НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДОКТОРОВИЧ ВАЛЕРІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 377.091.3(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

011-освітні, педагогічні науки
Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ В. М. Докторович

Науковий керівник: Сергеєва Лариса Миколаївна, доктор педагогічних наук, професор

Київ – 2022

АНОТАЦІЯ

Докторович В. М. **Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти**. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2022.

Зміст анотації

Дисертаційна робота є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі – ЗП(ПТ)О).

На основі аналізу проблеми управління інноваційною діяльністю професійної (професійно-технічної) освіти доведено необхідність оновлення її структури, змісту і форм за допомогою механізмів управління освітою.

Узагальнено та систематизовано наукові підходи щодо визначення структури управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, розроблено її концептуальні засади, виокремлено та обґрунтовано організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О), підготовлено і впроваджено методичні рекомендації «Інноваційні засади впровадження елементів дуальної форми професійного навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти», «Управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О».

Проаналізовано останні дослідження та публікації науковців із різних галузей знань з проблем управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, а також обґрунтувано дослідниками загальних основ педагогічної інноватики, що надало можливість визначити особливості управління та уточнити поняття

«управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти», як забезпечений вплив суб'єкта управління інноваційною діяльністю на об'єкт, який передбачає прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та створення необхідних оптимальних умов, що системно формують якість професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників. Здійснено обґрунтування моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, а також розроблено технологію її впровадження. У моделі виокремлено цільовий, методологічний, змістовно-процесуальний, критеріально-діагностичний, контрольно-діагностичний блоки. У цільовому блоці окреслено мету і завдання моделі. У методологічному блоці обґрунтовано освітні парадигми, принципи і підходи.

Змістовно-процесуальний складник моделі містить форми, методи освітні інновації, функції управління. У розподілі функцій управління виділено чотири рівні. На першому рівні представлено головну мету, що забезпечує конкурентноспроможність закладу і його збереження, а це можливо лише із застосуванням освітніх інновацій. Другий рівень показує напрями розвитку інноваційної діяльності закладу для досягнення основної мети. Третій рівень – це завдання, вирішення яких необхідне для підготовки конкурентноздатного випускника відповідно до стандартів професійної (професійно-технічної) освіти і вимог роботодавців. Четвертий рівень – адаптація професійної підготовки здобувачів освіти відповідно до стандартів професійної (професійно-технічної) освіти і вимог роботодавців. З аналізу принципу емерджентності в змістовно-процесуальному складнику наведено дерево цілей упровадження інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О, що характеризується головною метою підготовки конкурентноздатного випускника через впровадження інновацій у напрямах діяльності: навчання, виховання, управління, працевлаштування.

Упровадження однієї з інноваційних форм навчання викладено в авторських методичних рекомендаціях «Інноваційні засади впровадження елементів дуальної форми навчання в професійну підготовку ЗП(ПТ)О», де представлено алгоритм організації, критерії відбору підприємств для реалізації проведення підготовки з даної форми навчання; умови та вимоги до ресурсного забезпечення проведення навчання з елементами дуальної форми; здійснення контролю за впровадженням її елементів у навчально-виробничий процес.

У свою чергу, досягнення вирішення кожного завдання четвертого рівня залежить безпосередньо від професійних компетентностей викладачів, майстрів виробничого навчання та апарату управління.

У критеріально-діагностичному блоці моделі відображено критерії готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи, критерії оцінювання управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О (рівень забезпечення обов'язкових умов управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; рівень можливості здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; рівень результативності здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; рівень управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої в управлінні інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, рівень організації професійної підготовки (високий, достатній, середній, низький).

Контрольно-діагностичний блок передбачає виконання завдання, здійснення зворотного зв'язку, необхідного в процесі управління інноваційною діяльністю. Його основою є поняття процесу, що забезпечує досягнення цілей і передбачає аналіз і оцінку необхідної інформації, а потім, з урахуванням цієї інформації, здійснення корекції. У методичних рекомендаціях щодо управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О наведено алгоритми планування, структурування та здійснення контролю за інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Для зручності проведення контрольної

функції розроблено експертну карту оцінювання ефективності інноваційної методичної роботи в ЗП(ПТ)О, критерії оцінювання об'єктів інновацій, експертний лист оцінювання методичної компетентності педагогів інноваційного ЗП(ПТ)О.

Технологію впровадження моделі управління інноваційною діяльністю визначено як комплекс функціональних компонентів, що включає в себе способи і методи забезпечення прогнозування, планування, організації; керівництво та контроль освітнього процесу, спрямований на розробку, апробацію та впровадження інновацій у процеси виховання, навчання і розвитку інтелектуальних, творчих, дослідницьких та інших пізнавальних здібностей здобувачів і педагогічних працівників.

Для опису технології виокремлено її блоки: цільовий, методологічний, змістовно-процесуальний, критеріально-діагностичний, контрольно-діагностичний, особливістю яких є інтеграція, що знаходиться у постійному взаємозв'язку. Проведене експериментальне дослідження показало, що важливу роль у реалізації моделі відіграють організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, до яких відносяться організаційно-методичні, організаційно-управлінські, організаційно-економічні, організаційно-психологічні, організаційно-технічні. Розкрито особливості організації та апробації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О і технології її впровадження.

На констатувальному етапі дослідження (2017–2018 рр.) визначено понятєво-категоріальний апарат дослідження за допомогою методу теоретичного аналізу: здійснено аналіз психологічної, педагогічної, спеціальної наукової літератури з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, поєднання зарубіжного та вітчизняного досвіду. Проведено констатувальну діагностику ключових проблем з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. На цьому етапі створювалася і удосконалювалася методика діагностування рівня професійної підготовки здобувачів освіти,

вивчався рівень готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи, розроблялися й апробовувалися експериментальні навчальні плани й програми, створювалася модель випускника ЗП(ПТ)О, визначалися напрями демократизації і гуманізації внутрішньоучилищного управління, розроблялася модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, визначалися показники (параметри) ефективності управління інноваційною діяльністю. На цьому етапі конструювалися й апробовувалися перші аналітичні інструментарії для аналізу ефективності управління інноваційною діяльністю, готувалася база наукового дослідження.

На формувальному етапі дослідження (2019–2020 рр.) проведено експериментальну перевірку дієвості запропонованої моделі згідно з розробленою технологією її проведення у ЗП(ПТ)О. Шляхом аналізу, анкетування, методу експертних оцінок визначалася організаційна структура управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Крім того, використовувалися теоретичне моделювання, прогностичні методи (експертна оцінка, самооцінка), праксиметричні (вивчення та аналіз досвіду управління), діагностичні (анкетування, інтерв'ювання), статистичні методи кількісної та якісної обробки отриманих даних: математичне опрацювання дослідницьких даних (побудова таблиць, схем і діаграм); метод аналізу ієрархій (MAI); діагностичні (анкетування, моніторинг, бесіди); прогностичні методи (моделювання, системний аналіз, експертні оцінки); обсерваційні методи (пряме і непряме спостереження); експериментальні (констатуючий, формуючий).

До проведення педагогічного експерименту було залучено 11 ЗП(ПТ)О: 165 абітурієнтів, 238 здобувачів освіти, 78 роботодавців, 248 педагогічних працівників, 234 випускників, 54 керівних кадрів ЗП(ПТ)О із семи регіонів України (Дніпропетровської, Київської, Одеської, Сумської, Чернівецької, Чернігівської областей) та міста Києва.

На узагальнювальному етапі (2021 рік) проводився аналіз результативності управління інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О, оброблялися,

систематизувалися і оформлялися результати дослідження. Здійснювалося оформлення дисертаційної роботи. Провідними методами були аналіз, узагальнення, методи математичної статистики, кваліметричний метод (дає можливість виокремити конкретні факторно-критеріальні показники якісних явищ, а в конкретному – рівня сформованості в ЗП(ПТ)О управління інноваційною діяльністю), метод критерію при перевірці статистичних гіпотез. Достовірність отриманих результатів здійснювалася за допомогою критерію узгодженості Пірсона $\chi 2$. Аналіз позитивної динаміки результатів апробації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О підтверджує, що мету дослідження досягнуто та поставлені завдання виконано.

Практичне значення одержаних результатів полягає полягає в упровадженні авторської моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, яка може використовуватися як інструмент обґрунтування і прийняття управлінських рішень при розробці стратегії розвитку ЗП(ПТ)О; розробленні методичних рекомендацій щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми навчання в професійну підготовку ЗП(ПТ)О, а також управлінні інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; методико-технологічному забезпеченні напрямів управління інноваційною діяльністю (освітній, науково-методичний, маркетинговий, фінансово-економічний, адміністративно-господарський) на основі застосування створення блочно-цільової структури управління ЗП(ПТ)О. Здійснено дослідно-експериментальну перевірку опублікованих матеріалів, що можуть бути використані у широкій практиці управління інноваційною діяльністю на різних рівнях системи П(ПТ)О.

Ключові слова: заклад професійної (професійно-технічної) освіти, управління інноваційною діяльністю, модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, ефективність управління, готовність до інноваційної роботи, інформаційні і комунікаційні технології, освітня практика, система

управління професійною (професійно-технічною) освітою, організаційно-педагогічні умови.

ANNOTATION

Doktorovich V.M. **Management of innovative activity of the vocational institution.** – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of pedagogical sciences (doctor of philosophy) on a specialty 011 «Educational, Pedagogical Sciences». – State Institution of Higher Education «University of Education Management» National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2022.

Annotation content

The dissertation is a theoretical and experimental study of the problem of managing the innovative activities of the institution of professional (vocational) education.

Based on the analysis of the problem of innovation management of vocational education, the need to update its structure, content and forms with the help of education management mechanisms is proved.

Generalized and systematized scientific approaches to determining the structure of management of innovative activities of the vocational, developed institution its conceptual framework, identified and substantiated organizational and pedagogical conditions of management of innovative activities of the vocational institution, prepared and implemented guidelines «Innovative principles of introduction of elements of dual form of vocational training in vocational education institutions», «Management of innovation activities of vocational education institution».

The latest research and publications of scientists from different fields of knowledge on the management of innovation in the vocational institution are analyzed, as well as substantiated by researchers of general principles of pedagogical innovation, which provided an opportunity to identify features of management and clarify the concept of innovation management as the influence of the subject of innovation management on the object, which provides forecasting, planning, organization, motivation, control of innovation activity of the vocational institution and creation of necessary optimal conditions that systematically form the quality of professional training of future skilled workers. Substantiation of the model of management of innovative activity of the vocational institution is carried out, and the technology of its introduction is also developed. The target, methodological, content-procedural, criterion-diagnostic, control-diagnostic blocks are distinguished in the model. The target block outlines the purpose and objectives of the model. The methodological block substantiates educational paradigms, principles and approaches.

The content-procedural component of the model contains forms, methods of educational innovations, management functions. There are four levels in the distribution of management functions. At the first level, the main goal is presented, which ensures the competitiveness of the institution and its preservation, and this is possible only with the use of educational innovations. The second level shows the directions of development of innovative activities of the institution to achieve the main goal. The third level is the tasks that need to be solved to prepare a competitive graduate in accordance with the standards of professional (vocational) education and the requirements of employers. The fourth level is the adaptation of professional training of students in accordance with the standards of professional (vocational) education and the requirements of employers. From the analysis of the principle of emergence in the content-procedural component the tree of the purposes of introduction of innovative activity the vocational institution is resulted.

The introduction of one of the innovative forms of education is set out in the author's guidelines «Innovative principles of introducing elements of the dual form of education in vocational training», which presents the algorithm of organization, selection criteria for training in this form of education; conditions and requirements for resource provision of training with elements of dual form; exercising control over the implementation of its elements in the training and production process.

In turn, the achievement of each task of the fourth level depends directly on the professional competencies of teachers, masters of industrial training and management staff.

The criterion-diagnostic block of the model reflects the criteria of readiness of pedagogical workers for innovative work, the criteria for evaluating the management of innovation activities of the the vocational institution; the level of ability to manage the innovative activities of the vocational institution; the level of effectiveness of the management of innovation activities of the vocational institution; the level of managerial, financial-economic and commercial-industrial in the management of innovative activity of the vocational institution, the level of organization of professional training (high, sufficient, medium, low).

The control and diagnostic blok involves the implementation of the task, the implementation of feedback required in the process of managing innovation. It is based on the concept of the process that ensures the achievement of goals and involves the analysis and evaluation of the necessary information, and then, taking into account this information, the implementation of the correction. The methodological recommendations for the management of innovation activities of the vocational institution provide algorithms for planning, structuring and monitoring the innovation activities of the vocational education. For the convenience of the control function develops an expert map of evaluation of the effectiveness of innovative methodological work in the vocational institution, criteria for evaluating the objects of innovation, expert letter for assessing the methodological competence of teachers of innovative the vocational education.

The technology of implementation of the model of innovation management is defined as a set of functional components, which includes methods and techniques for forecasting, planning, organization; management and control of the educational process, aimed at the development, testing and implementation of innovations in the processes of education, training and development of intellectual, creative, research and other cognitive abilities of applicants and teachers.

To describe the technology, its blocks are distinguished: target, methodological, content-procedural, criterion-diagnostic, control-diagnostic, the feature of which is the integration, which is in constant interrelation. The conducted experimental study showed that an important role in the implementation of the model is played by organizational and pedagogical conditions of innovation management of the vocational institution, which include organizational and methodological, organizational and managerial, organizational and economic, organizational and psychological, organizational and technical. Peculiarities of organization and approbation of the model of management of innovative activity of the vocational education and technologies of its implementation are revealed.

At the ascertaining stage of the research (2017–2018) the conceptual and categorical apparatus of research was determined using the method of theoretical analysis: analysis of psychological, pedagogical, special scientific literature on innovation management of the vocational institution, combination of foreign and domestic experience. The ascertaining diagnostics of key problems on management of innovative activity of the vocational institution is carried out. At this stage, the method of diagnosing the level of professional training of students was created and improved, the level of readiness of teachers for innovative work was studied, experimental curricula and programs were developed and tested, a model of the vocational institution graduate was created, directions of democratization and humanization of intra-school management were determined, a model of the vocational institution innovation management was developed, indicators (parameters) of innovation management efficiency were determined. At this stage

the first analytical tools for the analysis of efficiency of management of innovative activity were constructed and tested, the base of scientific research was prepared.

At the formative stage of the study (2019–2020), an experimental test of the effectiveness of the proposed model was conducted in accordance with the developed technology of its implementation in the the vocational institution. The organizational structure of the innovation activity management of the the vocational institution was determined by analysis, questionnaire, method of expert assessments. In addition, theoretical modeling, prognostic methods (expert assessment, self-assessment), praximetric (study and analysis of management experience), diagnostic (questionnaires, interviews), statistical methods of quantitative and qualitative processing of the received data: mathematical processing of research data (construction of tables, schemes and diagrams); hierarchy analysis method (MAI); diagnostic (questionnaires, monitoring, interviews), prognostic methods (modeling, systems analysis, expert assessments), observational methods (direct and indirect observation); experimental (ascertaining, forming).

11 vocational institutions were involved in the pedagogical experiment; 165 entrants, 238 applicants, 78 employers, 248 teachers, 234 graduates, 54 executives of the vocational institution from seven regions of Ukraine (Dnipropetrovsk, Kyiv, Odessa, Sumy, Chernivtsi, Chernihiv regions) and the city of Kyiv.

At the generalizing stage (2021) the analysis of efficiency of management of innovative activity in vocational institution was carried out, results of research were processed, systematized and made out. The dissertation was designed. Leading methods were analysis, generalization, methods of mathematical statistics, qualimetric method (allows to identify specific factor-criterion indicators of qualitative phenomena, and in particular – the level of formation in the vocational institution the innovation management), the criterion method for testing statistical hypotheses. The reliability of the results was carried out by using the Pearson consistency $\chi 2$. The analysis of the positive dynamics of the results of the

approbation of the innovation management model of vocational institution confirms that the goal of the research has been achieved and the set tasks have been fulfilled.

The practical significance of the obtained results is the introduction of the author's model of managing the innovative activity of vocational institution, which can be used as a tool for justification and management decisions in developing a strategy for the development of vocational institution; development of methodological recommendations on innovative principles of introduction of elements of dual form of education in professional training of vocational institution, as well as management of innovative activity of vocational institution; methodological and technological support for the management of innovation (educational, scientific and methodological, marketing, financial and economic, administrative and economic) on the basis of the application of the creation of a block-target management structure of the vocational institution. Experimental verification of published materials that can be used in the widespread practice of innovation management at different levels of the system the vocational institution.

Key words: the vocational institution, management of innovation activity, model of management of innovation activity of the vocational institution, efficiency of management, readiness for innovative work, information and communication technologies, educational practice, management system of professional (vocational) education, organizational and pedagogical conditions.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1. Докторович В.М. Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти як педагогічна проблема. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. Київ : Юстон, 2021. Вип. 15(44). 240 с. С. 94–109.

2. Докторович В.М. Особливості управління інноваційною діяльністю закладу професійної(професійно-технічної) освіти. *Вісник післядипломної*

освіти. Серія «Педагогічні науки». Київ : Юстон, 2021. Вип. 16(45). 240 с. С. 110–124.

3. Докторович В. М. Умови реалізації педагогічної моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2021. Вип. 2(46). 259 с. С. 139–150.

4. Докторович В.М. Experimental work in a tecfinical professional school: new approacnes. *Innovations in Science and Education: Cha liengesof our time*: Collection of suentific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko. London IASHE. 2017. Issue 2. 266 p. P. 230–233.

Статті у зарубіжних наукометричних виданнях

5. DoctorovichValerija. Experimental verification of the efficiency of mechanisms of managing innovative activity of the institution of vocational (vocational and technical) education. *European socio legal and humanitarian studies*. 2021. № 1. 220 p. P. 33–44. URL: http://ehs-journal.ro/wp-content/uploads/2022/01/EUROPEAN-SOCIO-LEGAL-AND-HUMANITARIAN-STUDIES-Last.pdf

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Докторович В.М. Інноваційні технології у навчально-виробничому процесі професійно-технічного навчального закладу. *Професійна освіта в умовах сталого розвитку* : зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф., 1 груд. 2016 р. Павлоград : ІМА-прес, 2016. 280 с. С. 183–188.

7. Докторович В.М. Особливості підготовки майбутніх фахівців на сучасному етапі становлення та модернізації вищої освіти. *Модернізація змісту професійної освіти – умова підготовки компетентного фахівця нової формації:* матеріали І Всеукр. наук.-метод. конф. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2017. 388 с. С. 36–40.

8. Докторович В.М. Дуальна система підготовки кваліфікованих робітників як форма інтеграції професійної освіти і виробництва. *Теоретико-*

методичні основи підготовки конкурентоздатних фахівців у контексті сучасного ринку праці: матеріали наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. Кривий Ріг : КПГТЛ, 2017. 469 с. С. 36–39.

9. Докторович В.М. Нові цілі і завдання закладів професійної (професійно-технічно) освіти в умовах інноваційних змін. *Підготовка конкурентоздатних фахівців: виклики сучасності:* матеріали наук.-практ. конф., 25 квіт. 2018 р. Кривий Ріг : КПГТЛ, 2018. Т. 1. 406 с. С. 78–81.

10. Докторович В.М. Розвиток психолого-педагогічної компетентності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти. *Корекційно-реабілітаційна діяльність: стратегії розвитку у національному та світовому вимірі:* матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 09 жовт. 2018 р. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2018. 472 с. С. 379–382.

11. Докторович В.М. Управління інноваційною діяльністю в закладі професійної (професійно-технічної) освіти. *Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика:* матеріали IV Всеукр. наук.-метод. практ. конф., 27 лют. 2020 р. Суми : НІКО, 2020. 364 с. С. 79–82.

12. Докторович В.М. Експериментальна робота в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Сумської області. *Впровадження інновацій у професійну підготовку кваліфікованих робітників: матеріали Регіон. наук.-практ. семінару 28 верес. 2017 р.* Біла Церква, 2017. 142 с. С. 47–53. URL: http://methodica.inf.ua/ev.htm

13. Докторович В.М. Модернізація управління професійною освітою у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. *Управління якістю вищої освіти: проблеми та перспективи:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29 верес. 2017 р. Київ : ДВНЗ «УМО» НАПН України, 2017. 302 с. С. 295–301.

14. Докторович В.М. Теоретичний аналіз основних дефініцій проблеми інноваційної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти в науковій літературі. *Розвиток професійної культури майбутніх фахівців:*

виклики, досвід, стратегії, перспективи: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 7 квіт. 2020 р. Київ : Ун-т ДФС України, 2020. 320 с. С. 56–58.

15. Докторович В.М. Класифікація інновацій та їх сутність. *Актуальні проблеми неперервної освіти в інформаційному суспільстві:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 трав. Київ : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2020. 398 с. С. 80–83.

16. Докторович В.М. Практичний аспект підготовки кваліфікованих робітників будівельної галузі в умовах дуальної форми навчання. *Інноваційні технології при підготовці фахівців будівельної галузі:* матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19 листоп. 2020 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2020. 197 с. С. 73–77.

17. Докторович В.М. Моделювання комплексу умов успішного управління інноваційною діяльністю в закладі професійної (професійно-технічної) освіти. *Сучасні освітні середовища і проблеми профеійної самореалізації педагогів:* матеріали онлайн-Всеукр. наук.-практ. конф. у 2-х ч., 30 верес. 2021. Ч. 2. 245 с. С. 142–147.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

18. Докторович В.М. *Інноваційні засади впровадження елементів дуальної форми професійного навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти*: метод. рек.; за наук. ред. Л.М. Сергеєвої. Дніпро : Журфонд, 2021. 50 с.

