

УДК 374.01485.018

**Н. Мурована,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
заступник директора з навчально-  
методичної роботи Інституту  
післядипломної освіти  
Севастопольського міського  
гуманітарного університету

## **СТАН СФОРМОВАНOSTI ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

*Анотація.* У статті розглядаються результати експериментального дослідження рівня сформованості інноваційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Узагальнено наукові підходи до розгляду інноваційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, структура даної дефініції. Проаналізовано результати експериментального дослідження, обґрунтовано недостатній рівень сформованості інноваційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Указується на важливість розвитку інноваційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти.

*Ключові слова:* інноваційна культура керівника ЗНЗ, зміст і структура інноваційної культури керівника ЗНЗ, етапи аналітико-пошукового етапу дослідження.

**Н. Мурована**

## **СОСТОЯНИЕ СФОРМИРОВАННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

*Аннотация.* В статье рассматриваются результаты экспериментального исследования уровня сформированности инновационной

культуры руководителей общеобразовательных учебных заведений. Обобщены научные подходы к рассмотрению инновационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения, структура данной дефиниции. Проанализированы результаты экспериментального исследования, обоснован недостаточный уровень сформированности инновационной культуры руководителей общеобразовательных учебных заведений. Указывается важность развития инновационной культуры руководителей общеобразовательных учебных заведений в системе последипломного образования.

**Ключевые слова:** инновационная культура руководителя общеобразовательного учебного заведения, содержание и структура инновационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения, этапы аналитико-поискового этапа исследования.

**N. M. Murovana**

## **STATE OF FORMATION OF THE CULTURE OF INNOVATION DIRECTOR'S EDUCATION SCHOOLS**

**Annotation.** *The article discusses the results of the analytical and exploratory phase of the study justified of a culture of innovation director's of educational schools. The paper summarizes the scientific approaches to the consideration of a culture of innovation manager of director's educational schools, the structure of this definition. The results of the pilot study is justified insufficient level of development of a culture of innovation director's of educational schools. Indicates the importance of developing a culture of innovation director's of educational schools in the system of postgraduate education.*

**Keywords:** *innovation culture of the head of director's education schools, the content and structure of the innovation culture of heads of director's education schools, the steps analytic-search phase of the study.*

**Актуальність теми дослідження.** Соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні, суттєво впливають на систему освіти. Забезпечення

сучасної якості освіти на підставі збереження її фундаментальності та відповідності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства й держави вимагає формування нової ідеології та практики життєдіяльності сучасного загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) як соціально-педагогічної системи.

В Указі Президента України № 344/2013 від 25.06.2013 року «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» визначається, що розвиток системи освіти неможливо здійснювати без підтримки інноваційної діяльності педагогічних та керівних кадрів у освітній галузі країни. Тому керівник ЗНЗ повинен орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати інноваційну діяльність закладу, тобто мати значний рівень сформованості інноваційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування інноваційної культури особистості є об'єктом активних досліджень у вітчизняній (О. Аматьєва, Н. Гавриш, А. Кальянов, О. Козлова, К. Макагон, Р. Миленкова, В. Носкова, М. Сова, О. Єфросініна, та ін.) та зарубіжній (Л. Єлізарова, А. Герасимов, І. Логінов, В. Чернолес та ін.) освіті.

На думку науковців (В. Андрущенко, В. Бондар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Пікельна, Н. Клокар, В. Крижко, Є. Павлютенков, Т. Сорочан та ін.) важливою передумовою для ініціації інноваційних процесів в освіті України є формування такої системи інноваційного менеджменту, яка змінює вимоги до керівників ЗНЗ. Однак, практика ЗНЗ свідчить про недостатню підготовленість її керівників до інноваційної управлінської діяльності.

**Мета статті** – визначити стан сформованості інноваційної культури керівників ЗНЗ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розглядання даного аспекту проблеми ми виходили із припущень, що:

– *інноваційна культура керівника ЗНЗ* є складовою його загальної культури, тобто складним інтегративним утворенням, який сприяє сприйняттю нових інноваційних ідей у всіх сферах діяльності ЗНЗ, готовності і здатності до підтримки й реалізації інноваційного розвитку закладу<sup>1</sup>;

– *зміст і структура інноваційної культури керівника ЗНЗ* визначається єдністю компонентів: світоглядний, креативний, мотиваційний, когнітивний, рефлексивний<sup>2</sup>.

