО.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми управління професійно-технічним навчальним закладом із використанням інноваційних технологій. В умовах формування національної системи якісної професійної освіти управління на інноваційних засадах розглядається як невід'ємна складова стратегії соціально-економічного розвитку держави, що зумовлює потребу в оптимізації управлінської діяльності шляхом упровадження інноваційних технологій.

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що вченими приділяється значна увага розвитку нових галузей знань, зокрема педагогічної інноватики, педагогічних технологій, інноваційних технологій, менеджменту освітніх інновацій. Для забезпечення успішної реалізації інноваційної діяльності в Україні створено відповідну нормативно-правову базу. Разом із тим, аналіз практики засвідчує, що реальні потреби ринку праці у висококваліфікованих робітниках і стратегічні орієнтири розвитку професійно-технічної освіти вимагають поглибленого оновлення, одним із ключових напрямів якого є застосування інноваційних технологій в управлінні ЗПТО.

2. Уточнено й науково обґрунтовано зміст базових категорій дослідження: "інноваційні технології", "управлінські інноваційні технології", "управління ЗПТО з використанням інноваційних технологій". Визначено, що інноваційні технології – це принципово нові або суттєво вдосконалені технології, які значною мірою поліпшують умови, зміст і результати діяльності навчального закладу. Управлінські інноваційні технології розглянуто як сукупність спеціальних методів, операцій і прийомів, послідовне виконання яких забезпечує розв'язання управлінського завдання й сприяє якісному розвитку як суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи закладу.

Під управлінням ЗПТО з використанням інноваційних технологій запропоновано розуміти цілісну систему інноваційної діяльності, спрямовану на реалізацію конкретного управлінського завдання, яка чітко визначає зміст і послідовність управлінських дій та гарантує досягнення очікуваного результату – підготовку висококваліфікованих робітників.

3. Аналіз наукової літератури дав змогу виокремити управлінські інноваційні технології, що набули подальшого розвитку в практиці управління ЗПТО: технологію вирішення актуальних проблем навчального закладу; технологію управління інноваційним проектом; технологію аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу; технологію колективного планування; технологію довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї; технологію підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологію управлінського моделювання; технологію самокорекції педагогічної діяльності; технологію навчально-методичної гри; технологію розробки виховної роботи; технологію організованої інноваційної зміни станів управління.

Їх комплексне впровадження в управлінську діяльність ЗПТО дає змогу забезпечити координацію дій усіх управлінських ланок, активне залучення педагогічного колективу до управління, а також створити інноваційне середовище для підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних робітничих кадрів.

4. Дослідження сучасного стану практичного застосування інноваційних технологій в управлінні ЗПТО показало, що інноваційна діяльність у більшості закладів здійснюється переважно в навчально-виховному й навчально-виробничому процесах і лише частково – в управлінні. Виявлено, що виникнення інновацій у педагогічній і управлінській практиці нерідко має стихійний характер, відбувається без ґрунтовного аналізу ситуації в конкретному навчальному закладі. Керівники не завжди чітко усвідомлюють роль і місце інноваційних

технологій у змісті управлінської діяльності та їх вплив на всі компоненти управління ЗПТО.

Переважає більшість керівників ЗПТО не пройшла спеціальної професійної підготовки в системі післядипломної освіти щодо організації й здійснення інноваційної діяльності в навчальному закладі. У результаті керівникам часто не вдається реалізувати необхідні перетворення, оскільки управлінські інноваційні технології як об'єкт управління суттєво відрізняються від технологій навчально-виховного та навчально-виробничого процесів і потребують інших способів реалізації управлінських функцій. Отримані дані підтверджують невідповідність існуючого стану застосування управлінських інноваційних технологій у ЗПТО сучасним вимогам і актуалізують необхідність пошуку шляхів розв'язання зазначеної проблеми.

