

УДК 372

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Пехарева С.В.

Харківський гуманітарно-педагогічний інститут

У статті проаналізовано засадничі основи управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу. Охарактеризовано основні підходи до управління процесом інноваційного розвитку дошкільного навчального закладу. Виявлено доцільність управління процесом інноваційного розвитку дошкільного навчального закладу на засадах системного підходу.

Ключові слова: управління інноваційним розвитком, дошкільний заклад, інновації, управління, системний підхід.

В статье проанализированы теоретические основы управления инновационным развитием дошкольного учебного заведения. Охарактеризованы основные подходы к управлению процессом инновационного развития дошкольного учебного заведения. Выявлена целесообразность управления процессом инновационного развития дошкольного учебного заведения в контексте системного подхода.

Ключевые слова: управление инновационным развитием, дошкольное учреждение, инновации, управление, системный подход.

The article analyzes the theoretical foundations of innovation development of pre-school educational institution. Describes the main approaches to managing the process of innovation development of pre-school educational institution. Management identified the feasibility of innovative development of pre-school educational institution in the context of a systemic approach.

Key words: innovation development, preschool, innovation, management, systematic approach.

Актуальність проблеми. Перетворення, що відбуваються сьогодні в системі загальної середньої освіти в Україні відповідно до національних і цивілізаційних аксіологічних пріоритетів, обумовили виникнення нового соціального замовлення на керівника дошкільного навчального закладу (ДНЗ), спроможного до ефективного управління його інноваційним розвитком.

Проте питання підготовки управлінських кадрів ДНЗ до інноваційної освітньої діяльності поки ще залишаються поза увагою науковців. Тому **метою нашої статті** є виявлення теоретичних засад феномену, що обговорюється.

При визначенні засадних основ управління інноваційним розвитком ДНЗ ми ґрунтувалися на здобутках таких суспільних наук, як менеджмент організацій (В. Бичин, Ю. Крабс, Ю. Лисенко, І. Сивицька, М. Хадгар та ін), інноваційний менеджмент (М. Подолянський, С. Томпсон та ін.), педагогічний менеджмент (В. Далін, Ю. Коноржевський, В. Руст, М. Петрі та ін.), теорія управління навчальним закладом (В. Лазарєв, В. Лізинський, А. Лоренсов, В. Мармаза, А. Постельник, М. Поташник, О. Хомерики та ін.).

У менеджменті організацій питання про те, як діяти організаціям у світі, який динамічно розвивається, щоб вижити та бути ефективними, почали досліджуватись у середині шістдесятих років ХХ ст. Це було пов'язано, перш за все, із початком постіндустріальної епохи. Пошуки принципів поведінки організації в швидкоплинних, нестабільних умовах привели до розвитку методів стратегічного планування та створення перших концепцій «організаційного розвитку».

Загальноприйнятого визначення поняття «організаційний розвиток» не існує. Як правило, під ним розуміють систему заходів, що здійснюється адміністрацією установ з метою підвищення ефективності діяльності останніх завдяки проведенню цілеспрямованих, науково обґрунтованих змін [2, с. 18].

Спочатку методи розвитку установ використовувалися лише в управлінні установами, які задіяні у виробничій сфері. Але згодом вони стали широко застосовуватись і в інших галузях суспільного життя. Так, наприкінці 80-х – початку 90-х років ХХ ст. за кордоном з'явилися праці, присвячені проблемам організаційного розвитку освітніх установ.

Управління процесом інноваційного розвитку ДНЗ може здійснюватися на основі різних підходів. Спробу їхньої систематизації знаходимо в працях В. Лазарева та М. Поташника. Залежно від того, кому належить провідна роль в управлінні процесами організаційного розвитку – адміністрації ДНЗ чи педагогічному колективу, російські науковці розрізняють адміністративний і партисипативний підходи.

За характеристикою «спрямованість процесу впровадження нововведення» В. Лазарев і М. Поташник виокремлюють процесуальний і цільовий підходи. При управлінні, яке орієнтується на процес, суб'єкти управлінської діяльності впроваджують певне нововведення, сподіваючись, що воно в кінцевому результаті сприятиме підвищенню ефективності роботи навчального закладу. І навпаки, при цільовому управлінні спочатку визначаються бажані показники, а вже потім починаються пошуки нововведення, яке дозволяє їх досягти.