Для встановлення експериментальної достовірності дослідження була розроблена програма, яка включала наступні етапи:

1. Здійснення визначення вибірки його учасників, вивчення об'єктивних і суб'єктивних факторів впливу на неї (стаж та досвід управлінської роботи).

2. Проведення та аналіз результатів анкетування та опитування респондентів та ін.

Анкетуванням було охоплено 127 респондентів, з них – 61 керівник ЗНЗ, 60 – заступників керівників ЗНЗ з навчально-виховної роботи, 6 – заступників керівників ЗНЗ з наукової роботи.

Аналіз стажу управлінської роботи 61 керівників ЗНЗ показує, що 27 (44,2%) респондентів працюють на даній посаді понад 20 років, із них 9 (14,7%) – понад 25 років. З 60 заступників керівників ЗНЗ з навчально-виховної роботи та 6 заступників керівників ЗНЗ з наукової роботи понад 20 років працюють у даній посаді 10 респондентів (6,6%), понад 25 років – 3 респондента (0,04%). Загальна кількість респондентів, які мають досвід управлінської роботи понад 20-25 років, складає 100 осіб (78,7%).

---

<sup>1</sup> 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>.

<sup>2</sup> 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. редакцією М.А. Віднічука. – Рівне, 2012. – С. 206.

Під час бесіди виявлено, що 14 керівників ЗНЗ і 32 заступника керівників ЗНЗ із стажем роботи від 3 до 10 років (36,2% від загальної кількості респондентів) бажають проводити дослідно-експериментальну роботу з впровадження та використання в управлінні інноваційних технологій, сприяти інноваційному розвитку ЗНЗ, мотивувати педагогічний колектив до участі в інноваційних проектах. 27 респондентів з числа керівників ЗНЗ та їх заступників з навчально-виховної, наукової роботи (21,2%) зі стажем роботи від 11 до 20 років відзначають позитивне ставлення до даного напрямку управлінської роботи.

Узяв за основу ствердження про те, що від рівня сформованості інноваційної культури у керівників ЗНЗ залежить ефективність впровадження інноваційних ідей у всіх сферах діяльності закладу, готовність і здатність до підтримки й реалізації інноваційного розвитку закладу, було проведено анкетування респондентів.

Анкета відкритого типу, запропонована нами, складалася з декількох запитань<sup>3</sup>:

1. Як Ви розумієте сутність понять «інноваційний розвиток», «інноваційний розвиток ЗНЗ», «управління інноваційним розвитком ЗНЗ»?
2. Чи вважаєте Ви за необхідне розробляти та запроваджувати моделі інноваційного розвитку ЗНЗ?
3. Назвіть, які моделі інноваційного розвитку ЗНЗ Ви знаєте?
4. Назвіть, які авторські моделі інноваційного розвитку Ви хотіли б запровадити у ЗНЗ, який очолюєте?
5. З якими труднощами Ви стикаєтесь під час запровадження інноваційних змін і здійсненні процесу управління інноваційним розвитком у ЗНЗ?

---

<sup>3</sup> Калініна Л.М. Верифікація стану управління інноваційним розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у освітній практиці //Л.М. Калініна //Педагогічний дискурс. – 2009. – Випуск 6. – С. 86.

Відповідаючи на перше запитання, ніхто з опитаних повною мірою не обґрунтував поняття «інноваційний розвиток», «інноваційний розвиток ЗНЗ», «управління інноваційним розвитком ЗНЗ». Також аналіз відповідей виявив розбіжність в уявленнях респондентів і тлумаченні сутності даних понять, які є провідними у галузі інноваційного менеджменту, основою формування і розвитку інноваційної культури керівників ЗНЗ.

Розкрили поняття «інноваційний розвиток» як сукупність його складових (інновації, інноваційні технології, інноваційні інформаційні технології, інноваційні ідеї, впровадження інновацій) 53 (41,7%) з 127 респондентів. При цьому 23 (18,1%) респондента розкрили зміст даного поняття через зміни в закладах освіти, решта респондентів (51 (40,2%)) обґрунтували його як поширення особистісного інноваційного досвіду, який сприяє інноваційному пошуку, поширенню мережі інноваційних експериментальних закладів освіти.

Більшість респондентів (97 (76,3%) з 127) відповіли, що «інноваційний розвиток ЗНЗ» – це складне поняття, яке включає різні (законодавчі, нормативні, інструктивно-методичні) можливості щодо запровадження освітніх інновацій на рівні закладу. Розкрили зміст даного поняття як сукупність засобів підвищення якості освітніх і інтелектуальних продуктів, які дають можливість ефективно впроваджувати інновації у практику роботи закладу 22 (17,3%) респондента. Решта респондентів 8 (6,4%) вважають, що для інноваційного розвитку ЗНЗ необхідно цілеспрямоване створення стимулів для інноваційної діяльності та формування інноваційного освітнього середовища.

