

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

*У статті обґрунтовано організаційно-педагогічні умови розвитку інноваційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу; розглянуто особливості здійснення даного процесу в умовах післядипломної освіти.*

**Ключові слова:** *інноваційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу; підвищення кваліфікації; організаційно-педагогічні умови; формальна, неформальна, інформальна форми підвищення кваліфікації керівників; дистанційне навчання.*

*В статье обоснованы организационно-педагогические основы развития инновационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения; рассмотрены особенности осуществления данного процесса в условиях последипломного образования.*

**Ключевые слова:** *инновационная культура руководителя общеобразовательного учебного заведения; повышение квалификации; организационно-педагогические условия; формальная, неформальная, информальная формы повышения квалификации руководителей; дистанционное образование.*

*The article substantiated organizational and pedagogical basis for the development of the innovation culture director general of educational institution; describes the features of the current process in terms of the postgraduate education.*

**Key words:** *innovation culture of director general of educational institutions; increasing of qualification; pedagogical conditions; formal, informal, informalna form training managers; distance learning.*

**Постановка проблеми.** Післядипломна педагогічна освіта створює соціально-освітній простір, у якому формується та розвивається інноваційна культура кожного педагогічного працівника, у тому числі й керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Протягом останніх років післядипломна педагогічна освіта (ППО) України набула особливої популярності. Це сприяло можливості координувати освітню стратегію в галузі ППО країни, вивчати й узагальнювати накопичений науково-методичний досвід, розгорнути широкий науковий пошук нових

шляхів вирішення проблеми професійного зростання педагогічних та керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ).

Роль закладів ППО досить важлива, адже вони сприяють становленню регіональної освітньої системи з урахуванням її соціально-економічних, соціально-політичних процесів, розвитку етнокультурних традицій та історичного досвіду. Тому ми цілком поділяємо точку зору дослідників (В. Андрущенко, В. Бондарь, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Олійник, В. Пікельна, Н. Клокар, В. Крижка, Є. Павлютенков, Т. Сорочан та ін.) про те, що заклади ППО повинні стати не лише центрами систематичного проведення курсів підвищення кваліфікації, а й центрами забезпечення системного розвитку професіоналізму педагогічних працівників та керівників ЗНЗ.

Водночас діяльність закладів ППО щодо загальної середньої освіти в регіонах має носити випереджально-моделюючий характер та враховувати весь комплекс змін в освіті: інтенсифікацію навчально-виховного процесу, новий зміст і форми його організації, соціокультурну та ціннісну переорієнтацію освітньої діяльності, нові стратегії в управлінні навчальними закладами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема підготовки керівників освітньої установи в умовах післядипломної освіти активно досліджується представниками української наукової школи (В. Бондарь, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, Н. Коломинський, Н. Островерхова, В. Пікельна, Т. Сорочан та ін.).

В Указі Президента України №344/2013 від 25.06.2013 року «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» зазначається, що розвиток системи освіти неможливо здійснювати без підтримки інноваційної діяльності педагогічних та керівних кадрів освітньої галузі країни. Саме це актуалізує проблему розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ в умовах післядипломної освіти.

Нині проблема формування та розвитку інноваційної культури особистості є об'єктом активних досліджень вітчизняних (О. Аматыєва, Н. Гавриш, А. Кальянов, О. Козлова, К. Макагон, Р. Миленкова, В. Носкова, М. Сова, О. Єфросініна та ін.) та зарубіжних (Л. Єлізарова, А. Герасимов, І. Логінов, В. Чернолес та ін.) учених.

У працях В. Андрущенка, В. Бондаря, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, В. Пікельної, Н. Клокар, В. Крижка, Є. Павлютенкова, Т. Сорочан та ін. досліджуються проблеми інноваційного менеджменту освіти, що змінюють сучасні вимоги до керівників ЗНЗ. Це дозволяє стверджувати, що продуктивність інноваційного процесу в освіті залежить від рівня сформованості інноваційної культури педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. Недостатній рівень концептуального і прикладного аспектів розробленості проблеми розвитку інноваційної культури керівників ЗНЗ в умовах післядипломної освіти й зумовили вибір теми дослідження.