5. Розроблено методичні рекомендації щодо використання інноваційних технологій, які можуть бути адаптовані до потреб будь-якої категорії керівників, залучених до організації інноваційних процесів у системі професійно-технічної освіти. У цих рекомендаціях висвітлено теоретичні засади підготовки керівника ЗПТО до здійснення управлінської інноваційної діяльності, сформульовано загальні правила її поетапної реалізації на основі проектного підходу, а також окреслено практичні орієнтири для модернізації управління на інноваційних засадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" // Закони України : в 12 т. – К. : АТ "Книга". – 1996. – Т. 8. – С. 91–100.
2. Закон України "Про інноваційну діяльність" // Закони України : в 12 т. – К. : АТ "Книга". – 1996. – Т. 8. – С. 202–212.
3. Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1977-12>. – Назва з екрана.
4. Закон України "Про наукову та науково-технічну експертизу" № 51/95–ВР від 10.02.95 // Закони України : в 12 т. – К. : АТ "Книга". – 1996. – Т.8. – С. 101–113.
5. Закон України "Про освіту" // Законодавчі акти з питань освіти / Верховна Рада України Комітет з питань науки і освіти. – К., 2004. – С. 78–105.
6. Закон України "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності" // Закони України : в 12 т. – К. : АТ "Книга". – 1996. – Т. 8. – С. 441–453.
7. Конституція України (прийнята на п'ятій сесії ВР України 28 черв. 1996 р.). – К. : Укр. правнича фундація, 1996. – 63 с.
8. Про Державну цільову програму розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 рр. : наказ М-ва освіти і науки, молоді та спорту України № 541 від 07.06.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mon.gov.ua/newstmp/15_06. – Назва з екрана.
9. Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності : положення М-ва освіти і науки України, затвердж. наказом М-ва освіти і науки України № 522 від 07.11.2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0946-00>. – Назва з екрана.

10. Про пріоритетні напрямки інноваційного розвитку України : Закон України від 16.01.2003 р. № 433- IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 13. – Ст. 93.

11. Базелюк В. Г. Формування дослідницьких умінь керівників ЗНЗ в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Базелюк Василь Григорович. – К., 2008. – 247 с.

12. Бачинська Є. М. Організаційний механізм формування інноваційного освітнього простору в регіоні [Електронний ресурс] / Євгенія Миколаївна Бачинська. – Режим доступу : http://www/nbuv.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07_bemopr.htm. – Назва з екрана.

13. Бех І. Д. Виховання особистості : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Іван Дмитрович Бех – К. : Либідь, 2008. – 848 с.

14. Бобров В. Я. Управління професійною освітою як фактор впливу на формування творчої особистості фахівців в Україні / В. Я. Бобров, С. В. Бутівченко // Філософія освіти ХХІ століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр. / АПН України, Т-во „Знання” України та ін. ; за заг. ред. В. Андрущенка. – К., 2000. – Вип.3. – С. 443–447.

15. Бондарчук О. І. Психологія сім'ї : курс лекцій / Олена Іванівна Бондарчук. – К. : МАУП, 2001. – 96 с.

16. Браташ Н. Метод проєктів у програмі сприяння науковій творчості учнів / Н. Браташ // Завуч. – 2004. – № 34. – С. 2–5.

17. Буркова Л. В. Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза: теоретичний аспект / Людмила Василівна Буркова. – К. : Наук. світ, 1999. – 37 с.

18. Ващенко Л. М. Інноваційна політика як динамічна система управління освітою / Людмила Миколаївна Ващенко // Директор шк. : Україна. – 2002. – № 3. – С. 31–40.

19. Ващенко Л. М. Інноваційний розвиток соціальних систем [Електронний ресурс] / Людмила Миколаївна Ващенко. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/manage/299/print/>. – Назва з екрана.

20. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами [Електронний ресурс] / Людмила Миколаївна Ващенко. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/manage/288/print/>. – Назва з екрана.

21. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Людмила Миколаївна Ващенко. – К. : Видав. об'єднання "Тираж", 2005. – 380 с.

22. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с.

23. Виховання в школі / упоряд. В. Варава, В. Зоц. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2003. – 128 с.

24. Гільбух Ю. З. Інноваційний експеримент у школі: на допомогу початкуючому досліднику / Ю. З. Гільбух, М. І. Дробноход. – К. : ІЗМН, 1994. – 214 с.

25. Головінов В. Зміни у правовому полі держави – запорука та головна умова модернізації та подальшого розвитку ПТО / Василь Головінов // Проф.-техн. освіта. – 2010. – № 3. – С. 8–11.

26. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / Семен Устимович Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 213 с.