На думку 85 (66,9%) респондентів, поняття «управління інноваційним розвитком ЗНЗ» необхідно розглядати як сукупність знань з інновацій, які сприяють ефективній інноваційній діяльності закладу. Розглядають дане поняття як інтелектуальний, інформаційний, інноваційний ресурс ЗНЗ з можливістю їх використання 24 (18,8%) респондента, як фактор зростання

ефективності інноваційної діяльності суб'єктів управління і освітнього процесу в закладі – 18 (14,1%) респондентів.

Стверджувально на друге запитання «Чи вважаєте Ви за необхідне розробляти та запроваджувати моделі інноваційного розвитку ЗНЗ?» відповіли 83 (65,3%) респондентів, не дали відповідь – 44 (34,7%) респондентів.

Щодо відповідей на третє запитання «Назвіть, які моделі інноваційного розвитку ЗНЗ Ви знаєте?» то більшість (72%) респондентів вказали інноваційні школи В. Сухомлинського, М. Гузика тощо, 5% – вважають, що якщо в ЗНЗ впроваджується хоча б одна освітня інновація, то її можна вважати інноваційним закладом, 13% – не дали відповідь. Це дає підставу для ствердження про недостатній рівень обізнаності керівників з авторськими інноваційними моделями ЗНЗ.

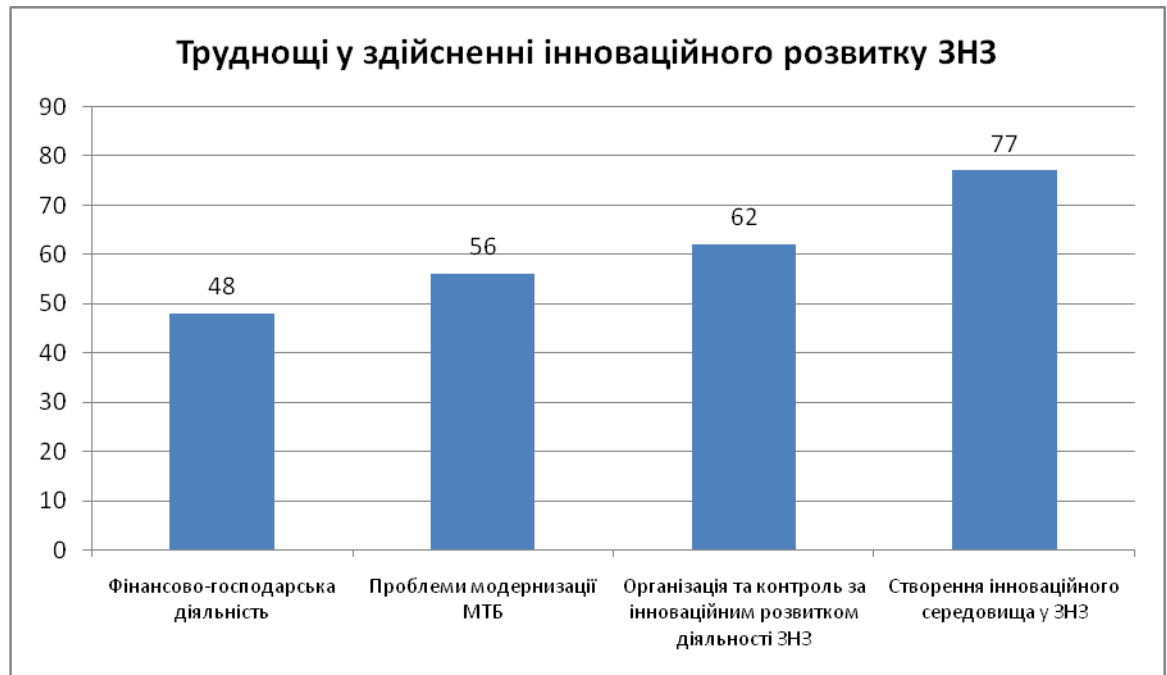
Усі респонденти позитивно ставляться до впровадження в ЗНЗ інновацій, проте було отримано тільки одиничні відповіді щодо впровадження певної інновації у навчально-виховної процес закладу (четверте запитання анкети).