За основою «ступінь інтегрованості процесів впровадження окремих інновацій в практику роботи навчального закладу» В. Лазарев і М. Поташник розрізняють автономне та системне управління. Сутність першого з них полягає в тому, що нововведення впроваджуються окремими педагогами за їх власною ініціативою, а цілісного проекту розвитку навчального закладу не існує. Системне управління передбачає розробку комплексного проекту інноваційних змін у ДНЗ, де кожне часткове нововведення спрямовується на досягнення визначених педагогічним колективом стратегічних цілей розвитку навчального закладу.

Четверта суттєва ознака розрізнення підходів – за типом реагування на зміни. За цією ознакою російські вчені розрізняють реактивне управління (тип управління, що полягає у реагуванні на фактичний стан справ) і випереджаюче, пропедевтичне управління [5].

На думку О. Мармази, з якою ми повністю погоджуємось, жоден із даних підходів до управління процесом організаційного розвитку «не є найкращим чи найгіршим». Обґрунтовуючи свою позицію, вчена відзначає: «Залежно від умов ефективними можуть бути різні управлінські технології. Так, партисипативне (колегіальне, демократичне) управління далеко не завжди призводить до кращих результатів, порівняно з адміністративним. Крім того, коли існує ліміт часу на пла-

нування, то адміністративний підхід – більш ефективний. Системний підхід вимагає високої кваліфікації керівників. Якщо ситуація відносно стабільна, то реактивне управління може давати ті ж результати, що і випереджальне. Вибір того чи іншого підходу повинен базуватись на врахуванні реальних умов» [3, с. 30].

Проте в ідеалі управління процесом інноваційного розвитку ДНЗ має бути цільовим та орієнтуватися на системні зміни.

Як відзначалося вище, на відміну від управління зорієнтованого на процес, коли головна увага концентрується на функціях і технологіях, за умов *цільового управління* його суб'єкти оцінюють успішність діяльності навчального закладу в певний проміжок часу з точки зору кінцевих результатів.

Тому цільовий підхід містить такі процедури: формулювання цілей діяльності та їхнє упорядкування; визначення ієрархії цілей у логіці їх поступового досягнення; декомпозицію кожної мети на ряд підцілей (завдань), визначення конкретного змісту, засобів та форм діяльності, спрямованої на їх досягнення.

При цьому ієрархічна система цілей будується в напрямі від комплексної метамети до конкретних одиничних цілей, а реалізується в зворотному порядку.

У цільовому управлінні виділяють проблемно-цільовий, програмно-цільовий і системний види управління.

Сутність проблемно-цільового підходу полягає в здійсненні проблемно-орієнтованого аналізу стану діяльності навчального закладу, визначенні на основі отриманих результатів узгодженої системи цілей, розробці та реалізації комплексу заходів, спрямованих на їхнє досягнення.

Під програмно-цільовим підходом до управління розвитком навчального закладу розуміють розробку комплексної системи дій колективу з вирішення його стратегічних і тактичних завдань [4, с. 54].

Являючи собою поєднання двох підходів до управління навчальним закладом – цільового та програмного, він забезпечує пріоритетне досягнення стратегічної мети розвитку навчального закладу завдяки створенню та реалізації відповідних цільових програм.

Програмно-цільовий підхід в управлінні застосовується у тих випадках, коли:

- реалізація кінцевої мети залежить від значної кількості проміжних результатів;
- процес досягнення мети містить декілька складних етапів;
- дії, що необхідно здійснити для досягнення мети, є новими або складними для виконавців.

Системний підхід у педагогічному менеджменті почав активно застосовуватись у шістдесяті роки ХХ ст., і в сучасний період, розглядаючись як найефективніша стратегія управління процесом розвитку навчального закладу, отримав визнання провідних українських і зарубіжних науковців (П. Далін, В. Лазарєв, В. Пікельна, В. Руст та ін.).

Спробу розробити програму розвитку освітніх установ (IDP) на засадах системного підходу здійснено П. Даліним і В. Рустом. При цьому вчені ґрунтувалися на розумінні навчального закладу як організації, що за природою є системною.

IDP реалізується в 10 етапів.

Перший етап. Первинний контакт між зовнішніми консультантами – носіями інновації та представниками навчального закладу.

Другий етап. Укладання контракту між консультантами і навчальним закладом.