19. Докторович В.М. *Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти*: метод. рек.; за наук. ред. Л.М. Сергеєвої. Суми : Мрія, 2021. 52 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ …… 19

ВСТУП …….. 20

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА …… 31

1.1. Аналіз досліджуваності проблеми управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти в науковій літературі …….. 31

1.2. Педагогічні працівники як суб’єкти інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О ……. 55

1.3. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю в професійній освіті ……. 66

Висновки до першого розділу ……. 98

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ …….. 102

2.1. Визначення організаційно-педагогічних умов управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно- 102

технічної) освіти
……. 122
2.2. Наукове обґрунтування моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти …. 147
2.3. Технологія впровадження моделі інноваційної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти…….. 168
Висновки до другого розділу
…….. 171
РОЗДІЛ 3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ
……. 171
3.1. Організація та проведення педагогічного експерименту
…….. 171
3.2. Результативність впровадження моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти
…… 185
3.3. Прогностичне обґрунтування реалізації моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти
…… 221
Висновки до третього розділу
…… 240
ВИСНОВКИ
……..... 243

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 248

ДОДАТКИ 278

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВР	–	Відомості Верховної Ради
ВПУ	–	вище професійне училище
ВР	–	Верховна Рада
ДЗВО	–	Державний заклад вищої освіти
ДНЗ	–	Державний навчальний заклад
ДПТНЗ	–	Державний професійно-технічний навчальний заклад
ЕГ	–	експериментальна група
ЄС	–	Європейський Союз
ЗСО	–	заклад загальної середньої освіти
ЗП(ПТ)О	–	заклад професійної (професійно-технічної) освіти
КГ	–	контрольна група
НАПН	–	Національна академія педагогічних наук
НМЦ(К) ПТО	–	Навчально-методичний центр (кабінет) професійно-технічної освіти
НПЦ	–	навчально-практичний центр
НУШ	–	Нова українська школа
ООН	–	Організація Об’єднаних Націй
ПАЛ	–	професійний аграрний ліцей
ПОН	–	професійна освіта і навчання
П(ПТ)О	–	професійна (професійно-технічна) освіта
УІД	–	управління інноваційною діяльністю
ФРН	–	Федеративна Республіка Німеччини
ЦІППО	–	Центральний інститут післядипломної освіти
ЮНЕСКО	–	Організація Об’єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни в соціально-економічному житті, необхідність входження системи освіти України до світового освітнього середовища створили принципово нову ситуацію в усіх сферах суспільного життя, зокрема й у професійній освіті. На часі її адаптація до європейських стандартів. Професійна (професійно-технічна) освіта (далі – П(ПТ)О) як система підготовки кваліфікованих робітників має швидко реагувати на всі зміни в суспільстві та забезпечувати потреби як державного сектору економіки, приватного бізнесу, так і запити особистості, що актуалізує проблему управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Глобальна концепція розвитку освіти «Освіта для всіх» [248, с. 15–33], висунута Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (далі – ЮНЕСКО), визнала освітню діяльність людини природним елементом її способу життя в будь-якому віці і закріпила право всіх членів суспільства на якісну освіту незалежно від їх статі, соціального походження і стану, а також рівня матеріального забезпечення. Вихідні концептуальні положення щодо підвищення якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників визначено у міжнародних документах: Лісабонській конвенції про визнання кваліфікацій (1997), Копенгагенській декларації (2002), Брюггському комюніке (2010) [265; 258].

У Національній доктрині розвитку освіти [267] зазначається, що нова модель системи управління сферою освіти має бути відкритою і демократичною, передбачати забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, унаслідок чого має змінюватися навантаження, функції, структура і стиль регіонального управління освітою.

Основні концептуальні положення щодо управління інноваційною діяльністю відображено в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2023 рр. (2013), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (2015),

Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (2018), Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта на період до 2027 року (2019); закріплено в Законах України «Про освіту» (2017), «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (1998), «Про інноваційну діяльність» (2002); прописано в Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (2000), Положенні про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад (2002).

Теоретичну основу дослідження становлять положення і висновки вітчизняних наукових праць із проблеми розвитку П(ПТ)О (С. Батишева, Г. Гребенюк, Р. Гуревича, Н. Ничкало, М. Пальчук, В. Радкевич, Л. Сергеєвої, Т. Стойчик, Л. Сушенцевої та ін.), теорії та методики управління П(ПТ)О (В. Бондар, Т. Десятова, Г. Єльникової, Л. Калініної, С. Крисюка, В. Майбороди, В. Олійника, В. Пікельної, З. Рябової, В. Свистун та ін.), теоретико-методологічних засад неперервної професійної освіти (М. Артюшиної, С. Гончаренка, Н. Муранової, С. Сисоєвої та ін.), застосування сучасних педагогічних технологій у професійній підготовці майбутніх фахівців (В. Бикова, А. Верланя, П. Воловика, А. Гуржія, М. Жалжака, В. Ковальчука, Л. Петренко, О. Радкевич, О. Спіріна, П. Стефаненка та ін.). Питання педагогічної професійної освіти знайшли відображення у працях зарубіжних науковців таких, як В. Ільїн (В. Ильин), О. Коляновська (E. Kolanowska), В. Краєвський (В. Краевский), Ш. Купішевич (Cz. Kupisiewicz), Е. Ляска (E. Laska), Р. Лепперт (R. Leppert), В. Оконь (W. Okoń), М. Сергєєв (М. Сергеев), З. Ясинський (Z. Jasiński) та ін.

Професійна підготовка викладачів була проаналізована у наукових працях Р. Арнольда (R. Arnold), М. Баєра (M. Bayer), Й. Варга (J. Varga), І. Фалуша (I. Falus) та ін.

Значну увагу приділено підвищенню ефективності професійної підготовки робітників у зв’язку з безперервно зростаючими вимогами

виробництва в галузі П(ПТ)О багатьма дослідниками (І. Ансофф (I. Ansoff), А. Бєляєвою, Ф. Котлером (F. Kotler), А. Смітом (A. Smith), у працях українських вчених (Н. Абашкіної, А. Дьоміна, І. Васильєвої, Г. Гребенюка, О. Дубинчук, А. Колота, Е. Лібанової, С. Ніколаєнка, Н. Невмержицької, Н. Ничкало, І. Лікарчука, Г. Романової, О. Скорнякової, О. Щербак та ін.).

Питання розвитку інноваційних технологій професійного спрямування вивчали А. Біляєва, І. Зимня, Т. Рожнова, М. Сібірська, сучасних інноваційних технологій управління О. Ануфрієва, М. Братко, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, І. Драч, В. Камишин, Т. Лукіна.

Інноваційні методи і форми підготовки керівних і педагогічних кадрів у системі післядипломної освіти розкриті С. Бачинською, В. Гуменюк, І. Драчем, О. Зайченко, А. Зубком, С. Калашніковою, Н. Клокар, В. Купрієвич, В. Масловим, В. Мельником, В. Саюк, Т. Сорочан, А. Чмілем, В. Яковцем та ін.

Управління закладом освіти детально розглядалося в наукових розвідках таких вчених, як Т. Борова, Л. Даниленко, Г. Єльникова, Г. Кравченко, О. Мармаза, Г. Полякова, О. Почуєва, Г. Тимошко, Т. Хлєбнікова, Є. Хриков та ін. Технології управління закладом освіти вивчалися в роботах таких авторів, як М. Гриньова, Л. Ноздріна, Є. Матвишин, Т. Махиня, В. Мороз, С. Одайський, Л. Оліфірою, Л. Пономаренко, О. Полотай, Ф. Фрейх, В. Ящук та ін.

Разом з тим дослідження проблеми управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О в умовах входження України в світове освітнє та інформаційне середовище є недостатнім; більшість питань цієї проблематики ще не стали предметом системного, поглибленого аналізу. Увагу науковців зосереджено навколо загальних питань управління вищою освітою, а управління інноваційною діяльністю розглядається лише на рівні закладу загальної середньої освіти.

Виходячи із вищевикладеного, постає проблема обґрунтування моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Констатуємо факт, що система П(ПТ)О має низку суперечностей між:

– структурою, змістом і формами системи П(ПТ)О, що традиційно склалися, та можливістю її адаптації до світового та європейського освітнього простору за допомогою3. механізмів управління освітою;

– законодавчо закріпленою необхідністю створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та недостатньою науковою розробленістю теоретико-методологічних засад, що забезпечують її функціонування;

– потенційними можливостями інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та реальним станом її реалізації.

Отже, процес управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О не став предметом окремого цілісного наукового обґрунтування, що і зумовило вибір теми дослідження **«Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану наукових досліджень Державного закладу вищої освіти (далі – ДЗВО) «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України (далі НАПН) України з теми «Науково-методичні засади підвищення ефективності державно-громадського управління неперервною освітою в умовах суспільних трансформацій в Україні» (державний реєстраційний номер ДР 0116U007183). Тему дослідження затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 9 від 20.12.2017) та погоджено в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень у галузі освіти, педагогіки та психології НАПН України (протокол № 3 від 29.05.2018).

Мета дослідження полягає у розробці, науковому обґрунтуванні, експериментальній перевірці моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та технології її впровадження.

Відповідно до проблеми, об’єкта, предмета та мети дослідження визначено **завдання дослідження:**

1. Здійснити аналіз наукових джерел та визначити стан теоретичного обґрунтування і практичного досвіду управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

2. Визначити організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

3. Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та технологію її впровадження.

4. Розробити методичні рекомендації з управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Об’єкт дослідження: управління освітньою діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Предмет дослідження: умови, зміст та технологія управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Методи дослідження. Для розв’язання визначених завдань та досягнення мети дослідження використовується сукупність методів та прийомів наукового пізнання:

– *теоретичні*: аналіз психологічної, педагогічної, спеціальної наукової літератури з проблеми (для визначення суті, змісту і структури управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, визначення понятійно-категоріального апарату дослідження, моделювання та побудови моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О);

– *емпіричні*: праксиметричні (для вивчення та аналізу досвіду управління); діагностичні: анкетування, моніторинг, бесіди (для визначення: рівня позиціонування ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг, актуальності обраної

професії, очікувань абітурієнтів та рівня сформованості мотивації; працевлаштування, та подальшої трудової траєкторії випускників; задоволеності випускників своєю професією та реальними робочими умовами; відповідності професійної підготовки в ЗП(ПТ)О професійній діяльності; якісного складу педагогічних працівників, їхньої готовності до інноваційної роботи, рівня організації підготовки кваліфікованих робітників у ЗП(ПТ)О та наявності упровадження інноваційних технологій, рівня сформованості особистісних якостей здобувачів освіти; рівня задоволеності роботодавців співпрацею із ЗП(ПТ)О та рівнем підготовки; визначення основних факторів для реалізації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О); педагогічний експеримент: констатувальний, формувальний, узагальнювальний (з метою перевірки ефективності моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О);

– *математичні та статистичні*: статистична обробка даних, графічне відображення результатів, кваліметричне оцінювання результатів, метод попарних порівнянь Сааті – для індикаторно-інструментального оцінювання, опрацювання та інтерпретації отриманих даних; критерії перевірки статистичних гіпотез (критерій χ^2 Пірсона) – для перевірки достовірності збігів та відмінностей експериментальних даних.

Для графічної візуалізації та комп'ютерного статистичного опрацювання експериментальних даних використано програму Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше:*

– обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що включає цільовий, методологічний, змістовно-процесуальний, критеріально-діагностичний, контрольно-діагностичний блоки, розроблено характеристику функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на різних стадіях життєвого циклу

інновацій, виходячи зі стратегії розвитку і стратегії управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О;

– визначено організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що забезпечують залучення у систему П(ПТ)О працівників, здатних до інноваційної діяльності, стимулювання роботи і соціально-психологічну підготовку персоналу до здійснення інноваційної діяльності для успішного функціонування і розвитку ЗП(ПТ)О, зокрема організаційно-методичні, організаційно-управлінські, організаційно-економічні, організаційно-психологічні, організаційно-технічні;

– розроблено технологію запровадження моделі інноваційної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, визначену як сукупність способів, форм, методів і прийомів, які обираються відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності, що забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та міжособистісної діяльності учасників управлінського процесу, що гарантує досягнення системного та неперервного розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О;

уточнено: зміст поняття «управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що полягає у конкретизації функцій управління інноваційною діяльністю та врахуванні її організаційно-педагогічних умов;

удосконалено: діагностичний інструментарій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що полягає у визначенні критеріїв оцінювання управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О (забезпечення обов'язкових умов управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; можливості здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; результативність здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; рівні управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О), індикаторів його ефективності (рейтинг закладу серед абітурієнтів, освітній процес та рівень надання освітніх послуг, рівень педагогічної діяльності; рівень співпраці з роботодавцями; рівень управлінської діяльності

керівників структурних підрозділів ЗП(ПТ)О);

набули подальшого розвитку підходи до розробки сучасних освітніх технологій і впровадження їх у практику роботи ЗП(ПТ)О, оціночно-критеріальної системи підготовки управлінського персоналу та педагогічних працівників до інноваційної діяльності як головної мети успішного розвитку ЗП(ПТ)О.

Практичне значення одержаних результатів полягає в упровадженні авторської моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, яка може використовуватися як інструмент обґрунтування і прийняття управлінських рішень при розробці стратегії розвитку ЗП(ПТ)О; розробленні методичних рекомендацій щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми навчання в професійну підготовку ЗП(ПТ)О, а також управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; методико-технологічному забезпеченні напрямів управління інноваційною діяльністю (освітній, науково-методичний, маркетинговий, фінансово-економічний, адміністративно-господарський) на основі застосування створення блочно-цільової структури управління ЗП(ПТ)О. Здійснено дослідно-експериментальну перевірку опублікованих матеріалів, що можуть бути використані в масовій практиці управління інноваційною діяльністю на різних рівнях системи П(ПТ)О.

Впровадження результатів дослідження. Наукові положення та методичні матеріали впроваджено в практику роботи таких закладів: ДНЗ «Білопільське вище професійне училище» (довідка від 18.10.2021 № 913), ДПТНЗ «Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну» (довідка від 18.10.2021 № 1719), ДНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти харчових технологій, торгівлі та ресторанного сервісу» (довідка від 18.10.2021 № 484), ДПТНЗ «Конотопське вище професійне училище» (довідка від 19.10.2021 № 850), ДНЗ «Богуславський центр професійно-технічної освіти» (довідка від 13.10.2021 № 311), Криворізький професійний гірничо-технологічний ліцей (довідка від 20.10.2021 № 01-04/536), ДНЗ

«Одеський центр професійно-технічної освіти» (довідка від 11.10.2021 № 3453), Навчально-методичний кабінет професійно-технічної освіти в Київській області (довідка від 12.10.2021 № 5/03-76) щодо впровадження результатів дослідження у ДНЗ «Ржищівський професійний ліцей» та ДНЗ «Катюжанське вище професійне училище»), ДПТНЗ «Міжрегіональний центр ювелірного мистецтва» (м. Києва) (довідка від 18.10.2021 № 063/23-712), Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Чернівецькій області (довідка від 2.10.2021 № 951), Чернівецьке вище комерційне училище Київського національного торговельно-економічного університету (довідка від 18.10.2021 № 206), Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту (довідка від 19.10.2021 № 951).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею. Усі наукові результати та методичні рекомендації, одержані під час дослідження та наведені у роботі, відображають авторський підхід до вирішення проблеми управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Особистий внесок автора деталізовано у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження містяться у доповідях на міжнародних науково-практичних конференціях, всеукраїнських науково-практичних, методичних семінарах:

міжнародних: «Професійна освіта в умовах сталого розвитку» (м. Київ, 2016), «Управління якістю вищої освіти: проблеми та перспективи» (м. Київ, 2017), «Інновації в науці: виклики сучасності: збірник матеріалів Міжнародного науково-практичного форуму Болгарія – Україна» (м. Варна, 2017), «Корекційно-реабілітаційна діяльність: стратегії розвитку в національному та світовому вимірі» (м. Суми, 2018), «Професійна підготовка учнів з особливими освітніми потребами: реалії та перспективи» (м. Київ, 2018), «Розвиток професійної культури майбутніх фахівців: виклики, досвід,

стратегії, перспективи» (м. Ірпінь, 2020), «Актуальні проблеми технологічної і професійної освіти» (м. Глухів, 2020);

всеукраїнських: «Теоретико-методичні основи підготовки конкурентоздатних фахівців у контексті сучасного ринку праці» (м. Кривий Ріг, 2017), «Модернізація змісту професійної освіти – умова підготовки компетентного фахівця нової формації» (м. Житомир, 2017), «Співпраця закладів професійної (професійно-технічної) освіти з роботодавцями: інноваційні шляхи розвитку соціального партнерства» (м. Київ, 2018), «Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації», (м. Київ, 2017), «Професійна підготовка кваліфікованих робітників в умовах євроінтеграції» (м. Біла Церква, 2018), «Правове регулювання післядипломної освіти України в контексті суспільних змін» (м. Київ, 2018) «Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології», (м. Київ, 2018). «Підготовка конкурентоздатних фахівців: виклики сучасності» (м. Кривий Ріг, 2018), «Теоретико-методичні основи підготовки конкурентоздатних фахівців у контексті сучасного ринку праці» (м. Кривий Ріг, 2019). «Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика», (м. Суми, 2020), «Створення власного бренду у фреш-індустрії» (м. Київ, 2020), «Актуальні проблеми неперервної освіти в інформаційному суспільстві» (м. Київ, 2020), «Інноваційні технології при підготовці фахівців будівельної галузі» (м. Біла Церква, 2020), «Сучасна підготовка кваліфікованих робітників легкої промисловості у ЗП(ПТ)О» (м. Полтава, 2021), «Сучасна парадигма освіти з охорони праці» (м. Біла Церква, 2021), «Сучасні освітні середовища і проблеми професійної самореалізації педагогів» (м. Київ, 2021);

методологічних семінарах: «Впровадження інновацій у професійно-практичну підготовку кваліфікованих робітників» (м. Суми, 2017). «Інновації в навчальному процесі для ЗП(ПТ)О» (м. Хмельницький, 2019), «Підготовка майстра виробничого навчання, викладача професійного навчання до

впровадження в освітній процес інноваційних технологій» (м. Глухів, 2019), «Вхідний контроль знань, умінь та навичок з відповідної професії: порядок організації та проведення» (м. Суми, 2020). «Управління розвитком закладів професійної (професійно-технічної) освіти» (м. Чернівці, 2021), «Актуальні проблеми сучасної освіти» (м. Київ, 2021).

Публікації. Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи викладено у 19 працях, із них всі одноосібні; 3 праці опубліковано в наукових фахових виданнях України, що входять до категорії «Б»; 1 стаття – у міжнародному фаховому виданні, 1 – у міжнародному виданні; 12 – публікацій за результатами участі у наукових масових заходах та 2 методичних рекомендації.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків, списку використаних джерел із 267 найменувань (із них 14 – іноземною мовою), 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 330 сторінок. Обсяг основного тексту викладено на 227 сторінках. Дисертація містить 40 рисунків та 31 таблицю.

РОЗДІЛ 1
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

У розділі здійснено теоретичний аналіз проблеми управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; виокремлено критерії готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи у ЗП(ПТ)О; представлено сучасний стан управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

1.1. Аналіз досліджуваності проблеми управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти в науковій літературі

Цей підрозділ присвячено аналізу понятійно-категоріального ряду інноватики, поліструктурності інноваційного процесу, класифікації нововведень, а також дослідженням причин і тенденцій інноваційних процесів ЗП(ПТ)О у взаємозв'язку.

Сьогодні в політичній, соціальній, науковій, економічній сферах склалися умови, що стимулюють зміни у змісті освіти, у структурі педагогічної та освітньої діяльності. Для значної частини ЗП(ПТ)О стає типовим проєктування та впровадження різноманітних нововведень. Багато з них істотно відрізняються від систем, що застосовувалися раніше, засобів, об'єктів, напрямів. У практиці освіти це пов'язано з широким експериментуванням. Масовий поштовх до впровадження різних нововведень, викликаний поширенням цього явища, вимагає розібратися у його суті і впорядкуванні здійснення в освітній практиці. Таке впорядкування ми бачимо, насамперед, у переході від стихійної, необґрунтованої діяльності до керованої.

Із розвитком управлінських технологій через призму контролю простежується створення інтегрованих діяльностей, наприклад:

інформаційно-аналітичної (С. Подмазін), аналітико-прогностичної (Л. Онищук, Б. Гершунський, В. Матвієнко), контрольно-аналітичної (О. Локшина), оціночно-коригувальної (В. Маслов), контрольно-оцінювальної (С. Хриков). Активна інтеграція аналітичної та експертної діяльності спричинена розбудовою внутрішньої системи якості освітнього середовища закладу [45], включає якісні і кількісні характеристики через застосування критеріального підходу.

В освітньому менеджменті набули широкого дослідження функції управління освітою. Пріоритетними стають контрольно-оціночна та аналітико-прогностична функції. У структуру управління закладом освіти функцію аналізу включають В. Бондар, Б. Гасиський, Л. Даниленко, Ю. Конаржевський, О. Мойсеєв, В. Пікельна, а функцію оцінювання – В. Крижко, В. Лазарєв, В. Маслов, С. Хриков. Дослідження регіональних аспектів управління освітою відображено в працях учених В. Бегея, М. Дармансього, Л. Калініної, С. Подмазіна, Н. Протасової, П. Худомінського та ін.

Академік О. Савченко використовувала системний підхід в аналізі модернізації змісту закладу освіти. С. Гончаренко сформував закономірності педагогічного процесу. В. Бондар, Г. Єльникова, В. Маслов, В. Пікельна, Є. Хриков заклали основи методології управління закладом освіти. У своїй професійній діяльності педагогічні працівники орієнтуються на узагальнені положення сучасних учених І. Беха, Н. Василенко, Т. Волобуєвої, Т. Дем'янюк, Ю. Завалевського, В. Кременя, С. Кириленко, О. Мариновської, Г. Назаренко, О. Савченко, К. Таранік-Ткачук та ін.

Концептуальні основи щодо управління закладом освіти відображено у працях В. Бондар, Ю. Васильєва, Б. Кобзаря, В. Пікельної, С. Сисоєвої, Т. Рожнової; роботах з теорії і методики професійної освіти С. Батишева, Г. Гребенюк, М. Махмутова, Н. Ничкало; дослідженнях наукових засад освітньої діяльності О. Гончаренко, М. Кагана, О. Кондратюка, О. Леонтьєва,

Л. Уманського. Окремі аспекти управління освітою як соціальною системою розроблено відомими педагогами К. Ушинським, М. Пироговим, М. Корфом, С. Шацьким, психологами Л. Виготським, О. Леонтьєвим, С. Рубінштейном, Г. Костюком та ін.

Питанням розбудови національної системи освіти присвячено роботи українських учених І. Зязюна, В. Кременя, В. Мадзігона, Ю. Мальованого, Н. Ничкало, І. Прокопенка та ін.; психологів В. Семиченко, Б. Федоришина та ін. Проблеми реформування П(ПТ)О досліджували І. Васильєва, Н. Кулалаєва, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Радкевич, А. Симак, Т. Сорочан, Л. Сергеєва та ін.

Особливості та структуру керівництва педагогічними колективами дослідили Ю. Конаржевський, Р. Шакуров [119]. Розробили моделі педагогічної діяльності викладача та розвинули методологію оцінювання цієї діяльності Б. Гершунський [50], Н. Кузьміна [125], В. Семиченко [205].

