

## РОЗДІЛ І. ПРОБЛЕМИ ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

УДК 005.5:005.342

Олександр Видиборець

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID 0009-0000-7798-2207

DOI 10.24139/2312-5993/2024.03/003-012

### ПРАКТИЧНИЙ СТАН ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Розглядаються питання дослідження практичного стану готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій. Актуальність і важливість проблеми готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій обумовлена потребою у вирішенні протиріччя між сучасними вимогами до професійної діяльності майбутніх керівників закладів освіти як цілісних особистостей і суб'єктів управління, здатних до саморозвитку, проектування, моделювання й застосування інноваційних управлінських технологій та реальним станом їх практичної готовності до здійснення такої діяльності. Водночас, інноваційні управлінські технології, як засіб підвищення дієвості й ефективності керуючої системи, є одним із найсучасніших і актуальніших методів забезпечення якості управління в закладі освіти. Відповідно, керівники мають стати потужною рушійною силою, що створює та забезпечує якісно нову, європейську національну освіту, тому дослідження практичного стану готовності керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій є однією з найважливіших і актуальніших освітніх проблем. Досягнення мети нашого дослідження передбачало розробку програми дослідження та застосування відповідних методів, серед яких чільне місце посіли: аналіз навчальних планів і освітньо-професійних програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти, вивчення науково-організаційного та навчально-методичного забезпечення процесу підготовки, співбесіди з майбутніми керівниками та викладачами ЗВО, анкетування, спостереження за навчальним процесом, діагностування професійно-значущих якостей, необхідних майбутнім керівникам, для застосування інноваційних управлінських технологій, самооцінювання рівнів готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій, тестування рівнів знань, умінь і навичок, що дало можливість визначити реальний стан готовності майбутніх керівників необхідних для застосування інноваційних управлінських технологій. На підставі проведеного дослідження встановлено, що майбутні керівники недостатньо обізнані з професійно-значущими якостями, необхідними їм в управлінській діяльності, мають недостатній рівень знань і не володіють вміннями на належному рівні застосовувати інноваційні управлінські технології, що негативно позначається на виконанні управлінських функцій, стратегічному й тактичному управлінні, розробці та реалізації управлінських рішень, гальмує досягнення мети закладу освіти та негативно позначається на якості освіти здобувачів.*

**Ключові слова:** формування, практичний стан, готовність, майбутній керівник, інноваційні управлінські технології, заклад освіти.

**Постановка проблеми.** Модернізація освіти в Україні, у контексті входження до європейського та світового освітнього простору, передбачає відкритість освітньої системи, розвиток закладів освіти, впровадження інноваційних технологій. Децентралізація управління та створення опорних закладів освіти потребують нових підходів до управління, новітніх управлінських технологій, до яких належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні, цифрові та інші технології, що створюють умови для оперативного й ефективного ухвалення управлінських рішень керівником.

**Аналіз актуальних досліджень.** Управління інноваційними процесами розкриті в науковому доробку Л. Ващенко, Л. Даниленко, О. Мармази, Н. Погрібної, Е. Фатєєвої та інших. Прикладні проблеми менеджменту досліджували О. Баєва, І. Завадський, А. Мазаракі, М. Мартиненко та інші. Особливості інноваційного менеджменту охарактеризовано у працях В. Василенко, В. Демчук, О. Мармази, Л. Забродської, І. Шоробуро та ін. Формуванню інноваційної компетентності керівника закладу освіти присвячено наукові праці Н. Алексеєнко, С. Завгороднього, О. Євдокимова та інших.

У переважній більшості вищезазначених робіт зазначалося, що інноваційна діяльність в освіті, та особливо у закладах освіти, суттєво залежить від двох основних чинників: ефективного управління цією діяльністю та готовності педагогічних працівників і керівників до застосування інноваційних технологій. Однак до сьогодні формування готовності керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій не було предметом досліджень українських учених і науковців.

**Мета статті.** Дослідити практичний стан готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій як перспективного і продуктивного напрямку управлінської діяльності.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети використовується: опитування, анкетування, співбесіда з керівниками, науково-педагогічними працівниками кафедр, що здійснюють підготовку майбутніх керівників закладів освіти за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом», також методи класифікації і узагальнення, які дали змогу виявити проблеми формування готовності керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій.

