

**Дрогобицький державний педагогічний університет  
імені Івана Франка**

Кафедра педагогіки та методики початкової освіти

*Ірина Садова, Соломія Ілляш, Оксана Жигайло*

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
ТА РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Дрогобич  
2025**

*Рекомендовано до друку вченою радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 23 січня 2025 р.)*

**Рецензенти:**

**Тамара БОНДАР**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету

**Олена КРАВЧЕНКО-ДЗОНДЗА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних дисциплін початкової освіти Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

**Відповідальна за випуск –**

**Лілія СТАХІВ**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та методики початкової освіти Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

**Садова І., Ілляш С., Жигайло О.**

**С 14 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи.** Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2024. 66 с.

Методичні рекомендації написано відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 01 Освіта / Педагогіка спеціальності 013 Початкова освіта. У рекомендаціях висвітлено мету, завдання та структуру навчального предмету, загальні засади аудиторної і самостійної роботи здобувачів вищої освіти за відповідним освітнім рівнем; зазначено важливі питання освоєння теорії і практики дисципліни, винесені на аудиторне й позааудиторне опрацювання; представлено теми лекцій та визначено відповідні їм освоювані напрями управління інноваційними процесами і розвитком закладу освіти; подано перелік рекомендованої літератури, якою здобувачі освіти можуть скористатися під час опрацювання матеріалів курсу.

## ЗМІСТ

Передмова.....	4
1. Мета і завдання навчального предмету «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти».....	5
2. Структура навчальної дисципліни «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти».....	8
3. Методичні рекомендації до практичних занять.....	44
4. Методичні рекомендації до самостійної роботи.....	49
. Система та критерії оцінювання результатів навчання.....	61
Рекомендовані джерела інформації.....	63

## ПЕРЕДМОВА

Інновації, які відбуваються у всіх сферах суспільства, актуалізують теоретичні дослідження освітніх процесів. Особливо важливими стають питання інноваційних змін у педагогічній освіті, від якої залежить підготовка здобувачів для усіх галузей.

Розробка комплексу методичного забезпечення освітнього процесу є важливою умовою ефективності організації аудиторної і самостійної роботи студентів. До такого комплексу належать робочі програми навчальних дисциплін, силабуси, тексти лекцій, навчальні та навчально-методичні посібники тощо. Сучасні вимоги до організації аудиторної та самостійної роботи здобувачів освіти можуть бути реалізовані лише на основі застосування інноваційних методів навчання і форм контролю. Цілеспрямована організація самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти» здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка спеціальності 013 Початкова освіта має велике значення і на неї відводиться 110 годин. У процесі викладання зазначеного курсу використовуються різні педагогічні технології, які підвищують ефективність організації аудиторної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Місце та роль посібника в освітньому процесі визначається орієнтацією на підготовку педагога-професіонала, який виступатиме експертом у галузі інновацій, розвитком у студентів інноваційної компетентності, актуалізацією інтелектуально-особистісного потенціалу. Навчально-методичний посібник призначений, щоб допомогти студентам в організації аудиторної та самостійної роботи. У ньому представлено робочу програму навчальної дисципліни, тематику лекційних та практичних занять, завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю.

Матеріал видання рекомендовано здобувачам та викладачам закладів вищої освіти, педагогам.

## 1. Мета і завдання навчального предмету «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти»

*Мета курсу* – оволодіння майбутніми вчителями початкових класів теоретичними знаннями з основ інноваційної діяльності, тенденцій розвитку інноваційних процесів у галузі початкової освіти; формування у них практичних умінь застосування інструментарію розроблення та реалізації універсальних проєктів, комплексно-цільових програм з метою досягнення ефективного функціонування та розвитку закладу освіти [22].

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен оволодіти такими *компетентностями*:

загальні компетентності:

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

здатність виявляти ініціативу та підприємливість;

фахові компетентності:

здатність усвідомлювати концептуальні засади, цілі, завдання, принципи функціонування системи освіти, поцінювати взаємозалежність людей і систем у глобальному світі;

здатність створювати та застосовувати інноваційні технології в навчанні освітніх галузей, визначених у Державному стандарті початкової освіти, в стандартних, нестандартних та невизначених ситуаціях;

здатність управляти освітнім процесом у сфері початкової освіти, що потребує нових стратегічних підходів, з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності;

здатність інтегрувати знання й розв'язувати складні задачі, провадити дослідження та/або інноваційну діяльність з метою розвитку нових знань та процедур у сфері початкової освіти;

здатність здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності, визначати індивідуальні професійні потреби та перспективи, оцінювати результати діяльності команд та колективів;

здатність створювати умови, що забезпечують функціонування інклюзивного освітнього середовища; здатність до педагогічної підтримки учнів з особливими освітніми потребами з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей [27].

### ***Програмні результати***

Мати спеціалізовані концептуальні знання, що включають сучасні наукові здобутки у сфері професійної діяльності, уміння навички розв'язання проблем початкової освіти, необхідні для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур;

створювати інноваційне інформаційно-освітнє середовище початкової школи, адаптувати його до різних умов реалізації освітнього процесу;

організовувати та управляти освітнім процесом у сфері початкової освіти, налагоджувати співпрацю з різними соціальними інституціями, категоріями здобувачів у стандартних, нестандартних та невизначених умовах;

здійснювати супервізію, інтервізію, надавати педагогічну, психологічну та методичну допомогу учасникам освітнього процесу;

об'єктивно оцінювати результати діяльності учнів та колективів у сфері початкової освіти, проводити педагогічну експертизу, здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності;

створювати інклюзивне освітнє середовище закладу освіти та надавати педагогічну підтримку учням, залежно від їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей [27].

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі вищої освіти повинні **знати:**

особливості інноваційних процесів в початковій освіті, інноваційної професійної діяльності та способів її реалізації;

теоретичні та практичні основи інноваційного навчання;  
методологію та технології проведення досліджень у сфері інноваційних технологій;

системні засади управління інноваційними процесами в початковій школі;

методологічні та теоретичні основи управління розвитком закладу освіти;  
специфіку сучасних ефективних технологій управління;

сутність, вимоги та методика розроблення програм розвитку, проєктів;

причини опору інноваціям та шляхи їх подолання [22];

***вміти:***

працювати з нормативно-правовими документами, що регламентують освітню діяльність;

сформулювати мету, завдання інноваційної діяльності в галузі початкової освіти;

створювати та застосовувати інноваційні технології в навчанні освітніх галузей початкової освіти;

управляти освітнім процесом у сфері початкової освіти;

розробляти систему управління інноваційними процесами в закладі освіти;

створювати умови для ефективності перебігу інноваційних процесів;

вирішувати професійні завдання, зокрема, завдання дослідження, проєктування, управління у сфері освітніх інновацій;

застосовувати комплекс методик та організаційних заходів, які дозволяють ефективно реалізовувати принципи інноваційного навчання;

управляти закладом освіти, його функціонуванням та розвитком;

розробляти та реалізувати програму розвитку закладом освіти;

проявляти лідерські уміння, універсальні (soft skills) навички у вирішенні організаційно-управлінських завдань інноваційної діяльності [22].

## **2. Структура навчальної дисципліни «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти»**

### **Тема 1. Педагогічна інноватика в освіті**

#### *Питання, які розглядаються:*

Теоретико-прикладні аспекти педагогічної інноватики. Інновації в освіті. Поняття «новація», «інновація». Пріоритетні завдання сучасної освіти в контексті інноваційних змін. Інноваційна політика держави в галузі освіти. Педагогічна інноватика як вчення про створення, оцінювання і використання педагогічних інновацій. Об'єкт, предмет та завдання педагогічної інноватики. Основні категорії та поняття педагогічної інноватики.

#### **Теоретичні відомості**

Сьогодні в Україні відбуваються суттєві зміни у національній політиці освіти. Одним із завдань сучасної школи є розкриття потенціалу всіх учасників освітнього процесу, надання їм можливостей вияву творчих здібностей. У вітчизняній літературі проблема інновацій довгий час розглядалася у системі економічних досліджень. Однак згодом постала проблема оцінки якісних характеристик інноваційних змін у всіх сферах суспільної життєдіяльності, але визначити їх тільки в рамках економічних теорій неможливо. Необхідний інший підхід до дослідження інноваційних процесів, де аналіз інноваційних проблем включає використання сучасних досягнень не лише у галузі науки і техніки, а й у сферах управління, освіти, права [1].

Питання наукової підтримки інноваційної діяльності в освіті належать до галузі педагогічної інноватики.

**Педагогічна інноватика** – наука, що вивчає природу, закономірності виникнення і розвитку педагогічних інновацій, їх зв'язки з традиціями минулого та майбутнього щодо суб'єктів освіти [3].



**Об'єкт педагогічної інноватики** – процес розвитку та освоєння інновацій в освіті.

**Предмет педагогічної інноватики** – відносини, які виникають в інноваційній освітній діяльності, спрямованій на розвиток особистостей суб'єктів освіти [7].

**Педагогічна інноватика** – сфера науки, що вивчає процеси розвитку школи, пов'язані зі створенням нової практики освіти. Одним із важливих завдань сучасної педагогічної інноватики є добір, вивчення та класифікація нововведень. Педагогові потрібно чітко розуміти сутність інноваційних процесів в освіті, уміти здійснювати їх з урахуванням специфічних закономірностей та принципів [7].

Дослідження інноваційних освітніх процесів виявили низку теоретико-методологічних проблем: співвідношення традицій та інновацій, зміст та етапи інноваційного циклу, ставлення до інновацій різних суб'єктів освіти, управління інноваціями, підготовка кадрів. Ці проблеми потребують осмислення методологічного рівня [8].

Терміни «інновації в освіті» та «педагогічні інновації», які вживаються як синоніми, були науково обґрунтовані і введені до категоріального апарату педагогіки.

**Педагогічна інновація** – зміни у змісті навчання та виховання, які мають на меті підвищення їхньої ефективності [7].

**Нововведення** в освіті – це опрацювання нових принципів, ідей, технологій, в окремих випадках доведення їх до типових проєктів, що містять умови їх адаптації та застосування [10].

**Новація** – це засіб, а **інновація** – цілеспрямована зміна, яка вносить у довкілля нові стабільні елементи, що викликають перехід освітньої системи з одного стану в другий.

**Нововведення** – якісні стани процесу освіти, які формуються при впровадженні в освітню практику досягнень психологічної і педагогічної науки [8].

Інновації розробляються та проводяться працівниками й організаціями системи освіти і науки.

***Педагогічні нововведення поділяються на види:***

1. Щодо структурних елементів освітніх систем: нововведення у цілепокладанні, у завданнях, у змісті освіти та виховання, у формах, у методах, у прийомах, у технологіях навчання, у засобах навчання та освіти, у системі діагностики, у контролі, в оцінці результатів.

2. Стосовно особистісного становлення суб'єктів освіти: у сфері розвитку певних здібностей учнів та педагогів, у сфері розвитку їх знань, умінь, навичок, способів діяльності, компетентностей.

3. За типами взаємодії учасників педагогічного процесу: у колективному навчанні, у груповому навчанні, у репетиторстві, у сімейному навчанні тощо.

4. За функціональними можливостями: нововведення-умови (забезпечують оновлення освітнього середовища, соціокультурних умов тощо), нововведення-продукти (педагогічні засоби, проекти, технології тощо), управлінські нововведення (нові рішення у структурі освітніх систем та управлінські процедури, що забезпечують їх функціонування).

5. За способами здійснення: планові, систематичні, періодичні, стихійні, спонтанні, довільні.

6. За масштабністю поширення: у діяльності одного педагога, у школі, у регіоні, на міжнародному рівні тощо.