Аналіз доповідей на п'яте запитання «З якими труднощами Ви стикаєтесь під час запровадження інноваційних змін і здійсненні процесу управління інноваційним розвитком у ЗНЗ?» дозволив обґрунтувати спектр інноваційних труднощів у інноваційної діяльності респондентів (рис. 1).

Більшість (від 48 до 77%) опитаних зазначили, що головні труднощі у діяльності керівника, спрямованої на інноваційний розвиток ЗНЗ, насамперед, пов'язані з організацією та здійсненням внутрішкільного контролю за інноваційним освітнім процесом у ЗНЗ. Це пояснюється як небагатим досвідом управлінської праці респондентів (36,2%), так і недостатнім рівнем сформованості навичок аналітико-прогностичної та інноваційної праці у керівників. При цьому необхідно зазначити про недостатній рівень розробленості критеріїв і параметрів оцінювання



інновацій у процесі управління, ефективності інноваційної діяльності суб'єктів управління.



**Рис. 1. Спектр труднощів у здійсненні інноваційного розвитку ЗНЗ**

Було зазначено, що матеріально-технічна база (МТБ) ЗНЗ застаріла для впровадження інновацій, інноваційних технологій, зокрема і інформаційних мережевих технологій (56% респондентів).

Відчувають труднощі у здійсненні фінансово-господарської діяльності 48% респондентів, оскільки фінансування регіональних освітніх систем задля забезпечення якісної освіти згідно кошторису ЗНЗ не дають змоги повною мірою реалізувати потреби педагогічних колективів щодо запровадження інноваційних технологій.

Аналіз даних анкетування дозволив стверджувати про недостатній рівень знань керівників ЗНЗ у галузі інноваційного менеджменту, критичне ставлення до нового, небагатий досвід з управління інноваційним розвитком ЗНЗ.



Для проектування керівником ЗНЗ інноваційного розвитку закладу необхідно створення його *комплексної програми*, структура якої складається з наступних розділів:

– *паспорт програми розвитку ЗНЗ*, який характеризує наявні досягнення і проблеми, основні тенденції, головні цілі, завдання, особливості організації кадрового та методичного забезпечення педагогічного процесу та інноваційних перетворень навчально-виховного процесу;

– *інформаційну довідку про заклад*, яка визначає: загальну характеристику, короткі відомості про заклад (історична довідка, здобутки, кадрове забезпечення, структура закладу);

– *аналіз попереднього періоду розвитку закладу*, який сприяє обґрунтуванню майбутнього освітньої установи, вдосконаленню інноваційної системи роботи закладу;

– *концепція програми розвитку ЗНЗ*, яка спрямована на комплексну та поетапну реалізацію основних етапів розвитку закладу;

– *організація управління програмою і контроль за ходом її реалізації*.

Бесіда з керівниками 77 ЗНЗ та аналіз комплексних програм їх розвитку виявив, що у 17 (56,6%) з них структура є повною, тобто складається з вищезазначених розділів.

Також було розглянуто особливості складання структурних розділів комплексних програм розвитку ЗНЗ.

У першому розділі «*Паспорт програми розвитку ЗНЗ*» вивчених програм до пріоритетних напрямків розвитку закладу відносяться: підвищення якості навчальної діяльності учнів, інформатизація освітнього процесу в закладі, оновлення виховної системи закладу, інноваційна діяльність закладу. При цьому тільки у 19 (63,3%) програмах досліджуваних ЗНЗ увага приділяється такому пріоритетному напрямку його розвитку як модернізації його управлінської системи.

Другий розділ «*Інформаційна довідка про заклад*» усіх вивчених програм складається з наступної інформації: організація освітнього процесу

(технічна характеристика, мережа класів, режим роботи закладу, надання додаткових освітніх послуг) тощо. Система розвитку професіоналізму педагогічних працівників як модель інтеграції зовнішньої і внутрішньої комунікацій: форм підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів на базі закладів післядипломної освіти, матеріально-технічну базу та використання всіх можливих джерел фінансування обґрунтовано тільки у 7 (23,3%) програмах досліджуваних ЗНЗ

Аналіз матеріалу третього розділу програм щодо *попереднього періоду розвитку закладу*, дозволяє стверджувати, що у 12 (40%) програмах розвитку шкіл нового типу обґрунтовано майбутній шлях розвитку закладу, зазначено створення його адаптивної моделі, здатної якісно і швидко реагувати на мінливі умови в суспільстві та відповідати на його запити.