На думку Л. Сергеєвої, управління ЗП(ПТ)О слід розглядати як відкриту педагогічну систему, що має свої особливості й специфіку. До особливостей слід віднести умови, що забезпечують функціонування й розвиток закладу освіти (організаційно-педагогічні, соціально-педагогічні, психолого-педагогічні), до специфіки управління – реалізацію принципів гуманізму й демократизму в управлінні. Це передбачає набуття керівником знань про сучасні наукові підходи в управлінні, принципи, функції, форми та методи управління, розвиток умінь керівника вносити суттєві позитивні зміни у психологічний клімат колективу, в організаційну структуру закладу, у функціональні обов'язки своїх підлеглих [148, с. 29].

Науковці В. Єврошин, Г. Капто, В. Лазарєв, В. Лоренсов, О. Моїсєєв, М. Поташник, О. Хомерікі заклали теоретичні основи управління розвитком закладу освіти, розробили систему, що має відомості про заклад як об'єкт розвитку, роз'яснює функції управління та розвиток керівної системи [235].

Ю. Конаржевський наголошував на тому, що освіта має невідкладне завдання оновлення та узагальнення підходів, ознак теоретичного вивчення

управління закладом освіти, уніфікації своєї термінології, приведення її у відповідність до загальноприйнятої термінології теорії управління [118, с. 101].

Європейський досвід управління у своїх працях аналізують К. Корсак, В. Зубко, О. Локшина, Л. Одерійта ін. Вони наголошують, що в сучасних умовах необхідна нова філософія управління якістю, основою якої є, по-перше, положення про те, що управлінню якістю підпорядковується вся управлінська діяльність установи; по-друге, необхідне оптимальне співвідношення контролю і самоконтролю і, нарешті, у закладі мають бути нейтралізовані ті сили, що перешкоджають забезпеченню нового рівня управляння якістю підвищення кваліфікації педагогічних працівників П(ПТ)О. Лише за такого підходу можна розглядати внутрішнє управління діяльністю будь-якого ЗП(ПТ)О і, насамперед, управління якістю [123, с. 9].

Один із провідних теоретиків П(ПТ)О академік С. Батишев вважає, що в умовах переходу до ринкової економіки постають нові завдання, які різняться від попередніх й забезпечують підготовку кваліфікованих робітників нового типу – високої кваліфікації, широкого профілю [21, с. 324].

За професором В. Шапкіним, перспективи П(ПТ)О зводяться до головного завдання – формування особистості робітника, який володіє уміннями та навичками для самоутвердження людини як суспільної особистості [243].

У педагогічній теорії з появою цих нововведень пов’язано використання деяких нових термінів: «інноваційний потік», «традиція», «інновація», «нововведення», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «управління інноваційною діяльністю» тощо.

Наприкінці XX з’явилася нова область наукового знання – педагогічна інноватика. Предмет інноватики, перш за все, – створення, освоєння та розповсюдження різного типу нововведень. Ці процеси стали активно розкриватися в закладах освіти. При цьому частіше в практиці відбувається

розгубленість не тільки в самих процесах, а й у супутніх їм поняттях. У зв'язку з цим стала очевидною необхідність наукового обґрунтування цього явища, що призвело до появи багатьох досліджень, пов'язаних як з загальними підходами до інноваційних процесів, так і з прикладними проблемами в області інновацій.

Кінець XX століття є особливо цікавим періодом у розвитку вітчизняної освіти в цілому і, безпосередньо, професійної освіти. Безсумнівно, особлива значимість цього періоду зумовлена відродженням у 80-х – 90-х рр. XX століття суспільно-педагогічного руху, що пов'язано з реформуванням освіти і масштабною інноваційною діяльністю педагогів.

Засновниками нової наукової дисципліни, що отримала назву «Інноватика», вважають учених В. Зомбарта (W. Sombart) і В. Метчерліха (W. Metcherlich), Й. Шумпетера (J. Schumpeter) [70].

Уперше поняття «інновація» в науковий обіг ввели економісти і соціологи в період становлення інноватики як нової галузі знань, що забезпечує вивчення і застосування законів цілеспрямовано через трансформаційні зміни у формі нововведень. У роботах вчених Г. Тарда (G. Tard), Й. Шумпетера (J. Schumpeter) інновація трактується як багатофункціональне поняття. Г. Тард (G. Tard) проілюстрував, що індикатором суспільного прогресу виступають нововведення і винаходи. Причому винахід – це принципово новий об'єкт інтелектуальної власності, а нововведення – це процес адаптації винаходу [223]. Видатний економіст Й. Шумпетер (J. Schumpeter) виділив п'ять основних типів інновацій, які формують образ нового типу підприємця з описом необхідних якостей людини як суб'єкта інноваційної динаміки.

В останні десятиліття почала прогресувати соціальна інноватика, однією з підсистем якої є педагогічна інноватика. Інноваційні процеси в освіті стали предметом спеціального вивчення приблизно з кінця 1950-х років. Спочатку дослідниками вирішувалися завдання узагальнення педагогічних нововведень

та інформування про них громадськості. Потім завдання науковців поступово розширювалися: досліджувалися процеси оцінки педагогічних нововведень, їх впровадження, педагогічна творчість вчителів, експериментальна робота в освітніх установах, управління процесами змін, перешкоди на шляху поширення і освоєння педагогічних нововведень тощо. Це призвело до потреби інтеграції отриманих знань і їх узагальнення, що стало початком оформлення педагогічної інноватики як самостійної наукової дисципліни. Її становлення обумовлено як логікою розвитку практики освіти, так і логікою розвитку науки.

Для педагогічної інноватики вихідними служать поняття «нововведення», «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність». Різні сторони дослідження проблем системи освіти як соціальної підсистеми, що знаходиться у взаємозв'язку з іншими соціальними інститутами цивілізації, досліджували у своїх роботах такі дослідники, як Ж. Аллак (J. Allaka), Е. Дюркгейм (E. Durkheim), Р. Акофф (R. Akoff), Б. Саймон (B. Simon) [70] та ін.

Ми погоджуємося з дослідником К. Ангеловскі (К. Ангеловки), який визначає педагогічне нововведення як зміни, спрямовані на поліпшення і розвиток освітнього процесу [3].

Для проведення подальшого дослідження уточнимо дефініцію інноваційних процесів у їх категоріальному апараті та класифікації. Перш за все, зупинимося на взаємозв'язку та комбінації термінів «традиції» та «інновації», уточнимо ряд понять: «нове», «нововведення», «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «управління інноваційною діяльністю».

На думку М. Бердяєва, під «традицією» нерідко розуміють історичний досвід. Разом з тим, існує традиція, основу якої становить конституалізована сучасна практика. Саме по відношенню до неї і виникає нова неконституалізована практика або інновація [22, с. 109]. Вирішальним фактором

в українській системі П(ПТ)О, що визначає характер зустрічі інноваційного та традиційного, є ідеологія, яка підтверджує недієву освітню традицію. Цілі і цінності освіти орієнтуються на формування нової людини, і зміст освіти перебудовується таким чином, щоб виключити традиційний досвід.

Вчені В. Сластенін і П. Подимова дають наступне визначення: «Інновація – новостворена за допомогою творчої діяльності духовна реальність, основний зміст якої знаходиться в певному протиріччі з традицією, що склалася. Будь-яка інновація може виникнути тільки в надрах добре вкоріненої традиції» [215, с. 20].

Автори вважають, що творча діяльність необхідна не тільки для інновації, а й для підтримки всієї гами традицій, що склалися.

На цій основі вони роблять такі висновки: традиції та інновації – взаємонеобхідні фактори розвитку. Традиції зміцнюють ЗП(ПТ)О, інновації забезпечують їх розвиток. Їх необхідно бачити, відстежувати і визначати у взаємозв'язку. Тільки ті інновації, що зародилися в надрах освітньої традиції, зможуть забезпечувати найбільш якісно високий і адекватний соціуму рівень освіти. У зв'язку з інноваційною педагогічною діяльністю більшість дослідників акцентують особливу увагу на таких поняттях, як «нове», «нововведення», «інновація», «нововведення», «інноваційний процес», «управління інноваційною діяльністю».

У дослідженні В. Паламарчук «педагогічні інновації» – це результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різних педагогічних проблем» [157, с. 6].

У науково-дослідній літературі поряд з поняттям «нове» часто вживається поняття «нововведення». У роботі будемо розглядати ці поняття як синоніми. Поняття «інновація» та «нововведення» розглядають поруч і вчені А. Елліс (A. Ellis) і Д. Фоутс (D. Foots) [247]. Інші ж автори, наприклад, Е. Брансуїк (E. Brunswick), Е. Роджерс (E. Rogers) [3; 42] розрізняють їх. Вважаємо, що доцільно розвести ці поняття, розділяючи точку зору, що

«нововведення – це засіб (новий метод, методика, технологія, програма тощо), а інновація – це процес освоєння цього засобу». Причому, термін «інновація» вживається, на наш погляд, як синонім поняття «нововведення».

Поняття «інновація» з'явилося у наукових дослідженнях у XIX столітті і означало введення деяких елементів однієї культури в іншу. Пізніше стали вивчати закономірності технічних нововведень. Сьогодні найменш вивченими і найбільш важко проведеними вважаються соціальні нововведення, до яких відносяться й педагогічні.

Слово «інновація» походить з латинської мови: «in» – в, «novus» – новий, і по-різному визначається в енциклопедіях і словниках.

Інновації (від англ. – нововведення) – запровадження нових форм організації праці й управління, що охоплює не тільки окреме підприємство, а й їхню сукупність [217].

Дамо визначення поняттю «інновація» через аналіз наукових джерел:

1) (італ. *innovatione* – новина, нововведення) – покликані забезпечувати в практиці найвищі педагогічні результати, можуть бути як окремими ланками, новими засобами і напрямами роботи, так і технологіями, системами, що охоплюють усю освітню діяльність [28, с. 17];

2) нововведення у галузі техніки, технології, організації праці й управління, які ґрунтуються на використанні досягнень науки та передового досвіду, а також використанні цих нововведень у найрізноманітніших галузях і сферах діяльності [229, с. 20];

3) комплексний, цілеспрямований процес створення, розповсюдження і використання новації [41, с. 5];

4) процес оновлення чи вдосконалення теорії і практики освіти, який оптимізує досягнення її мети [60, с. 45].

Інновації в освіті – це процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень

структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану. Слово «інновація» має комплексне значення, оскільки складається з двох форм: власне ідеї та процесу її практичної реалізації [88, с. 338–340].

Інноваційна діяльність – це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дійсно призводять до практичної реалізації інновацій чи задумані з цією метою [264].

Інноваційна компетентність педагога – система мотивів, знань, умінь, навичок, особистісних якостей педагога, що забезпечує ефективність використання нових педагогічних технологій у своїй роботі [68, с. 338].

Управління інноваціями в освіті – це процес сталого розвитку закладу чи установи освіти шляхом генерування, розробки і застосування нововведень, які суттєво змінюють результати навчання, виховання і управління [88].

Візьмемо за основу сучасний словник іншомовних слів, який трактує термін «інновація» як тотожне поняттю «нововведення» [21].

Це трактування поділяє багато українських дослідників (І. Євтушенко, Ю. Завалевський, С. Кириленко, О. Кіян, К. Таранік-Ткачук [152], Л. Даниленко [63]) та зарубіжних (Ю. Вооглайд [47], С. Гильманов [98], В. Загвязинський [97], Н. Конопліна [120], С. Поляков [167], В. Черепанов [240], П. Самойленко [203]).

У науковій літературі «нововведення» багатьма дослідниками (А. Лоренсовим [235], М. Поташником [235], А. Пригожиним [172], П. Самойленком 203]) визначається як цілеспрямована зміна, що вносить у середовище впровадження нових стабільних елементів (інновацій), що викликають перехід системи з одного стану в інший.

Ці визначення містять найважливіші характерні риси поняття «інновація». Хотілося б звернути особливу увагу на одну з них, а саме: на новизну, тому що за своїм визначенням інновація і є введення нового. Зазвичай новизну вважають простою властивістю, що має наступні важливі

характеристики: новизна – категорія не тільки тимчасова, але, що більш важливо, якісна; новизна – категорія багаторівнева. Не вдаючись до аналізу цих характеристик, відзначимо, що поняття «педагогічна інновація» відноситься, таким чином, не просто до створення і поширення нововведень у освітньому процесі, а до таких змін, які вносять, забезпечують якісні зрушення в освітній діяльності, стилі мислення педагога, здобувача освіти.

Однією з найважливіших завдань сучасної педагогічної інноватики є класифікація нововведень, що дає можливість робити обґрунтовані прогнози ефективності інноваційних процесів: передбачити можливі соціальні й психологічні бар'єри, організаційні труднощі, визначити певні заходи їх подолання з урахуванням особливостей окремих нововведень.

Аналіз сучасної літератури показує, що нововведення класифікується за великою кількістю критеріїв. Слід відзначити, що загальноприйнятої системної класифікації нововведень залежно від цілей немає. Але комплексний характер, багатогранність використання потребують розробки класифікатора інновацій, що дасть можливість визначити спрямованість інноваційного процесу, визначити перспективність майбутніх нововведень, встановити проблемні зв'язки між різними типами інновацій, добрати відповідні методи управління, адекватні особливостям кожного інноваційного процесу, які випливають із переважаючого типу інновацій, що утворюють ці процеси; створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю залежно від типу інновацій; визначити методи, форми реалізації й просування інноваційного продукту та інноваційної технології залежно від різних типів інновацій; оптимізувати організаційні форми інноваційної діяльності й інноваційної інфраструктури, економічні відносини в інноваційній сфері; створити умови для активізації інноваційних процесів.

Результати цих досліджень знайшли відображення у роботах Н. Юсуфбеків [249], Ю. Вооглайда [47] та ін.

Існують різні підходи до класифікації педагогічних інновацій [23; 20]. В іншомовних джерелах виділяють три типи інновацій за механізмом реалізації: політико-адміністративний тип – зміни в системі освіти здійснюються політичною владою шляхом різних адміністративних заходів; нормативно-дедуктивний тип – спочатку фахівцями інновації розробляються, пропонуються до освоєння, потім готуються вчителі і здійснюється саме впровадження; емпірико-раціональний – послідовно реалізуються етапи дослідження, розвитку і поширення; та два типи інновацій за ступенем керованості: спонтанний тип – інновація виникає незалежно від офіційних ініціатив і здійснюється самими педагогами; контрольований тип – проводиться під контролем і управлінням учених. Останній тип має різновиди. Один із них – класичний (подібно емпірико-раціональному типу); другий – автономний, коли ініціатива йде знизу, від педагогів, а органи управління здійснюють тільки функції узгодження експерименту, що проводиться у великій кількості шкіл і включає етап розвитку.

Проведений М. Бургіним [39] аналіз західної наукової літератури дав підстави стверджувати, що «подібні типології не відображають багатьох аспектів інноваційних процесів і не завжди внутрішньо узгоджені» [39]. У зв'язку з цим автор поставив завдання «побудувати більш повну класифікацію, в основі якої лежать певні принципи». Основними з них він назвав характер реалізації послідовності етапів, наявність обмежень, початок впровадження, облік здійснюваних впроваджень, позицію управління.

Наступні підходи щодо класифікації сучасно освітньої інновації пропонує Л. Даниленко: інновації в змісті навчання і виховання; у формах, методах і технологіях навчання; у змісті, структурі, формах і методах управління закладами освіти.

Для забезпечення максимального ефективного результату в підвищенні якості освіти необхідно врахувати базові ознаки інновацій: рівень новизни (абсолютна, відносна, умовна, часткова), інноваційний потенціал

(радикальний, комбінований, модифікований), інноваційні процеси (основні цілі, тривалість проведення, інвестиції, ризики), рівень розробки і поширення нововведення [60].

Така різноманітність авторських підходів приводить до переконання, що типологія може будуватися за різними підставами. У рамках цього дослідження нам представляється найбільш доцільним розгляд нововведення, перш за все, з точки зору його віднесення до тієї чи іншої частини освітнього процесу.

Залежно від того, в якій області освіти відбуваються нововведення (що оновлюється), можна виділити такі новації: у змісті і структурі освіти; в освітніх технологіях, методиках; в організації освітнього процесу; у засобах навчання; у системі управління освітнім процесом [23].

Відповідно до такого групування важливо розглянути розподіл інновацій за такими основами [20]:

1) за масштабом (об'ємом) перетворень: локальні (особисті, одиничні), не пов'язані між собою; модульні (комплекс локальних перетворень зв'язаних між собою); системні (охоплюють усі заклади освіти) нововведення;

2) у залежності від інноваційного потенціалу інновацій: модифікаційні (пов'язані з удосконаленням, раціоналізацією, видозміною, модернізацією того, що має аналог або прототип), причому модернізація може бути спрямована як на технологічну, так і на особистісну сторону; комбінаторні (нове конструктивне поєднання елементів раніше відомих методик, які в цьому поєднанні раніше не використовувалися); радикальні (які не мають аналогів або прототипів);

3) відносно до свого попередника: замінюють (новація вводиться замість конкретного застарілого засобу); скасовують (відміна чого-небудь у разі визнання неперспективності з точки зору розвитку об'єкта); поворотні (скасування введеного нововведення в разі його неспроможності і повернення до його попередника); відкривають (нововведення непорівнянні з

функціональним попередником ні за призначенням, ні за метою, ні за способом використання, ні за наявною педагогічною ситуацією); ретровведення (освоєння закладом нових технологій у даний момент, але таких, що уже використовувався в освітній практиці).

Таким чином, інновації мають величезний системний ефект впливу на всі компоненти педагогічного процесу, загальну структуру і діяльність педагогічної спільноти в цілому.

Можна зробити висновок, що розглянуті вище терміни інноваційного ряду («нове», «нововведення», «традиція», «інновація», «нововведення») є цілком визначеними поняттями, реалізуються в інноваційному процесі, що є подальшою логічною ланкою розглянутого нами понятійного ряду.

У науковій літературі під інноваційним процесом розуміється комплексно-системна діяльність зі створення, освоєння, використання та поширення нововведень.

Автори системної концепції нововведень (Н. Лапін, А. Пригожин, Б. Сазонов, В. Толстой [6]) увесь різновид інноваційних процесів відносять до двох найбільш значущих форм: просте відтворення нововведення (нововведення створюється лише в тій організації, в якій його розроблення було вперше освоєно); розширене відтворення нововведень (процес розробки нововведення поширюється на багато організацій).

Не можна не погодитися з висновком про те, що нововведення – це динамічна система, що характеризується як внутрішньою логікою (інноваційний процес), так і закономірним розвитком у її взаємодії з навколишнім середовищем (життєвий цикл). Структура інноваційного процесу змінюється в міру переходу нововведення від однієї стадії до іншої [215].

Особливо важливим є твердження М. Поташника, П. Самойленко [27], які справедливо відзначають, що будь-який процес є складною динамічною системою, яка поліструктурна, а тому інноваційний процес теж

поліструктурний. Автори виділяють і дають коротку характеристику основних структурних компонентів інноваційного процесу.

Діяльнісна структура є сукупністю таких компонентів: мотив – мета – завдання – зміст – форми – методи – результати.

Суб'єктна структура включає інноваційну діяльність усіх суб'єктів розвитку: директор, заступник, викладач, науковці, здобувачі освіти, батьки, спонсори, методисти, викладачі закладів, консультанти, експерти, працівники органів освіти.

Рівнева структура розглядає інноваційну діяльність суб'єктів на міжнародному, всеукраїнському, регіональному, районному (міському) або на рівні закладу.

Змістовна структура містить народження, розробку і освоєння інновацій у навчанні, виховній роботі, управлінні закладом.

Структура життєвого циклу виражається в етапах, які проходять кожне нововведення: виникнення – швидке зростання – зрілість – освоєння – дифузія – насичення – рутинізація – криза – іррадіація (модернізація нововведення).

Управлінська структура передбачає взаємодію чотирьох видів управлінських дій: планування – організацію – керівництво – контроль.

Організаційна структура включає такі етапи: діагностичний, прогностичний, власне організаційний, практичний, узагальнюючий, упроваджувальний.

За своєю суттю інноваційні процеси системні: вони включають багато компонентів, але їх недостатньо без структурних зв'язків і закономірностей, що характеризують інноваційний процес у цілому.

Цілісне осмислення інноваційних процесів, на думку Л. Подимової [215], вимагає розкриття провідних тенденцій і протиріч у їх розвитку. Інноваційні процеси, що поєднують створення, освоєння і застосування педагогічних нововведень, у силу своєї єдності здатні значно прискорити процеси оновлення системи освіти в цілому. І тому не випадково вивчення та

реалізація всіх трьох ланок інноваційних процесів все ширше входять у систему освіти на різних її рівнях.

Діяльність з розробки, проєктування та впровадження новацій носить назву «інноваційна діяльність», для якої характерне її органічне поєднання з освітньою, управлінською і дослідницькою діяльністю. Інноваційна діяльність, як і будь-який інший вид діяльності, невід'ємна від управління нею.

Щоб визначитися в цьому понятті, виходячи з нашого предмету дослідження, проведемо аналіз існуючих досліджень з управлінської тематики.

Так, у зарубіжних дослідженнях із цієї тематики чітко виділяються такі наукові школи: школа наукового управління, школа адміністративного управління, школа людських відносин і науки про поведінку, школа науки управління або кількісних методів.

У роботі американських дослідників М. Мескона (M. Mescon), М. Альберта (M. Albert), Ф. Хедуорі (F. Hedwory) визначено внесок існуючих наукових шкіл у розвиток науки і практики управління (табл. 1.1).

Активізація інноваційного руху в Україні сприяє становленню авторських шкіл інноваційного типу (М. Гузика, О. Захаренка, А. Сологуба та ін.), діяльність яких спрямовано на формування якісно нових, альтернативних концепцій і педагогічних систем [152].

Таблиця 1.1

Характеристика наукових шкіл щодо розвитку науки і практики управління (за М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедуорі)

Назва школи	Зміст
Школа наукового управління	1) використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань; 2) відбір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань і забезпечення їх навчання; 3) забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдань; 4) систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності; 5) відділення планування й обмірковування від самої роботи
Школа адміністративного управління	1) розвиток принципів управління; 2) опис функцій управління; 3) систематизований підхід до управління всією організацією
Школа людських відносин і школа поведінкових наук	1) застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності; 2) застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути повністю задіяний відповідно до його потенціалу
Школа науки управління	1) поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей; 2) розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях

Джерело: складено автором на основі [138]

У рамках цих наукових шкіл знайшли відображення такі підходи, як процесний, що розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій; системний, в якому організацію розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів (люди, структура, завдання, технології), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища; ситуаційний, у якому методи управління

визначаються конкретною ситуацією; кількісний (математичний), що полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів; поведінковий – надання допомоги працівникові в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності роботи за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів.