7. За обсягом новаторських заходів: локальні, масові, глобальні [29].

***Усі нововведення у закладі освіти можна розділити на три види.***

1. Новації, пов'язані із зміною змісту освіти. До першого виду новацій належать усі спроби визначити, чому необхідно навчати сучасних школярів, у якому віці, який понятійний апарат вводити на різних етапах навчання.

2. Новації, пов'язані з розробкою та реалізацією нових освітніх технологій. До другого типу слід зарахувати новації, пов'язані з пошуком відповідей на такі питання: як необхідно вибудовувати навчання, в якій послідовності, форми, прийоми та методи задіяти і в якому порядку?

3. Новації, пов'язані зі зміною моделі закладу (структурних утворень, управлінських процесів). До третього типу новацій можна віднести будь-які спроби змінити модель управління школою, а також створити принципово нову модель закладу освіти [11].

*Рекомендовані джерела:*

[1], [3], [6], [8], [9], [11], [12], [14], [29], [32].

## ***Тема 2. Інноваційні процеси в системі освіти. Інновації у розвитку початкової освіти***

### ***Питання, які розглядаються***

Сутність інноваційного освітнього процесу. Види структур інноваційного процесу. Етапи педагогічної інновації. Умови ефективності інноваційних педагогічних процесів. Інноваційна діяльність та види інноваційних процесів у закладі освіти. Інновації у початковій освіті. Сутність інноваційної професійної діяльності вчителя початкових класів.

### **Теоретичні відомості**

Розвиток педагогічної інноватики в Україні пов'язаний з суспільно-педагогічним рухом, з виникненням суперечності між наявною потребою у швидкому розвитку закладу освіти та невмінням педагогів його реалізувати. У зв'язку з цим загострилася потреба в новому знанні, осмисленні нових понять «нововведення», «інновація», «інноваційний процес» [1].

Слово «інновація» має латинське походження. У перекладі воно означає – оновлення, зміна, введення чогось нового, запровадження новизни. Поняття «нововведення» (інновація) визначається і як нововведення, і як процес його запровадження у практику [3].

Ключове поняття в інноватиці – інноваційний педагогічний процес. ***Інноваційні процеси в освіті*** розглядаються у таких важливих аспектах: психолого-педагогічному, соціально-економічному та організаційно-

управлінському. Єдність трьох складових інноваційного процесу: створення, освоєння та застосування нововведень. Саме такий трискладовий інноваційний процес і є об'єктом вивчення в освітній інноватиці, на відміну від дидактики чи теорії виховання, де об'єктом дослідження виступає процес навчання [9].

Інше системне поняття – *інноваційна діяльність* – комплекс педагогічних заходів, які вживаються щодо забезпечення інноваційного освітнього процесу на одному з рівнів освіти, а також сам процес. До важливих функцій інноваційної діяльності належать зміни компонентів освітнього процесу: цілі, зміст освіти, форми, методи, технології, засоби навчання, система управління тощо [11].

У наш час склалася така послідовність *етапів інноваційного процесу*:

1. Народження нової ідеї та виникнення концепції нововведення; умовно його називають етапом відкриття, яке є результатом, як правило, фундаментальних та прикладних наукових досліджень (або миттєвого «освянення»).

2. Винаходу, тобто створення нововведення, втіленого в якийсь об'єкт, матеріальний чи духовний продукт – взірєць.

3. Нововведення, на якому знаходить практичне застосування отримане нововведення, його доопрацювання; завершується цей етап одержанням стійкого ефекту від нововведення.

4. Після цього починається самостійне існування нововведення. У фазі використання нововведення виділяються подальші етапи.

5. Поширення нововведення, що полягає у його широкому впровадженні, дифузії (поширення) нововведення у нові сфери.

6. Панування нововведення у конкретній галузі, коли воно перестає бути таким, втрачаючи новизну. Завершується цей етап появою ефективної альтернативи або заміни цього нововведення ефективнішим.

7. Скорочення масштабів застосування нововведення, пов'язаний із заміною його новим продуктом [12].

Зазначені етапи можуть мати різну тривалість.

Існує й інша характеристика етапів розвитку інноваційного процесу. У ній виділяють такі дії:

- 1) визначення потреби у змінах;
- 2) збір інформації та аналіз ситуації;
- 3) попередній вибір чи самостійна розробка нововведення;
- 4) ухвалення рішення про впровадження;
- 5) власне саме використання нововведення;

б) тривале використання нововведення, у процесі якого воно стає елементом повсякденної практики [14].

У педагогічній літературі виділяються два *види інноваційних процесів* у галузі освіти:

*Перший* – інновації, що відбуваються стихійно. Вони не завжди пов'язані з повнотою наукового обґрунтування, частіше відбуваються на емпіричній основі, під впливом ситуативних вимог. До інновацій цього типу можна віднести діяльність вчителів-новаторів, вихователів, батьків тощо.

*Другий* – інновації у системі освіти, які є продуктом усвідомленої, цілеспрямованої, науково культивованої міждисциплінарної діяльності [29].

Формування задуму, підготовка та поступове здійснення інноваційних змін називається *інноваційним процесом*. Інноваційний процес – ширше поняття, ніж *інноваційна діяльність*. Він може бути розглянутий з різних позицій та різним ступенем деталізації:

□ по-перше, його можна розглядати як паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, виробничої діяльності та інновацій;

□ по-друге, його можна розглядати як часові етапи життєвого циклу нововведення від виникнення ідеї до її розробки та впровадження [32].

Загалом, *інноваційний процес* – це послідовний ланцюг подій, під час яких нововведення реалізується від ідеї до конкретного продукту, технології. Причому інноваційний процес закінчується так званим використанням, тобто першою появою на ринку нового продукту, послуги чи доведенням до проектної потужності нової технології. Процес не переривається, оскільки в

освіті нововведення вдосконалюється, стає більш ефективним, набуває нових властивостей.

**Виділено сім джерел інноваційних ідей:**

- несподівана подія для організації чи галузі – несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія;
- невідповідність між реальністю (яка вона є насправді) та нашими уявленнями про неї (якою вона має бути);
- нововведення, що ґрунтуються на потребі (під потребою процесу слід мати на увазі ті його недоліки та слабкі місця, які можуть і повинні бути усунені);
  - демографічні зміни;
  - зміни у сприйняттях, настроях та ціннісних установках;
  - нові знання (як наукові, так і ненаукові) [1].

**Інновації у початковій освіті.** Важливий напрям у вивченні інноваційних процесів – виявлення реальних чинників, що сприяють або перешкоджають їхньому здійсненню. Реформування системи початкової освіти в Україні вимагає підготовки вчителя нового покоління. Концепція «Нова українська школа» наголошує на збереженні цінностей дитинства, необхідності гуманізації навчання, особистісному підході, розвитку здібностей кожної дитини, створенні нового навчального середовища. Це спонукає учителя початкової школи до володіння глибокими знаннями педагогіки, психології, методики навчання дітей відповідно до сучасних завдань МОН України. Особлива увага зосереджується на інноваціях навчання школярів. Від вдалого старту здобувачів педагогічної професії залежить подальше їх просування по траєкторії успіху в майбутньому.

Концепція «Нова українська школа» включає такі головні компоненти:

1. Зміст освіти, який заснований на формуванні важливих компетентностей, які потрібні для самореалізації в суспільстві.
2. Орієнтація на потреби здобувача освіти в освітньому процесі.
3. Наскрізний процес виховання, який формує цінності.

4. Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками.

Нині у світовій практиці ефективність освіти пов'язується з реалізацією компетентнісного підходу. Компетентнісні результати навчання учнів початкової школи визначено у документах – Державному стандарті, вимогах навчальних програм, вимогах до контролю та оцінювання навчальних досягнень учнів [11].

*Рекомендовані джерела:*

[1], [3], [11], [12], [13], [14], [17], [21], [29], [31].

### **Тема 3. Іноваційні технології в освітніх закладах**

#### **Питання, які розглядаються**

Суть і структура педагогічної технології. Іноваційні технології в освітніх закладах. Використання мультимедійних технологій, програмного забезпечення, ІКТ для виконання педагогічних завдань в початковій освіті. Сучасна практика впровадження інноваційних технологій навчання у професійну підготовку майбутніх учителів початкових класів. Іноваційні технології в навчанні освітніх галузей, визначених у Державному стандарті початкової освіти.

#### **Теоретичні відомості**

У процесі модернізації української освіти технологічний підхід виділяється як один із пріоритетів і має стратегічне значення. В наш час у розвитку *іноваційних технологій в освітніх закладах* проявляються такі тенденції: формування системи безперервної і відкритої освіти як універсальної форми діяльності, спрямованої на постійний розвиток особистості протягом усього життя; створення єдиного інформаційного освітнього простору; активне впровадження нових засобів та методів навчання, орієнтованих використання інформаційних технологій; синтез засобів та методів традиційної і комп'ютерної освіти; створення системи випереджувальної освіти.

Міністерство освіти і науки України бачить такі шляхи входження вітчизняної системи освіти у світове інформаційно-освітнє середовище:

- удосконалення базової підготовки учнів ЗЗСО та студентів ЗВО за допомогою сучасних технологій;
- перепідготовка викладачів у галузі сучасних інформаційних технологій;
- інформатизація процесу навчання та виховання;
- оснащення системи освіти технічними засобами інформатизації;
- створення сучасного національного інформаційного середовища та інтеграція до нього закладів освіти;
- створення з урахуванням сучасних інформаційних технологій єдиної системи дистанційного освіти в Україні;
- участь України в міжнародних програмах, пов'язаних із впровадженням сучасних інформаційних технологій в освіту [8].

Нині в Україні йде становлення нової системи освіти, зорієнтованої на входження до світового освітнього простору. Цей процес супроводжується суттєвими змінами в педагогічній теорії та практиці освітнього процесу.

*У Державному стандарті початкової освіти наведено такі можливості мультимедійних технологій для освітнього процесу:*

- необмежені можливості збирання, зберігання, передачі, перетворення, аналізу та застосування різноманітної інформації;
- підвищення доступності освіти;
- розвиток особистісно-орієнтованого навчання, додаткової та випереджувальної освіти;
- значне розширення та вдосконалення організаційного забезпечення освітнього процесу (віртуальні школи, лабораторії, університети, інше);
- підвищення активності суб'єктів у організації освітнього процесу;
- створення єдиного інформаційно-освітнього середовища навчання і не лише одного регіону, але країни та світової спільноти в цілому;
- незалежність освітнього процесу від місця та часу навчання;



□ значне вдосконалення методичного та програмного забезпечення освітнього процесу;

- забезпечення можливості вибору індивідуальної траєкторії навчання;
- розвиток самостійної пошукової діяльності учня;
- підвищення мотиваційної сторони навчання [13].

Сьогодні спостерігається відставання закладів освіти у сфері використання можливостей інноваційних технологій у педагогічному процесі. Серед однієї з основних причин цього – неготовність більшості практикуючих педагогів до їх впровадження в освітній процес ЗЗСО. Існує потреба безперервного підвищення кваліфікації педагогів до використання інноваційних технологій у професійній педагогічній діяльності в умовах інформатизації школи.

Першорядну роль та значення у системі організації безперервного навчання педагога інформаційним технологіям необхідно відводити створенню необхідних педагогічних умов, які сприяють удосконаленню педагогічної майстерності педагога.