27. Григораш В. В. Управління навчальним закладом / В. В. Григораш, О.М. Касьянова, О. І. Мармиза. – Х. : Ранок, Веста, 2003. – 312 с.

28. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Лідія Іванівна Даниленко. – К. : Шкіл. світ, 2007. – 120 с.

29. Даниленко Л. Наукові засади інноваційної освітньої діяльності в Україні / Л. Даниленко, В. Паламарчук // Завуч. – 2005. – № 13. – С. 2–4.

30. Даниленко Л. І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії і практиці / Лідія Іванівна Даниленко // Педагогічні

інновації: ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. праць / ред. кол. : Л. І. Даниленко (гол. ред.) [та ін.]. – К., 2000. – С. 6–12.

31. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Лідія Іванівна Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.

32. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / Микола Миколайович Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. – 384 с.

33. Демченко В. В. Виховання обдарованої дитини в сучасному навчальному закладі: організаційно-управлінський аспект : навч.-метод. посіб. / В.В. Демченко, Т. С. Рабченюк. – Рівне : РОППО "Ліста-М", 2004. – 180 с.

34. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. / Ілона Миколаївна Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.

35. Єльнікова Г. В. Новий погляд на управління загальною середньою освітою / Галина Василівна Єльнікова // Імідж сучас. педагога. – 2001. – № 3/4. – С. 28–30.

36. Жук В. П. Організаційно-педагогічні засади управління підготовкою кваліфікованих робітничих кадрів в умовах ринку : метод. посіб. / В. П. Жук, Я. Г. Камінецький, Б. І. Клим. – Л., 2001. – 265 с.

37. Зайчук В. Шляхи оновлення системи професійно-технічної освіти України / Валерій Зайчук // Проф.-техн. освіта. – 2002. – № 1. – С. 2–5.

38. Зязюн І. А. Три кити нової філософії освіти: гуманізація, індивідуалізація, інтеграція / Іван Андрійович Зязюн // Директор шк., ліцею, гімназії. – 2000. – № 1. – С. 74–79.

39. Зязюн І. А. Педагогічна майстерність як технологія педагогічної дії [Електронний ресурс] / Іван Андрійович Зязюн. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmdu/Ped/2008_23_1/tom1/1_1.pdf. – Назва з екрана.

40. Зязюн І. А. Профтехосвіта: реформування чи руйнування? / І. А. Зязюн, С. І. Дорогунцов, Н. Г. Ничкало // Трибуна. – 1997. – № 11/12. – С. 12–13.

41. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / Сергій Миколайович Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : ВТД "Університ. кн." ; К. : Видав. дім "Княгиня Ольга", 2005. – 324 с.

42. Інновації у системі професійно-технічної освіти України / Укр.-канад. проект "Децентралізація управління професійним навчанням в Україні" ; за ред. Т. М. Десятова ; уклад. О. І. Щербак. – К. : ВЦ "Просвіта", 2008. – 40 с. – Бібліогр. : 39 с. – (Професійно-технічна освіта в Україні).

43. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / Людмила Миколаївна Калініна. – К. : Айлант, 2005. – 229 с.

44. Камінецький Я. Розвиток професійно-технічної освіти в Україні: економічний та управлінський аспекти / Ярослав Камінецький // Діалог культур: Україна у світовому контексті: Філософія освіти : зб. наук. пр. – Л., 2002. – Вип. 7. – С. 141–153.

45. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

46. Коваленко С. Управління вищим професійним училищем як складова професійної підготовки фахівців / С. Коваленко // Професійна освіта: проблеми і перспективи : зб. наук. праць / ІПТО АПН України ; РВНЗ "КІПУ". – К. ; Симферополь, 2010. – Вип. 1. – С. 71–76.

47. Козак А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління професійно-технічним навчальним закладом у регіоні / А. Козак // Професійна освіта: проблеми і перспективи : зб. наук. праць / ІПТО АПН України ; РВНЗ "КІПУ". – К. ; Симферополь, 2010. – Вип. 1. – С. 76–82.

48. Козлова О. Г. Методика інноваційного пошуку вчителя : навч.-метод. посіб. / Олена Григорівна Козлова. – Суми : ВВП "Мрія – 1" ЛТД, 1998. – 96 с.

49. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Ніна Василівна Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

50. Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи) / Василь Григорович Кремень. – К. : Грамота, 2003. – 216с.