**Виклад основного матеріалу.** З метою виявлення стану готовності керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій нами було проведено констатувальний експеримент, який здійснювався на основі розробленої програми та методики.

Для виявлення рівня готовності керівників до застосування інноваційних управлінських технологій було опитано 54 магістри кафедри управління та освітніх технологій НУБІП України, 34 магістри Житомирського державного університету імені Івана Франка, 8 магістрів Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія безперервної освіти» Херсонської обласної ради та 40 магістрів навчально-наукового інституту менеджменту і психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Усі вони навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом».

Критеріями готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій були визначені такі:

- знання основ освітньої інноватики;
- знання інноваційних управлінських технологій;
- уміння застосовувати інноваційні управлінські технології;
- уміння опрацювати, систематизувати, узагальнювати й інтерпретувати результати застосування інноваційних технологій та будувати систему управлінської роботи відповідно до одержаних результатів.

Тому важливим для нашого дослідження було також виявлення знань, умінь і навичок майбутніх керівників закладів освіти застосовувати інноваційні управлінські технології (табл. 1).

Таблиця 1

**Самооцінювання рівнів готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій**

№ П/П	Інноваційні управлінські технології	Знаю	Умію	Застосовую
1.1.	Бренд-стратегії;	10%		
1.2.	Бенчмаркінг;	23%	7%	
1.3.	Інжиніринг;	14%		
1.4.	Реінжиніринг; Тімблдінг;	21%	6%	
1.5.	Рейфреймінг;	42%	23%	
1.6.	Кейс-метод;	11%		
1.7.	Технологія вирішення	52%	26%	
1.8.	актуальних проблем (технологія ВАП);	21%	15%	
1.9.	Технологія управління інноваційним проектом (технологія УІП);	21%	17%	

1.10.	Технологія аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу (технологія ДПР);	41%	25%	
1.11.	Технологія колективного планування (технологія «Стріла»);	32%	23%	
1.12.	Технологія довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї (технологія ДРБІ);	11%	4%	
1.13.	Технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості (технологія ПІТ);	23%	8%	
1.14.	Технологія управлінського моделювання (технологія УМ);	31%	21%	
1.15.	Технологія самокорекції педагогічної діяльності (технологія СПД);	42%	26%	
1.16.	Технологія навчально-методичної гри (технологія НМГ);	41%	23%	
1.17.	Технологія розробки виховної роботи (технологія РВР);	10%	4%	
1.18.	Технологія організованої інноваційної зміни станів управління (технологія ОІЗСУ).	9%	5%	

Аналіз результатів проведеного анкетування показав, що знання про інноваційні управлінські технології майбутні керівники мають недостатні. Відповіді про наявність умінь застосовувати зазначені технології також свідчать про низький рівень володіння ними, а із пункту «застосовую» ми отримали лише пропуски, тобто ніхто з майбутніх керівників не наважився вказати на те, що він застосовує інноваційні управлінські технології. У цілому, результати проведеного опитування свідчать про низький рівень готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій, саме тому постає проблема негайного виправлення ситуації на краще, оскільки непідготовлений керівник негативно впливає на інноваційну діяльність закладу освіти і на його розвиток зокрема.

Важливим для нашого дослідження також було з'ясування інноваційної спрямованості майбутніх керівників закладів освіти, яке ми досліджували шляхом опитування та співбесід. Співбесіди та

результати анкетного опитування майбутніх керівників закладів освіти щодо знання особливостей інноваційного процесу в Україні показали, що:

а) лише 28% респондентів змогли назвати відомих сучасних керівників закладів освіти;

б) 77% опитуваних досить поверхнево характеризують суть та переваги відомих їм інноваційних управлінських технологій;

в) 45% респондентів не знають суті нових дидактичних і виховних концепцій, їх відмінностей і переваг;

г) 76% опитуваних, намагаючись застосовувати інноваційні управлінські технології, не можуть охарактеризувати суті своїх новаторських пошуків і не спираються у власній управлінській та інноваційній діяльності на будь-які чітко окреслені педагогічні ідеї;

д) 73% майбутніх керівників здійснюють самоосвітню роботу без орієнтації на новаторський, інноваційний стиль діяльності.