Необхідними організаційно-педагогічними умовами формування готовності вчителів початкових класів до використання інноваційних технологій у педагогічній діяльності є:

– розвиток єдиного інформаційно-освітнього простору закладу освіти на основі системної інтеграції ІТ у всі ланки освітнього процесу;

– модернізація системи методичної роботи в закладі освіти, як основи організації процесу навчання педагогів до використання інноваційних технологій у професійній діяльності;

– система безперервного навчання, як основна умова формування готовності педагогів школи до використання інноваційних технологій у професійній діяльності, що передбачає не лише оволодіння методикою застосування інноваційних технологій у професійній діяльності педагога, а й розвитку навичок самоосвіти [24].

*Рекомендовані джерела:*

[8], [13], [18], [22], [24].

## **Тема 4. Інтерактивні технології навчання у розвитку творчої особистості вчителя початкових класів**

### Питання, які розглядаються

Поняття «інтерактивність», «інтерактивне навчання», «інтерактивні методи навчання», «інтерактивні технології». Особливості інтерактивного навчання. Вимоги до застосування інтерактивних технологій. Види інтерактивних технологій навчання. Використання аналізу проблемних ситуацій, дискусій, рольових та ділових ігор у навчальному процесі. Технологія організації та проведення рольових та ділових ігор.

### **Теоретичні відомості**

Ключовою фігурою інноваційних змін у системі освіти є вчитель. Результати міжнародних та національних досліджень доводять, що необхідною умовою впровадження нового змісту та технологій освіти є компетентні педагогічні кадри. Очевидно, що реалізація нового принципу побудови навчання – «вчимося робити, роблячи» – вимагає від вчителя освоєння умінь та способів дій щодо залучення учнів до навчально-дослідницької діяльності.

Здатність організувати навчальне дослідження учнів залежить і від загальнопедагогічних умінь вчителя, і від його дослідницької діяльності. Вимоги до дослідницької компетенції педагога, які нині розглядаються критеріями оцінки його професійної діяльності, визначені професійним стандартом.

У педагогічній науці поняття «*інтерактивне навчання*» формується і уточнюється. Більшістю авторів, ґрунтуючись на тому, що інтерактивність у загальному вигляді пов'язана із взаємодією, воно передусім передбачає спільну діяльність учнів. Її предметом виступає обмін інформацією, спільне подолання проблем, моделювання ситуацій, оцінка дій колег та власної поведінки.

*Інтерактивне навчання* – це діалогове навчання, яке полягає у тому, що процес освіти організований у такий спосіб, що всі, хто навчаються, залучені до

процесу пізнання. Характеристика, сутнісна особливість *інтерактивних форм* – це високий рівень взаємно спрямованої активності суб'єктів взаємодії, емоційне, духовне єднання учасників. Найчастіше термін «інтерактивне навчання» згадується у зв'язку з інформаційними технологіями, дистанційною освітою, з використанням ресурсів Інтернету, а також електронних підручників та довідників, роботою в режимі онлайн тощо. Сучасні комп'ютерні телекомунікації дають змогу учасникам вступати в «живий» (інтерактивний) діалог (письмовий чи усний) з реальним партнером, а також уможливають активний обмін повідомленнями між користувачем та інформаційною системою в режимі реального часу [29].

Використання ресурсів інтерактивного навчання у процесі формування готовності педагога до організації навчального дослідження у початковій школі сприяє активізації передового досвіду, обміну досвідом та знаннями, набуття конструктивної позиції щодо дослідницької діяльності школярів, творчого підходу до використання чужого досвіду послідовування технологією навчання через дослідження, становлення нового професійного мислення, формування критичної самооцінки власної практики тощо.

Інтерактивне навчання забезпечує створення атмосфери, що знімає у дорослих напруженість та тривожність, у зв'язку з включенням до різних форматів групової взаємодії з навчальним оточенням.

Унаслідок аналізу класифікацій *технологій інтерактивного навчання* встановлено, що вони реалізують принцип «всі навчають кожного, і кожен навчає всіх» через розмову та діалог у режимі активної взаємодії з використанням комп'ютерних мереж та ресурсів інтернету, а також у контексті безкомп'ютерного навчання.

***Види інтерактивних технологій навчання:***

- імітаційні ігри;
- організаційні ділові ігри (ОДІ);
- методи активізації навчального процесу (метод ситуаційного аналізу, метод рольових ігор);

- різні види тренінгів та ігрове проектування;
- евристичні технології генерування ідей (метод мозкового штурму, метод синектики, метод асоціацій);
- тренінг навчання та розвитку тощо.

*Технології інтерактивного навчання*, які найчастіше використовуються в освітньому процесі:

*Кейс технології* засновані на розгляді конкретних ситуацій практичної діяльності й орієнтовані на формулювання проблем та самостійний пошук варіантів їх розв'язання. До його переваг можна віднести можливість оцінювати реальні практичні проблеми, виділяти головне в аналізі подій і фактів, порівнювати різні підходи до розв'язання проблеми під час відкритого обговорення.

*Банк ідей* – це раціональний спосіб колективного розв'язання проблем, що не піддаються врегулюванню традиційними способами. Ефективною формою є проведення виставки-ярмарку педагогічних ідей, аукціон. Завдяки цій формі роботи створюються умови для публічного представлення кращих зразків професійної діяльності, появи нових ідей.

*Майстер-клас*. Його основна мета – знайомство з педагогічним досвідом, системою роботи, авторськими знахідками та всім тим, що допомагає педагогові досягти найкращих результатів.

*Карусель інтерактивних ідей*. Організовується послідовне обговорення запропонованих питань із наступним прийняттям колективного рішення. Під час проведення учасники розбиваються на мікрогрупи (по 4–5 осіб). Кожному члену мікрогрупи дається аркуш паперу, задається те саме питання. Без обміну думками усі учасники записують спонтанні відповіді. Аркуші із записами передаються за годинниковою стрілкою учасникам мікрогрупи. Робота закінчується, коли до кожного повернеться його аркуш. На цьому етапі записи не аналізуються, не оцінюються та не відбираються. У мікрогрупах відбувається обговорення сформульованих учасниками пропозицій, відповідей та виділення до підсумкового списку найбільш актуальних, важливих із них. Відбувається обмін результатами. Усі мікрогрупи пропонують свої формулювання із підсумкового списку.

Вищерозглянуті інтерактивні технології навчання орієнтовані на збільшення обсягу самостійної роботи, вдосконалення процесу навчання та виховання, що сприятиме поліпшенню результатів зазначеної діяльності та впровадженню інновацій в освітній процес.

*Рекомендовані джерела:*

[1], [2], [3], [4], [9], [20], [28], [29].

## ***Тема 5. Світові та національні тенденції управління розвитком закладу освіти***

### ***Питання, які розглядаються***

Сучасні проблеми розвитку освіти. Основні теоретико-методологічні підходи до творення законодавства про освіту, статті Конституції і Закону України про освіту. Вплив процесів європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку освіти України. Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів освіти України. Тенденції управління розвитком закладу освіти.

### **Теоретичні відомості**

Оскільки система освіти є одним із соціальних інститутів, її розвиток повністю визначається зміною потреб суспільства, зумовленою характером і досягненнями науково-технічного та соціального прогресу. Динаміку сучасного суспільного розвитку характеризують швидкі та глибокі зміни у всіх сферах життя і діяльності людини – у науці та техніці, в економіці та політиці, в освіті та культурі, в організації виробництва та в управлінні ним. Освіта як один з найважливіших соціальних інститутів також піддається постійному розвитку відповідно до зміни цілей та потреб суспільства, з розробкою та впровадженням високих технологій. Водночас реагування освітніх систем на суспільні виклики часу відбувається не автоматично, а опосередковано, у процесі розвитку

громадської думки й активності педагогів, громадських і державних діячів, вирізняючись певною інерційністю [14].

Ці обставини зумовлюють необхідність постійного пошуку, досліджень та моніторингу процесів як загальноцивілізаційних, так і функціонування освітніх систем з метою узгодження їхніх основних параметрів із суспільними змінами, з провідними напрямками та тенденціями науково-технічного і соціального прогресу. При цьому зазвичай найрадикальнішої модернізації вимагає такий елемент освіти, як її зміст, оскільки саме зміст базової освіти формує фундамент та можливості удосконалення програм підготовки учнів у старшій та професійній школі, зумовлює рівень та якість вищої освіти. Зміст професійної освіти безпосередньо впливає на характер розвитку та використання продуктивних сил суспільства, на матеріальну і духовну культуру, на добробут населення [16].

#### ***Тенденції управління розвитком закладу освіти:***

1) посилюється загальне прагнення до демократизації системи освіти, що забезпечує доступність освіти для всього населення країни, насамперед для здібної талановитої молоді незалежно від її соціального походження та матеріального становища, і наступність ступенів та рівнів освіти;

2) виразним стає прагнення забезпечення права на освіту всім бажаючим, тобто реальна можливість та рівні шанси для кожної людини здобути освіту в ЗО будь-якого типу та рівня, незалежно від національної та расової приналежності, політичних поглядів та віросповідання;

3) відбувається підвищення якості навчання та виховання дітей;

4) має місце помітне підвищення ефективності роботи початкової школи через перегляд її програми та змісту освіти, залучення до педагогічної роботи в ній переважно випускників університетів;

5) відбувається перебудова закладу загальної середньої освіти. Вона полягає у тому, щоб закладати основи базових знань та умінь одночасно із забезпеченням учнів максимально широкими можливостями навчально-професійної орієнтації. Характерно, що сьогодні жодна розвинена країна світу

не забезпечує успішного поєднання загальної освіти дітей та їхньої професійної підготовки високого рівня у стінах школи за період навчання в ній;

б) помітними стають відхід закладів освіти від орієнтації на “середнього” учня, підвищений її інтерес до обдарованих дітей і молодих людей, до особливостей розкриття і розвитку їх здібностей та творчого потенціалу у процесі навчання саме засобами освіти;

7) відбувається пошук додаткових ресурсів для забезпечення здобуття освіти дітьми з особливими освітніми потребами;

8) у сфері управління освітою відбувається пошук розумного компромісу між жорсткою централізацією та стандартизацією освіти, з одного боку, та повною автономією ЗО, з іншого;

9) розширюється спектр навчально-організаційних заходів, вкладених у задоволення різнобічних інтересів, та розвиток здібностей учнів;

10) для освітнього процесу у ЗО характерне потужне збагачення сучасними інформаційними технологіями, широке включення до системи Internet з її найбагатшими інформаційними ресурсами та інтенсивний розвиток дистанційних форм навчання;

11) поглиблюється міждержавне співробітництво у сфері освіти. Активність розвитку цього процесу залежить від потенціалу національної системи освіти та від забезпечення рівних умов для партнерства держав і окремих учасників цієї співпраці;

12) значного поширення набувають нововведення за збереження національних традицій та національної ідентичності українців. З огляду на це освітній простір ЗО стає полікультурним та соціально орієнтованим на розвиток людини та цивілізації в цілому, більш відкритим для формування міжнародного освітнього середовища, національним за характером культури та наднаціональним за характером знань [17].

*Рекомендовані джерела:*

[14], [16], [17], [20], [24], [25], [27], [28].

## ***Тема 6. Стратегії управління закладами освіти. Розробляння та зміст програми розвитку закладом освіти***

### ***Питання, які розглядаються***

Концептуальні засади стратегічного управління закладом освіти. Процес цілеутворення стратегії. Види стратегій. Шляхи їх досягнення. Переваги стратегічного управління. Проєктування освітнього процесу з використанням новітніх освітніх технологій. Програми розвитку: особливості процедури розробляння та впровадження. Технологія розробляння програм розвитку закладом освіти.

### **Теоретичні відомості**

***Стратегії управління закладами освіти*** – центральне поняття стратегічного менеджменту, головний продукт стратегічного управління, насамперед стратегічного планування; важливе для функціонування та розвитку ЗО. Слово «стратегія» також використовується для позначення галузі діяльності ЗО, пов'язаної зі стратегічним плануванням та управлінням загалом [2].