Таким чином, у зарубіжній теорії і практиці накопичено великий досвід у галузі управління, однак перенесення його на вітчизняну систему П(ПТ)О не може бути механічним. Повинно бути враховано специфіку законодавчої бази П(ПТ)О (оточення), у якій функціонують і розвиваються ЗП(ПТ)О, а також цінності, притаманні тій чи іншій нації й культурі. Отже, слід враховувати те, що формальне перенесення досвіду з одного соціокультурного середовища в інше практично неможливо.

У вітчизняній теорії та практиці управління розробляються комплексний [27], інтеграційний [43], маркетинговий 197], функціональний [101], динамічний [18], нормативний [19] і адміністративний [1] підходи (табл. 1.2).

Сучасний зміст управління інноваційними закладами освіти характеризується новими функціями і технологіями управління, оновленими формами і методами.

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до управлінської діяльності

Назва	Зміст
1	2
Інтеграційний підхід	орієнтований на дослідження і посилення взаємозв’язків: а) між окремими підсистемами і елементами системи; б) між стадіями життєвого циклу об’єкта управління; в) між рівнями управління по вертикалі; г) між суб’єктами управління по горизонталі

Продовження табл. 1.2

1	2
Маркетинговий підхід	передбачає орієнтацію управлінської підсистеми при вирішенні будь-яких завдань на споживача
Функціональний підхід	базується на тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення
Динамічний підхід	націлений на розгляд об'єкта управління з позиції діалектичного розвитку, причинно-наслідкових зв'язків і співпідпорядкованості
Нормативний підхід	передбачає встановлення нормативів управління у всіх підсистемах системи менеджменту
Адміністративний підхід	регламентує функції, права, обов'язки, нормативу якості, витрати, тривалість у нормативних актах (накази, розпорядження, стандарти, інструкції тощо)
Комплексний підхід	враховуються технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а в разі необхідності й інші (наприклад: політичні, демографічні) аспекти управління

Джерело: складено автором на основі [27; 43; 197; 101; 18; 19; 1]

Щодо функцій управління відмітимо різноманітність підходів до їх визначення різними науковцями: В. Афанасьєвим, Ю. Конаржевським, В. Пікельною, Т. Фроловим, В. Бондарем, В. Масловим, Л. Даниленко, Н. Островерховою. В українських учених є кілька класифікацій управлінських функцій. Зокрема, М. Кириченко розділив їх на прогностично-моделюючі (спрямовані на аналітичне передбачення мети, змісту, результатів управлінської діяльності), організаційно-регулятивні (забезпечують практичну реалізацію проєктів, планів, управлінських рішень, моделей), оціночно-аналітичні та корекційні (відображають діяльність суб'єкта управління на завершальному етапі, коли йдеться про завершення будь-якого цілісного процесу) [142].

У працях Л. Даниленко функції класифікуються на цільові, технологічні й розвиваючі: технологічні, у свою чергу, – на традиційні та інноваційні [112].

Перераховані вище підходи носять загальний характер і, очевидно, в освітній сфері повинні здобувати нові специфічні властивості.

Учені В. Лазарєв, М. Поташник, П. Третьяков відзначають необхідність розробки методологічних підходів, специфічних для управління освітою, і в якості визначальних пропонують системно-діяльнісний, синергетичний, комунікаційно-діалогічний, культурологічний, особистісно орієнтований та інші підходи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика методологічних підходів до управління освітньою діяльністю

Назва	Зміст
1	2
Системний підхід	дозволяє встановити рівень цілісності адаптивної освітньої системи, ступінь взаємозв'язку і взаємодії її цілісних елементів, підпорядкованість цільових орієнтирів у діяльності підсистем різного рівня
Синергетичний підхід	передбачає облік природної самоорганізації об'єкта. Цей підхід дозволяє зрозуміти, яким чином і чому хаос може виступати в якості творчого начала, як із нього, своїми силами розвивається нова організація і як у моменти нестійкості малі обурення можуть розростатися в макроструктури
Комунікаційно-діалогічний підхід	орієнтує на взаємодію всіх об'єктів, що знаходяться в рівноправних взаєминах щодо досягнення прогнозованих кінцевих результатів
Культурологічний підхід	передбачає об'єднання в цілісному безперервному освітньому процесі спеціальних, загальнокультурних і психолого-педагогічних блоків знань з конкретних наукових дисциплін, загальнолюдських і національних основ культури, закономірностей розвитку особистості

Продовження табл. 1.3

1	2
Особистісно орієнтований підхід	означає облік природних особливостей кожної особистості, надання їй своєї адаптивної ніші для більш повного розкриття здібностей і можливостей з урахуванням зони найближчого розвитку
Ситуаційний підхід	концентрується на понятті ситуації, розуміючи її як конкретний набір обставин і чинників, що впливають на організацію у конкретний час. Згідно концепції даного підходу управління організацією не може будуватися на застосуванні методів виключно певних підходів. Ефективність застосування тих чи інших методів залежить від поточної ситуації, в якій знаходиться об'єкт управління
Акмеологічний підхід	цей підхід орієнтує наше дослідження на пошук засобів забезпечення системою професійної підготовки досягнення педагогічними працівниками найвищих показників у особистісно-соціальному розвитку, професійній діяльності й педагогічній творчості
Програмно-цільовий підхід	включає декілька етапів: визначення місії, формулювання глобальної мети, декомпозицію глобальної мети на підцілі, прийняття рішення та виконання, вимірювання здобутків

Джерело: складено автором на основі [44; 239; 112]

Виходячи з вищезазначеного, учені беруть існуючі теоретико-методологічні підходи до пізнання явищ і переносять їх на управління у сфері освіти, тому в управлінні інноваційною діяльністю можемо використовувати програмно-цільовий, системно-структурний (структурно-системний), системний, професійно-діяльнісний та інші підходи.

Слід відзначити, що пошук учених спрямований як на виявлення нових підходів, так і на гармонізацію існуючих. У своїй роботі приходимо до висновку, що доцільно використовувати системний і програмно-цільовий підходи.

Повністю розділяємо думку Н. Яковлєвої [252], яка стверджує, що на даний час замість системно-структурного (структурно-системного) методу частіше використовують термін «системний підхід», оскільки будь-яка система, безумовно, передбачає наявність структури. Тому надалі будемо використовувати цей термін. Системний підхід успішно використовується в рамках будь-якої педагогічної діяльності. Більш того, услід за В. Беспалько [24] і Ю. Конаржевским [119], Є. Хриковим [239], вважаємо, що системний підхід має бути покладений в основу будь-якої педагогічної технології, відтворюваність і планована ефективність якої цілком залежать від її системності та структурованості.

Системний підхід – це загальнонауковий метод аналізу всіх факторів, що впливають на досліджуване педагогічне явище, яке необхідно враховувати перед прийняттям того чи іншого рішення. Стосовно до навчання методика системного підходу зв'язується з прийняттям рішень, які стосуються як в особистих питаннях, так і більш широких, пов'язаних з плануванням усього освітнього процесу або реорганізацією закладу.

Програмно-цільовий підхід – це метод структуризації, застосовуваний при вирішенні завдань комплексного планування та управління. Він передбачає об'єднання в інтегративному поданні цілей, ресурсів, термінів, керівництва, управління і виконання. Між цими явищами встановлюються зв'язки, що забезпечують їх взаємодію у складі цілісного утворення, які розуміються як особлива система.

У педагогічній літературі в програмно-цільовому підході бачать спосіб постановки цілей і завдань, спрямованих на високі кінцеві результати.

Одна з головних особливостей програмно-цільового управління полягає в тому, що воно дозволяє підсилити роль цільової стадії управління, зорієнтувати його на досягнення очікуваних результатів.

Програмно-цільовий підхід є конкретизацією системного підходу. Його специфікою є те, що за межами окресленої області (дослідження) він застосовуватися не може.

До теоретико-методологічних передумов вирішення проблеми вивчення інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О відносимо стан категоріально-понятійного апарату.

Як уже було зазначено вище, інноваційну діяльність, що проявляється в інноваційних процесах, все більше пов'язують з її управлінням.

Питання управління розглядалося у працях М. Мескона (M. Mescon), М. Альберта (M. Albert), Ф. Хедуорі (F. Hedwory) і [138]. Його визначали і як особливий вид діяльності, і як стимулюючий елемент соціальних змін, і як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти поставлених цілей. Управлінню інтелектуальним капіталом приділяли увагу американські вчені Л. Едвінсон (L. Edvinson), М. Мелоун (M. Malone). Американський соціальний психолог Д. Мак-Грегор (D. Mc-Gregor) висунув концепцію, головна ідея якої полягає в тому, що підвищення ефективності роботи організації повинно відбуватися за рахунок більш ефективного використання людських ресурсів.

Спираючись на роботи вищезазначених авторів та на праці вітчизняних дослідників, безпосередньо на роботи В. Олійника, можна визначити таку сутність процесу управління соціально-педагогічними системами, як впорядкування керованої підсистеми [150]. Основним завданням є здійснення управлінських впливів на забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування й розвитку керованої підсистеми. Адаптивне управління в освіті розглядалося Г. Єльниковою, яка його визначила як «управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої й керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації» [89, с. 38].

У сучасних дослідженнях формування професійної компетентності педагогічних працівників активно розглядається в процесах програмно-методичного та змістово-технологічного оновлення всіх ланок освіти. Професійну компетентність сучасного керівника закладу освіти досліджено в

працях Л. Васильченко, Г. Єльниковою, Н. Ничкало, В. Олійника, Г. Селевко, Л. Сергеєвої, Т. Сорочан.

Вагоме значення має теоретичне підґрунтя управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, яке становлять праці В. Бондаря, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Козлової, Н. Коломінського. Ю. Конаржевського, В. Крижка, І. Лікарчука, В. Маслова, В. Стадника, А. Черниша.

Аналіз вітчизняної наукової літератури свідчить про існування досить великої кількості визначень поняття «управління». Під управлінням розуміють дії та операції, що виконуються у процесі послідовно змінюваних стадій управлінського циклу (З. Рябова), цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт для переведення його з одного стану в інший, цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток ЗП(ПТ)О (Л. Сергеєва), і цілеспрямовану діяльність адміністрації щодо забезпечення ефективності та якісного функціонування, вдосконалення і розвитку педагогічного процесу і всієї керованої системи в цілому (В. Олійник).

На думку Л. Сергеєвої, упровадження системи управління розвитком ЗП(ПТ)О передбачає розробку внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності його функціонування та особливості надання освітніх послуг. Під організаційним механізмом управління нами розуміється сукупність структур, форм, методів, правил і процедур, що регламентують прийняття рішень щодо розробки й реалізації управлінських впливів, за допомогою яких здійснюється узгодження інтересів суб'єктів відносин в управлінні розвитком ЗП(ПТ)О. Для формальної побудови процесу управління розвитком у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне моделювання. Останні є реальними механізмами впровадження конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О. Будь-який такий механізм є моделюванням процесу управління розвитком, заснованим на інформатизації

та технологізації професійно-управлінської діяльності, що неможливо реалізувати без упровадження інноваційного підходу [231].

Таким чином, управління визначаємо як функції організованих систем, що забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності реалізації їх програм і цілей.

Аналіз цих та інших визначень приводить нас до визначення поняття *«управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти»*.

Так, під управлінням інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти будемо розуміти забезпечений вплив суб'єкта управління інноваційною діяльністю на об'єкт, який передбачає прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та створення необхідних оптимальних умов, що системно формують якість професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників.

Визначаючи взаємозв'язок між управлінням та управлінською діяльністю, опираємося на те, що в теорії управління прийнято характеризувати цей взаємозв'язок як сукупність конкретних функцій управління, що забезпечують управлінський вплив на все різноманіття елементів і сторін керованого об'єкта.

Отже, характерною особливістю управлінської діяльності в професійній освіті є її перетворюючий характер, так як будь-яке управлінське рішення має за мету провести в освітній установі певні поліпшення.

Мета управлінської діяльності пов'язана зі створенням умов для ефективної роботи всіх учасників педагогічного процесу з досягнення запланованих колективом цілей і завдань.

Вищевикладене дозволяє нам стверджувати, що існуючі підходи до поняття управління, управлінської діяльності є предметом наукових

досліджень. Більш того, наявність різних підходів до управління дає підстави говорити не тільки про взаємозв'язок підходів, а й про їх взаємозалежність.

1.2. Педагогічні працівники як суб'єкти інноваційної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Попит на послуги професійної освіти регулюється тенденціями, що розвиваються на ринку праці. Тому формування робочої сили, з точки зору її інтелектуального потенціалу і професійних можливостей, у все більшій мірі зазнає впливу ринкових принципів оцінки доцільності відповідних тимчасових і фінансових витрат передбачених освітніх програм.

Здійснюваний сьогодні проєкт реформування професійної освіти передбачає наступні заходи: створення нового організаційно-економічного механізму в освіті; розробку і реалізацію моделей реструктурування освітньої мережі з метою забезпечення більшої ефективності, доступності освітніх послуг і відповідності вимогам ринку праці; інтенсивну зміну змісту стандартів П(ПТ)О. Зростає питома вага дисциплін, пов'язаних з інформаційними технологіями, і знижується частка гуманітарних дисциплін при практично повній зміні їх змісту. Характерною є тенденція до збільшення числа «підрівнів» професійної освіти, до появи нових типів багатофункціональних, багатопрофільних і багаторівневих установ професійної освіти; реалізації нових моделей управління утворенням на усіх рівнях, що припускають масову перепідготовку управлінців; удосконалення системи освітньої статистики і моніторингу якості освіти.

Таким чином, національна П(ПТ)О орієнтована на інтеграцію в європейський освітній простір. Отже, виникає необхідність відповідних стратегій з урахуванням при цьому особливості регіональної системи П(ПТ)О, формування реалістичних шляхів її зближення, що можливо реалізувати за допомогою експериментальної роботи. Суб'єктами інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О є їх керівники і педагогічні працівники, які стають агентами змін у

П(ПТ)О. Зокрема, найкращі педагогічні працівники реалізують компетентнісно орієнований зміст навчання, інноваційні методики викладання, а їхні колеги переймають прогресивний досвід.

Водночас є випадки, коли при впровадженні інноваційних форм навчання частина педагогічного колективу чинить опір цьому. Форми такого опору можуть бути різними: від прямої відмови (з тих чи інших приводів) брати участь в інноваційній діяльності – до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що новизна не дає позитивних результатів.

Опір нововведенням нерідко виникає через переконання викладачів, що інновація не є необхідною для закладу або навіть протирічить його інтересам. Робочі групи, що здійснюють реалізацію проєкту, мають аналізувати умови впровадження і передбачати можливий опір з боку своїх колег.

Як показує аналіз, у вирішенні проблеми розвитку інноваційних процесів існує ряд загальних і специфічних недоліків. До загальних недоліків можна віднести такі: упровадження новизни не розглядається як система, спрямована на підвищення якості освітнього процесу; нерозкриті і необґрунтовані умови ефективного впровадження результатів досягнень у практику; невизначені закономірності переходу від одного етапу до іншого; практично відсутні рекомендації з питань управління процесом упровадження інновацій в освітню практику.

До недоліків, що стосуються ЗП(ПТ)О, слід віднести відірваність інновацій від головної стратегічної мети – підготовка фахівця, здатного конкурувати на ринку праці; неузгодженість інновацій із потребами і можливостями роботодавців.

Водночас однією із важливих та складних проблем у процесі перетворень у організаціях виступає опір працівників майбутнім змінам.

Проблематику опору змінам у організаціях розглядали зарубіжні вчені Й. Хейнтце (J. Hentze), Н. Тічі (N. Tichi), М. Деванна (M. Devanna), Дж. Коттер (J. Cotte), Х. Рамперсад (H. Rampersad), І. Ансофф, О. Віханський,

А. Пригожин, К. Левін (А. Levin), Ю. Лапигін, О. Люваліна та вітчизняні А.Зубко, Л. Карамушка, О. Можвіло, І. Сташкевич [5; 107; 108; 109; 130; 143; 171; 212; 224; 226; 233]. У наукових джерелах наведено досить велику різноманітність визначень терміну «опір змінам». Проаналізуємо деякі з них.

На думку Ю. Лапигіна, опір – це «проблеми, що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу» [130, с. 125].

Дослідниця О. Люваліна під опором змінам розуміє будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень у організації, їх дискредитацію. У першу чергу, на думку автора, здійснюють опір змінам не ті працівники, які бояться самих змін, а ті, які самі бояться змінитися в результаті цих змін. Тому вони намагаються перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу для них систему, в якій необхідно все робити за новими правилами, новими вимогами. Водночас, О. Люваліна стверджує, що будь-які зміни завжди будуть викликати опір у працівників закладу. Це призводить до появи відтермінування початку цього процесу, відставання у майбутньому від планів та термінів уведення змін [109, с. 36].

Під опором І. Ансофф розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені відтермінування, додаткові витрати та нестабільність процесу змін [5]. Цей опір виникатиме завжди у відповідь на різноманітні зміни, у результаті чого спостерігатимуться непередбачені відтермінування впровадження змін, уповільняться або взагалі припиняться будь-які перетворення в організації. Опір працівників установ залежить від таких факторів, як величина зміни організаційних цінностей та норм, швидкість і інтенсивність процесу змін, масштаби здійснення перетворень. Якщо зміни в організації стосуються практично всіх напрямів її функціонування, то опір працівників змінам у таких умовах буде найбільшим, оскільки в цьому

випадку працівникам доведеться в багатьох аспектах змінювати й власну поведінку та діяльність.

Учена Т. Панова зазначає, що опір змінам може проявлятися в різних формах залежно від особливостей самих змін організаційної культури. Формами прояву опору змінам в установах виступають акції протесту, конфлікти між працівниками, страйки через нововведення, відмови від виконання покладених обов'язків, часткове виконання завдань тощо. Задля розуміння сутності опору змінам варто усвідомити, у першу чергу, з яким видом опору доводиться працювати ЗП(ПТ)О.

Розглянемо більш детально класифікацію видів опору організаційним змінам. Виокремлюють класифікацію різноманітних видів опору змінам за наступними характеристиками: формою прояву, силою впливу, рівнем виникнення і тривалістю існування [5].

За формою прояву розрізняють такі види латентний (прихований, пасивний) опір змінам (працівники не демонструють у відкритій формі свого невдоволення, небажання працювати в умовах змін); відкритий (явний, активний) опір змінам (працівники відкрито демонструють невдоволення змінами в організаціях, виступають проти впровадження нововведень). За силою впливу виокремлюють незначний, відчутний або сильний опір змінам (показники опору градуюються від найменшого за силою впливу до максимального аж до повного несприйняття змін).

За рівнем виникнення виокремлюють такі види: індивідуальний (опір окремих працівників), груповий (опір окремого колективу людей), системний (опір усієї організації). За тривалістю існування класифікують короткостроковий опір (нетривалий опір змінам, спостерігається негативна реакція на конкретні ситуації), довгостроковий опір (працівники за будь-яких умов та переконань не бажають працювати в умовах змін або впроваджувати інновації). Вагомим чинником на шляху усвідомлення опору змінам виступає розуміння причин його виникнення. Адже дієвий, швидкий та активний вплив на причини опору

можуть зменшити нерозуміння працівниками організаційних перетворень. В організаціях опором змінам є невна поведінка працівників, які демонструють небажання впроваджувати або підтримувати зміни.

Причини опору криються в особистих і структурних бар'єрах, на думку німецького вченого Й. Хентце (J. Hentze), на індивідуальному та груповому рівнях. С. Фролов розрізняє технічні, політичні та культурологічні причини опору змінам у організаціях [66, с. 354–357]. Технічні причини пов'язуються із впливом технічних умов організації, які є способами поєднання людських і технічних ресурсів у організації. Такими причинами можуть виступати відсутність ресурсів і комунікацій для впровадження змін, внутрішня роз'єднаність організації, невідомий результат або страх перед новим, відсутність планів, незрозумілість цілей змін, відсутність лідерів, відсутність системи навчання і консультування.

Політичні причини опору змінам пов'язуються із перерозподілом влади в зв'язку з появою структурних та культурологічних змін у організації. У випадку впровадження значних організаційних змін перед керівництвом різних структурних підрозділів постає завдання у визначенні відповідальних за прийняття управлінських рішень у нових умовах. Такі причини пов'язуються з можливістю втрати впливу та авторитету працівників, наявністю критики з боку оточуючих, зміною змісту процесу ухвалення рішень, зміною форм впливу на працівників.

Культурологічні причини опору змінам пов'язані зі зміною ціннісних орієнтацій і соціальних норм організацій. Вони виявляються за наявності впливу попередніх цінностей та норм, бажанні повернутися до традиційних форм діяльності, існуванні контролю за виконанням діяльності. Сформульована у результаті теоретичного та практичного аналізу класифікація причин виникнення опору організаційним змінам була зведена Л. Карамушкою до таких основних груп факторів, які, у свою чергу, поділяються на більш розширені причини опору змінам в організаціях [46].

Вони пов'язані з новим змістом роботи, зниженням авторитету працівників, стосунками в колективі, небажанням втрати роботи, нерозумінням значущості змін для організації та змін особисто для себе.

За Г. Романовою, «основною умовою успішного засвоєння удосконаленого змісту професійно-технічної освіти при його модернізації є поєднання високого педагогічного професіоналізму викладачів і внутрішньої мотивації майбутніх кваліфікованих ротників» [195, с. 7].

Отже, провідними суб'єктами реалізації інноваційних процесів в П(ПТ)О є педагогічні працівники.

Саме тому від їхньої готовності до інноваційної роботи залежить якість підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, сприйняття здобувачами освіти освітнього матеріалу, оволодіння вміннями та навичками, що висуває сучасний ринок праці.

Привертають увагу підходи щодо готовності до інноваційної діяльності, в яких основою є тип ставлення до інновацій. Зокрема, п'ять таких типажів визначає Е. Роджерс (E. Rogers) [3]: 1) «новатори», які характеризуються прагненням випробувати будь-яке нововведення (космополітарна орієнтація); 2) «ранні реципієнти» – «лідери думок», що володіють великим особистим впливом та мають космополітарну орієнтацію; 3) «рання більшість» – задіяна в процесі поширення нововведення; 4) «пізня більшість» – сприймає нововведення лише після того, як його освоїть більшість інших членів соціальної системи; 5) «пізні реципієнти» – це люди з консервативною орієнтацією, схильні до відмови в освоєнні нововведення. Також орієнтованим на тип спрямованості, але щодо впровадження є підхід до інноваційних технологій Ю. Неймера [53], у межах якого виділено консервативний, декларативний, мінливий, прогресивний типи. Серед них саме останній намагається знайти нові, більш ефективні способи реалізації мети, характеризується розвиненим почуттям нового, часто йде на розумний ризик, тобто виявляє сформовану готовність до інноваційної діяльності.