51. Кухарчук П. М. Державно-громадське управління системою професійно-технічної освіти в Україні (регіональний аспект) : автореф. дис. канд. наук з державного управління : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / П. М. Кухарчук. – К., 2009. – 23 с.

52. Лікарчук І. Мотивація діяльності інженерно-педагогічних працівників у контексті управління сучасним профтехучилищем / Ігор Лікарчук // Педагогіка і психологія проф. освіти. – 1997. – № 2. – С. 75–83.

53. Лікарчук І. Професійно-технічна освіта України: історичний шлях і перспективи / Ігор Лікарчук. – К. : Педагогіка, 1999. – 288 с.

54. Лікарчук І. Л. Управління системами підготовки кваліфікованих робітників в Україні: педагогічний аспект (1888 –1998 роки) : дис... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Ігор Леонідович Лікарчук. – К., 1998. – 476 с. – Бібліогр. : с. 381– 434.

55. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності "Держ. управління"] / Володимир Ілларіонович Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.

56. Малиновська О. Освіта – інструмент творчого освоєння світу : парадигмальні зрушення в процесі творення нових освітніх систем / О. Малиновська // Упр. освітою. – 2001 . – № 16. – С. 8–9.

57. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / Олександра Іванівна Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.

58. Маслов В. І. Закономірності наукового управління професійно-технічними навчальними закладами / В. І. Маслов, В. В. Олійник, М. О. Кириченко // Управління якістю професійної освіти : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. – Донецьк, 2001. – С. 64–69.

59. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. – Т. : Астон, 2007. – 150 с.

60. Медведь В. В. Основні професійні ролі менеджера з персоналу : зб. матеріалів щодо діяльності експериментальних професійно-технічних навчальних закладів у 2008–2009 навчальному році (за підсумками роботи) / В. В. Медведь ; упоряд. : Т. Г. Націокс. – К. : ІТіЗО МОН України, 2009. – Т. 1. – 83 с.

61. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури в професійно-технічному навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Валерій Володимирович Медведь. – К., 2007. – 284 с.

62. Мельниченко В. В. Організаційно-педагогічні умови управління ПТУ сільськогосподарського профілю : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Валерій Володимирович Мельниченко. – К., 2001. – 284 с.

63. Мельниченко В.В. Особливості менеджменту у професійно-технічній освіті : навч. посіб. / Валерій Володимирович Мельниченко. – Миколаїв : Вид-во "КВІТ", 2006. – 240 с.

64. Ніколаєнко С. М. Інноваційний розвиток професійно-технічної освіти в Україні / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. – К. : Книга, 2007. – 229 с.

65. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : монографія / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 419 с.

66. Олійник В. В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах : навч. посіб. / В. В. Олійник, В. В. Медведь ; за ред. Г. А. Дмитренка. – К. : ЦППО, 2002. – 68 с.

67. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : монографія / Віктор Васильович Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.

68. Олійник В. В. Управління розвитком ЗПТО : навч.-метод. посіб. / В. В. Олійник, Л. М. Сергеева. – К. : АртЕк, 2010. – 176 с.

69. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкіл. світ, 2003. – 400 с.

70. Освітні технології / за ред. О. М. Пехоти. – К. : А.С.К, 2004. – 256 с.

71. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / [О. М. Пехота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін.] ; за ред. О. М. Пехоти. – К. : А.С.К, 2003. – 255 с.

72. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект : наук.-метод. посіб. / за ред. Л. Даниленко. – К. : Логос, 2001. – 185 с.

73. Паламарчук В. Ф. Інноваційні процеси в педагогіці / Валентина Федорівна Паламарчук // Педагогічні інновації у сучасній школі. – К., 1994. – С. 5–9.

74. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. праць / ред. кол. : Л. І. Даниленко (гол. ред.) [та ін.]. – К. : Логос, 2001. – Вип. 5. – 170 с.

75. Петренко Л. М. Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління : метод. посіб. / Л. М. Петренко, А. Р. Козак, С. П. Коваленко ; за заг. ред. Л. М. Петренко. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2011. – 152 с.

76. Петрович В. С. Вищі професійні училища: орієнтація на ринкові відносини / В. С. Петрович // Трудове і професійне навчання, проблеми, пошуки, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Вінниця, 1994. – Т. 2. – С. 64–67.