Стратегія управління закладами освіти – не просто особливий підхід до розв'язання стратегічних завдань школи, підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень – вона передбачає стратегічну переорієнтацію всієї системи управління школою, коли рішення тактичних, оперативних та миттєвих завдань цілком свідомо підпорядковується загальному стратегічному курсу школи і входить у загальну логіку реалізації стратегій.

Під «***стратегічним управлінням ЗО***» розуміється складова практики внутрішньошкільного управління; діяльність різних суб'єктів управління, спрямована на реалізацію найважливіших для довгострокового успіху школи стратегічних завдань, підготовку, прийняття та реалізацію стратегічних управлінських рішень. Ця діяльність спирається на особливе, стратегічне управлінське мислення, специфічні способи, засновані на концепції та



інструментарію стратегічного менеджменту як одні із ключових парадигм сучасного управління.

Заклади освіти, які не освоїли основ стратегічного підходу до управління, реально і дедалі помітніше програють у змаганні з іншими освітніми установами, це має негативні наслідки для якості освіти та інших соціально значимих результатів їхньої життєдіяльності. Якщо ми хочемо мати конкурентоспроможну країну, нам потрібні конкурентоспроможна освіта та ЗО. Стратегічне управління школою – це управління, спеціально «заточене» під розвиток школи за умов певної цивілізованої конкуренції. Системи освіти та школи, як і суспільства загалом, зацікавлені у стійкому стратегічному успіху ЗО, досягненні високих результатів. Засновники школи, представники органів влади й управління об'єктивно вкрай зацікавлені в тому, щоб довірені їм школи мали ясні стратегічні плани і щоб вони відповідали напрямам державної освітньої політики, політиці та стратегіям на регіональному рівні.

В останні десятиліття шкільна управлінська практика збагатилася низкою підходів, які об'єктивно готують школи до освоєння стратегічного управління, та управління якістю освіти; проєктного управління тощо.

У стратегічному управлінні вчені та практики виділяють стадії формування стратегічного бачення, постановку цілей, оцінку результатів та коригування стратегічного бачення.

Виділимо *основні етапи стратегічного управління*:

- 1) стратегічне самовизначення шкільної спільноти, формулювання системи цінностей, місії, бачення;
- 2) стратегічне цілепокладання;
- 3) вибір та формулювання стратегії життєдіяльності школи;
- 4) реалізація стратегічних планів школи;
- 5) моніторинг та оцінка реалізації стратегій та стратегічних планів.

Після завершення циклу стратегічних змін необхідно провести моніторинг, аналіз та оцінку процесу реалізації стратегічних планів школи. Але для цього треба на попередньому етапі здійснити стратегічні дії та зміни, що

реалізують стратегічні плани. Реалізація стратегій, своєю чергою, передбачає, що вони були сформульовані школою (*третьої етап*). Стратегії життєдіяльності мають бути адекватним засобом розв'язання проблем та досягнення стратегічних цілей, що формулюються на *другому етапі*. А самі ці цілі мають спиратися на стратегічне самовизначення школи, на її систему цінностей, місію, бачення (*перший етап*).

Отже, всі зазначені етапи важливі, необхідні та взаємопов'язані.

Стрижнем, що пронизує весь стратегічний процес, стає підготовка (включаючи стратегічний аналіз та прогнозування) та реалізація стратегічних управлінських рішень. До головних рис та особливостей таких рішень відносять:

- окреслення діапазону діяльності;
- довгостроковість;
- орієнтацію на результат, успіх, конкурентність;
- орієнтацію на очікування зацікавлених сторін;
- опору на потенціал, ресурси та компетентності працівників [25].

Виділені етапи стратегічного управління:

### ***Етап 1***

Приймається рішення про початок нового циклу стратегічного розвитку закладу освіти.

Аналізується стратегічна позиція ЗО.

Створюється команда стратегічного управління школою, проводяться її навчання та інструктаж.

Проектується та створюється система стратегічного управління школою.

Оцінюється готовність школи до нового циклу стратегічного управління.

Виявляються суть, напрями та функції життєдіяльності школи.

Виявляються внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони.

Аналізуються і оцінюються зовнішнє середовище та конкурентна ситуація.

Виробляються соціальні зобов'язання ЗО.

## ***Етап 2***

Стратегічне цілепокладання

Аналізуються стратегічні досягнення та переваги школи.

Розглядаються ресурсні можливості школи.

Оцінюється інноваційний потенціал школи.

Аналізуються стратегічні проблеми школи.

Формуються стратегічні цілі.

## ***Етап 3***

Вибір і формулювання стратегій життєдіяльності та стратегічного плану школи.

Виявляється проблематизація стратегії школи.

Визначається склад стратегій життєдіяльності школи.

Формулювання стратегій життєдіяльності школи: загальні, освітні, функціональні, інноваційні.

Складається стратегічний план життєдіяльності школи.

## ***Етап 4***

Реалізація стратегій та стратегічних планів ЗО.

Розробляється план реалізації стратегій.

Формується система стратегічних змін.

Розробляється система управлінського супроводу стратегічних змін.

Здійснюється стратегічний план.

## ***Етап 5***

Моніторинг та оцінка реалізації стратегій і стратегічного плану, їх перегляд за потреби.

Коригування змісту стратегій та стратегічних планів.

***Структура стратегії розвитку ЗО.*** У стратегії розвитку закладу освіти мають бути такі напрямки:

- *цінності закладу;*
- *місія школи;*
- *візія школи;*

- *стратегічні цілі діяльності установи;*
- *операційні цілі.*

Стратегія розвитку ЗО – це також важливий показник для засновника: які точки розвитку є у школі, на що закладу потрібні ресурси, які напрями роботи потрібно посилити засновнику тощо.

### ***Програма розвитку ЗО: сутність та особливості змісту.***

Структура програми розвитку:

– Аналітична частина (аналіз стану освіти, характеристика досягнень, характеристика труднощів та невирішених проблем, узагальнена довідка про стан ЗО).

– Концептуально-прогностична частина (концепція, заплановані нововведення, результати, план дій).

– Проєкт бажаного майбутнього (сукупність нововведень).

– Ціль програми.

– План дій.

– Ресурсне забезпечення програми.

– Кадрове забезпечення програми.

– Експертиза програми.

*Рекомендовані джерела:*

[2], [4], [25], [26], [28], [30].

## ***Тема 7. Організаційно-педагогічні основи управління діяльністю керівника закладу освіти***

### ***Питання, які розглядаються***

Роль і місце керівника закладу освіти в реалізації законодавства про освіту. Прийняття управлінських рішень у закладі освіти. Вимоги до керівника закладу освіти. Імідж і стиль керівництва закладу освіти. Професійна етика керівника, моделі професійної етики керівника. Типи та класифікація

педагогічних конфліктів, стилі поведінки вчителя в конфлікті. Конфлікти в початковій школі, причини їх виникнення.

### **Теоретичні відомості**

У суспільстві формування позитивного керівника закладу освіти є найважливішим елементом його конкурентоспроможності. Сучасні вимоги до школи потребують високої професійної компетентності, майстерності та постійного зростання, вдосконалення з боку керівників, які повинні володіти високим рівнем професійної підготовки з питань управління, постійно опановувати і використовувати інноваційний простір для розвитку професійних умінь.

Особистість керівника, його професійна підготовка, загальна ерудиція, енергія, організаторські здібності, такт фактично визначають особу школи, діяльність колективу. Позитивний імідж закладу освіти насамперед залежить від його керівника.

***До важливих якостей формування особистості керівника закладу освіти належать:***

- 1. Бездоганна моральність, висока культура.*
- 2. Вимогливість, організаторські можливості.*
- 3. Людяність.*

Сприйняття образу керівника формує загальний імідж його роботи як управлінця.

***Підходи до розуміння поняття «імідж»:***

*1. Формування іміджу з допомогою стилю.* У цьому випадку стиль – це більше, ніж зовнішній вигляд та одяг, це також і манера керівника триматися у суспільстві. Керівник повинен розуміти, що робота над іміджем – підбір одягу, зачіски, розуміння найбільш вигідних ракурсів для фото та відеозйомок.

*2. Ідеологія керівника.* Ідеологічні погляди керівника мають величезний вплив на формування його іміджу в очах колективу та товариства. Цей підхід пропонує формувати імідж керівника, який підпорядковуватиметься ідеології закладу, в якому він працює. Тобто стиль одягу, манера триматися і вчинки в

цьому випадку базуватимуться на ідеології закладу освіти. Отже, формування ідеології буде диктувати формування іміджу.

3. *Кредит довіри.* Для того, щоб керівнику створити позитивний імідж, необхідно постійно докладати зусиль (моральні, фізичні, інтелектуальні, матеріальні) [26].

Фактори, які потрібні для формування позитивного іміджу керівника:

– вміння регулювати свій психофізичний стан, адекватно виявляти їх у соціумі;

– вміння оптимально спілкуватися з будь-якою категорією людей, у тому числі з дітьми, колегами, держслужбовцями;

– наявність та оптимальний прояв емпатійних здібностей;

– наявність та прояв у взаємодії ерудиції та професійної компетентності.

Суспільство має потребу у висококваліфікованих управлінцях, які націлені не тільки на створення успішної кар'єри, але і є особистостями, які здатні аналізувати й адекватно оцінювати себе, колектив, ситуацію. Особа керівника, його загальна ерудиція, професійна підготовка, такт, енергія, організаторські здібності фактично визначають керівника закладу освіти, діяльність викладацького колективу та учнів.

***Типи та класифікація педагогічних конфліктів, стилі поведінки вчителя у конфлікті.***

Слово “конфлікт” походить від латинського *conflictus* – зіткнення. Майже в такому вигляді воно існує і в інших мовах (*conflict* – англійська, *conflikt* – німецька, *conflit* – французька, *конфлікт* – українська та ін.).

Зважаючи на все розмаїття типів міжособистісних конфліктів, треба підкреслити, що вони викликані не лише об'єктивними та суб'єктивними умовами їхнього розвитку і динаміки, а й передусім певними причинами та джерелами їх виникнення. Джерелом загострення конфліктів є накопичення незадоволення станом справ, зростанням домагань, радикальна зміна самосвідомості і соціального самовідчуття.

У сфері педагогічної взаємодії можна виділити різні рівні конфліктних ситуацій і відповідні види конфліктів залежно від учасників взаємодії: учень, вчитель, адміністрація, батьки. Отже, існують такі види педагогічних конфліктів: учень – учень; учень – учнівська група (клас); конфлікт між класами; учень – учитель; клас – учитель; учень – батьки; учень – адміністрація; клас – адміністрація; учитель – учитель; учитель – батьки; учитель – адміністрація; батьки – батьки; батьки – адміністрація; внутріадміністративні конфлікти. З цих видів конфліктів найрозповсюдженішими є конфлікти між учнями та конфлікт учня з учителем.

Причини конфліктів можуть бути різні, здебільшого це відмінності у цілях, уявленнях і цінностях, манерах поведінки та досвіді, а також неефективність комунікації (недоліки у передачі інформації, неоднозначність критеріїв розуміння та інші), прояв індивідуально-типологічних особливостей людей у спілкуванні, бар'єри спілкування.