У відповідності до поставлених завдань науково-методична робота ЗНЗ здійснюється за наступними напрямками діяльності: проведення тематичних педагогічних рад; засідання методичної ради, методичних об'єднань, робота в проблемних групах, обговорення стратегічних питань на загальношкільних конференціях, робота вчителів над темами самоосвіти, проведення та аналіз відкритих уроків, індивідуальна робота вчителів і наставництво, організація та контроль курсової перепідготовки вчителів, атестація вчителів тощо.

Розгляд основних тем педагогічних рад досліджених ЗНЗ дозволяє стверджувати, що вони науково обґрунтовані, практикоорієнтовані, тобто сприяють творчому впровадженню в практику роботи сучасних досягнень педагогіки і психології, розглядають аспекти впровадження інноваційних та інформаційних технологій у навчально-виховний процес, особливості роботи з обдарованими дітьми, тощо. При цьому не в усіх ЗНЗ простежується системність у роботі педагогічних рад з розгляду проблем створення інноваційного середовища закладу (19 (63,3%) ЗНЗ), упровадження педагогічних інновацій у всіх ланках навчального виховного процесу (11 (36,6%) ЗНЗ) тощо.

До колективних (масових, групових) форм науково-методичної роботи відносять: методичні об'єднання (предметні кафедри); творчі майстерні педагогів; постійно діючі проблемні семінари, школи, в тому числі молодого спеціаліста; творчі мобільні та динамічні групи; педагогічні читання; науково-практичні конференції; педагогічні виставки тощо.

У сучасній шкільній практиці мають місце нетрадиційні форми науково-методичної роботи: предметні кафедри; авторські школи; творчі студії; методичні фестивалі; педагогічні консиліуми; кругли столи; аукціони педагогічних ідей тощо; ділові педагогічні ігри; рольові ігри; мозкові штурми; тренінги; клуби творчих педагогів; педагогічні вікторини тощо.

Нетрадиційні форми науково-методичної роботи носять інноваційний характер. Вони спрямовані на активізацію практичної діяльності вчителів і роблять науково-методичну роботу ЗНЗ динамічною, активною, творчою.

Пропаганда перспективного досвіду займає належне місце в науково-методичній роботі 21 (70%) досліджених ЗНЗ. Але тільки у 7 (23,3%) закладах підсумки навчального методичного року підводяться під девізами «Кращий урок року», «Краще захід року», «Творчий учитель - творчий учень», «Тиждень молодого вчителя», «Майстер-клас» та ін.

Структура четвертого розділу *«Концепція програми розвитку ЗНЗ»*, який представлено тільки у програмах 14 (46,6%) досліджених ЗНЗ, складається з наступного:

1. Підвищення загальної якості навчальної діяльності учнів.
2. Організація виховної роботи.
3. Інформатизація освітнього процесу.
4. Інноваційна діяльність ЗНЗ.

В останньому розділі програм розвитку досліджуваних ЗНЗ зазначено *особливості організації управління програмою і контроль за ходом її реалізації* у сферах загальної освіти учнів, виховної роботи, інноваційної діяльності тощо.

При цьому тільки у 10 (33,3%) програмах повною мірою представлено особливості організації управління і контроль за здійснюванням інноваційної діяльності ЗНЗ.

Таким чином, при розгляданні особливості складання комплексних програм розвитку ЗНЗ було встановлено, що більш керівників досліджуваних закладів відчують труднощі при аналізі результатів діяльності закладу та особливо у проектуванні перспективного напрямку його розвитку в умовах модернізації освіти.

**Висновки.** На аналітико-пошуковому етапі нашого дослідження було визначено, що керівники ЗНЗ мають бажання здійснювати інноваційний розвиток закладу. Основними труднощами для його здійснювання є недостатній рівень знань керівників у галузі інноваційного менеджменту респондентів ЗНЗ та умінь проектування перспективного напрямку його розвитку в умовах модернізації освіти.

Вищезазначене дозволило визначити недостатній рівень сформованості інноваційної культури керівників ЗНЗ. Саме її розвиток у системі післядипломній освіти буде сприяти здійсненню інноваційного розвитку закладу, якісним змінам у системі шкільної освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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>.
2. Мурована Н. М. До проблеми визначення структури інноваційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / Н.М. Мурована // Діяльність районних (міських) методичних кабінетів в умовах упровадження державних освітніх стандартів та інформаційно-комунікаційних технологій: тематичний збірник праць / за заг. редакцією М.А. Віднічука. – Рівне, 2012. – С. 205–208.

3. Калініна Л. М. Верифікація стану управління інноваційним розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у освітній практиці /Л.М. Калініна //Педагогічний дискурс. – 2009. – Випуск 6. – С. 85-90.