Отримані результати наочно демонструють, що переважна більшість керівників закладів освіти вірять у те, що можна й без ґрунтовного опанування освітніх і управлінських концепцій розробляти та застосовувати інноваційні управлінські технології, але така імітація чи, правильніше сказати, профанація інноваційної роботи немає нічого спільного з об'єктивним науковим, дослідницьким пошуком. Водночас аналіз практичної діяльності закладів освіти та наукової літератури свідчить про те, що застосування інноваційних управлінських технологій є дуже напруженою і творчою працею, яка потребує повної самовіддачі, терпіння, настирливості, розвиненого мислення, прагнення пізнати нове, ще невідоме (Хриков, 2018).

Тому важливим питанням наступного етапу проведеного нами констатувального експерименту було з'ясування найбільш важливих професійно значущих якостей, необхідних майбутньому керівникові закладу освіти для застосування інноваційних управлінських технологій.

Респондентам було запропоновано розглянути такі професійно значущі якості: любов до науки і до інновацій, інтелектуальна незалежність, ініціативність, цілеспрямованість, принциповість, конструктивність, наукова послідовність, оптимізм, знання основ педагогічного менеджменту, глибокі, різнобічні управлінські знання, володіння управлінськими вміннями, готовність систематизувати факти, організаторські здібності, наявність психолого-педагогічних знань і вмінь, вміння керувати людьми, лідерські якості – всього 30 якостей

(Аносов, Елькін, Головкова, Коробченко, 2015; Бондарчук, 2015).

Даний перелік професійно значущих якостей керівника сучасного закладу освіти, на нашу думку, достатньою мірою відображає зміст не лише його управлінської діяльності, а й готовності до застосування інноваційних управлінських технологій. Ми запропонували майбутніх керівникам методом ранжування виокремити 12 із 30 найбільш значущих якостей та визначити їх вагомість.

У результаті проведеного анкетування виявлено, що найбільш вагомими якостями, на думку респондентів, є: знання основ освітнього менеджменту, оптимізм та вміння керувати людьми (табл. 2).

Таблиця 2

**Вагомість професійно-значущих якостей керівників сучасних закладів освіти**

№ п/п	Професійно-значущі якості	Рейтингове місце
1.	Любов до науки і до інновацій	9
2.	Інтелектуальна незалежність	4
3.	Ініціативність	11
4.	Цілеспрямованість	5
5.	Принциповість	12
6.	Конструктивність	6
7.	Наукова послідовність	10
8.	Оптимізм	2
9.	Знання основ освітнього менеджменту	1
10.	Глибокі різнобічні управлінські знання	7
11.	Уміння керувати людьми	3
12.	Готовність систематизувати факти	8

Визначені респондентами професійно значущі якості, на нашу думку, не повною мірою відображають такі, що необхідні керівнику сучасного закладу освіти. Ми вважаємо, що, насамперед, такого керівника характеризують такі якості: любов до науки та інновацій; наукова послідовність; готовність терпеливо накопичувати факти; інтелектуальна незалежність; конструктивність. Однак вони не були визначені майбутніми керівниками як професійно важливі.

Вибір професійно значущих якостей майбутніми керівниками закладів освіти, на нашу думку, свідчить не лише про недооцінювання ними важливих якостей, а й про те, що за звучною назвою «інноваційна діяльність» часто криються невмілі або безсистемні пошуки «нового». Тому сьогодні на порядку денний постає питання створення міцного підґрунтя інноваційної практики, як організаційно-управлінського, так і науково-теоретичного.

Отже, вивчення рівнів готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій, в тому числі й професійно-значущих якостей, необхідних їм для застосування інноваційних управлінських технологій, показало, що майже половина майбутніх керівників закладів освіти не володіють знаннями про інноваційну діяльність сучасних керівників закладів освіти, поверхнево знайомі із сучасними педагогічними і управлінськими концепціями, не вміють застосовувати інноваційні управлінські технології, не здатні спрогнозувати очікувані результати й не допускають думки про будь-які негативні наслідки від такої «інноваційної» діяльності.

Крім того, респонденти досить поверхнево здатні охарактеризувати суть своїх інноваційних пошуків, не спираються у своїй роботі на нові дидактичні або виховні концепції, не керуються у своїй інноваційній діяльності на будь-які чітко окреслені педагогічні ідеї.

У цілому, на основі самооцінювання рівнів готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій ми виявили, що лише 4,7% майбутніх керівників володіють інноваційними управлінськими технологіями на високому рівні, 8,8% – на достатньому, 14,3% – на недостатньому, а 72,2 – на низькому рівні (рис.1).