***До причин виникнення конфліктних ситуацій навчальному колективі належать:***

- 1) недоліки в організації процесу діяльності, недосконалість форм її стимуляції;
- 2) неправильні дії керівника ЗО через відсутність досвіду;
- 3) недоліки стилю праці і неправильна поведінка керівника, зіткнення із стереотипами, що вкоренилися у підлеглих чи у керівника в свідомості під впливом стилю праці попередніх працівників;
- 4) розбіжності думок виконавців в оцінці явищ трудової діяльності та взаємодії;
- 5) порушення внутрігрупових норм поведінки, розпад колективу на різні угруповання;
- 6) суперечності інтересів, функцій людей у діяльності;
- 7) несумісність через особистісні, соціально-демографічні (стать, вік, соціальне походження) розбіжності;

8) специфічні особистісні характеристики, особливості поведінки, ставлення до колективу і праці, риси характеру .

*Рекомендовані джерела:*

[2], [4], [5], [9], [10], [16], [19], [26], [30].

## **Тема 8. Інновації в управлінні закладом освіти. Управління освітнім процесом у сфері початкової освіти**

### Питання, які розглядаються

Інноваційні підходи до управління. Сучасні технології управління. Сучасні підходи до модернізації управлінської діяльності (Управління за результатами. Адаптивне управління. Рефлексивне управління. Партисипативне (колегіальне) управління. Фасилітативне управління. Коучінг. Тайм-менеджмент. Іміджування та інші технології інноваційної управлінської діяльності). Управління освітнім процесом у сфері початкової освіти.

### **Теоретичні відомості**

Інноваційні підходи до управління закладом освіти визначаються здатністю керівництва максимально задіяти ресурси кожного працівника. Управління персоналом як процес здійснюється за допомогою різних методів, прийомів, технологій, які дають змогу директору ЗО ефективно здійснювати функції оцінки, мотивації, розвитку та навчання персоналу. Методи і технології постійно вдосконалюються – на зміну застарілим, приходять інноваційні [3].

***Адаптивне, рефлексивне, партисипативне, фасилітативне управління, коучінг, тайм-менеджмент, іміджування*** та інші технології інноваційної управлінської діяльності є тими, які можуть одночасно реалізувати декілька завдань – мотивації, розвитку та навчання персоналу.

Основна мета цих технологій – скерувати співробітника на досягнення ефективних результатів діяльності та допомогти самостійно приймати рішення



у проблемних ситуаціях; сприяти досягненню цілей організації за рахунок розкриття внутрішнього потенціалу працівників [29].

Виділяють такі *особливості застосування зазначених технологій інноваційної управлінської діяльності*:

1. Директор ЗО реалізує свої щоденні функції (планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію) використовуючи коучинговий стиль управління та його інструменти.

2. Інноваційний стиль управління персоналом передбачає наявність довіри між керівником та підлеглим. Якщо ж між ними існує напруженість, то застосування інструментів інноваційного стилю не матиме ефекту [18].

Окрім підвищення ефективності роботи співробітників, інноваційний стиль управління можна використовувати для врегулювання неоднозначних ситуацій при розробці інноваційних рішень для налагодження, для згуртування педагогічного колективу.

Розглянемо аргументи "за" і "проти" використання інноваційного стилю управління в ЗО.

#### ***Сильні сторони інноваційного стилю управління в ЗО:***

1) підвищує ефективність працівників. Суть інноваційного стилю управління – замість вказівок – питання. Ця технологія залучає співробітника до процесу управління діяльністю ЗО – він сам знаходить оптимальне рішення і сам бере на себе відповідальність за його результати. Це підвищує активність та ініціативність у роботі. Інноваційний стиль управління в ЗО допомагає їм знайти в собі здібності та ресурси, які поки що не потрібні, але можуть допомогти працювати набагато ефективніше;

2) педагогічний колектив розвивається. Інноваційний стиль управління в ЗО як підхід у менеджменті дає змогу керівникові здійснювати щоденні функції з використанням коучингових інструментів;

3) зростає адаптованість педагогічного колективу до змін. Учителі завдяки питанням, які задають їм керівники, починають думати, шукати, стають ініціативнішими, гнучкішими, усвідомленішими.

Що треба враховувати під час впровадження інноваційного стилю управління в ЗО?

1) директор ЗО втрачає можливість «бути завжди мати рацію». Відмовитися від єдиноначальності не так просто, особливо якщо це внутрішня потреба;

2) кар'єрне зростання. Інноваційний стиль управління в ЗО доречний там, де постійно потрібні творчі люди, лідери проєктів тощо;

3) директор ЗО витрачає додатковий час та енергію. Звичайно, набагато простіше і швидше розповісти співробітнику, що необхідно зробити, скласти план і контролювати його реалізацію, але при цьому не будуть задіяні додаткові ресурси людини – вона буде безініціативною і відповідальність перекладеться на директора;

4) ризик не отримати очікуваного результату.

***Які результати очікуються від впровадження інноваційного стилю управління в ЗО:***

- розвиток мислення;
- розвиток активної життєвої позиції;
- підвищення ініціативи;
- значне зростання ефективності у роботі;
- збільшення лояльності;
- зниження плинності кадрів;
- зменшення витрат;
- поліпшення психологічного «клімату» колективу;
- підвищення рівня мотивації, ініціативності, усвідомленості;
- розкриття додаткових ресурсів та можливостей для реалізації поставлених завдань;
- розвиток ЗО загалом;
- зростання відповідальності кожного за результати діяльності ЗО;
- зниження конфліктності, поліпшення рівня взаємодії, зростання згуртованості;
- полегшення процесів впровадження змін.

Інноваційний стиль управління ЗО встановлює рівні взаємовідносини між співробітниками та директором ЗО; ніколи не дає готових рішень, а створює умови для самостійного пошуку; спрямований на розвиток майбутніх перспектив та потенціалу; допомагає усунути внутрішні страхи і бар'єри; стимулює до самонавчання та саморозвитку.

*Управління освітнім процесом у сфері початкової освіти.* Ефективність освітнього залежить від низки чинників, зовнішніх та внутрішніх факторів, які керівник має врахувати у процесі сучасних змін. До таких відносимо політичну й економічну ситуацію; культуру суспільства; науково-технічний прогрес; зміни в законодавстві та реформи; потреби замовників освітніх послуг; вік закладу освіти; внутрішні правила, інноваційні процеси в управлінні.

Рекомендації щодо успішного управління освітнім процесом у сфері початкової освіти:

1. Створення чіткої нормативної бази щодо організації освітнього процесу: розробка своїх правил управління освітнім процесом, коригування правил поведінки співробітників, положення партнерства, а також уже сформованої «філософії» закладу.

2. Навчання педагогів: включення до планів семінарів, педрад, нарад з питань освітнього процесу через проведення конкретних заходів.

3. Створення сайту школи, який висвітлюватиме його традиції, заходи, досягнення, офіційну інформацію та інше.

4. Розробка системи стимулювання: мотивування персоналу з використанням матеріальної нематеріальної систем стимулювання.

5. Залучення батьків до освітнього процесу, традицій школи, особливостей взаємин та інформування щодо практичних аспектів її вдосконалення.

6. Реалізація та демонстрація результатів освітнього процесу через створення різноманітних презентацій із відображенням освітнього процесу в школі (традиції закладу, зовнішня атрибутика, дизайн).

7. Створення комфортних умов, які відповідали б викликам сучасності, для розкриття здібностей як учня, так і вчителя, позаяк початкова школа як соціально-педагогічна система має сприяти позитивним результатам.

8. Забезпечення ефективного управління освітнім процесом відповідно до сучасного запиту.

*Рекомендовані джерела:*

[1], [3], [4], [11], [13], [14], [16], [18], [20], [21], [29].

## ***Тема 9. Дистанційне навчання як інноваційна форма організації освітнього процесу у закладах освіти***

### ***Питання, які розглядаються***

З історії виникнення дистанційної освіти. Форми організації дистанційного навчання. Переваги та недоліки дистанційної освіти. Можливості застосування дистанційного навчання. Перспективи дистанційного навчання у закладі освіти. Сучасні виклики організації дистанційного навчання в умовах цифрової трансформації освітнього процесу. Дистанційне навчання як форма самоосвіти.

### **Теоретичні відомості**

***Дистанційне навчання*** – нова форма отримання освітніх послуг з використанням сучасних цифрових технологій. Воно передбачає інші засоби, методи, організаційні форми навчання, іншу форму взаємодії вчителя та учнів, учнів між собою. Водночас як будь-яка форма, будь-яка система навчання, вона має той самий компонентний склад: цілі, зумовлені соціальним замовленням; зміст, також багато в чому визначений чинними програмами для конкретного типу ЗО, методи, організаційні форми, засоби навчання [10].

### ***Цілі дистанційного навчання:***

1. Професійна підготовка та перепідготовка кадрів.
2. Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів за певними спеціальностями.

3. Підготовка школярів з окремих навчальних предметів до здачі екзаменів екстерном.

4. Підготовка школярів до вступу до закладів освіти.

5. Поглиблене вивчення теми, розділу зі шкільної програми або поза шкільним курсом.

6. Ліквідація прогалин у знаннях, вміннях, навичках школярів за певним предметам шкільного циклу.

7. Додаткова освіта за інтересами [9].

### ***Основні форми дистанційного навчання***

*Відеоконференції* – ефективний популярний і ефективний вид навчання з використанням платформи ZOOM, Google Meet, у процесі якого учні та вчитель можуть дивитися один на одного, спілкуватися. Педагог може стежити за активністю учасників, дивитися, як засвоюється матеріал, акцентувати увагу на моментах, які дітям сприймати важко.

*Аудіоконференції* – проведення уроків у формі телефонної розмови чи у WhatsApp між учителем та учнями, віддалено. Мінус – нема психологічного та зорового контакту з учасниками.

*Асинхронно* – самостійна робота учнів, згідно з якою не передбачаються групові заняття-онлайн. Діє принцип підходу індивідуального – вчитель видає завдання і щотижня встановлює терміни його здачі. Це дає змогу вибудувати гнучкий графік освітнього процесу. Мінус – відсутність спілкування, контакту, часто не слугує досягненню добрих результатів.

*Вебінари* – практичні заняття, тренінги та семінари, які проводяться онлайн, відрізняються від чат-занять асинхронною взаємодією вчителя та учнів, а також можливістю багатоденної роботи.

*Вільний графік* – передбачає відсутність контакту між учнями та педагогом, відповідно до вільного графіка, терміни здачі завдань не встановлюються щотижня, а узгоджуються індивідуально. Наприклад, завдання видаються в 10 числах місяця, а термін здачі може бути 25.

Форма, види дистанційного навчання у кожному закладі освіти вибираються індивідуально, виходячи з можливостей та потреб навчального процесу.

**Перелік платформ для дистанційного навчання.** Платформи (додатки), що можна використовувати для організації дистанційних уроків, повинні передбачати можливість:

- розміщувати різні види навчального контенту (матеріалів): текстового, презентацій, зображень, відеороликів, посилань на вебресурси, інтерактивних завдань тощо;

- структурувати навчальний матеріал відповідно до етапів уроку;

- організувати зворотний зв'язок від здобувачів освіти (у різних формах) [9].

Є такі безкоштовні платформи та додатки:

- Google Classroom;

- Moodle;

- Padlet;

- Lino it;

- Google Sites;

- Blogger;

- Мій Клас тощо.

Як і будь-яка інша форма, дистанційна освіта має і плюси, і мінуси.

**Головні переваги дистанційної освіти:**

- можливість отримувати знання у будь-якому місці, де є Інтернет, незалежно від міста, країни та континенту;

- гнучкість навчання, можливість займатися у зручний час протягом дня, дотримуючись складеного графіка;

- обробка матеріалу у комфортному темпі, залежно від здатності його засвоїти;

- висока якість навчання, що не поступається традиційним методам, а часом і перевершує їх, адже значна частина матеріалу засвоюється самостійно, що сприяє кращому розумінню та запам'ятовуванню тем;

- доступність навчальних матеріалів – їх можна знайти на сайті школи або одержати на e-mail;
- індивідуальний підхід, можливість оперативного отримання відповідей на питання.