Третій етап. Збір первинних даних (завдяки спеціальним опитувальникам здійснюється збір інформації за п'ятьма напрямками: *оточення* – індивіди та установи, зовнішні по відношенню до навчального закладу, але з якими він має життєво необхідні зв'язки; *цінності* – фундаментальні основи світогляду педагогічного колективу, уявлення про цілі навчального закладу, норми, традиції; *організаційні структури* – структури прийняття рішень, постановки завдань, комунікативні структури, матеріальні джерела, рольові структури; *ставлення* – міжособистісний контекст організації; *стратегії розвитку* – система управління навчальним закладом).

Четвертий етап. Аналіз даних (зібрана на попередньому етапі інформація обробляється та презентується у вигляді профілів).

П'ятий етап. Зворотний зв'язок і діалог: а) у чому сила навчального закладу, що він робить ефективно; б) у чому слабкість навчального за-

кладу – які аспекти його життєдіяльності вимагають змін (консультант презентує всі точки зору на навчальний заклад, його сильні та слабкі сторони, що виявилися у дослідженні; розходження точок зору вимагає необхідність діалогу).

Шостий етап. Визначення довготривалих і короткотривалих цілей (на цій фазі увага приділяється тим проблемам, що вимагають невідкладних заходів, і більш фундаментальним проблемам, які вимагають планування на віддалену перспективу, коли всі цілі розглядаються скоріше як гіпотези, а не як остаточний вибір).

Сьомий етап. Планування дій – як досягти цілей.

Восьмий етап. Впровадження новацій (на цій фазі здійснюються перетворення, спрямовані на формування в педагогічного колективу відповідної мотивації, здійснення необхідних науково-методичних і організаційних заходів тощо).

Дев'ятий етап. Організація мережі – навчальні заклади, що беруть участь у перебудові, об'єднуються (організуються контакти навчальних закладів, вони утворюють своєрідний ринок «інновацій»).

Десятий етап. Оцінка [1]. Інша програма управління розвитком навчального закладу на засадах системного підходу була запропонована в 2002 р. російським ученим В. Лазарєвим.

Як зазначалося вище, у програмі розвитку освітніх установ, розробленою П. Даліним і В. Рустом, носіями технології розвитку школи визнаються зовнішні консультанти. При цьому керівництво навчального закладу та педагогічний колектив беруть участь в інноваційному процесі тільки як виконавці.

В. Лазарєв, категорично заперечуючи проти такого підходу до розподілу функцій серед учасників інноваційного процесу, наголошує на тому, що лідерами інноваційних процесів у навчальному закладі повинні бути його керівники. Ми погоджуємося з точкою зору російського науковця.

За В. Лазарєвим, застосування системного підходу до управління процесом інноваційного розвитку навчального закладу передбачає здійснення низки взаємопов'язаних кроків: аналізу стану функціонування навчального закладу; виявлення проблеми та оцінку її актуальності; визначення можливості розв'язання проблеми та вияв-

лення обмежень; винайдення варіантів розв'язання проблеми та вибір найоптимальнішого з них; реалізацію обраного варіанту; визначення критеріїв для оцінки ступеня розв'язання проблеми та власне оцінку [2, с. 52].

Узагальнюючи сказане, відзначимо, що в педагогічному менеджменті системний підхід визнається найефективнішим засобом управління інноваційним розвитком навчального розвитку. Це уможливило висновок про доцільність здійснення управління означеним процесом саме на засадах системного підходу.

До подальших напрямів досліджень зазначеної проблематики маємо віднести питання технологізації процесу управління інноваційним розвитком дошкільних навчальних закладів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Далин П. Могут ли школы учиться? / П. Далин, В.Руст // Социология образования. – Т.П. – Вып. III. – 1994. – С. 152-174.
2. Лазарев В.С. Системное развитие школы. / В.С. Лазарев– М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
3. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. / О.І. Мармаза – Харків: Основа, 2003. – 80 с.
4. Пікельна В.С. Управління школою. / В.С. Пікельна У 2 ч. – Харків: Основа, 2004 – Ч.1. – 112 с.
5. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М: Новая школа, 1995. – 464 с.
6. Гончаренко С.У. Зміст загальної освіти і її гуманітаризація / С.У. Гончаренко //Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи / За ред. І.А. Зязюна. – К.: Віпол, 2000. – с. 81-107.
7. Зязюн І.А. Педагогіка добра: ідеали і реалії: Науково-методичний посібник. / І.А. Зязюн– К.: МАУП, 2000. – 312 с.