**Мета статті** – обґрунтування організаційно-педагогічних умов розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ в умовах післядипломної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Для розглядання вищезазначеної проблеми ми виходили із припущень, що:

– інноваційна культура керівника ЗНЗ є складовою його загальної культури, тобто складним інтегративним утворенням, яке сприяє сприйняттю нових інноваційних ідей в усіх сферах діяльності ЗНЗ, готовності і здатності до підтримки й реалізації інноваційного розвитку закладу [4];

– зміст і структура інноваційної культури керівника ЗНЗ визначається єдністю таких компонентів, як світоглядний, креативний, мотиваційний, когнітивний, рефлексивний [5, с. 206].

Відповідно, процес формування та розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ є довготривалим. Він передбачає врахування комплексу соціальних вимог, до якого входять: динамізм соціально-економічних та політичних змін у суспільстві; розвиток ринкової економіки; соціально-економічний та політичний розвиток регіону; інформатизація та комп'ютеризація всіх сфер життя в цілому й освіти зокрема; суттєві зміни ціннісних орієнтацій суспільства та особистості тощо. Тому процес підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ набуває особливого значення.

Зауважимо, що підвищення кваліфікації як система обґрунтовується в працях багатьох українських учених (В. Бондарь, Л. Ващенко, В. Маслов, І. Жерносек, В. Олійник та ін.). Л. Ващенко уточнює, що даний феномен розглядається сучасними науковцями з різних позицій [1, с. 54]: як складова загальної системи позитивної освіти особистості; як процес набуття особою нових знань, умінь і навичок, ціннісних установок в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти на основі набутого попередньо освітньо-кваліфікаційного рівня та життєвого досвіду; як динаміка позитивних змін професійної компетентності фахівця, що забезпечує йому можливість виконувати нові професійні завдання й обов'язки. При цьому вченою зазначено, що підвищення кваліфікації освітян дозволяє їм ефективно виконувати нові завдання й функції, впроваджувати освітні інновації та позитивно впливати на галузеві реформи, гармонізувати управлінські рішення, адаптуватися до нових технологій професійної діяльності, підвищувати кваліфікаційний рівень, а також сприяє кар'єрному зростанню.

Звернемо увагу на організаційно-педагогічні умови розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації в закладах ППО, до яких відносимо:

– організаційне та програмно-методичне забезпечення навчального процесу в закладі ППО;

– вимоги до забезпечення навчального процесу викладачами закладів ППО.

З о к р е м а р о з г л я н е м о , в м е ж а х я к и х н а с т у п н и х с к л а д о в и х р е а л і з у є т ь с я с и с т е м а п і д в и щ е н н я к в а л і ф і к а ц і ї к е р і в н и х к а д р і в З Н З :

- ф о р м а л ь н о ї (з а б е з п е ч у є т ь с я з а к л а д а м и п і с л я д и п л о м н о ї о с в і т и );
- н е ф о р м а л ь н о ї (з д і й с н ю є т ь с я м е т о д и ч н и м и с л у ж б а м и , т в о р ч и м и о б ' є д н а н н я м и , п р о ф е с і й н и м и а с о ц і а ц і я м и т а і н . ) ;
- і н ф о р м а л ь н о ї (р е а л і з у є т ь с я в л а с н и м и с и л а м и о с в і т я н у н а с и ч е н о м у і н н о в а ц і й н о м у с е р е d o v и щ і ) .

О с н о в н и м и п о к а з н и к а м и ф о р м а л ь н о ї о с v і t и є д е р ж а в н е з а м о в л е н н я н а п і d v i щ e n n я к в a л і f і k a ц і ї f a x і v ц і в в і d п o v і d н o ї k a t e g o r і ї , ц і л e c п p я m o в a н и й і k e p o в a н и й п p o c e c n a в ч a n n я n a o c н o в і p o f e c і y н и х п p o g p a m і n a в ч a л ь n и х п л a н і v , z a б e z п e ч e n n я c л y x a ч і v d o k y m e n t o m d e p ж a v n o g o з p a z k a п p o p e з y л ь t a t и n a в ч a n n я .