***До недоліків можна віднести:***

- обов'язкова наявність в учня сильної мотивації та жорсткої самодисципліни для самостійного освоєння матеріалу – ці риси притаманні далеко не кожному;
- брак особистого спілкування, що не сприяє розвитку комунікабельності та навичок командної роботи;
- залежність від електроенергії та справності комп'ютерних пристроїв.

***Дистанційне навчання як форма самоосвіти.***

Особливої актуальності в Україні набула самоосвіта в умовах дистанційної освіти. Система підвищення кваліфікації педагогічних працівників урізноманітнилася: якщо раніше обов'язковою умовою була очна участь на курсах, лекціях, тренінгах, конференціях, в нових умовах відбувся перехід на зручний та інформативний онлайн-формат. [10].

Сучасні технології та доступ до інтернету допомогли виробити чимало методів самоосвіти, які можна адаптувати під будь-який графік і підхід. Найпопулярніші – *онлайн-курси, тренінги, майстер-класи, воркшопи та самонавчання.*

*Рекомендовані джерела:*

*[5], [8], [9], [10], [24].*

***Тема 10. Готовність вчителя початкових класів та керівника закладу освіти до інноваційної діяльності***

***Питання, які розглядаються***

Готовність вчителя початкових класів до використання особистісно-розвивальних педагогічних технологій як науково-педагогічна проблема. Підготовка вчителя початкових класів до використання особистісно-

орієнтованих технологій в освітньому процесі. Педагогічні умови формування й розвитку готовності педагогів до використання особистісно-розвивальних педагогічних технологій на етапі їх професійного становлення. Сучасний керівник: в пошуках досконалості.

### Теоретичні відомості

*Інноваційна діяльність у початкових класах* спрямована на покращення якості освіти та виховання молодших школярів. До сучасних учителів висуваються вимоги, серед яких важливим є застосування ними інноваційних технологій та методик. Учителі постають перед вибором ефективних способів здійснення у початковій школі інноваційних педагогічних ідей. Учитель вже не є джерелом інформації, бо учні самостійно здобувають знання і перевіряють їх на практиці.

Інноваційна діяльність включає навчальні і позанавчальні інновації. До навчальних належать електронні освітні ресурси, ІКТ-технології, інтерактивні дошки. Для здійснення інноваційної ефективної діяльності сучасному учителю початкових класів важливо зрозуміти специфіку, виявити у собі педагогічні вміння, необхідні для реалізації. Інноваційним в освітньому процесі початкових класів вважається застосування інтерактивних та активних методів навчання.

Багато учителів початкових класів у межах інноваційного процесу використовують технологічну карту замість конспекта уроку, в якій пропонуються рекомендації для вчителя і учнів. Інновацією є і організація уроку, що проводиться за новою схемою. На перший план виходить закріплення матеріалу, а учень стає учасником освітнього процесу, акцент робиться на взаємодії вчителя та учнів [12].

Інноваційний процес у початковій школі має охопити і позаурочну діяльність. Сьогодні важливо зацікавити дітей заняттями після уроків, це дає можливість перетворити позаурочну діяльність на повноцінний простір для освіти та виховання. Нині вчитель отримав можливість по-новому побудувати позаурочну діяльність учнів, застосовуючи інноваційні технології [14].



***У початковій школі у розвитку інновацій виділяються такі напрями:***

- створення нових шкіл з метою диференціації та індивідуалізації навчання;

- акцентування уваги на дисциплінах естетичного циклу;
- впровадження та створення навчальних курсів;
- розробка навчально-методичних посібників, підручників, програм;
- впровадження інноваційних технологій, методик;
- створення експериментальних класів, майданчиків;
- впровадження в процес освіти комп'ютерних технологій.

Сучасні умови диктують впровадження у освітній процес 30 інновацій, що, зі свого боку, є найважливішою якістю педагога, завдяки якому можна досягти високого рівня педагогічної майстерності. Вчитель початкових класів, готовий до інноваційної діяльності, характеризується високою мотивацією, знаннями інтеграційних процесів, умінням застосовувати нові технології та вдосконалювати їх. Ефективному формуванню готовності майбутніх вчителів до інноваційної діяльності сприяють спеціально розроблені системи навчальних ситуацій творчого характеру та основні ***компоненти творчої інноваційної діяльності:***

- творче опрацювання науково-педагогічної літератури;
- творча підготовка доповідей з проблем інновацій;
- ділові ігри;
- творчі навчальні завдання;
- лекції-дискусії, лекції-діалоги, прес-конференції, круглі столи;
- робота у майстер-класах;
- система безперервної педагогічної практики.

***Сучасний керівник: в пошуках досконалості.*** У вересні 2021 р. для директорів шкіл затвердили новий професійний стандарт. Так, директором школи може стати лише громадянин України, який вільно володіє державною мовою, закінчив магістратуру, має педагогічний стаж щонайменше три роки. Також у нього мають бути розвинені організаторські здібності, а стан фізичного

та психічного здоров'я не повинен перешкоджати виконанню професійних обов'язків.

Особливо цей документ важливий з огляду на реформу – НУШ. Сучасні і заклади освіти повинні приймати головні для навчання рішення:

- визначати стратегію;
- вибирати навчальну програму;
- прописувати правила для всіх учасників навчального процесу у статуті;
- визначати, де підвищувати кваліфікацію вчителя;
- залучати кошти спонсорів та ефективно їх використовувати.

Усе це неможливо без сучасних знань, проактивності та менеджерських здібностей директорів шкіл.

Професійний стандарт потрібний для:

- *кар'єрного зростання*. Кожен професійний стандарт – це орієнтир, яким людина може прокачувати свої професійні якості;

- *перевірки відповідності посади*. Конкурсна комісія, яка обиратиме на цю посаду людину, відтепер має чіткі вказівки щодо того, хто з кандидатів ближчий до, так би мовити, ідеалу;

- *професійного розвитку*. Нещодавно призначений на посаду керівник школи також зможе намітити план підвищення кваліфікації;

- *програм підвищення кваліфікації*. У майбутньому саме на професійний стандарт мають орієнтуватись заклади, які займатимуться підвищенням кваліфікації, курси для керівників шкіл, а також педагогічні університети.

*Компетенції, які повинен мати директор ЗО:*

- громадянська;
- соціальна;
- культурна;
- когнітивна;
- підприємницька.

*Керівник ЗО має:*

- дбати про стратегічний розвиток ЗО

- керувати якістю освітньої діяльності;
- забезпечувати партнерську та мережну взаємодію;
- безперервно розвиватися [10].

*Рекомендовані джерела:*

[10], [11], [12], [14], [21].

### **3. Методичні рекомендації до вивчення практичних занять**

Основними завданнями **практичних занять** є підготовка здобувачів вищої освіти до професійної діяльності за відповідним освітнім рівнем, з'ясування основних термінів та дефініцій, хронологічних меж, причинно-наслідкових зв'язків управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти. На практичних заняттях здобувачі освіти мають можливість перевірити засвоєння матеріалу початкової дисципліни, продемонструвати знання положень і термінів, поєднати теоретичні відомості із практичною реалізацією моделей та завдань.

Навчальна діяльність здобувачів освіти під час практичних занять здійснюється за такими темами:

#### **Педагогічна інноватика в освіті**

1. Теоретико-прикладні аспекти педагогічної інноватики.
2. Інновації в освіті. Поняття «новація», «інновація».
3. Пріоритетні завдання сучасної освіти в контексті інноваційних змін.

Інноваційна політика держави в галузі освіти.

4. Педагогічна інноватика як вчення про створення, оцінювання і використання педагогічних інновацій.

5. Об'єкт, предмет та завдання педагогічної інноватики. Основні категорії та поняття педагогічної інноватики.

*Рекомендовані джерела:*

[1], [3], [6], [8], [9], [11], [12], [14], [29], [32].

#### **Інноваційні процеси в системі освіти. Інновації у розвитку початкової освіти**

1. Сутність інноваційного освітнього процесу. Види структур інноваційного процесу.

2. Етапи педагогічної інновації.

3. Умови ефективності інноваційних педагогічних процесів.
4. Інноваційна діяльність та види інноваційних процесів у закладі освіти.
5. Інновації у початковій освіті. Сутність інноваційної професійної діяльності вчителя початкових класів.

*Рекомендовані джерела:*

[1], [3], [11], [12], [13], [14], [17], [21], [29], [31].

### **Інноваційні технології в освітніх закладах**

1. Суть і структура педагогічної технології.
2. Інноваційні технології в освітніх закладах.
3. Використання мультимедійних технологій, програмного забезпечення, ІКТ для виконання педагогічних завдань в початковій освіті.
4. Сучасна практика впровадження інноваційних технологій навчання у професійну підготовку майбутніх учителів початкових класів.
5. Інноваційні технології в навчанні освітніх галузей, визначених у Державному стандарті початкової освіти.

*Рекомендовані джерела:*

[8], [13], [18], [22], [24], [27].

### **Інтерактивні технології навчання у розвитку творчої особистості вчителя початкових класів**

1. Поняття «інтерактивність», «інтерактивне навчання», «інтерактивні методи навчання», «інтерактивні технології».
2. Особливості інтерактивного навчання.
3. Вимоги до застосування інтерактивних технологій.
4. Види інтерактивних технологій навчання. Використання аналізу проблемних ситуацій, дискусій, рольових та ділових ігор у навчальному процесі.
5. Технологія організації та проведення рольових та ділових ігор.

*Рекомендовані джерела:*

[1], [2], [3], [4], [9], [20], [22], [28], [29].

## **Світові та національні тенденції управління розвитком закладу освіти**

1. Сучасні проблеми розвитку освіти.
2. Основні теоретико-методологічні підходи до творення законодавства про освіту, статті Конституції і Закону України про освіту.
3. Вплив процесів європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку освіти України.
4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів освіти України.
5. Тенденції управління розвитком закладу освіти.

*Рекомендовані джерела:*

[14], [16], [17], [20], [24], [25], [27], [28].

## **Стратегії управління закладами освіти. Розроблення та зміст програми розвитку закладом освіти**

1. Концептуальні засади стратегічного управління закладом освіти.
2. Процес цілеутворення стратегії. Види стратегій. Шляхи їх досягнення.
3. Переваги стратегічного управління.
4. Проектування освітнього процесу з використанням новітніх освітніх технологій.
5. Програми розвитку: особливості процедури розроблення та впровадження.
6. Технологія розроблення програм розвитку закладом освіти.

*Рекомендовані джерела:*

[2], [4], [25], [26], [28], [30].

## **Організаційно-педагогічні основи управління діяльності керівника закладу освіти**

1. Роль і місце керівника ЗО в реалізації законодавства про освіту.
2. Прийняття управлінських рішень у закладі освіти.
3. Вимоги до керівника закладу освіти. Імідж і стиль керівництва ЗО.

4. Професійна етика керівника, моделі професійної етики керівника.

5. Типи та класифікація педагогічних конфліктів, стилі поведінки вчителя в конфлікті.

6. Конфлікти в початковій школі, причини їх виникнення.

*Рекомендовані джерела:*

[2], [4], [5], [9], [10], [16], [19], [26], [30].

### **Інновації в управлінні закладом освіти. Управління освітнім процесом у сфері початкової освіти.**

1. Інноваційні підходи до управління.

2. Сучасні технології управління.