Щодо інноваційної діяльності нам близьке визначення М. Артюшиної. Дослідниця розглядає її як «особливий вид діяльності людини, спрямований на оновлення й удосконалення певної системи, забезпечення її прогресивного розвитку» [16, с. 60].

У сучасній психолого-педагогічній науці існує багато підходів до визначення структурних компонентів готовності до інноваційної діяльності. Зокрема, за І. Дичківською, готовність учителя до інноваційної діяльності структурується на чотири компоненти: мотиваційний − мотивація інноваційної діяльності; когнітивний − знання про предмет та способи діяльності; креативний (процесуальний) − професійні навички та вміння, що визначають готовність як цілісне стійке утворення і спрямовують мобілізуючі сили особистості на оволодіння діяльністю чітко визначеного напряму; рефлексивний компонент – сукупність особистісних якостей, важливих для виконання професійної діяльності [68].

Змістовно схожими є погляди Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Уруського щодо виділення структурних компонентів готовності як ознак її сформованості. Згідно з ними, готовність до інноваційної діяльності структурно складається з таких компонентів: мотиваційно-орієнтаційний компонент, що визначає характер ставлення до інноваційної діяльності, потребу ефективно реалізовувати поставлені завдання; змістовно-операційний містить системні знання і уявлення про специфіку діяльності, необхідні вміння та навички її здійснення; оцінно-рефлексивний передбачає самооцінку підготовленості до процесу вирішення професійних завдань поставленим цілям, навички і уміння аналізу інноваційних процесів, їх корекції, прогнозу розвитку [60; 107; 232].

Трьома блоками постають структурні компоненти готовності до інноваційної діяльності в контексті підходів С. Вітвіцької, О. Гапанович, Л. Кайдалової, Є. Воропаєвої: теоретичний, який включає базові знання про сучасні вимоги до результатів, інноваційні моделі і технології діяльності;

практичний, що містить вміння реалізовувати інноваційні технології, здатність до самоаналізу, узагальнення досвіду, вміння аналізувати і синтезувати власні досягнення; особистісний [159, с. 75].

Окреслені підходи дозволяють комплексно і структуровано підійти до проблеми готовності до інноваційної діяльності і репрезентувати її в єдності когнітивного (знання інновацій, способів їх застосування та ін.), афективного (позитивне ставлення до інновацій, емпатія, переважання позитивних емоцій у діяльності та ін.) і діяльнісного компонентів.

У визначенні рівнів готовності до інноваційної діяльності приветртає увагу дослідження Н. Клокар, яка інкорпорує компоненти готовності особистості до інноваційної діяльності у чотирирівневу структуру:

1) репродуктивний рівень – діяльність ґрунтується на найбільш доцільних традиціях, звичних методиках, досвіді, рекомендаціях;

2) репродуктивно-коригувальний рівень – діяльність спирається на аналіз досвіду, внесення коректив, удосконалення, модернізацію існуючих методик та досвіду згідно із завданнями. Для такої особистості характерними є прояви творчої уяви, інтелектуальної активності, асоціативного мислення;

3) підґрунтям конструкторського рівня є власний досвід, високий рівень рефлексії, використання сучасних технологій, конструювання власних варіантів розв'язання проблем. Для такої особистості характерним є високорозвинена інтуїція, оригінальне мислення, креативність і здатність до прогнозування, планування та передбачення результатів діяльності на основі їх співставлення з прогнозом та проєктом;

4) новаторський рівень виявляється у креативних особистостей, здатних у новий спосіб долати проблемні ситуації, використовувати пошукові методи, комунікативно-діалогічні, дискусійні вміння, виявляти інтелектуальну активність, створювати авторські концепції та методики [232, с.22].

За Л. Карамушкою, високий рівень готовності до інноваційної діяльності характеризує яскраво виражена стійка творча активність і

продуктивність, що сприяє створенню відповідної атмосфери творчої, пошукової, інноваційної діяльності; опанування технікою організації і проведення дослідно-експериментальної роботи з метою визначення міри ефективності нововведення, що сприяє моделюванню нового досвіду, розробці інноваційних методик; уміння і здатність оцінювати власний, неповторний стиль діяльності, розробляти план, прогнозувати і проєктувати інноваційну діяльність [107, с. 94–98].

Середній рівень готовності до інноваційної діяльності характеризує: орієнтація на опанування нових технологій, налаштування на творчу взаємодію з колегами, вміння визначати мету і завдання власної пошукової інноваційної діяльності; періодичність застосування знань та вмінь у впровадженні інновацій, що не завжди приносить задоволення; рівень підготовки до інноваційної діяльності достатній, хоча впевненість у її позитивному результаті відсутня.

Низький рівень готовності до інноваційної діяльності характеризує відсутність чи слабка вираженість творчої спрямованості, несформованість мети діяльності, відсутність особистісно-значущого ставлення до пошукової діяльності; відсутність бажання брати участь у пошуковій інноваційній діяльності; низька самооцінка власної підготовленості і невпевненість у позитивному результаті інноваційної діяльності.

Педагогічні працівники ЗП(ПТ)О, що реалізовують низький рівень до інноваційної роботи, характеризуються недостатньо швидкою реакцією на вимоги, що змінюються, реагують тоді, коли настає критична ситуація. Вони не прогнозують майбутніх змін у вимогах як до змісту освіти, так і до його результатів і орієнтуються в основному на існуючі вимоги і умови. Як правило, ці ЗП(ПТ)О не ведуть самостійних розробок нововведень і не проявляють активності в їх пошуках. Зміни в педагогічній системі, які вони роблять, або нав’язуються їм згори, або це розробки, ідеї, що добре зарекомендували себе в багатьох інших освітніх установах і для масової

практики вже давно не мають новизни. Зміни в переважній більшості випадків відносяться до типу локальних і не припускають глибоких перетворень у навчально-виробничій діяльності.

Ці заклади не прагнуть бути лідерами, їх цілком влаштовує положення середнього рівня. Якщо ж їх зараховують до числа тих, що відстають, то знаходяться різноманітні зовнішні причини, покликані пояснити, чому їх становище не може бути іншим (слабкий контингент, недостатній об'єм фінансування, труднощі з комплектуванням кваліфікованими педагогічними кадрами, незадовільна матеріально-технічна база й тощо).

Педагогічні колективи ЗП(ПТ)О, що реалізовують середній рівень готовності до інноваційної діяльності, прагнуть виділитися серед інших ЗП(ПТ)О. Основна їх відмінність полягає в тому, що вони шукають і впроваджують нововведення за власною ініціативою, намагаючись віднайти запити різних груп населення, створити імідж закладу, не схожий на інші. Це досягається за рахунок введення різних удосконалень у освітній системі, інтересів здобувачів освіти, що враховують, їх батьків і роботодавців, розширення можливості вивчення предметів за вибором; диференціацію навчання за рівнями засвоєння; введення нових форм навчання та освітніх програм.

Такі освітні установи можуть співпрацювати з науковцями і брати участь у апробації нововведень, але вони не прогнозують майбутніх змін у вимогах до П(ПТ)О, а орієнтуються в основному на запити сьогодення. Ці інновації за типом відносяться до локальних і модульних та покликані удосконалити педагогічну систему ЗП(ПТ)О на певних ділянках, але не припускають системних і радикальних змін.

ЗП(ПТ)О з високим рівнем готовності педагогічного колективу до реалізації інноваційної роботи орієнтовані на створення нової педагогічної системи, що враховує прогнозні оцінки майбутньої професійної освіти. Педагогічні колективи цих закладів уважно стежать за всіма новими ідеями і тенденціями розвитку професійної освіти, критично відносяться до

практичного досвіду і різних способів власного удосконалення. При побудові своєї педагогічної системи вони тісно співпрацюють з наукою, а їхні зміни мають системний і радикальний характер.

Вони можуть створювати умови для поглибленого вивчення предметів, вводити додаткові курси, забезпечувати умови для вибудовування індивідуальних траєкторій розвитку здобувачів освіти, але усі нововведення складають єдине ціле і є частинами реалізації цілісного проєкту майбутнього ЗП(ПТ)О.

Орієнтація на вимоги майбутнього, наявність концепції цілісної педагогічної системи розвитку, ґрунтованої на сучасних досягненнях педагогічної й інших наук, системність у здійсненні інноваційної діяльності – головні ознаки ЗП(ПТ)О з випереджаючим, лідерським типом адаптації до майбутнього. Ці заклади здійснюють глибокий і багатоаспектний аналіз не лише своєї педагогічної системи, але і соціальної ситуації (SWOT-аналіз, PEST-аналіз). Заходи, які вони планують і реалізують, спрямовано на зміни не лише в їхньому закладі, а й у соціальному середовищі, що оточує його. Вони стають соціокультурними центрами розвитку територій, на яких здійснюють свою діяльність [198].

У нашій роботі як один з показників ефективності управління інноваційною діяльністю за індикатором «Рівень педагогічної діяльності» ми досліджували готовність педагогічних працівників до інноваційної роботи. У п. 3.1 обґрунтовано критерії означеної готовності: професійно-педагогічний – взаємодія педагогічних працівників із здобувачами освіти, колегами, інтеграція досвіду та подальшої самоосвіти, здатність вирішувати професійні завдання і проблеми, планувати та вибирати конкретні форми, методи, прийоми щоденної і поточної роботи [163]; інформаційно-пошуковий – передбачає навчання педагогічних працівників, спрямоване на оволодіння новими теоретичними, психолого-педагогічними та методико-технологічними знаннями, способами їх використання в практичній діяльності (системність і

глибина фахових знань, розвинене логічне і критичне мислення) [166]; регулятивно-комунікативний – включає в себе дії, пов'язані із встановленням педагогічними працівниками доцільних контактів між учасниками освітнього та управлінського процесів, коригування своєї діяльності, оновлює знання відповідно до вимог часу [117]; когнітивний – поінформованість про особливості інноваційної педагогічної діяльності, володіння методами педагогічної дослідницької діяльності, здатність комбінувати й створювати нові форми та методи роботи [232]; конструктивно-проєктний – включає дії педагогічних працівників щодо відбору теоретико-методологічного, наукового та практичного матеріалу для включення його в процес підготовки здобувачів освіти, що забезпечить процес модифікації, удосконалення дій, вміння організувати навчання на основі діагностичного підходу, використання нових технологій та їх елементів, планування як ближньої, так і віддаленої мети та результатів впровадження інновації в ЗП(ПТ)О [232].

Отже, готовність педагогічних працівників до інноваційної роботи виявляється, перш за все, в її здатності до організації, виконання, планування і регулювання своєї діяльності, крім того, зумовлюється багатьма факторами, найважливішим з яких є система методів і цілей, наявність професійних знань і вмінь, безпосереднє включення особистості в діяльність, у процесі якої найбільш активно формуються потреби, інтереси і мотиви здобуття суттєвих, значущих, найбільш сучасних знань і вмінь.

1.3. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю в професійній освіті

У процесах модернізації освіти в європейських державах виділяються наступні загальні тенденції: чітке розмежування у законодавчому порядку функцій і відповідальності між усіма рівнями управління освітою: загальнодержавним, регіональним, місцевим.

Із підвищенням ролі освіти в забезпеченні стійкого розвитку і конкурентоспроможності держав на світових ринках посилюється роль загальнодержавних органів управління в питаннях стратегії й політики розвитку освіти, координації зусиль і ресурсів, необхідних для нормального функціонування освітніх систем. Усі інші управлінські функції делегуються нижчим рівням влади відповідно до запропонованих їм законів, обов'язків і прав у цій сфері.

У даний час у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС) інтенсифікувалися інтеграційні процеси в сфері професійної освіти і навчання. Ця тенденція обумовлена цілим рядом причин, серед яких основними є: реалізація стратегії навчання впродовж усього життя, яка покликана надати максимальні можливості професійній освіті і навчанню особистісної самореалізації громадян; необхідність забезпечення конкурентоспроможності європейської економіки в ситуації економічної глобалізації, що вимагає підвищення мобільності робочої сили та її конкурентоздатності; розширення можливостей освоєння кваліфікацій; визнання кваліфікацій, отриманих у ході попередньої трудової діяльності [222, с. 81].

Професійну освіту і навчання (далі – ПОН) країн ЄС об'єднує спільна інтегрована система кваліфікацій, яка у більшій мірі орієнтована на компетенції, а не на освоєння конкретних освітніх програм. Це дозволяє забезпечити гнучкість освітніх траєкторій і мобільність особистості у світовому освітньому просторі за рахунок заліку всіх раніше отриманих компетентностей, необхідних для нової професії незалежно від того, де і як вони були отримані.

У країнах ЄС інтенсифікувалися інтеграційні процеси в галузі освіти, включаючи ПОН. Це обумовлено причинами, серед яких основними є: необхідність забезпечення порівняння та співставлення кваліфікацій, одержаних громадянами різних країн; реалізація стратегії навчання протягом усього життя; прискорений перехід до суспільства, заснованого на знаннях,

визнання кваліфікацій, отриманих у ході попередньої трудової діяльності та шляхом формального і неформального навчання [135].

У країнах ЄС ПОН базується на механізмах бізнес-менеджменту, які відповідають потребам споживачів і положенню організації на ринку. Наприклад, у Великій Британії реалізується ринкова модель ПОН, яка використовує національні стандарти the Europe analliance for apprenticeships. У цій країні немає таких закладів аналогічних українським. Colleges of further education – коледжі безперервної освіти входять у систему безперервної і вищої освіти та за своїм юридичним статусом функціонують як незалежні самоуправні корпорації з державним контролем якості та ефективності роботи [222, с. 65].

Французька ПОН, заснована на державно-регульованій моделі, поступово переходить до оцінки навчання відповідно компетенцій, а не за ступенем засвоєння програми навчання.

Спостерігається переорієнтація всіх європейських систем професійної освіти з поняття «кваліфікація» на гіпотетичне поняття «компетенція», пов'язана зі швидким темпом змін на ринку праці та в організації праці.

Кваліфікація – це офіційний вираз значення технічних або професійних навичок працівника, які визнаються на міжнародному, національному або галузевому рівнях [184].

Компетенція (від. лат. *competencia* – коло питань, з якими людина добре обізнана, володіє знаннями і досвідом) – це сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), що задаються до певного кола предметів і процесів та необхідних для якісної, продуктивної діяльності щодо них (О. Кучай) [127]; інтегративне поняття, що містить такі аспекти: готовність до цілепокликання; готовність до оцінювання, готовність до дії, готовність до рефлексії (О. Пометун) [168].

Загалом поняття «компетенція» трактується дослідниками і практиками як сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички,

способи діяльності), що даються певному колу предметів і процесів та необхідних для якісної, продуктивної діяльності щодо них (О. Кучай) [127, с. 45]; інтегративне поняття, що містить аспекти готовності до оцінювання, дії, рефлексії (О. Пометун) [168, с.96]; деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи), наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності у певній сфері (М. Головань) [53, с. 226].

На основі тривалого, багатоаспектного порівняльного аналізу ПОН країн ЄС було встановлено чітку залежність політики в цій галузі від загальних політичних, соціальних та економічних тенденцій розвитку, які отримали своє оформлення у концепції навчання протягом усього життя.

Головним принципом освітньої політики ЄС є співпраця закладів із соціальними партнерами. До найважливіших заходів реалізації соціального партнерства є співпраця закладів із роботодавцями у розробці навчальних планів. Відповідно до цього трудова функція працівника, заснована на компетенціях, забезпечує гнучкість освітніх програм і можливість працевлаштування, зменшення витрат на навчання і перенавчання робітника у випадку зміни місця праці. Важливим аспектом освітньої політики ЄС є регулювання проблеми визнання навичок, отриманих у результаті неформального та інформального навчання.

У 2014 році Європейським Центром розвитку ПОН започатковано тематичну мережу «Інновації в професійній освіті і навчанні», провідна ідея якої полягає в тому, що інновації на ринку праці надають нової форми ПОН, сприяючи її динамічності та інноваційності [8].

За даними на 2013 рік у старшій школі країн ЄС навчається близько 22 млн здобувачів освіти, майже половину з них (49%) включено у ПОН [253]. Здатність цих здобувачів освіти до інновацій може принести підвищення показників у економічній та соціальній сферах. Йдеться, наприклад, про підтримку ПОН соціальних інновацій, які можуть покращити організаційну

культуру і зміцнити громадянське суспільство.

На сучасному етапі розвитку європейських інтеграційних процесів значну підтримку отримують інновації у сфері міжнародного співробітництва. Вони представлені експертами Європейської Комісії в якості кращих європейських інноваційних практик у сфері ПОН та рекомендовані для поширення.

Значний інтерес складає досвід функціонування освітнього кластеру прикордонних регіонів Польщі (Любуська область) і Федеративної Республіки Німеччини (Бранденбургзька Земля), головною метою якого є розвиток та інституціалізація унікальної платформи для взаємодії системи ПОН, закладів вищої освіти, місцевої громади, регіональної економіки, закладів ринку праці, місцевої адміністрації тощо. На базі об'єднання і перерозподілу ресурсів, а саме: працівників, здобувачів освіти, інфраструктури у Любуській області (Польща) – здійснюється відпрацювання елементів дуальної системи професійної освіти, яка характерна для Федеративної Республіки Німеччини (далі – ФРН).

Засновником дуальної освіти вважається ФРН. У 60-х роках XX ст. такі великі корпорації, як Mercedes та Siemens, гостро відчуваючи нестачу кваліфікованих інженерних кадрів, виступили ініціаторами дуального способу навчання. Від ФРН цю систему запозичили Австрія, Канада, Швейцарія та інші країни [162]. Із упровадженням дуальної освіти в українську систему навчання пов'язано адаптацію освітніх і професійних стандартів.

Професійні стандарти описують вимоги до працівників, їх основні функції і професійну діяльність, а також типові компетенції для певної професії. Освітні стандарти визначають передбачуваний результат процесу навчання, що дає підстави для присудження кваліфікації; навчальну програму в контексті змісту: мету навчання і навчального плану, а також організацію навчання, наприклад, навчання на базі підприємства або на базі закладу. Кваліфікаційні стандарти описують предмет оцінки, критерії виконання,

методи оцінки, склад комісії, яка має право надавати кваліфікацію. Кваліфікаційні стандарти характеризують освоєння програми навчання і здатність випускників закладу до праці.

Інноваційність у ФРН полягає у тому, що професійні стандарти використовуються у тісному зв'язку з професіями. У дуальній моделі ПОН професійні стандарти комбінуються з освітніми та кваліфікаційними стандартами, хоча професійні стандарти наділено певними функціями, проте окремо їх не розробляють, а вони є частиною інтеграційного процесу розробки освітніх і кваліфікаційних стандартів [146].

Іншою сучасною європейською інновацію є досвід діяльності Центру управління, підготовки і зайнятості молоді в Італії (м. Рим) із символічною назвою «Відкриті двері в майбутнє» (Porto Futuro). Увібравши провідні ідеї французького (Citedes Metries) та іспанського (Porta 22) досвіду, цей Центр із часу свого започаткування (2011 рік) має на меті зменшення молодіжного безробіття, збільшення доступу до ринку праці та посилення соціальної інклюзії у часи жорсткої економічної кризи. Про актуальність цієї ініціативи свідчать цифрові дані: у 2014 році безробіття серед італійської молоді віком від 15 до 24 років досягало 44,5%. Головні зусилля спрямовуються «на полегшення переходу від системи навчання до ринку праці з наданням адекватного сервісу працевлаштування, високоякісного сервісу управління, можливостей працевлаштування для молоді, зокрема, застосовуючи стажування і фінансові підтримки» [255].

Значну роль у розвитку інноваційного руху в сфері навчання відіграє Європейський Альянс за учнівство (the Europe analliance for apprenticeships), за допомогою якого європейські країни з міцною традицією учнівства поширюють свій досвід щодо розвитку професійного навчання на засадах продуктивної діяльності (work-basedlearning). За допомогою Альянсу та за підтримки Європейського Центру розвитку професійної освіти і навчання оновлюють свої системи учнівства Греція, Італія, Латвія, Мальта та

Словаччина. Європейська Комісія відзначає, що системи професійної освіти і навчання з якісним компонентом навчання «на базі виробництва» виявляються особливо ефективними в наданні відповідних умінь для працевлаштування. Тісне співробітництво між школами і підприємствами дає змогу роботодавцям безпосередньо впливати на вимоги щодо умінь, які здобуває молодь [256].

Курс на запровадження інноваційних технологій країни ЄС пов'язують з програмою запровадження молодіжних гарантій у контексті стратегії «Європа 2020», розбудовою мережі «Інновації в професійній освіті і навчанні», рекомендаціями країнам-членам: у процесі реформ зробити системи учнівства складовими частинами (або напрямами) цілісних національних систем ПОН тощо.

Отже, в Європі здійснюється системна та інтегрована політика із запровадження інноваційної професійної освіти, заохочується створення нетрадиційних форм професійного навчання та реалізація освітніх ініціатив.

Проведемо аналіз інноваційних змін у вітчизняній системі освіти.

Реалізація основної мети Нової української школи (далі – НУШ) впливає на всі сфери суспільного життя, так як стратегія реформи – формування нової генерації випускників шкіл, які є цілісними особистостями, патріотами, інноваторами, здатними бути творцями інноваційного суспільства, в якому кожен громадянин має рівні права та можливості для розвитку своїх талантів упродовж життя.

Важливим напрямом реформи загальної середньої освіти є зміна структури середньої школи, яка забезпечить перехід до профільного навчання. У цьому контексті важливою є взаємодія загальної середньої освіти і професійної (професійно-технічної) освіти. Сьогодні здійснюється трансформація сфери П(ПТ)О.

Світовий досвід діяльності передових країн свідчить, що для національної системи П(ПТ)О першочергове значення у розв'язанні існуючих проблем має створення і впровадження нової нормативної бази на всіх рівнях

її функціонування, забезпечення цілісності, системності, неперервності освіти на основі вдосконалення її структури, змісту, моніторингу якості запровадження на всіх рівнях державних освітніх стандартів, надійного правового, соціального та економічного захисту і стимулювання розвитку освітніх систем ЗП(ПТ)О.