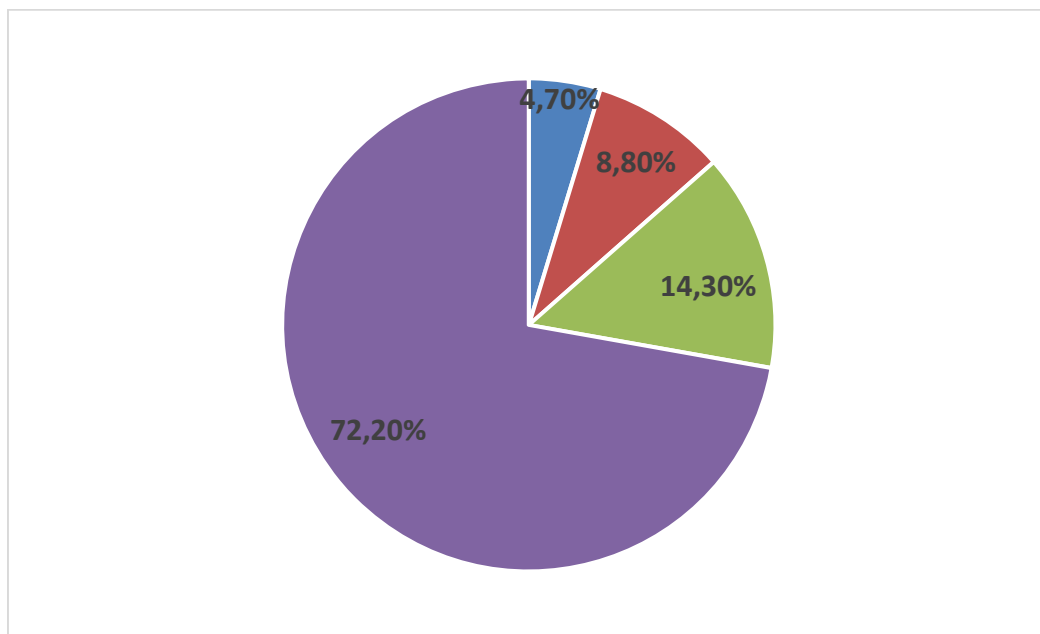


Рис. 1. Діаграма самооцінювання рівнів готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій

Проведений аналіз отриманих даних уможлиблює зробити висновок про низький рівень готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій та недостатнє використання інтегруючих факторів їхньої психолого-педагогічної і спеціальної управлінської підготовки. Цей факт, на нашу думку, можна пояснити підвищенням вимог суспільства до рівня знань і вмінь керівників закладів освіти; недостатньою розробленістю та орієнтацією освітньо-професійних програм підготовки до інноваційної діяльності; відсутністю дисциплін, спрямованих на формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій.

Крім того, не визначено: зміст і структуру готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій; критерії і рівні сформованості такої готовності; організаційно-педагогічні умови формування такої готовності; відсутнє об'єктивне оцінювання рівнів такої готовності та технологія їх формування.

Це також може свідчити про недостатній рівень компетентності науково-педагогічних працівників відповідних кафедр, що здійснюють таку підготовку.

Разом з тим, аналіз результатів анкетного опитування та співбесід із майбутніми керівниками дав можливість побачити значні резерви для підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти, які можуть забезпечити формування їхню готовності до застосування інноваційних управлінських технологій.

З метою поліпшення існуючого стану необхідно, насамперед, активізувати спеціальні наукові дослідження та провести низку необхідних заходів.

Ми підтримуємо думку вчених (Василенко, 2008; Ковальчук, 2020) про те, що рівень підготовки керівника закладу до застосування інноваційних управлінських технологій підвищиться, якщо буде здійснено:

- розробку структурно-функціональної моделі і програми підготовки керівника закладу освіти до застосування інноваційних управлінських технологій;

- відбір змісту та оптимальної сукупності форм і методів організації освітнього процесу, що забезпечує таку підготовку;

- послідовну реалізацію змісту та відібраної сукупності форм і методів;

- постійне застосування засвоєних інноваційних управлінських технологій у навчальній і практичній управлінській діяльності.