3. Сучасні підходи до модернізації управлінської діяльності (Управління за результатами. Адаптивне управління. Рефлексивне управління. Партисипативне (колегіальне) управління. Фасилітативне управління. Коучінг. Тайм-менеджмент. Іміджування та інші технології інноваційної управлінської діяльності).

4. Управління освітнім процесом у сфері початкової освіти.

*Рекомендовані джерела:*

[1], [3], [4], [11], [13], [14], [16], [18], [20], [21], [29].

### **Дистанційне навчання як інноваційна форма організації освітнього процесу у закладах освіти**

1. З історії виникнення дистанційної освіти.

2. Форми організації дистанційного навчання.

3. Переваги та недоліки дистанційної освіти.

4. Перспективи дистанційного навчання у закладі освіти.

5. Сучасні виклики організації дистанційного навчання в умовах цифрової трансформації освітнього процесу.

6. Дистанційне навчання як форма самоосвіти.

*Рекомендовані джерела:*

[5], [8], [9], [24].

## **Готовність вчителя початкових класів та керівника закладу освіти до інноваційної діяльності**

1. Готовність вчителя початкових класів до використання особистісно-розвивальних педагогічних технологій як науково-педагогічна проблема.

2. Підготовка вчителя початкових класів до використання особистісно-орієнтованих технологій в освітньому процесі.

3. Педагогічні умови формування й розвитку готовності педагогів до використання особистісно-розвивальних педагогічних технологій на етапі їх професійного становлення.

4. Сучасний керівник: в пошуках досконалості.

*Рекомендовані джерела:*

*[10], [11], [12], [14], [21].*



## 5. Методичні рекомендації до самостійної роботи

Розробка комплексу методичного забезпечення навчального процесу є важливою умовою ефективності самостійної роботи студентів. До такого комплексу треба віднести робочі програми навчальних дисциплін, тексти лекцій, навчальні та навчально-методичні посібники, питання для самоконтролю.

Організація самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти» має велике значення, і на неї відводиться суттєвий ресурс –110 годин. У процесі викладання дисципліни використовуються різні педагогічні технології, які підвищують ефективність організації самостійної роботи студентів.

Самостійна робота включає підготовку рефератів, доповідей, проблемних питань, написання есе, складання глосарію, самостійне вивчення окремих аспектів змісту дисципліни, підготовка презентацій, інноваційних проєктів тощо.

Найбільш ефективному засвоєнню теоретичних знань, здобуттю практичних умінь та навичок з дисципліни сприяють різноманітні форми індивідуальної навчальної діяльності студентів: конспектування навчальної та наукової літератури, розв'язання педагогічних ситуацій та завдань, збір і аналіз практичного матеріалу, виконання питань та завдань для самостійної роботи, навчально-дослідних завдань, підготовка повідомлень та рефератів із запропонованих тем.

Під час проведення занять передбачається використання активних та інтерактивних форм занять. Серед них – інтерактивні лекції із залученням електронних освітніх ресурсів, групові дискусії, творчі майстерні, презентації результатів роботи студентських проблемних груп. У рамках навчальної дисципліни передбачаються зустрічі з керівниками інноваційних закладів, освіти проведення педагогічних майстерень, майстер-класів керівників з вивчення досвіду інноваційної діяльності, круглі столи.

Серед форм навчальних занять особливе місце займають реферування і анотування наукових праць та статей відомих практиків інноваційного менеджменту; проведення порівняльно-порівняльного аналізу стану досліджуваного феномена; виявлення суперечностей та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між процесами інноваційної діяльності; розробка авторських управлінських проєктів.

### **Перелік завдань для самостійної роботи**

1. Написати есе на одну із тем «Інновації в початковій освіті»; «З історії розвитку педагогічних технологій»; «Сучасний керівник: в пошуках досконалості».
2. Описати технологію розроблення програми розвитку закладу освіти.
3. Описати досвід запровадження інноваційних технологій організації навчання у початковій освіті в одній із зарубіжних країн.
4. Підготувати презентацію на тему: «Внесок зарубіжних і українських вчених у становлення та розвиток педагогічної інноватики».
5. Пройти дистанційний курс «Автономія школи» на платформі EdEra (<https://study.ed-era.com/uk/courses/course/454>).

### **Перелік питань для самостійної роботи**

1. Що спільного і чим відрізняються поняття «новації» та «інновації»? Чому в сучасній освіті найчастіше використовується поняття «інновації»?
2. До кого відноситься поняття «вчителі-новатори»?
3. Чому проблема інновацій в освіті актуалізувалася в останні десятиліття? Чим це може бути обумовлено?
4. Перерахуйте основні поняття педагогічної інноватики та уточніть зв'язки між ними.
5. Чи можна виділити якісь закони протікання інноваційних процесів?
6. Які політичні передумови поширення гуманістичних уявлень про освіту?

7. Як впливає сучасна економіка на теорію та практику освіти?
8. Які фактори супроводжують інноваційні процеси в освіті, які – протидіють?
9. Сучасну економіку нерідко називають «економікою знань». У чому причина цього феномена? Як він пов'язаний із інноваційними процесами в освіті?
10. Які основні напрямки оновлення змісту освіти у сучасній школі?
11. Які ви знаєте інноваційні навчальні курси? Як визначити їхню ефективність?
12. Уявіть основні концепції та проекти особистісно орієнтованої педагогіки: в чому їхня спільність і в чому найбільші суттєві відмінності?
13. Чи можна поставити знак рівності між поняттями «інноваційної школи» та «авторської школи»?
14. Як змінювалося значення категорії «виховання»? Яким є Ваше уявлення про актуальність та значущість цього феномену?
15. У чому, на вашу думку, полягають основні відмінності між поняттями «управління» та «менеджмент»? Як на цій підставі можна співвіднести «інновації в управлінні школою» та «інновації в педагогічному менеджменті»?
16. Що таке науково-методичне супроводження інноваційних процесів та в чому його необхідність?
17. Які основні вимоги до педагогічного працівника у школі? У ЗВО? У чому наступність та чим відрізняються стандарти професійної кваліфікації?
18. Як Ви розумієте інноваційну культуру вчителя? У чому вона полягає?
19. Як оцінити ступінь готовності вчителя/викладача до інноваційної діяльності?
20. Які економічні умови та показники ефективності інноваційних процесів?

21. Яку роль відіграють інформаційні та дистанційні освітні технології у модернізації освіти?

22. Проаналізуйте моделі менеджменту в західних освітніх системах: що може бути запозичено за умов модернізації вітчизняної освіти, а що – ні? З чим можуть бути пов'язані обмеження?

### **Перелік завдань контрольної роботи з дисципліни**

#### **«Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти»**

1. Очевидно, що індивідуальна форма навчання є більш ефективною, ніж класно-урочна. Навіщо ж класно-урочна система застосовується понад 300 років. Чому? Чи це означає, що вона ідеальна?

2. Проведіть порівняльний аналіз авторських педагогічних концепцій двох зарубіжних освітян XVIII–XX ст. (на вибір студента) за такими параметрами:

- 1) мета, завдання та основні принципи виховання;
- 2) особливості організації педагогічного процесу у освітньому закладі;
- 3) характеристика однієї зі сторін виховання (на вибір студентів): інтелектуальне, моральне, фізичне, трудове, естетичне тощо.

3. Перерахуйте та опишіть загальноцивілізаційні тенденції?

### **Орієнтовні тестові завдання дисципліни**

#### **«Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти»**

Відповідей завдання тесту може бути кілька.

1. За масштабом змін педагогічні інновації поділяються на ...

- а) локальні, модульні, системні;
- б) зовнішні, внутрішні, ресурсні;
- в) ресурсні, освітні, змістовні;
- г) організаційні, дидактичні, методичні.

2. Управлінський процес створення, оцінки, освоєння та застосування педагогічним співтовариством педагогічних нововведень називається ...

- а) інноваційним;
- б) перетворювальним;
- в) творчим;
- г) передовим.

3. Повна реконструкція школи як закладу освіти передбачається за умови .... змін.

- а) системних;
- б) локальних;
- в) модульних;
- г) ресурсних.

4. Впровадження у початковій школі дидактичної системи розвитку навчання відповідає .... змінам.

- а) модульним;
- б) локальним;
- в) системним;
- г) внутрішнім.

5. Інновації є результатом ...

- а) наукового пошуку;
- б) соціально-політичних змін;
- в) виконання вказівок адміністрації;
- г) економічних змін;

6. Диференціація навчання, що визначає оптимальний режим роботи учнів з урахуванням їх індивідуальних особливостей, називається ...

- а) внутрішньою;
- б) зовнішньою;
- в) різнорівневою;
- г) профільною.

7. Врахування у процесі навчання індивідуальних особливостей учнів – це ...

- а) індивідуалізація;
- б) диференціація;
- в) оптимізація;
- г) інтеграція.

8. Загальна обдарованість дітей проявляється у ....

- а) здібності до музики, малювання;
- б) дисциплінованості;
- в) самостійності, критичності мислення;
- г) ініціативності.

9. Нововведення, що розробляються і проводяться працівниками та організаціями системи освіти, називаються педагогічними...

- а) інноваціями;
- б) досвідом;
- в) реформами;
- г) майстерністю.

10. До педагогічних інновацій можна віднести зміни у ...

- а) змісті освіти;
- б) структурі системи освіти;
- в) обладнанні навчальних закладів;
- г) реформі освіти.

11. Орієнтація на спрямованість особистості, її ціннісні орієнтації, життєві плани, мотиви діяльності та поведінки – основа ... підходу...

- а) особистісного;
- б) системного;
- в) індивідуально-диференційованого;
- г) культурологічного;
- д) антропологічного.

12. Наука, що займається вивченням новоутворень, нових явищ у різних сферах діяльності людини, називається ...

- а) інноватикою;
- б) прогностикою;
- в) футурологією;
- г) системологією.

13. Форма і результат відкриття, носій нових властивостей та характеристик якогось предмета називається ....

- а) нововведенням;
- б) новизною;
- в) винаходом;
- г) моделлю.

14. Інновації в освіті – це ...

- а) поширення нововведень у педагогічній практиці;
- б) оригінальність шкільного життя;
- в) консервативний підхід освіти;
- г) творчий підхід до педагогічної діяльності.

15. До основних об'єктів інноваційних перетворень у педагогічній системі не належить ...

- а) соціальне середовище;
- б) педагогічна технологія;
- в) зміст освіти;
- г) керування школою.

16. Нововведення у педагогічній системі, що поліпшують перебіг та результати освітнього процесу, називаються ...

- а) інноваціями;
- б) розвитком;
- в) прогресом;
- г) коригуванням.

17. Основною відмінністю інновації та нововведення є:

- а) інновація – разова, а новація має історію виникнення;
- б) інновація представляє організаційно-управлінську модель діяльності, а новація – зміст;
- в) інновація розробляється колективно, а новація – індивідуально;
- г) інновація торкається фінансово-економічних умов діяльності, а нововведення – методичні.

18. Що Н належить до нововведень, пов'язаних з появою класно-урочної системи:

- а) 45-хвилинний урок;
- б) предметна система;
- в) принцип послідовності;
- г) використання ТЗН.

19. Право на освіту передбачає:

- а) здобуття всіма загальної середньої освіти та вищої – на конкурсній основі;
- б) здобуття всіма спеціальної (професійної) освіти;
- в) здобуття освіти будь-якого рівня;
- г) право кожної держави встановлювати свої вимоги до учнів.

20. Ідея безперервної освіти передбачає:

- а) можливість безперервного навчання протягом тривалого періоду часу;
- б) можливість продовжувати та/або поєднувати освіту з трудовою діяльністю у будь-якому віці;
- в) можливість обирати ЗО у зв'язку з територіальною доступністю та витратами;
- г) можливість самостійного навчання та самоосвіти протягом всього життя.