У Загальній декларації прав людини, прийнятої Генеральною асамблеєю Організацією Об'єднаних Націй (далі – ООН) [95], у статті 26, зазначається: «1. Кожна людина має право на освіту. Освіта повинна бути безоплатною, хоча б початкова і загальна. Початкова освіта повинна бути обов'язковою. Технічна і професійна освіта повинна бути загальнодоступною, а вища освіта повинна бути однаково доступною для всіх на основі здібностей кожного».

Всесвітня декларація про забезпечення, виживання, захисту та розвитку дітей, прийнята Генеральною асамблеєю ООН [49], пропагує навчання упродовж усього життя: «6. Ми будемо прагнути здійснення програм, які знизять рівень неграмотності та нададуть усім дітям можливість здобуття освіти незалежно від їхнього походження і статі, які підготують дітей до трудової діяльності і забезпечуватимуть можливість для здобуття освіти протягом усього життя».

Конституція України гарантує всебічний розвиток особистості (ст. 23) [121].

У Законах України в галузі освіти, зокрема в Законі України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10.02.1998 № 103/98 ВР, зі змінами [174], у статті 7 зазначено: «До повноважень центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері П(ПТ)О, належать: упровадження у навчально-виробничий процес досягнень науки, техніки, нових технологій, передового досвіду та інноваційних педагогічних технологій», стаття 8: «До повноважень міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані ЗП(ПТ)О, належать: упровадження у навчально-виробничий процес досягнень науки, техніки,

нових технологій, передового досвіду та інноваційних педагогічних технологій у підпорядкованих ЗП(ПТ)О». У статті 24 мова йде про те, що керівництво діяльністю ЗП(ПТ)О здійснює керівник, створює необхідні умови для творчості педагогічних працівників, здобувачів освіти, для використання і впровадження ними прогресивних форм і методів навчання, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічних експериментів.

У Законі України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами) у статті 1 зазначено: «Академічна свобода – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова, думки і творчості, поширення знань та інформації, вільного оприлюднення і використання результатів наукових досліджень з урахуванням обмежень, установлених законом». У статті 5 цього Закону зазначено, що освіта є державним пріоритетом, яка забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства [175].

Закон України від 04.07.2002 № 40-IV «Про інноваційну діяльність», зі змінами, формулює мету і принципи державної інноваційної політики: створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозбережувальних технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції (ст. 3). У статті 4 охарактеризовано об’єкти інноваційної діяльності: інноваційні програми і проєкти; нові знання та інтелектуальні продукти. Статті 12, 14 дають роз’яснення визначених об’єктів інноваційної діяльності [176].

Указом Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від 25 червня 2013 року № 344/2013 визначено загальні положення та сучасний стан розвитку освіти, мету, стратегічні напрями та основні завдання Національної стратегії, основні

напрями реалізації Національної стратегії, фінансове та матеріально-технічне забезпечення системи освіти, міжнародне партнерство, національний моніторинг та оцінку системи освіти, очікувані результати реалізації Національної стратегії [177].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» Кабінет Міністрів України постановляє затвердити порядок державної реєстрації інноваційних проєктів та ведення Державного реєстру інноваційних проєктів.

У Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів» від 17.09.2003 № 1474, зі змінами визначено порядок державної реєстрації інноваційних проєктів, ведеться Державний реєстр інноваційних проектів та публікується інформація про інноваційні проєкти в офіційному бюлетені МОН [179].

У наказі Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» від 07.11.2000 № 522 (зі змінами) визначено порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності в системі освіти, розроблення, використання освітніх інновацій, фінансування інноваційної освітньої діяльності [180].

У наказі Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад» від 20.02.2002 № 114 (зі змінами) [181] окреслено загальні положення та порядок надання і зняття статусу експериментального закладу загальної середньої освіти, повноваження експериментального закладу загальної середньої освіти, порядок здійснення дослідно-експериментальної роботи, управління експериментальним загальноосвітнім навчальним закладом, фінансування експериментального загальноосвітнього навчального закладу.

У Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-

технічна) освіта» на період до 2027 року» [183] описано основну проблему, що потребує вирішення, а саме: невідповідність підготовки кваліфікованих кадрів потребам особи, національної економіки та суспільства, акцентовано увагу на факторах, що зумовили негативні зміни в П(ПТ)О, зокрема централізована та бюрократизована система управління у сфері П(ПТ)О; недостатній обсяг фінансування П(ПТ)О; низький рівень оплати праці педагогічних та інших працівників ЗП(ПТ)О; недостатня співпраця ЗП(ПТ)О з роботодавцями та бізнес-партнерами; відсутність даних про стан ринку праці; недосконаліть системи професійної орієнтації та кар'єрного консультування молоді і дорослих.

У концепції визначено невідповідність підготовки кваліфікованих робітників вимогам ринку праці, зокрема: «низька соціально-економічна мотивація особи до здобуття професійних кваліфікацій; втрата привабливості та престижності П(ПТ)О; зростання дефіциту робітничих кадрів на внутрішньому ринку праці; зниження соціального статусу педагогічних працівників ЗП(ПТ)О; застаріла матеріально-технічна база ЗП(ПТ)О; невідповідність змісту освіти та методики викладання вимогам сучасного ринку праці та потребам особи; незаінтересованість місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у розвитку системи П(ПТ)О регіону».

Здійснимо аналіз реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О, виходячи з упровадження інноваційних змін.

Метою Концепції є проведення реформи П(ПТ)О, що забезпечить виконання таких трьох базових завдань: децентралізація управління та фінансування у сфері П(ПТ)О; формування показників регіонального замовлення на підставі даних аналізу стану ринку праці; державно-приватне партнерство у сфері П(ПТ)О та взаємозв'язок з ринком праці.

Реформа П(ПТ)О сприятиме економічному розвитку, зростанню конкурентоспроможності України, розвитку професійної кар'єри,

підприємництва та самозайнятості, формуванню нового іміджу випускника закладу П(ПТ)О.

Розв'язання проблеми передбачає «здійснити шляхом проведення системної реформи П(ПТ)О; розвитку державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О; розширення ЗП(ПТ)О, зокрема розроблення і впровадження власних освітніх програм, отримання статусу неприбуткової організації із збереженням податкових пільг і отриманням фінансової автономії; запровадження гнучкої моделі здобуття повних і часткових професійних кваліфікацій» [183].

Реформування системи забезпечення якості П(ПТ)О передбачає наступне: «розроблення нових стандартів П(ПТ)О на базі професійних стандартів, які ґрунтуються на компетентнісному та особистісно орієнтованому підходах до навчання; формування мережі кваліфікаційних центрів, основними функціями яких є оцінювання і визнання результатів навчання, присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій; залучення до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва та сфери послуг» [183].

Розвиток державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О передбачає участь усіх зацікавлених сторін, зокрема роботодавців, у розробленні професійних стандартів, стандартів освіти і освітніх програм, упровадженні і поширенні дуальної форми здобуття освіти, створенні сучасного освітнього середовища, зокрема у центрах професійної досконалості.

Розглянемо етапи реалізації Концепції, виходячи з інноваційних змін у діяльності ЗП(ПТ)О.

Реалізація Концепції здійснюється в три етапи у 2019–2027 роках. На першому етапі (2019–2021 рр.) передбачено: прийняти новий Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту», продовжити децентралізацію управління, оптимізацію мережі ЗП(ПТ)О; розпочати утворення центрів професійної досконалості; продовжити утворення навчально-практичних

центрів галузевого спрямування на базі ЗП(ПТ)О, зокрема із залученням соціальних партнерів; прийняти нормативно-правові акти для забезпечення розвитку дуальної форми здобуття освіти.

На другому етапі (2022–2024 рр.) передбачено: продовжити створення сучасного освітнього середовища у ЗП(ПТ)О; утворення центрів професійної досконалості; сертифікацію педагогічних працівників у сфері П(ПТ)О; забезпечити впровадження Національної системи кваліфікацій.

На третьому етапі (2025–2027 рр.) передбачається формування мережі центрів професійної досконалості: забезпечення діяльності кваліфікаційних центрів; запровадження здобуття часткових професійних кваліфікацій; ефективного функціонування системи незалежного оцінювання та визнання професійних кваліфікацій.

Результатами реалізації Концепції буде: професійна самореалізація особи та реалізація принципу навчання впродовж усього життя; зростання привабливості П(ПТ)О; підвищення соціального статусу педагогічних працівників ЗП(ПТ)О; посилення співпраці ЗП(ПТ)О з роботодавцями; задоволення потреб ринку праці, суспільства і держави у кваліфікованих кадрах; сталий розвиток національної економіки та суспільства.

У нових соціокультурних умовах перед ЗП(ПТ)О, які беруть на себе відповідальність за управління інноваційною діяльністю у сфері освіти, є групи цілей, кожна з яких пов’язана із забезпеченням соціальної функції інноваційного процесу в освіті.

По-перше, це формування єдиного освітнього простору, що забезпечує високоефективну систему послуг і умов, що відповідають освітнім потребам усіх верств населення.

По-друге, такі цілі формування практики соціалізації і виховання підростаючого покоління ставляться з урахуванням загальнолюдських цінностей національної культури.

По-третє, це цілі перетворення освіти в систему, що розвивається, здатну забезпечити розвиток особистості (кваліфікованого робітника) і розвиток громадських систем (роботодавців) за умови корпоративної взаємодії між усіма соціальними інституціями.

Позитивними результатами децентралізації у сфері П(ПТ)О слід вважати те, що уперше за багато років регіони почали вкладати кошти у розвиток та модернізацію матеріально-технічної бази ЗП(ПТ)О; розпочалося створення навчально-практичних центрів за кошти місцевих бюджетів; частину залишків освітньої субвенції регіони спрямовують на зміцнення матеріально-технічної бази ЗП(ПТ)О. Разом з тим, як показала практика, доцільним є формування моделі фінансування ЗП(ПТ)О з обласних бюджетів.

П(ПТ)О є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Одним із пріоритетних завдань сьогодні є інтеграція української системи освіти у світову освітню систему, модернізація української освіти на засадах тенденцій світового розвитку.

З метою підвищення престижності робітничих професій, допомоги молоді свідомо обрати майбутній фах та на виконання підписаної Угоди між Україною та Європейською Комісією про фінансування Програми «EU4Skills: Кращі навички для сучасної України» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1043-р) проведено всеукраїнські конкурси професійної майстерності «WORLDSKILLS UKRAINE», всеукраїнські та регіональні конкурси фахової майстерності серед здобувачів освіти ЗП(ПТ)О, регіональні виставки творчих робіт здобувачів освіти ЗП(ПТ)О та регіональні «Ярмарки професій».

Упровадженню інноваційних технологій у ЗП(ПТ)О сприяє робота регіональних Навчально-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти ПТО. На їх базі проводиться системна діяльність із розвитку

фахової та педагогічної компетентості педагогів, здійснюється розроблення сучасного методичного забезпечення професійної освіти. Постійне проведення методичних семінарів, форумів, конкурсів, виставок та інших форм методичної роботи сприяє продукуванню нових педагогічних ідей, технологій, узагальненню та поширенню передового педагогічного досвіду тощо.

Реалізація міжнародних освітніх програм і проєктів також сприяє впровадженню сучасних інноваційних та інформаційних технологій навчання у професійну освіту. Зокрема впровадженню програми Intel® «Навчання для майбутнього» в системі професійної освіти дало можливість навчити педагогічних працівників ефективному використанню інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виробничому процесі.

Значний вплив на впровадження у виробничий процес інноваційних технологій має співпраця із соціальними партнерами, зокрема: «KNAUF», «Henkel Bautechnik Ukraine», фабрика сучасних будівельних сумішей «БудМайстер», «BOSCH», «TRIORA», «NIBKO», «HERZ Україна», «КАПАРОЛ Україна», ТОВ «Акватерм-Київ», ТзОВ «Снєжка-Україна» та ін [8].

Реалізація програм ЄС Twinning та ЕРАЗМУС+ має неабиякий вплив на розвиток П(ПТ)О України.

Метою освітнього проєкту Twinning, спрямованого на вдосконалення української П(ПТ)О, є допомога Україні у реформуванні системи освіти відповідно до політики безперервного навчання ЄС.

Серед результатів програми Twinning варто відзначити спільні напрацювання українських, датських і німецьких експертів, що стали основою нового законопроєкту «Про професійну освіту», рамкового Закону «Про освіту», законопроєкту про внесення змін до чинного Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» та низки інших нормативних документів [7]. Новим законодавством передбачено створення в Україні принципово нового типу закладу – регіонального центру професійної освіти, який буде готувати

спеціалістів за різними профілями (від фотографів і дизайнерів – до слюсарів та кухарів), орієнтуючись на потреби свого регіону й країни.

Ефективним інструментом для впровадження інновацій слід відмітити програму Еразмус+, спрямовану на підтримку посиленої співпраці в країнах ЄС у галузі професійної освіти та забезпечення її якості. Ключовими напрямами діяльності є мобільність професійної освіти, співпраця задля інновацій (стратегічні партнерства професійної освіти, альянси професійної майстерності). Основною метою реалізації програми є забезпечення можливості для якісного навчання та викладання для дорослих і покращення пропозиції щодо навчання провайдерами освітніх послуг для дорослих; сприяння розвитку національної політики та європейського діалогу щодо розвитку системи практик освіти дорослих; збільшення можливостей щодо навчання за кордоном для здобувачів освіти професійної освіти для набуття ними навичок, необхідних для переходу від освіти та підготовки до роботи; покращення реагування системи професійної освіти на специфічні потреби ринку праці; сприяння посиленню економічної конкурентоспроможності в різних секторах; підтримка розробок країн ЄС у сфері освітньої політики та відповідь на деякі конкретні цілі системи професійної освіти; розвиток і розширення знань, навичок і компетентностей.

Виходячи з основних завдань, інноваційна діяльність реалізовується у різних напрямах: стажування учнів за кордоном на підприємствах, у державних установах, неурядових організаціях; стажування фахівців професійної освіти на підприємствах або у закладах освіти/професійної підготовки; сприяння структурованій та довготерміновій співпраці між ЗП(ПТ)О та стейкхолдерами; розроблення та запровадження програм, що відповідають вимогам ринку праці та потребам студентів у різних секторах економіки; взаємне колегіальне навчання та спільне навчання у тематичних робочих групах; дослідження з покращення якості та забезпечення учнівських стажувань; участь у структурованих курсах/тренінгах за кордоном;

стажування за роботою у сфері освіти дорослих або у відповідній організації іншого сектору за кордоном; міжгалузева співпраця з метою обміну досвідом і кращими практиками між організаціями; розроблення, тестування та затвердження нових навчальних планів, методів навчання або інноваційних педагогічних підходів; сприяння розвитку національної політики та європейського діалогу щодо розвитку систем і практик освіти дорослих; консультування (щодо підготовки законопроєктів з організаційно-інформаційних питань тощо), тренінги, навчально-ознайомлювальні поїздки та стажування.

Потужним осередком у вітчизняній системі підготовки, професійної перепідготовки і підвищенні кваліфікації педагогічних та керівних кадрів, розвитку упровадження і поширення інновацій є Центральний інститут післядипломної світи (далі – ЦІПО), Відокремлений структурний підрозділ Білоцерківського інституту неперервної освіти (далі – БІНПО) Державного закладу вищого освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Навчально-методичні центри (кабінети) професійно-технічної освіти (далі – НМЦ(К) ПТО).

Науково-методичний супровід П(ПТ)О передбачає розробку і забезпечення науково-дослідної та інноваційної діяльності, яким раніше не приділялося належної уваги: створення авторських програм, навчально-методичних посібників, застосування і розвиток інноваційних педагогічних технологій, зокрема особистісно орієнтованих, модульних тощо.

Таким чином, інноваційні процеси, підпорядковуючись загальним закономірностям, вимагають урахування специфічних властивостей ЗП(ПТ)О за умови єдності основних цінностей у організації неперервної освіти.

Для повноти розуміння інноваційних змін, що відбуваються в країні, проведемо аналіз регіонального аспекту визначеного питання.

За територіальною ознакою (поширеністю) інноваційна освітня діяльність здійснюється на всеукраїнському, регіональному рівнях, а також на рівні закладу освіти [180].

Під впливом мотивів і мети формується інформаційно-аналітична основа процесу управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на регіональному рівні.

Результати проведеного нами аналізу регіонального аспекту на прикладі ЗП(ПТ)О Сумської області відповідно до поняття управління дозволяють сформувати цілі та завдання інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О. Вони зводяться до наступного: створення максимально комфортних і сприятливих умов для розумового, емоційного і фізичного розвитку майбутнього кваліфікованого робітника, всебічного розкриття здібностей особистості, формування гуманістичних цінностей і творчого мислення; забезпечення змістовної та методичної наступності при переході з одної кваліфікації в іншу; розробка й оволодіння методикою комплексної профорієнтаційної діагностики можливостей кожного майбутнього кваліфікованого робітника, тобто створення дієздатного педагогічного консиліуму; визначення базового компоненту освіти і створення можливостей для багатопрофільного різнорівневого навчання; створення умов для максимальної самореалізації особистості кваліфікованого робітника, підвищення його конкурентоздатності на сучасному ринку праці; створення на експериментальній базі ЗП(ПТ)О педагогічного сталого колективу.

Отже, метою управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О Сумської області, є створення умов для ефективної роботи всіх учасників інноваційного процесу щодо досягнення запланованих колективом цілей і завдань, що забезпечують його якісне функціонування, удосконалення і розвиток в умовах П(ПТ)О.

У Сумській області з метою розвитку інноваційної діяльності у 2017 році створено регіональну експертну раду при Департаменті освіти і науки

Сумської обласної державної адміністрації відповідно. На засіданні комісії затверджено заявку та програму експериментів регіонального рівня та затверджено результати діяльності. Звіти оформлено відповідно до реалізації програми експериментів. Питання експериментальної діяльності проаналізовано на засіданні колегії Департаменту освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації (протокол від 25.10.2018 № 3/5).

Станом на 01.01.2021 р. в Україні функціонує 711 ЗП(ПТ)О, з них: 312 – професійних ліцеїв, 165 – вищих професійних училищ, 90 – центрів професійно-технічної освіти, 65 – професійно-технічних училищ, 60 – заклади П(ПТ)О при установах виконання покарань, професійні училища соцреабілітації, 13 – закладів П(ПТ)О, що є структурними підрозділами закладів вищої освіти, 3 – професійні коледжі, 3 – заклади П(ПТ)О, що підпорядковані іншим органам виконавчої влади. У 2020 році кількість закладів П(ПТ)О скоротилася порівняно з попереднім роком на 12 одиниць (1,7%), а порівняно з 2018 роком – на 25 од. (3,5%) [154, с. 188].

Упродовж 2018–2021 років розподіл закладів П(ПТ)О за типами стабілізувався. Майже 44% становлять професійні ліцеї, 22% – вищі професійні училища, 12% – центри професійно-технічної освіти, 9% – професійно-технічні училища та заклади П(ПТ)О при установах виконання покарань, 2% – заклади П(ПТ)О, що є структурними підрозділами закладів вищої освіти, 0,4% – заклади П(ПТ)О, підпорядковані іншим органам виконавчої влади і професійні коледжі. Із загальної кількості закладів П(ПТ)О 67% мають контингент здобувачів до 400 осіб, 33% − понад 400 осіб.

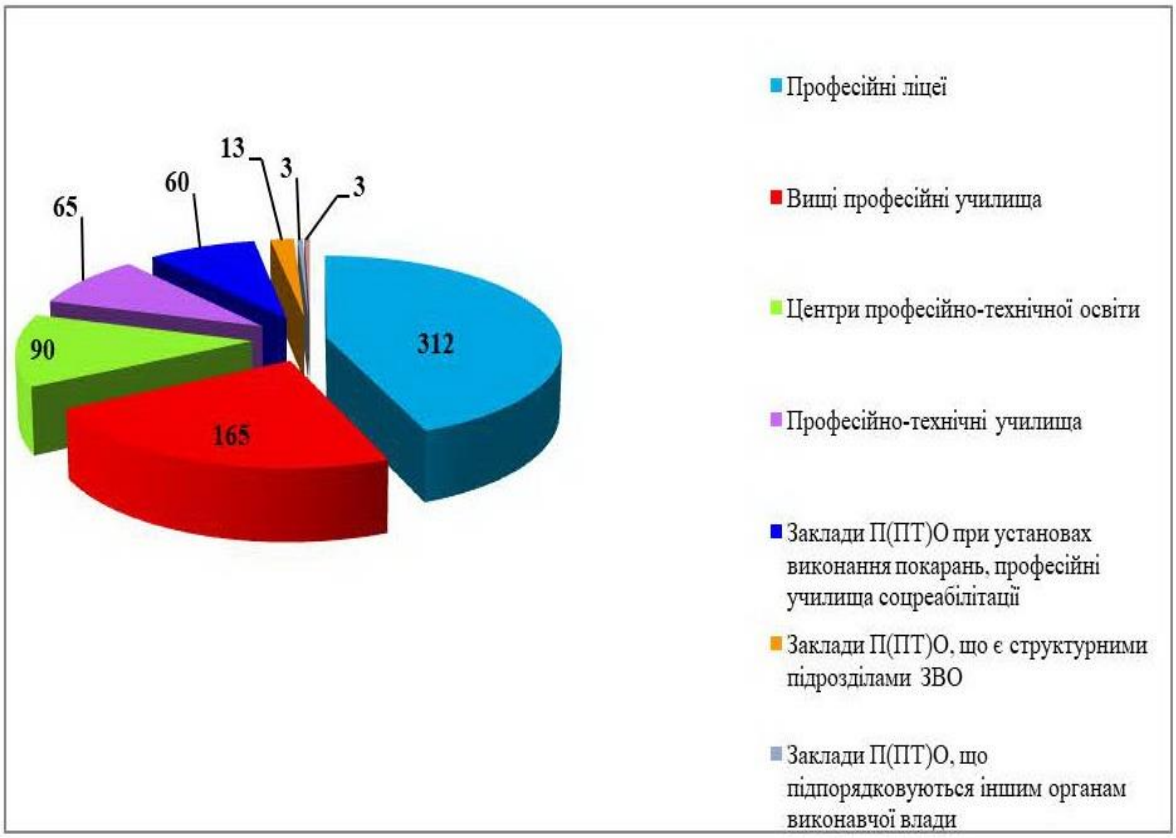


Рис. 1.1 Кількість ЗП(ПТ)О України за типами

Загальний контингент здобувачів освіти ЗП(ПТ)О України станом на 01.01.2021 становить 240 701 здобувач освіти, що в порівнянні з минулими роком менше на 10% від загальної кількості (245 775 осіб), у порівнянні з 2017–2020 роками показники зменшилися у середньому на 13%. Здобувачів освіти та слухачі закладів П(ПТ)О отримують робітничі кваліфікації за 7 галузевими спрямуваннями. Найбільше здобувачів освіти навчається за напрямом «Промисловість» (станом на 01 січня 2021 р. – 29,18% або 70 230 осіб). За цим напрямом учні та слухачі здобувають професії «Слюсар з ремонту автомобілів», «Електрогазозварник», «Верстатник широкого профілю», «Кравець».