77. Погрібна Н. С. Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Неля Сергіївна Погрібна. – К., 2006. – 201 с.

78. Протасова Н. Г. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті / Наталія Георгіївна Протасова // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. пр. – К., 2000. – С. 281–282.

79. Радкевич В. О. Впровадження індикаторів ефективної діяльності ЗПТО / Валентина Олександрівна Радкевич // Проф.-техн. освіта. – 2009. – № 2. – С. 14–17.

80. Рожнова Т.Є. Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління ЗПТО на засадах інноваційних технологій / Тетяна Євгенівна Рожнова // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. – Запоріжжя, 2011. – Вип. 16 (69). – С. 234 – 242.

81. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Тетяна Євгенівна Рожнова. – К., 2012. – 285 с.

82. Сидоренко О. Л. Управління освітніми інноваційними процесами / О. Л. Сидоренко // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. праць / ред. кол. : Л. І. Даниленко (гол. ред.) та ін. – К. : Логос, 2000. – С. 30–38.

83. Сисоєва С. Особистісно орієнтовані педагогічні технології: метод проектів / Світлана Сисоєва // Неперерв. проф. освіта: теорія і практика. – 2002. – № 1. – С. 73–80.

84. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / кол. автор. : Л. І. Даниленко, Л. М. Сергєєва та ін. ; за заг. ред. В. В. Олійника. – К. : ТОВ "Етіс Плюс", 2007. – 104 с.

85. Шейко В. М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підруч. / В. М. Шейко, Н. М. Кушнарєнко. – К. : Знання-прес, 2003. – 295 с.

86. Щербак О. Вивчення стану працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів / О. Щербак, Л. Щербак, Л. Голік // Проф.-техн. освіта. – 2006. – № 1. – С. 34–38.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