П р и ц ь o м у н e ф o p m a л ь n a o c v і t a м a є в і л ь н і ч a c o в і p a m k и , t e p м і n и , м і c c e п p o в e d e n n я t a п e p e d б a ч a є a k t и в n e з a л y ч e n n я п p a k t и ч н o g o д o c в і d y , c y ч a c n и х ф o p m і m e t o d і v o p g a n і z a ц і ї n a в ч a n n я . Z a в e p ш y є t ь s я n e f o p m a л ь n e п і d v i щ e n n я k v a л і f і k a ц і ї o t p и m a n n я m c e p t и ф і k a t a , f o p m y я k o g o v c t a н o в л ю ю т ь o p g a n і z a t o p и n a в ч a n n я .

У з в ' я z k y з ц и m y з a k л a d a x П П О n a й б і л ь ш p o z v и н y т и m є f o p m a л ь n e n a в ч a n n я . T o m y z a в d a n n я m i k y p c і v п і d v i щ e n n я k v a л і f і k a ц і ї k e p і v n и k і v З Н З v z a k л a d a x П П О є :

- ф o p m y в a n n я і x m e t o d o л o g і ч н o ї t a t e o p e t и ч н o ї k o m п e t e n t н o c t і ;
- п o g л и б л e n n я c o ц і a л ь n o - г y m a n і t a p n и х з n a n ь ;
- o z n a й o m л e n n я з п c и x o л o g o - п e d a g o g і ч н и м и o c н o v a m и y п p a в л і n n я ;
- p o z v и t o k n a в и ч o k v и k o p и c t a n n я і n ф o p m a ц і y н o - k o м y n і k a ц і y н и х t e x n o л o g і y ;
- і n ф o p m y в a n n я щ o d o y п p a в л і n c ь k и x t a п e d a g o g і ч n и х і n н o в a ц і y t o щ o .

Я k в і d o m o , k y p c o v a п і d г o t o в k a k e p і v n и k і v з d і й c н ю є t ь s я z a п p o g p a m o y , щ o c k л a d a є t ь s я з n a c т y п n и х з м і c t o v и x м o d y л і v : c o ц і a л ь n o - г y m a n і t a p n o g o , п p o f e c і y н o g o , д і a g н o c t и k o - a n a л і t и ч н o g o .

Z a y v a ж и m o , щ o c o ц і a л ь n o - г y m a n і t a p n и й м o d y л ь v и k o н y є ф y n k ц і o o н o в л e n n я t a v d o c k o n a л e n n я z n a n ь і v м і n ь і z ф і л o c o ф c ь k и x , п p a в o v и x , e k o н o м і ч n и x , п o л і t o л o g і ч n и x t a і n ш и x a k t y a л ь n и х п и t a n ь д і я л ь н o c t і k e p і v n и k a З Н З , я k a п o t p e б y є v и c o k o g o p і v n я p o z v и t k y z a g a л ь n o ї k y л ь t y p и й o c o б и c t и x я k o c t e y п e d a g o g a я k л ю d и n и , г p o m a d я n и n a t a ф a x і v ц я .

B o d н o ч a c п p o f e c і y н и й м o d y л ь v и k o н y є k л ю ч o v y ф y n k ц і o v п і d v i щ e n n і k v a л і f і k a ц і ї k e p і v n и х k a d p і v З Н З . B і n z a б e z п e ч y є з d o б y т t я c л y x a ч a m и d o d a t k o v и x z n a n ь і v м і n ь v і d п o v і d н o d o v и m o g p o f e c і y н o - k v a л і f і k a ц і y н и х x a p a k t e p и c t и k k e p і v n и k і v З Н З t a o t p и m a n n я n и m и n a й n o v і c h o ї і n ф o p m a ц і ї щ o d o d o c я g n e n ь n a y k и c в і t o v o ї й v і t ч и z n я n o ї o c v і t и . П p o f e c і y н и й м o d y л ь c п p я m o v y є z n a n n я c л y x a ч і v n a z a c t o c y в a n n я t a п p o e k t y в a n n я c п o c o б і v д і y , щ o z y m o v л e n і a k t y a л ь n і c t y o y ф o p m y в a n n я o c o б и c t o c t і . D a n и й м o d y л ь c k л a d a є t ь s я z d v o x ч a c t и n ( і n v a p і a n t н o ї t a v a p і a t и v н o ї ) t a v p a x o v y є c п e c і a л і z a ц і o y й п p o f e c і y н y п і d г o t o в k y c л y x a ч і v . D л я z a б e z п e ч e n n я e ф e k t и v н o g o v c e б і ч n o g o o c o б и c t і c n o g o p o z v и t k y k e p і v n и k a З Н З d o v a p і a t и v н o ї ч a c t и n и n a в ч a л ь n и х п л a n і v y в o d я t ь s я p і z n і

спецкурси та факультативи з використання інформаційних та телекомунікаційних технологій в управлінні освітою, інноваційних технологій в управлінській діяльності тощо.