**Висновки та перспективи дослідження.** Таким чином, рівень готовності керівника закладу освіти до застосування інноваційних управлінських технологій зумовлює сталий розвиток закладу, його конкурентоспроможність. Відповідно трансформації в сучасній управлінській науці й освіті, загалом потребують принципово нових форм і механізмів взаємодії теорії і практики професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти, формування не лише нового типу керівників, а й їхньої готовності до застосування інноваційних управлінських технологій, оскільки керівник повинен сам уміти комплексно вирішувати проблеми, креативно мислити і діяти, а також навчати свою команду творчій діяльності. Таким чином, управління сучасним закладом освіти в умовах сьогодення потребує від керівника та його команди зміни парадигми управління, застосування інноваційних підходів та інноваційних управлінських технологій.

До перспективних напрямів дослідження належить проектування моделі формування готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій та розробка відповідної технології такої готовності.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Аносов, І. П., Елькін, М. В., Головова, М. М., Коробченко, А. А. (2015). *Основи науково-педагогічних досліджень*. Мелітополь: Видавн. будинок ММД (Anosov, I. P., Elkin, M. V., Golovkova, M. M., Korobchenko, A. A. (2015). *Basics of scientific and pedagogical research*. Melitopol: Pub. MMD building).
- Бондарчук, О. І. (2015). Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1, 33-42 (Bondarchuk, O. I. (2015). Model of psychological preparation of heads of educational organizations for activities in conditions of change. *Organizational psychology. Economic psychology*, 1, 33-42).
- Василенко, Н. В. (2008). *Система підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності* (автореф. дис. ... канд. пед. наук). К. (Vasylenko, N. V. (2008). *The system of training heads of general educational institutions for innovative activities* (autoref. thesis ... of candidate of ped. of science). K.).
- Ковальчук, Л. О. (2020). *Моделювання науково-педагогічних досліджень*. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка (Kovalchuk, L. O. (2020). *Modeling of scientific and pedagogical research*. Lviv: Ivan Franko LNU Publishing Center).
- Хриков, Є. М. (2018). *Методологія педагогічного дослідження*. Харків. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4827/1/khrikov.pdf> (Hrykov, E. M. (2018). *Methodology of pedagogical research*. Kharkiv). URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4827/1/khrikov.pdf>

## SUMMARY

**Vydyboretz Oleksandr.** Practical state of readiness of future heads of educational institutions for the use of innovative management technologies.

*Issues of research into the practical state of readiness of future heads of educational institutions for the use of innovative management technologies are considered. The relevance and importance of the problem of the readiness of future heads of educational institutions to apply innovative management technologies is due to the need to resolve the contradiction between the modern requirements for the professional activity of the future head of an educational institution as a complete personality, a subject of management capable of self-development, construction and application of innovative management technologies, and the real state of his practical readiness to implement such activities. It is the heads of educational institutions who should become the driving force behind the creation and provision of qualitatively new national education. To achieve the goal of our research, we used the methods of questionnaires, interviews, and self-assessment of the levels of readiness of future managers to apply innovative management technologies, which made it possible to find out the practical state of readiness of future managers, to identify professionally significant qualities necessary for managers to carry out such activities. Based on the study of the practical state of readiness of future managers, it was established that managers have an insufficient level of knowledge and do not know how to apply innovative management technologies, which can negatively affect the performance of management functions, inhibit the achievement of the established goal of the educational institution and ensure the quality of education of students.*

**Key words:** formation, practical condition, readiness, future manager, innovative management technologies, educational institution.

**УДК 371.131**

**Тун Січень**

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

ORCID ID 0009-0000-3626-8947

DOI 10.24139/2312-5993/2024.03/012-019

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФІЛОЛОГІВ

*У статті, присвяченій проблемі формування міжкультурної компетентності майбутніх філологів, висвітлюється роль вивчення іноземних мов у означеному процесі. Охарактеризовано традиційні та інноваційні методи викладання іноземної мови: (граматико-перекладний метод (Г. Оллендорф, І. Мейдингер.) метод Г. Пальмера, аудіолінгвальний метод (Ч. Фрізо та Р. Ладло), аудіовізуальний метод (П. Губерина, П. Риван, Р. Мишеа, Ж. Гугенейм, А. Соважо), розглянуто їхні переваги та недоліки. Проаналізовано праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися дослідженням вказаних методів. Підсумовано, що для ефективного засвоєння іноземної мови студентами доцільно не обмежуватися одним методом, а використовувати комбінацію кількох, оскільки це дозволяє адаптуватися до різних рівнів фахової підготовки.*

**Ключові слова:** міжкультурна компетентність, іноземна мова, традиційні та інноваційні методи, система неперервної освіти, майбутні філологи.