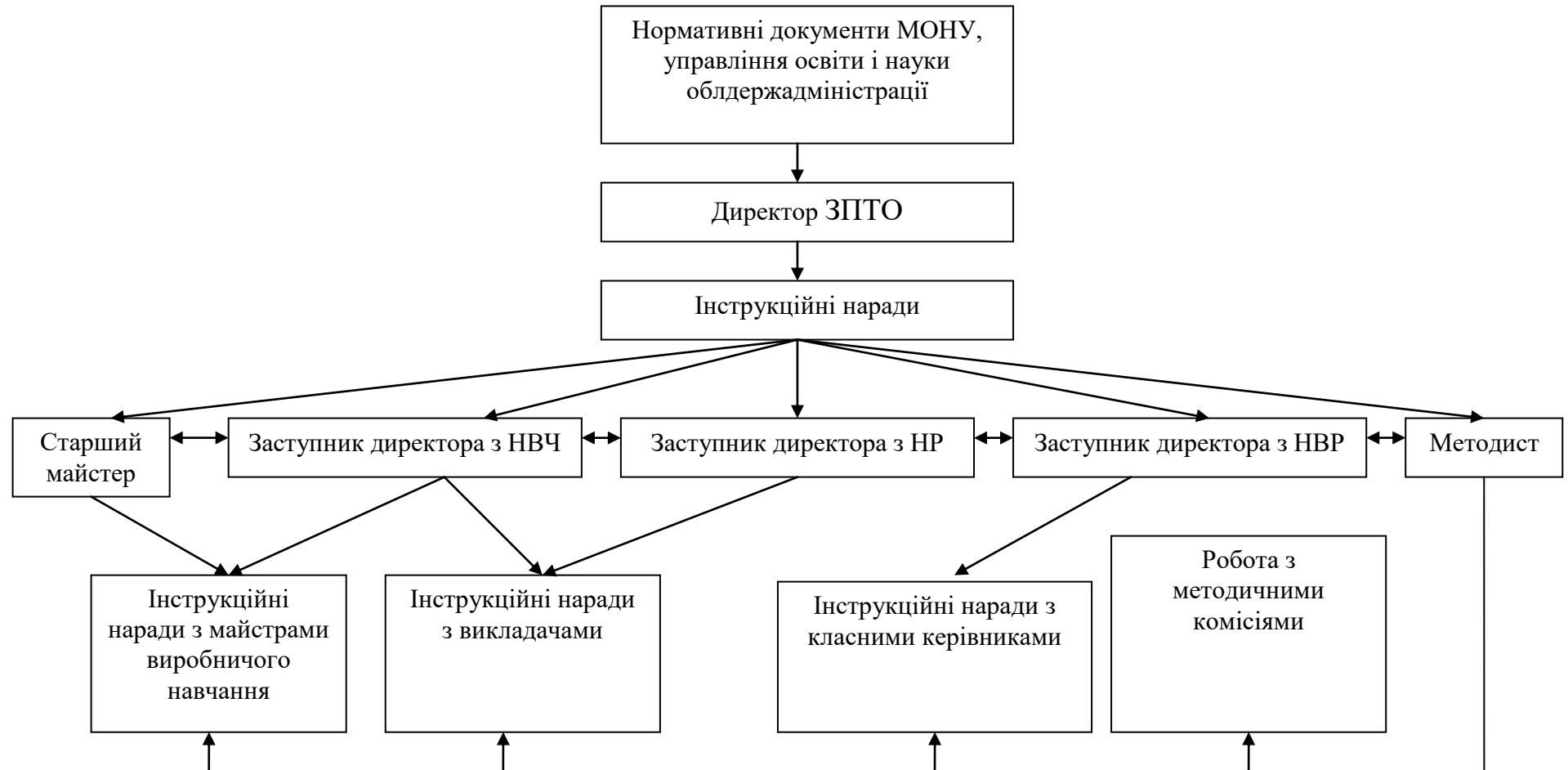


Схема делегування повноважень, завдань педагогічним працівникам у ЗПТО

ДОДАТОК Б

134

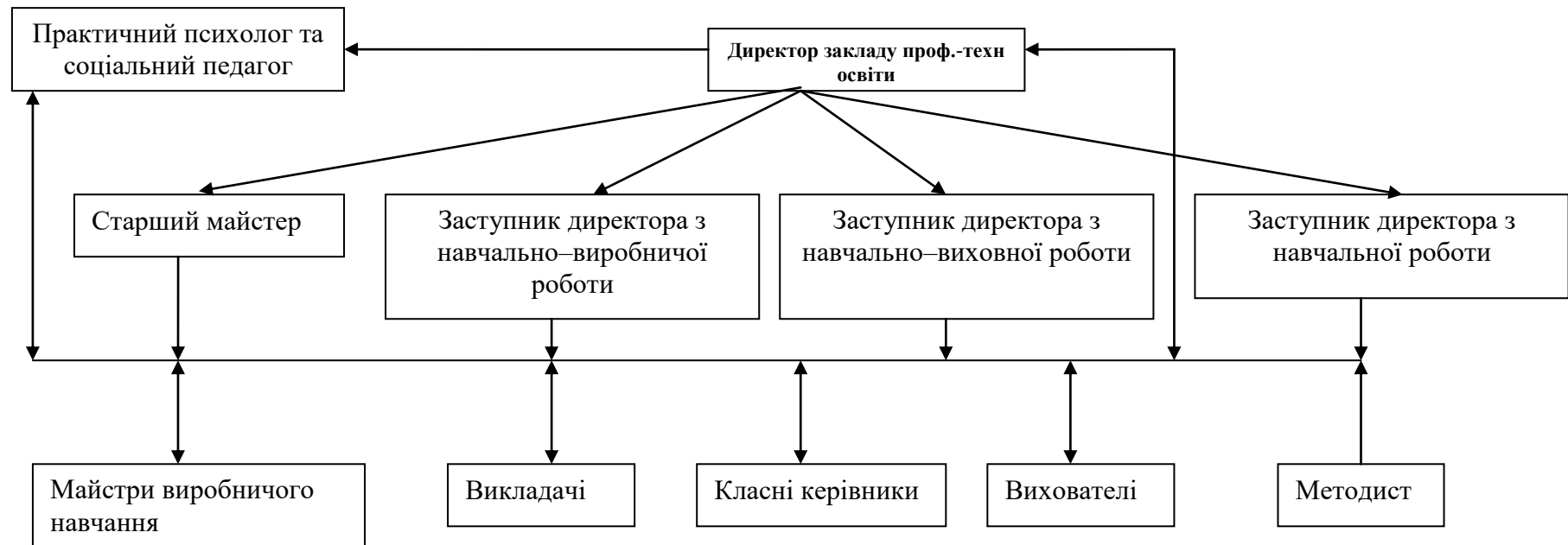