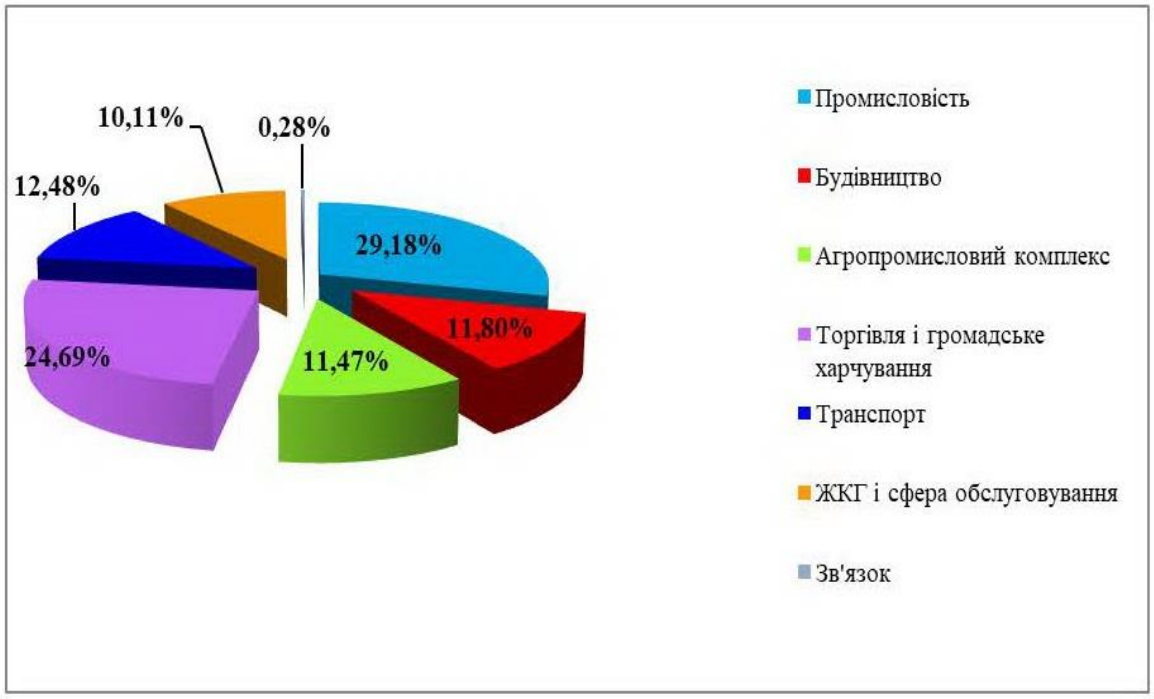


Рис. 1.2 Структура контингенту здобувачів освіти, слухачів ЗП(ПТ)О за напрямами підготовки України

У 2020 році частка здобувачів освіти, працевлаштованих за професією, становить 79,9% (88 182 осіб) від загальної кількості (110 366 осіб). Порівняно з минулими роками показники зменшилися у середньому на 3% (2021–2020 рр.).

Наприклад, станом на 01.01.2021 у Сумській області функціонує 28 ЗП(ПТ)О державної форми власності. Із них: 8 – професійних ліцеїв, 11 – вищих професійних училищ, 6 – центрів професійно-технічної освіти, 1 – професійно-технічне училище, 2 – навчальні центри при установах відбування покарань.

Розподіл закладів П(ПТ)О Сумської області становить відповідно: 29% − професійні ліцеї, 39% − вищі професійні училища, 21% − центри професійно-технічної освіти, 4% − професійно-технічні училища, 7% − навчальні центри при установах відбування покарань. Із загальної

кількості ЗП(ПТ)О 61% мають контингент здобувачів до 400 осіб, 39% − понад 400 осіб.

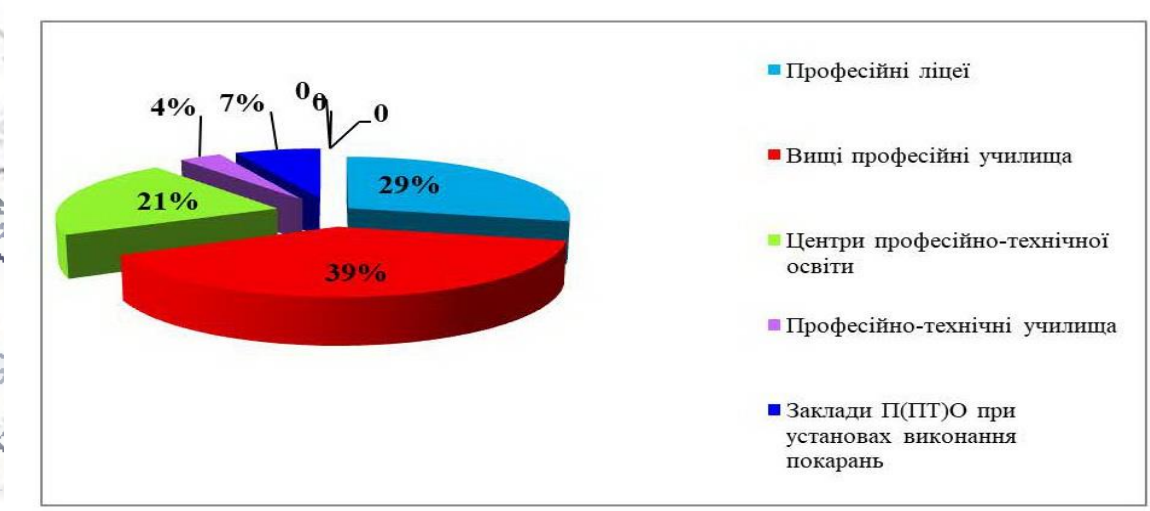


Рис. 1.3 Розподіл ЗП(ПТ)О Сумської області за типами

Загальний контингент ЗП(ПТ)О Сумської області станом на 01.01.2021 становить 8 601 здобувач освіти, що в порівнянні з минулим роком зменшився на 1% від загальної кількості (155 осіб). У 2017–2021 роках загальна кількість контингенту зменшилася на 10%, що становить 856 осіб.

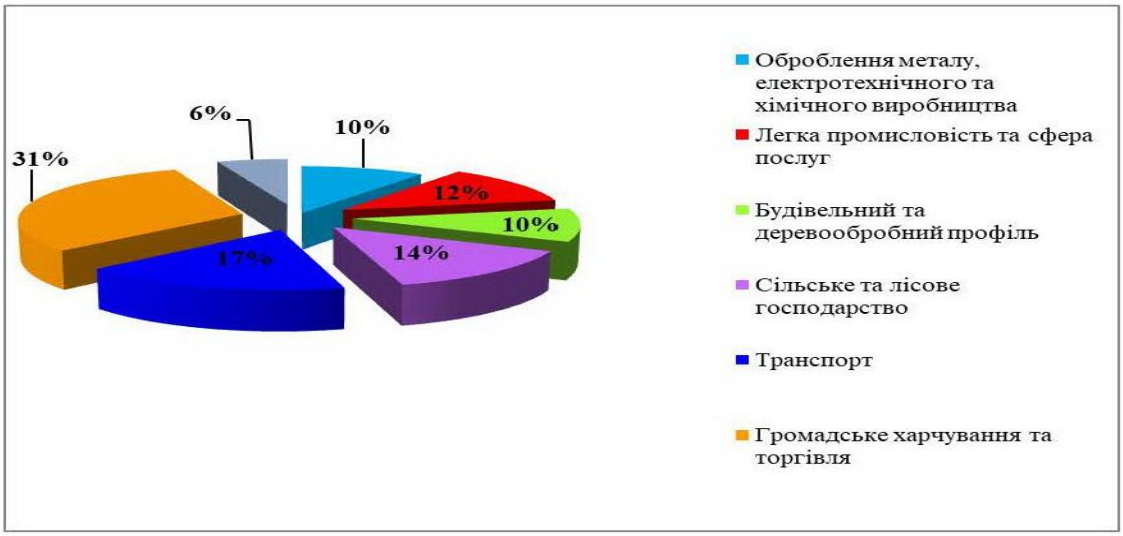


Рис. 1.4 Структура контингенту здобувачів освіти, слухачів ЗП(ПТ)О за напрямами підготовки Сумської області

Здобувачі освіти та слухачі закладів П(ПТ)О отримують робітничі кваліфікації за 7 галузевими спрямуваннями. Найбільше здобувачів освіти навчається за напрямом «Громадське харчування та торгівля» (станом на 1 січня 2021 р. – 31% або 2 667 осіб). За цим напрямом учні та слухачі здобувають професії «Кухар», «Кондитер», «Продавець продовольчих товарів», «Продавець не продовольчих товарів».

У 2020 році кількість випускників склала 3005 осіб, із них працевлаштовані за професією 2332 здобувачі освіти, що становить 78% від загальної кількості. У порівнянні за 2017–2021 роками показник зменшився на 3%.

Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року» перед системою П(ПТ)О стоять такі головні завдання: професійна самореалізація особи та реалізація принципу навчання впродовж усього життя з урахуванням гендерної рівності та інклюзивного навчання; зростання привабливості П(ПТ)О, підвищення її конкурентоспроможності та якості відповідно до міжнародних стандартів; підвищення соціального статусу педагогічних працівників ЗП(ПТ)О; посилення співпраці ЗП(ПТ)О з роботодавцями та бізнес-партнерами; задоволення потреб ринку праці, суспільства і держави у кваліфікованих кадрах; сталий розвиток національної економіки та суспільства.

Реалізувати ці завдання можливо за рахунок упровадження дієвої моделі управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О.

У 2017 році в ЗП(ПТ)О Сумщини стартували експерименти регіонального рівня (додаток А). Кожен із експериментальних проєктів мав чітко визначений механізм організації та проведення. Сьогодні констатуємо факт, що дослідна робота, що здійснюється за ініціативи ЗП(ПТ)О, є найбільш ефективною тому, що є можливість поєднати її з практикою не формально, а дієво.

Експериментальний компонент посідає достатньо вагоме місце в управлінні П(ПТ)О у регіоні, оскільки він формує підстави для впровадження інноваційних змін, внесення коректив у функціонування та розвиток ЗП(ПТ)О. Актуальність структуризації експериментальної діяльності обумовлено потребами інтенсифікації освітніх реформ у регіоні, оновленням класичного змісту контролю як управлінської функції, необхідністю об'єктивної експертної інформації для прийняття своєчасних і дієвих рішень, спрямованих на підвищення якості підготовки конкурентоздатного робітника, здатного швидко реагувати на трансформаційні зміни виробництва.

З метою впровадження елементів дуальної форми навчання у Сумської області, перевірки її ефективності, приведення у відповідність професійної підготовки кваліфікованих робітників до запитів роботодавців спланована експериментальну роботу за темою «Упровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників». Максимальне наближення професійного навчання до умов реального виробництва з упровадженням елементів дуальної форми навчання у рамках експериментальної діяльності почали здійснювати ДПТНЗ «Конотопське ВПУ», «Сумський центр ПТО з дизайну та сфери послуг», ДНЗ «Білопільське ВПУ», «Шосткинський центр ПТО».

Результатом проведеної роботи став аналіз теоретичного дослідження, практичного стану впровадження елементів дуальної форми навчання в області, SWOT-аналіз. Визначено елементи дуальної форми навчання (розробка програм відповідно до запитів роботодавців, підписання тристоронньої угоди; моделювання розподілу годин між теоретичною та практичною складовими освітнього процесу; участь роботодавців у освітньому процесі ЗП(ПТ)О) та критерії ефективності впровадження елементів дуальної форми навчання для ЗП(ПТ)О (рівень освітніх досягнень здобувачів освіти (професійно-теоретична, професійно-практична підготовка); рівень задоволення роботодавцями компетенціями випускників;

адаптація здобувачів освіти до умов виробництва; працевлаштування випускників). Результати діяльності експериментальних закладів засвідчили підвищення рівня професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки.

Становлення інституту соціального партнерства агропромислового сектору регіону презентували Реутинський професійний аграрний ліцей (далі – ПАЛ) і Конотопський ПАЛ у проєктах співпраці з роботодавцями в рамках експериментальної роботи «Соціальне партнерство як інструмент підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників». Реалізація проєктної діяльності дозволяє залучити соціальних партнерів до активної участі у підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації робітників, в освітній діяльності закладів; посилити роль місцевих органів виконавчої влади щодо узгодження і реалізації інтересів усіх учасників цього процесу для підготовки мобільного, висококваліфікованого, конкурентоздатного робітника, який може задовольнити сучасний ринок праці.

Сьогодні особливої актуальності набуває питання впровадження дистанційної форми освіти в ЗП(ПТ)О.

У 2017 році в області розпочалася підготовча робота з теми «Розвиток освітнього інформаційного середовища ліцею засобами дистанційної форми навчання» на базі Синівського професійного аграрного ліцею з метою апробації елементів дистанційної форми навчання в освітньому процесі ЗП(ПТ)О. Основною ідеєю впровадження елементів технології дистанційного навчання є створення освітньо-інформаційного середовища на платформі Moodle, що охоплює комп'ютерні інформаційні джерела, електронні бібліотеки, відео- та аудіотеки, книги і навчальні посібники.

Підсумком І констатувального етапу експериментальної діяльності стала підготовка колективу до впровадження елементів технології дистанційної форми навчання, розробка дистанційних курсів з предметів. Освітнє середовище засобами дистанційної форми навчання надає унікальні можливості здобувачам освіти ЗП(ПТ)О для оновлення знань як самостійно,

так і під керівництвом викладачів. Особливої уваги заслуговує поєднання дистанційної форми навчання з елементами дуальної форми навчання.

З метою розробки дієвого методичного супроводу ЗП(ПТ)О щодо питань організації навчально-виробничого процесу в роботі з учнями з особливими освітніми потребами у 2017–2020 роках на базі Глухівського ВПУ проводилася експериментальна робота з теми «Професійна підготовка учнів з особливими освітніми потребами в професійно-технічному навчальному закладі як необхідна умова їх соціальної адаптації та подальшої трудової зайнятості».

Експериментальну роботу першого етапу було спрямовано на налагодження конструктивної взаємодії усіх суб'єктів освітнього процесу шляхом проведення семінарів-практикумів за участю провідних науковців області із цього питання, засідань робочих груп. Підсумком роботи стало напрацювання системи діяльності ЗП(ПТ)О щодо підготовки здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, що включає організаційно-управлінську, соціально-психологічну, навчально-методичну, виховну та виробничу складові (рис. 1.5).

За результатами опитувань педагогічних працівників виявлено психолого-педагогічні умови професійної підготовки здобувачів освіти з особливими освітніми потребами: психолого-педагогічна готовність педагогічних працівників ЗП(ПТ)О до роботи з учнями з особливими освітніми потребами; наявність спеціальних засобів навчання (технічні засоби, посібники); адаптація та модифікація робочих програм підготовки професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки; готовність батьків до співпраці з педагогічним колективом; адаптація (збільшення кількості годин) освітніх державних стандартів.

Аналіз нормативних документів засвідчив, що в Україні для координації роботи, пов'язаної з виконанням міжнародних документів про освіту здобувачів освіти з особливими потребами, діють законодавчі акти, згідно з

якими створено передумови для розвитку інтегрованого та інклюзивного навчання, допускається закриття спеціальних закладів освіти за наявності відповідних умов для навчання і можливостей надання соціальних послуг у закладі загальної середньої освіти. Але вітчизняне нормативно-правове забезпечення у сфері П(ПТ)О свідчить про відсутність документів, що регламентують цей процес, зокрема: перелік професій, за якими може здійснюватися професійна підготовка здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, порядок прийому здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, штатний розпис ЗП(ПТ)О, вимоги до розробки робочих навчальних планів.

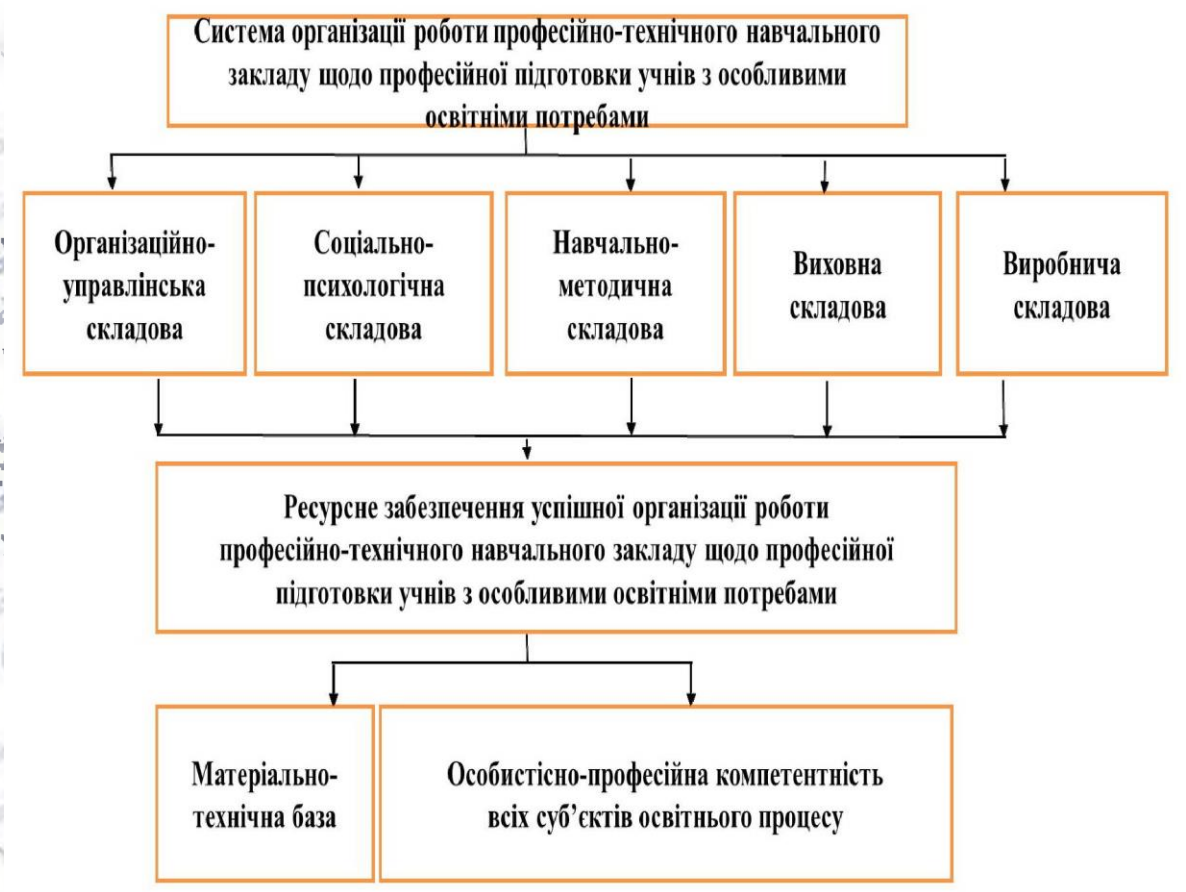


Рис. 1.5 Система організації роботи закладу професійної (професійно-технічної) освіти щодо професійної підготовки здобувачів освіти з особливими освітніми потребами

Джерело: складено робочою групою експерименту

Результати експериментальної роботи у рамках проведення констатувальних етапів аналізувались на: засіданні Навчально-методичної ради при НМЦ ПТО (далі – НМЦ ПТО) у Сумській області; засіданнях робочих груп; висвітлювалися на регіональних, всеукраїнських, міжнародних науково-практичних конференціях; на сайті НМЦ ПТО у Сумській області.

ДПТНЗ «Роменське вище професійне училище» Сумської області здійснює експериментальну роботу у напрямі «Відкрите професійне навчання населення на модульно-компетентнісній основі» (2016–2018 роки), затверджену наказом МОН від 23.03.2016 р № 308. За результатами експериментальної діяльності професійне навчання населення на модульно-компетентісній основі активно впроваджується в освітню практику.

Аналіз роботи у Чернівецькій області засвідчив, що ЗП(ПТ)О у своїй роботі НМЦ ПТО надають перевагу інтерактивним, проєктним, інформаційним, особистісно орієнтованим формам інноваційної роботи, також використовуються методи критичного мислення. Активно оновлюються освітні програми відповідно до нових стандартів П(ПТ)О, впроваджуються елементи дуальної форми навчання з професії «Слюсар з ремонту рухомого складу; помічник машиніста тепловоза».

Однією з інноваційних технологій, що активно впроваджується у навчально-виробничий процес ЗП(ПТ)О області, є проблемно-розвивальне навчання (Вище професійне училище № 3 м. Чернівці, Вище професійне художнє училище № 5 м. Чернівці, Професійно-технічне училище № 8, ДПТНЗ «Чернівецький професійний ліцей сфери послуг», Чернівецьке вище професійне училище радіоелектроніки).

Застосування телекомунікаційних технологій дає можливість створення якісно нового інформаційного освітнього середовища з можливістю організації глобальної системи дистанційного навчання. Елементи такого навчання на теренах області успішно впроваджуються такими ЗП(ПТ)О: Чернівецьке вище професійне училище радіоелектроніки, ДПТНЗ

«Чернівецький професійний машинобудівний ліцей», «Чернівецький професійний ліцей сфери послуг». У закладах проводиться безперервний моніторинг освітнього процесу за допомогою технологій електронного навчання.

З метою вдосконалення системи управління ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики у червні 2019 року розпочався експеримент всеукраїнського рівня за темою «Управління розвитком закладів професійної (професійно-технічної) освіти Чернівецької області на засадах педагогічної логістики», розрахований на 4 роки (квітень 2019 року – грудень 2023 років). Експериментальними майданчиками визначено НМЦ ПТО в Чернівецькій області, Чернівецьке вище професійне училище радіоелектроніки та Державний професійно-технічний навчальний заклад «Чернівецький професійний ліцей сфери послуг».

Перший констатувальний етап тривав з квітня 2019 року до кінця 2019 року. У 2020 році розпочався другий формувальний етап (січень 2020 р. – серпень 2022 років). У розрізі цієї роботи НМЦ ПТО працюватиме над створенням банку результатів упровадження педагогічної логістики в управління розвитком ЗП(ПТ)О, розробленням технології управління розвитком ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики. Експериментально перевірятиметься ефективність упровадження логістичної моделі управління розвитком ЗП(ПТ)О, здійснюватиметься робота щодо розроблення та апробації методичних рекомендацій щодо управління розвитком ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики.