У діагностико-аналітичному блоці передбачені такі форми роботи, що надають можливість слухачам курсів підвищення кваліфікації реалізувати набуті знання під час складання та захисту індивідуальних і колективних проектів та конференцій з обміну досвідом.

Перша та друга складові навчального плану містять інваріантну і варіативну частини. Варіативна частина передбачає використання навчальних модулів відповідно до конкретних умов.

Дана програма розрахована для підвищення кваліфікації керівних кадрів ЗНЗ із різним стажем роботи та резерву керівних кадрів освіти.

Також процес реформування ППО безпосередньо пов'язаний з упровадженням дистанційного навчання як «специфічної організації педагогічного (навчально-виховного) процесу, основою якої є застосування в процесі навчання інформаційних і телекомунікаційних технологій; цілісний процес, що органічно включає в себе навчання, виховання й розвиток особистості» [2, с. 104] тощо.

Важливим аспектом дистанційного навчання є умови його реалізації. Так, у Концепції розвитку дистанційної освіти України визначено науково-методичне, кадрове, системотехнічне та матеріально-технічне забезпечення.

Дослідники відзначають особливе значення дистанційного навчання в системі післядипломної освіти керівників ЗНЗ. Наприклад, С. Калашнікова стверджує, що «запровадження сучасних технологій, зокрема інформаційно-комунікативних, розширює можливості організації професійної освіти та сприяє її розвитку. Імплементация ІКТ у практику професійної підготовки управлінців сприяє досягненню кількох суттєвих для розвитку потенціалу результатів, а саме: розширення доступу та вибору, покращення якості та ефективності навчання, створення можливостей для обміну досвідом і комунікації» [3, с. 316-317].

Дистанційній освіті притаманна низка позитивних ознак: формування принципово нового освітнього простору, який сприяє створенню постійно діючого, систематизованого та постійно поновлюваного джерела освітньої інформації, що міститься в електронних книгах та віртуальних бібліотеках; комфортність у навчанні незалежно від місця проживання та виду діяльності; свобода вибору змісту, темпу, тривалості в часі; можливість задоволення пізнавальних інтересів та потреб особистості на всіх етапах її розвитку створює реальні передумови неперервної освіти; активне використання інтернет-ресурсів; вплив на формування світогляду особистості тощо.

Таким чином, використання дистанційної форми навчання в процесі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ індивідуалізує та дозволяє будувати навчальний процес на основі сформованої внутрішньої мотивації, спрямовує його на врахування освітніх потреб та запитів слухачів, встановлює суб'єкт-

суб'єктну взаємодію між слухачами та викладачем, забезпечує безперервний розвиток інноваційної культури керівників закладів освіти.

Зауважимо, що реформування процесу підвищення кваліфікації актуалізує проблему створення системи цілеспрямованого зростання рівня інноваційної культури керівників ЗНЗ.

Даний процес також пов'язаний зі створенням умов динамічної неформальної форми підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, яку забезпечують методичні служби, творчі об'єднання, професійні асоціації тощо.

Науково-методична робота регіонального об'єднання директорів шкіл має більш особистісний, індивідуальний характер і позитивно впливає на формування та розвиток інноваційної культури кожного окремо взятого керівника, його безперервне професійне самовдосконалення. Ми переконані, що місією міського (районного) методичного об'єднання керівників ЗНЗ є формування свідомої потреби кожного керівника школи до підвищення власної управлінської компетентності впродовж усієї професійної діяльності.

Значний внесок роблять різні громадянські фахові організації, що зазвичай улітку влаштовують семінари, конференції, творчі майстерні з актуальних проблем управління освітою. Також є велика кількість приватних корпорацій, які широко рекламують курси і семінари для керівників ЗНЗ.