Схема розподілу повноважень, завдань педагогічним працівникам у ЗПТО

ДОДАТОК В

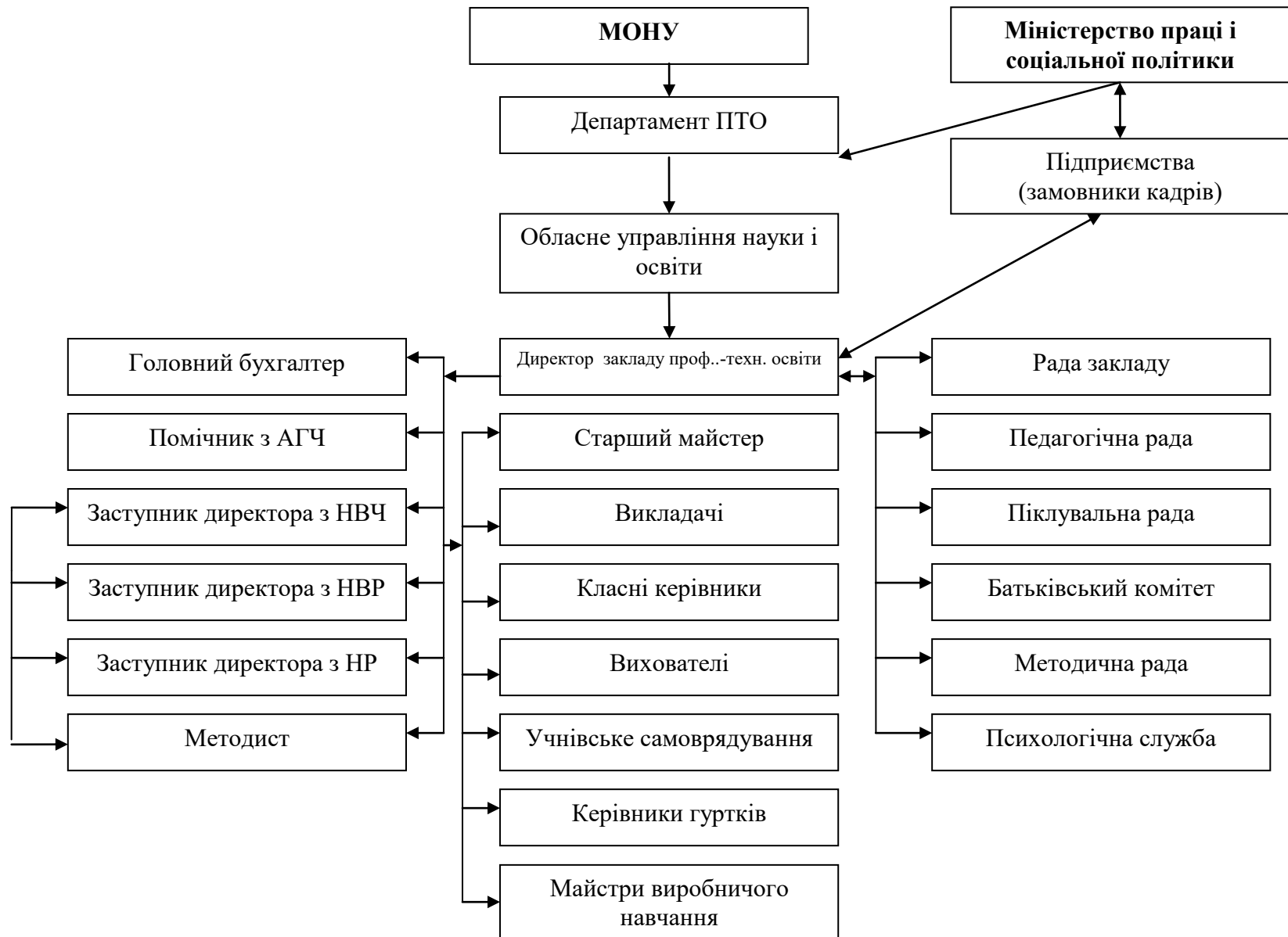


Схема учасників колективного планування навчально-виховного та навчально-виробничого процесу