21. Правильною послідовністю етапів діяльності є:

- а) аналіз ситуації, прогнозування, проєктування, організація, рефлексія, експертиза;
- б) проєктування, прогнозування, ідеологізація, рефлексія, мислення;
- в) виклад, пояснення, закріплення, практика, контроль;



г) управління, фінансування, контроль, соціалізація, експертиза.

22. Освіта, що здійснюється з використанням інформаційно-комунікативних технологій, називається:

- а) відкритою;
- б) соціальною;
- в) дистанційною;
- г) особистісно-орієнтованою.

23. Розвиваючим називається навчання (освіта), спрямоване:

- а) на вдосконалення соціального середовища та контексту;
- б) на вдосконалення інтелектуальних, практичних здібностей учнів;
- в) особистісний розвиток педагога;
- г) систематичну рефлексію шкільної практики.

24. Який з нижчеперелічених принципів НЕ є принципом особистісно-орієнтованої освіти:

- а) природовідповідності;
- б) індивідуалізації;
- в) критеріального оцінювання;
- г) самостійності.

25. Визначте послідовність інноваційного планування проєкту:

- а) бюджетний план;
- б) продуктово-тематичний план;
- в) ресурсний план;
- г) бізнес-план;
- д) календарний план;
- е) постановка проблеми;
- є) структуризація проєкту.

**Тематика творчих завдань з дисципліни**  
**«Управління інноваційними процесами**  
**та розвитком закладу освіти»**

Завдання для студентів: створіть освітню презентацію за однією з вибраних вами тематик (не менше 10 слайдів). Можливе використання звукового супроводу, анімації (аудіо- та відеоматеріали).

На першій сторінці слайду обов'язково необхідно вказати П.І.Б. автора, курс.

Оцінюється робота за такими критеріями:

- оригінальність підходу;
- повнота представленого матеріалу;
- оформлення;
- захист.

Орієнтовна тематика презентацій:

1. Презентація «Інклюзивна освіта».

Мета роботи – підготовка навчально-методичного матеріалу з напрямку «Педагогіка», «Педагогічна освіта».

2. Презентація «Основні тенденції сучасної освіти».

Мета роботи – підготовка матеріалу для участі у круглому столі за участю студентів-бакалаврів.

3. Презентація «Інноваційні форми проведення занять у ЗВО».

Мета роботи – підготовка матеріалу для семінару на кафедрі.

4. Презентація «.....». (Вибирається тема студентом самостійно).

Мета роботи – мультимедійний супровід проблемної лекції.

**Перелік тем для виконання індивідуального завдання**

1. Нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення інноваційних процесів в закладі освіти.
2. Сутність інноваційної педагогічної діяльності.
3. Професійні та особистісні якості педагога-новатора.

4. Антиінноваційні бар'єри педагогів та шляхи подолання опору педагогів інноваціям.
5. Неперервність та цілісність розвитку інноваційної грамотності вчителя початкових класів.
6. Система моніторингу інноваційної діяльності в початковій школі.
7. Психологічні аспекти управління закладом освіти (педагогічним колективом) в умовах інноваційної діяльності.
8. Інноваційна культура керівника закладу освіти.
9. Технологія педагогічного проєктування.
10. Діагностика готовності вчителя початкових класів до інноваційної діяльності: завдання, етапи, методи діагностики.
11. Лідерство та стилі керівництва.
12. Проєктний підхід до управління розвитком закладу освіти.
13. Поняття проєктів, проєктної діяльності у науково-методичній вітчизняній та зарубіжній літературі.
14. Критерії та показники оцінки ефективності програми розвитку закладу освіти.
15. Процес побудови «дерева цілей» як основа стратегії організації.
16. Використання методу SWOT–аналізу.
17. Порівняльна характеристика перспективних планів та стратегій розвитку освітньої організації.
18. Демократизація управління закладом освіти.
19. Управління педагогічним колективом.
20. Рефлексивний підхід до управління закладом освіти.
21. Діалогічний підхід до управління закладом освіти.
22. Аксиологічний підхід до управління закладом освіти.
23. Особистісно орієнтований підхід до управління в контексті реформування освіти.
24. Компетентінсний підхід до управління закладом освіти.
25. Формування іміджу закладу освіти.

26. Формування іміджу керівника, вчителя початкових класів, педагогічного колективу закладу освіти.

27. Коучинг як метод вдосконалення стилю управлінської поведінки керівника закладу освіти.

28. Технологія фасилітативного управління закладом освіти.

29. Тайм-менеджмент як технологія оптимізації управлінської діяльності.

30. Використання хмарних технологій в управлінні закладом освіти.

Здобувач освіти повинен підготувати індивідуальні завдання у вигляді есе та його захистити на практичному занятті. Обсяг– до 6 аркушів А4. Структура повинна включати вступну та основну частини, висновки. Критеріями оцінювання є: оригінальність, самостійність, креативність, новизна роботи та усний захист.

## Система та критерії оцінювання результатів навчання

Поточна успішність студентів перевіряється шляхом підготовки індивідуальних завдань, контрольної роботи, співбесіди з лектором. Формою підсумкового контролю є екзамен.

Критерії оцінювання індивідуального завдання (20 б.)

№	Аспект роботи	Бали (max)
1.	Самостійність	6
2.	Оригінальність, креативність та новизна роботи	6
3.	Захист індивідуального завдання	8

Контрольна робота передбачає виконання 30 тестових завдань (закритої форми із запропонованими відповідями), кожне з яких оцінюється одним балом.

Співбесіда з лектором (30 б.) проводиться у кінці семестру за наперед оголошеним розкладом.

### Розподіл 100 балів між видами робіт:

Індивідуальні завдання	Контрольна робота	Співбесіда з лектором	Сума	Екзамен
2x20=40	30	30	100	100
Ваговий коефіцієнт			0,6	0,4

Сумарна кількість балів з дисципліни визначається за формулою:  $S_{\text{сум.}} = 0,6 * S_{\text{пот.}} + 0,4 * S_{\text{підс.}}$ , де  $S_{\text{пот.}}$  – кількість балів за поточний контроль,  $S_{\text{підс.}}$  – кількість балів за підсумковий контроль (екзамен).

Оцінка виставляється за шкалами оцінювання: стобальною, національною і ЄКТС.

Екзамен за талоном №2 і перед комісією проводиться в усній формі з оцінюванням за стобальною шкалою.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Богданова І.М. Педагогічні інновації в школі підготовки вчителя: кінець ХХ – початок ХХІ століття : монографія. Одеса : М.П. Черкасов. 2019. 157 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 396 с.
3. Василенко Н.В. Інноваційна діяльність директора школи : наук.-метод. посіб. Харків : Основа, 2019. Вип. 7 (91). 96 с. (Серія «Адміністратору школи»).
4. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія. Київ : Видавниче об'єднання «Тираж». 2015. 380 с.
5. Даниленко Л.І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці. *Педагогічні інновації : зб. наук, праць*. Київ : ІЗМН, 2014. С. 612.
6. Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О. Сухомлинського НАПН України. <http://www.library.edu-ua.net/id/485/>
7. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2012. 352 с.
8. Житник Б.О. Імперативи педагогічної інноватики сучасної школи : у 2-х ч. Харків : Основа, 2015. (Серія журналу «Управління школою»).
9. Ілляш С.Д., Садова І.І. Формування готовності майбутнього вчителя до інноваційної професійної діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика: зб. наук. пр.* Київ, 2021. Вип. 30 (1). С. 218–226.
10. Ілляш С.Д., Садова І.І., Кутняк І.М. Інноваційна культура вчителя початкових класів та механізми її формування. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич, 2022. Вип. 49. т. 1. С. 237–242.
11. Інновації у професійно-педагогічній підготовці майбутнього вчителя: методологічні, змістові та методичні засади : монографія / за ред. проф. А.А. Сбруєвої. Суми : Видавництво «МакДен», 2021. 432 с.
12. Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху. / упоряд. Г.О. Сиротенко. *Інформаційно-методичний збірник*. Полтава : ПОІППО, 2016. 124 с.
13. Інноваційні педагогічні технології: теорія та практика використання у вищій школі : монографія / Доброскок І.І., Коцур В.П., Нікітчина С.О. та ін. / наук. ред.. В.П. Коцур ; укладач О.І. Шапран. Переяслав-Хмельницький : Видавництво С.В. Карпук, 2018. 285 с.

14. Інноваційні пошуки в сучасній освіті / Г.М. Перевознікова (упоряд.) ; Л.І. Даниленко, В.Ф. Паламарчук (ред.) ; Центр. ін-т післядипломної пед. освіти АПН України. Київ : Логос, 2015. 220 с.
15. Козак Л. В. Підготовка майбутніх викладачів дошкільної педагогіки і психології до інноваційної професійної діяльності : монографія. Київ : ТОВ «Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2014. 600 с.
16. Концепції та програми розвитку школи / укл. В.В. Григораш. Харків : Основа, 2014. 224 с.
17. Мармаза О І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2014. 240 с.
18. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Освітні технології : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2016. 583 с.
19. Наукова періодика України (журнали та збірники наукових праць). <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc%5FGum/Vlush>
20. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. <http://www.nbu.gov.ua>
21. Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації / Упор. Г.О. Андрощук, М.М. Шевченко. Київ : Парламентське вид-во, 2017. 104 с.
22. Освітньо-професійна програма «Початкова освіта» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 01 Освіта / Педагогіка спеціальності 013 Початкова освіта. URL : [https://drive.google.com/drive/folders/1TaBVRJ-HcgCd9jfDWNSWEb\\_R8zNLB7yZ](https://drive.google.com/drive/folders/1TaBVRJ-HcgCd9jfDWNSWEb_R8zNLB7yZ)
23. Освітні технології : навч.-метод. посібник / О.М. Пехота, А.З. Кіхтенко, О.М. Любарська та ін. ; за заг. ред. О.М. Пехоти. Київ : А.С.К., 2002. 256 с.
24. Паламарчук В.Ф. Першооснови педагогічної інноватики. Київ , 2015. 417 с.
25. Перспективні освітні технології : наук.-метод. посібник / за ред. Г.С. Сизоненко. Київ : Гопак, 2010. 560 с.
26. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
27. Робоча програма навчальної дисципліни «Управління інноваційними процесами та розвитком закладу освіти» / Галузь знань 01 Освіта / Педагогіка; спеціальність 013 Початкова освіта. URL : [https://dsru.edu.ua/pedagogical/?page\\_id=5233](https://dsru.edu.ua/pedagogical/?page_id=5233).
28. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2019. 400 с.



29. Сисоєва С.О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навчально-методичний посібник. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 320 с.

30. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд.: Г.О. Андрощук, І.Б. Жилиєв, Б.Г. Чичевський, М.М. Шевченко. Київ : Парламентське вид-во, 2019. 632 с.

31. Феномен інновацій : освіта, суспільство, культура : монографія / за ред. В.Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка. 2018. 472 с.

32. Чухрай Н.І.. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 277 с.

**Електронне навчально-методичне видання**

*Ірина Садова, Соломія Ілляш, Оксана Жигайло*

**Управління інноваційними процесами та розвитком  
закладу освіти:  
методичні рекомендації до практичних занять та  
самостійної роботи**

**Дрогобицький державний педагогічний  
університет імені Івана Франка**

Редактор

*Ірина Невмержицька*

Технічний редактор

*Ірина Артимко*

Здано до набору 29.01.2025 р. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 4,15. Зам. 5.

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.  
(Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від  
01.07.2016 р.). 82100, Дрогобич, вул. Івана Франка, 24, к. 203.