У зв'язку з цим означена форма планування процесу підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ сприяє вирішенню саме тих питань, які є актуальними для кожного учасника даних заходів. Як наслідок, підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ буде більш умотивованим, що, безперечно, є необхідною умовою розвитку рівня їхньої інноваційної культури.

Привертає увагу й інформальна форма підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, що реалізується власними силами освітян у насиченому інноваційному середовищі. Однією з основних переваг такої форми підвищення кваліфікації є формування в керівників ЗНЗ потреби та здатності до самоосвіти. Саме це становить основу самоосвітньої діяльності керівника закладу освіти.

Звернемо увагу на організаційно-педагогічні умови розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації в закладах ППО, які пов'язані із забезпеченням навчального процесу викладачами закладів ППО.

Відзначимо, що якість підвищення кваліфікації фахівців в умовах кредитно-модульної системи навчання в ППО залежить від інноваційного спрямування діяльності працівників даних закладів. А це, у свою чергу, приводить нас до розуміння того, що навчання в системі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ має ознаки андрагогічного процесу, під яким ми розуміємо формування в слухачів як суб'єктів навчання ставлення до себе як до соціально й професійно зрілої особистості, здатної до самопізнання, самоосвіти, саморозвитку, рефлексії.

Андрагогізація навчання в процесі підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти дозволяє:

- відійти від стандартної, уніфікованої організаційної моделі підвищення кваліфікації та забезпечити безперервний розвиток їх інноваційної культури;
- зробити більш гнучкими навчальні програми щодо обсягу та змісту наукової та практико корисної інформації, яка має тенденцію постійно зростати;
- реалізувати принципи індивідуалізації та диференціації, використовуючи дистанційну форму навчання;
- забезпечити право дорослої людини на самостійний, свідомий вибір мети, змісту, способів і цінностей навчання через варіативність змісту та форм навчання;
- змінити характер суб'єкт-об'єктної взаємодії, що склалася в педагогічній моделі навчання, на суб'єкт-суб'єктні взаємини.

При цьому змінюється роль викладача закладу ППО, який корегує діяльність слухача, консультує, здійснює керівництво навчальними проектами, тобто виступає в ролі андрагога й тьютора. Між викладачем і слухачем встановлюється взаємодія, яка й забезпечує обмін інформацією в зручний для кореспондентів час.

Відповідно, основними критеріями для розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ із позицій забезпечення навчального процесу підвищення кваліфікації є:

1) на рівні змісту навчання: забезпечення можливості збільшення управлінських знань та вмій у галузі інноваційного розвитку ЗНЗ; включення в освітні програми модулів із педагогічної інноватики; сприяння умовам до самопізнання, саморозвитку, самореалізації керівників тощо;

2) на рівні методів навчання: застосування проблемного та проектного навчання; розвиток критичного мислення; використання рефлексивних технологій, діалогових методів; застосування сучасних психологічних методик розвитку самопізнання та самоконтролю; використання технологій

індивідуального навчання; вибір методів і форм навчання, що відповідають особистісним особливостям слухачів тощо.

**Висновки.** Таким чином, нами було обґрунтовано організаційно-педагогічні умови розвитку інноваційної культури керівника ЗНЗ в умовах післядипломної освіти.

**Перспективи подальших досліджень** вбачаємо у необхідності виявлення стану сформованості інноваційної культури керівника ЗНЗ у післядипломній освіті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ващенко Л. М. Концептуальні засади організації навчального процесу з підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних та керівних кадрів освіти в умовах інноваційного розвитку інститутів післядипломної педагогічної освіти / Л. М. Ващенко // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 2. – С. 54-60.

2. Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті / Л. Даниленко. – К. : Шкіл. світ, 2007. – 120 с.

3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 380 с.

4. Мурована Н. М. Інноваційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу (теоретичний аспект) [Електронний ресурс] / Н. М. Мурована // Народна освіта. – 2012. – №3 (18). – Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua>.

5. Мурована Н. М. До проблеми визначення структури інноваційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / Н. М. Мурована // Діяльність районних (міських) методичних кабінетів в умовах запровадження державних освітніх стандартів та інформаційно-комунікаційних технологій : тематичний збірник праць / за заг. ред. М. А. Віднічука. – Рівне, 2012.– С. 205-208.

Дата надходження до редакції: 20. 01. 2014 р.