Проаналізувавши досвід роботи і напрямів інноваційних технологій Луганщини, можемо зробити висновок, що незважаючи на складну ситуацію на сході країни, ЗП(ПТ)О активно впроваджують інформаційні технології, особистісно орієнтованого навчання, критичного мислення, комп’ютерні, дистанційні та інтерактивні технології навчання. Методичні комісії у своїй

роботі акцентують увагу на професійній компетентності здобувача освіти для підвищення конкурентоздатності на ринку праці.

За методичним супроводом НМЦ ПТО у Луганській області в ЗП(ПТ)О проводиться експериментальна робота регіонального рівня.

Золотівський професійний ліцей та Відокремлений підрозділ «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка» (Старобільське відділення) освіти залучено до експерименту з упровадження елементів змішаного навчання з методичним супроводом НМЦ ПТО у Луганській області.

НМЦ ПТО в Луганській області та Золотівський професійний ліцей працюють над реалізацією експерименту всеукраїнського рівня за темою «Організація професійного навчання учнівської молоді й дорослих, які проживають на тимчасово окупованій території та в населених пунктах на лінії зіткнення, з використанням технології дистанційного навчання» (на виконання наказу Міністерства освіти і науки України від 01.10.2018 р. № 1042), метою якого є теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов формування професійної компетентності учнівської молоді й дорослих.

На регіональному рівні відокремлений підрозділ «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка» (Старобільське відділення) з НМЦ ПТО у Луганській області реалізують експеримент з урахуванням регіонального аспекту при моделюванні цілісної системи освітнього процесу з національно-патріотичного виховання в ЗП(ПТ)О» з методичним супроводом НМЦ ПТО у Луганській області. Мета цієї дослідницької роботи полягає у створенні освітньої системи ЗП(ПТ)О з урахуванням особливостей виховання учнів в умовах східного регіону.

Загалом у Луганській області 14 ЗП(ПТ)О запроваджують дуальну форму здобуття освіти, 10 – досліджують ефективність застосування

інноваційних освітніх проєктів та новітніх виробничих технологій. На базі п’яти навчально-практичних центрів Луганської області ведеться робота щодо опанування виробничих інновацій, стажування майстрів виробничого навчання тощо. Проміжні результати цих досліджень розглядаються на засіданнях педагогічних рад, методичних комісій, семінарах, конференціях, виставках як на рівні закладів освіти, так і на обласному рівні.

Інноваційна проєктна діяльність на сьогоднішній день здійснюється у 18 ЗП(ПТ)О, що складає 82% від загальної кількості. Педагогічні працівники активно беруть участь у розробці та реалізації близько 33 проєктів, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу, його оновлення та вдосконалення змісту освітніх програм, формування нового іміджу сучасної професійної освіти регіону; на соціальний розвиток молоді, виховання лідерських якостей; покращення психосоціального благополуччя здобувачів освіти.

Участь у деяких проєктах надала ЗП(ПТ)О Луганщини можливість забезпечити додаткові надходження, використані для оновлення матеріально-технічної бази, що покращить якість практичного навчання здобувачів освіти, збільшить їх конкурентоздатність на ринку праці.

Аналізуючи досвід ЗП(ПТ)О Дніпропетровської області у розрізі інноваційної діяльності, констатуємо активну участь у експериментах всеукраїнського рівня. На базі ЗП(ПТ)О області у 2018–2019 н.р. продовжували експериментальну роботу чотири дослідно-експериментальні майданчики Всеукраїнського рівня: Кам’янського професійного ліцею щодо формування енергоефективної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників будівельного профілю на основі технології проєктного навчання; Криворізького центру професійної освіти металургії та машинобудування з реалізації організаційно-педагогічних умов зі створення та впровадження електронних навчальних ресурсів у навчання професіям машинобудівної галузі; Криворізького професійного гірничо-технологічного ліцею з питань

педагогічних умов формування конкурентоздатності фахівців гірничого профілю; Дніпропетровського центру професійно-технічної освіти туристичного сервісу щодо підготовки кваліфікованих робітників з професій «Квітникар», «Декоратор вітрин», «Флорист» з використанням технології дистанційного навчання.

Затверджено експериментальний майданчик всеукраїнського рівня на базі Дніпровського центру професійно-технічної освіти за темою «Організація професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти на засадах компетентністного підходу» та Криворізького навчально-виробничого центру «Організаційно-педагогічні умови створення та функціонуванні стем-центру», до експериментальної групи якого ввійшов і НМЦ ПТО у Дніпропетровській області.

Обласною методичною службою ПТО Дніпропетровщини спільно із Дніпровською академією неперервної освіти в рамках інноваційного проєкту «STEM-освіта на Дніпрі» у листопаді 2018 року започатковано лабораторію «STEM-освіта в дії», учасниками якої стали здобувачі освіти та педагоги ЗП(ПТ)О, закладів загальної середньої освіти області та закладів позашкільної освіти.

Цілями і завданнями лабораторії є пропагування робітничих професій, налагодження профорієнтаційної роботи у закладах загальної середньої освіти, залучення здобувачів освіти до проєктної, дослідницької діяльності, навчання педагогів розробленню нормативної документації, оформлення та презентації проєктів (методичних паспортів); інтеграція навчання, роз’яснення здобувачам освіти можливості застосування знань загальноосвітніх предметів у практичній діяльності; пропагування командної роботи; розвиток у здобувачів освіти технічної думки, підприємницької діяльності.

Реформування освіти на сьогоднішній день передбачає створення нового організаційно-економічного механізму в освіті, розробку й реалізацію

моделей реструктурування освітньої мережі з метою забезпечення більшої ефективності управління інноваційною діяльністю, доступності освітніх послуг та відповідності вимогам ринку праці.

Висновки до першого розділу

1. Проблема управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О в сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства є досить актуальною. За наявності багатогранної теоретичної бази підготовки кваліфікованих робітників, достатньої розробленості професійної педагогіки щодо проблеми управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О не знайшли свого розвитку: адаптація структури, змісту і форм П(ПТ)О, що традиційно склалися, до світового та європейського освітнього простору за допомогою механізмів управління освітою; розробленість теоретико-методологічних засад, що забезпечують створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та її функціонування; потенційні можливості інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та реальний стан її реалізації; не всі теоретичні висновки доведені до рівня практичного застосування. У науці і практиці накопичений багатий досвід інноваційної діяльності, який створює сприятливі можливості для поглиблення інноваційних процесів у ЗП(ПТ)О і організації в них наукового пошуку. У теорії представлений у достатній мірі понятійно-категорійний апарат дослідження, і завдання цієї роботи полягає в тому, щоб його уточнити і конкретизувати. Нами уточнено поняття «управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О» як забезпечений вплив суб’єкта управління інноваційною діяльністю на об’єкт, який передбачає прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та створення необхідних оптимальних умов, що системно формують якість професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників.

2. У наш час відбувається перехід від репродуктивно-інформаційної моделі освіти, спрямованої на відтворення знань, до продуктивної, культурно-освітньої моделі, орієнтованої на розвиток особистісних якостей людини та інноваційне навчання. Викладач, який формує особистість, повинен бути новатором за своєю суттю. Нові ідеї, сучасні принципи та прийоми проведення інноваційної роботи допоможуть йому створювати нові педагогічні технології [29, с.396] та ефективно впроваджувати їх в освітній процес. Саме така діяльність перебудує всю систему навчання і виховання у бік підвищення її ефективності. Педагогічні працівники – агенти інноваційних змін ЗП(ПТ)О. Від рівня їх готовності залежить якість підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, рівень професійної підготовки. Нами здійснено аналіз рівнів готовності педагогічних колективів ЗП(ПТ)О до інноваційної діяльності, виокремлено з метою подальшого дослідження критеріїї готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи: професійно-педагогічний, інформаційно-пошуковий, регулятивно-комунікативний, когнітивний, конструктивно-проєктний, окреслено основні фактори опору змінам, що характеризуються за формою прояву, силою впливу, рівнем виникнення і тривалістю існування.

3. В Україні та за кордоном здійснюється потужна діяльність із запровадження інноваційних технологій навчання в професійну освіту. Водночас існує потреба в консолідації зусиль науковців та освітян у розробленні та впровадженні інноваційних технологій професійної освіти і навчання. Основою якісної реалізації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О має стати створення інфраструктури інноваційної діяльності (технопарки, освітні комплекси багаторівневого типу, освітньо-професійні округи, консорціуми, кластери); удосконалення механізмів бюджетних витрат на підтримку інноваційних процесів у системі професійної освіти України, забезпечення додаткової фінансової та матеріально-технічної підтримки інноваційних ЗП(ПТ)О та наукових установ; розроблення системи податкових та фінансово-

кредитних інструментів для залучення державою коштів роботодавців, приватного сектору, інвестування в розвиток П(ПТ)О та реалізацію наукової й інноваційної діяльності в освіті; формування та реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм у сфері професійної освіти, спрямованих на розробку інноваційних освітніх продуктів та їх упровадження з використанням наукового потенціалу науково-дослідних установ Національної академії педагогічних наук України; продовження проведення всеукраїнських, регіональних та місцевих конкурсів серед ЗП(ПТ)О і педагогів П(ПТ)О за кошти державного та місцевих бюджетів, роботодавців, спеціальних фондів; підтримка творчих здобувачів освіти, заохочення педагогічних працівників до впровадження у П(ПТ)О інноваційних педагогічних технологій.

Інноваційний компонент посідає досить вагоме місце в управлінні П(ПТ)О у регіоні, оскільки він формує підстави для впровадження якісних змін, внесення коректив у функціонування та розвиток ЗП(ПТ)О. Актуальність структуризації інноваційної діяльності та розробка моделі управління нею обумовлена потребами інтенсифікації освітніх реформ у регіоні; оновленням класичного змісту контролю як управлінської функції; необхідністю об'єктивної експертної інформації для прийняття своєчасних і дієвих рішень, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу, у зв'язку з тим, що регіональний ринок праці потребує освіченого, самодостатнього, конкурентоздатного фахівця.

Диверсифікація системи П(ПТ)О сприяє її децентралізації управління, широкій автономії освітніх установ, розвитку варіативності змісту освіти та диференціації навчання, розширенню спектру освітніх послуг, що співвідносяться з соціальним замовленням, підвищенню зацікавленості педагогів до інноваційної діяльності.

ЗП(ПТ)О змушені адаптуватися до змін, що відбуваються в соціальному середовищі. Процес адаптації освітніх установ йде по-різному. Це обумовлено

як регіональними (система управління освітніми установами, розвитком економіки, доступністю освітніх послуг), так і внутрішніми (тип адміністративного управління, сформованість колективу, умови прийому та контингент, привабливість ЗП(ПТ)О і його традиції) особливостями ЗП(ПТ)О.

Сплеск інноваційної активності в П(ПТ)О свідчить про те, що відбувається пошук найбільш оптимальних шляхів вирішення проблем, висунутих сучасністю. Однак цей пошук носить несистемний характер і ведеться без урахування властивостей, зв'язків і закономірностей розвитку освітніх систем.

Матеріали розділу було висвітлено у таких публікаціях автора [70; 71; 75; 76; 80; 82; 83,84].

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

У другому розділі виокремлено організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, представлено наукове обґрунтування моделі управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, розкрито її зміст, структурне наповнення, технологію впровадження.

2.1. Визначення організаційно-педагогічних умов управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Підвищення інноваційної активності в ЗП(ПТ)О може ефективно здійснюватися за певних організаційно-педагогічних умов.

Розвиток сучасної економіки, в якій основним ресурсом є мобільний і висококваліфікований людський капітал, потребує досягнення нової якості освіти, що відповідає вимогам нової системи суспільних відносин і цінностей, нової економіки. Таким чином, необхідність переходу ЗП(ПТ)О у режим розвитку пояснюється об'єктивними соціально-економічними умовами, що склалися в Україні в цей час.

Умови трактують як філософську категорію, що виражає відношення предмета до оточуючих його явищ, без яких він існувати не може. Більш того, умови складають те середовище, обстановку, в якій явища виникають, існують і розвиваються.

У психології умову розуміють як сукупність явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, що, ймовірно, впливають на розвиток конкретного психічного явища, до того ж це явище опосередковується активністю особистості, групи людей (за М. Конюховим) [122]. Науковці спеціально визначають термін «педагогічна умова» як певну обставину, що впливає

(прискорює чи гальмує) на формування та розвиток педагогічних явищ, процесів, систем, якостей особистості [153; 31].

Педагогічними умовами прийнято вважати зовнішні обставини, які забезпечують функціонування та розвиток процесу, що вимагає певного упорядкування – організації. Організація розуміється як процес досягнення визначеності в зовнішніх і внутрішніх відносинах систем, необхідної для забезпечення стійкості систем у мінливому середовищі проживання.

На думку Є. Хрикова, як педагогічні правила, так і педагогічні умови, орієнтують діяльність педагогів на реалізацію тієї або іншої мети та використання тих чи інших засобів. Відмінність між правилами та умовами полягає в тому, що правила мають загальнодидактичний або загально-виховний характер, тобто охоплюють більш значну частину педагогічної дійсності й орієнтовані на всіх педагогічних працівників. Педагогічні умови мають локальний характер, вони спрямовані на вирішення вузьких педагогічних цілей та окремі, невеликі групи педагогічних працівників [238, с. 10].

Сам термін «організаційно-педагогічні умови» нерідко зустрічається в педагогічних дослідженнях. Аналіз науково-педагогічної літератури показує, що зараз існують різні підходи до визначення терміну «організаційно-педагогічні умови». О. Войцехівський зазначає, що науковці все частіше застосовують організаційний аспект у педагогічних умовах та пов’язують його з ефективністю процесів, що досліджуються. Повністю розділяємо думку дослідника, який визначає організаційно-педагогічні умови як взаємопов’язані обставини і способи організації педагогічного процесу, що утворюють певну систему та визначають ефективність функціонування цього процесу [46].

Дослідники А. Алексюк, А. Аюрзанайн, П. Підкасистий під педагогічними умовами розуміють чинники, що впливають на процес досягнення мети, при цьому поділяють їх на такі види [153]: а) зовнішні: позитивні відносини викладача і здобувача освіти; об’єктивність оцінки освітнього процесу, місце навчання, приміщення, клімат тощо; б) внутрішні:

індивідуальні властивості здобувачів освіти (стан здоров'я, властивості характеру, досвід, уміння, навички, мотивація тощо). На думку О. Бражнич, педагогічні умови є сукупністю об'єктивних можливостей змісту, методів, організаційних форм і матеріальних можливостей здійснення педагогічного процесу, що забезпечує успішне досягнення поставленої мети [32].

У наукових дослідженнях Н. Житник визначено і досліджено педагогічні умови, що забезпечують якісну професійну підготовку фахівців, а саме: реалізацію змісту освіти; методичне забезпечення освітнього процесу; впровадження інноваційних навчальних технологій; забезпечення особистісно орієнтованого підходу в організації навчання [92].

Досліджував проблеми інноваційних технологій у професійній підготовці В. Манько, визначаючи педагогічні умови як взаємопов'язану сукупність внутрішніх параметрів (збільшення «ступенів свободи» особистості, накопичення духовно-практичного досвіду, оволодіння продуктивними формами самостійної діяльності) та зовнішніх характеристик функціонування (створення інноваційного середовища, педагогізація освітнього процесу), що забезпечує високу результативність освітнього процесу і відповідає психолого-педагогічним критеріям оптимальності [133].

Ніякі встановлені ззовні цілі не викликають зацікавленості людини в активізації своїх зусиль до тих пір, поки вони не перетворяться на його «внутрішню» мету і далі у його «внутрішній» план дії. Тому для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника й організації.

Тут доречно говорити про кадровий потенціал ЗП(ПТ)О і ефективність його використання. Для цього необхідно виділити кілька ключових організаційних умов: залучення в систему П(ПТ)О перспективних працівників, здатних до інноваційної діяльності; стимулювання роботи персоналу щодо здійснення інноваційної діяльності; соціально-психологічна підготовка персоналу до здійснення інноваційної діяльності; професійна і

матеріально-технічна підготовка працівників апарату управління, які мають відношення до інноваційної діяльності.

Науково-теоретичні та організаційно-педагогічні основи управління у системі П(ПТ)О докладно висвітлено у роботах С. Артюха, С. Батишева, А. Дьоміна, В. Олійника, Л. Сергеєвої, О. Щербак, М. Ярмаченка та ін. [73]. Наукове бачення організаційно-педагогічних умов інноваційної діяльності викладено у працях Д.Горобець [52], Л.Даниленко [65], В. Хайруліної [234], Б. Чижевського [241]та ін. Однак треба зазначити, що моделювання управління ЗП(ПТ)О на засадах інноваційних технологій залишається ще малодослідженим у зв'язку з недостатністю теоретичного опрацювання його основ, забезпечення необхідного науково-методичного обґрунтування, визначення стратегічної спрямованості на кінцевий результат, урахування зовнішніх і внутрішніх факторів ефективного функціонування у швидкозмінному середовищі.

Організаційно-педагогічні умови підвищення інноваційної активності ЗП(ПТ)О (зовнішні – створення інноваційного освітнього середовища, насичення змісту цінностями; внутрішні – збільшення «ступенів свободи» особистості, накопичення практичного досвіду, оволодіння продуктивними формами самоосвіти) забезпечують залучення в систему П(ПТ)О перспективних працівників, здатних до інноваційної діяльності, стимулювання роботи і соціально-психологічну підготовку колективу до здійснення інноваційної діяльності; відбір і конструювання змісту дисциплін спеціалізації; моделювання навчально-інформаційного професійно орієнтованого середовища підготовки; дотримання вимог до організації професійно орієнтованої самостійної (дослідницької) роботи педагогічних працівників і здобувачів освіти в процесі щоденної роботи; підвищення інформаційної грамотності адміністрації й педагогічних кадрів ЗП(ПТ)О.

До зовнішніх відносяться фактори, які, сприяючи утворенню системи, у той же час виступають чужими для неї елементами, що не обумовлені та не

викликані внутрішньою необхідністю до об'єднання. Вони не є основними для системоутворення, але відіграють важливу роль. До таких факторів, у першу чергу, відносяться особливості навколишнього середовища, зокрема інформаційні, що знайшли відображення у наукових працях В. Бикова [26], М. Братко [35; 36], В. Гуменюк [58], Л. Забродської [93], Г. Єльникової [90], Л. Калініної [105], Є. Хрикова [239]. Крім того, для системи, включеної до складу більш широкої системи, як зовнішні можуть виступати чинники внутрішні для більшої в цій ієрархії системи.

Розглянемо зовнішні умови ефективного управління інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О. Зовнішній вплив створює умови для успішного функціонування ЗП(ПТ)О або гальмує її вдосконалення й ефективну реалізацію цілей. Тому діагностування цих умов є необхідним елементом аналітичної діяльності адміністрації ЗП(ПТ)О. Чи є справедливими слова психолога С. Рубінштейна: «Предмети і явища зовнішнього світу виступають не тільки як об'єкти пізнання, але і як певні спонукання до дії, мотиви»? [196].

Аналіз ринку праці – це зовнішня умова для ЗП(ПТ)О, яка може якісно змінитися. Останнім часом все частіше йдеться про те, що система П(ПТ)О повинна задовольняти потреби ринку праці у фахівцях. Виникає необхідність дати відповідь на питання: як змінилися потреби ринку праці; які професії і спеціальності затребувані, і, у зв'язку з цим, на які професії слід перепрофілювати ЗП(ПТ)О; і як змінити зміст П(ПТ)О.

За результатами журналу «Фокус» рейтинг «Топ-20 найперспективніших професій» наступного десятиліття складають ті, що не пов'язані з освітньою сферою: продавець, ІТ-фахівець, інженер з автоматизації виробництва, маркетолог, інженер комунального обслуговування, агроінженер, технолог з виробництва і переробки харчової продукції, технолог побутового обслуговування, логістик, юрист (господарське право), енергетик, ветеринар, фармаколог, фінансист, інженер зв'язку, практичний психолог, генетик, біохімік, робототехнік, нано-інженер [227]. В умовах швидкозмінних

інформаційних потоків професійна мобільність виступає важливим складником професіоналізму діяльності і професіоналізму особистості сучасного фахівця [213].

На ринок праці випускник виходить зі своїм «товаром» – професією, рівнем кваліфікації, майстерністю. Тому дуже важливо не тільки оволодіти певною професією, що користується попитом на ринку праці, а й досягти певного рівня кваліфікації, опанувати певні компетентності, щоб бути конкурентоздатними, щоб якість «товару» відповідала вимогам «споживача» (роботодавця). Однак ЗП(ПТ)О не мають інформації про те, якими через зміну вимог роботодавця до робочої сили повинен бути рівень кваліфікації знань, умінь, навичок фахівця з точки зору роботодавця, які вимоги він висуває до випускника ЗП(ПТ)О.

Сьогодні все більшого значення набуває співробітництво між ЗП(ПТ)О і соціальними партнерами, так як перші стоять перед необхідністю прогнозування потреб ринку праці з метою якісного перспективного планування процесу навчання, а другі зацікавлені в підвищенні якості професійної освіти майбутніх працівників. Це важливо ще й тому, що традиційні освітні програми застаріли та не відповідають сьогоднішнім вимогам ринку праці. Зараз ЗП(ПТ)О повинні самостійно розробляти свої навчальні плани і програми з урахуванням вимог стандартів П(ПТ)О. Необхідно повністю змінити зміст цих програм.

ЗП(ПТ)О повинен проводити дослідження, що складається з наступних етапів:

1) проведення систематизованої оцінки ринку праці регіону – аналіз ситуації і тенденцій на ринку праці (у тому числі за обраними професіями) на основі: а) статистичних матеріалів, що дають відомості про стан економіки регіону; б) даних служби занятості про вакансії; в) оголошень про пропозицію робочих місць у засобах масової інформації;

2) дослідження локальних ринків праці ЗП(ПТ)О за обраними професіями (проведення інтерв'ю з респондентами – представниками різних установ, відповідальними за прийом працівників (з директорами або завідувачами кадрових служб, начальниками цехів, майстрами, приватними підприємцями) з метою виявлення вакансій на ринку праці за обраними професіями, особливостей змісту праці, вимог роботодавців до професійних комтентностей працівників.

У дослідження було включено блок питань для з'ясування відповідності підготовки кваліфікованих робітників сучасному ринку праці. Зібрано інформацію для корекції навчальних планів і програм відповідно до вимог роботодавців до майбутнього працівника – випускника ЗП(ПТ)О та тенденцій на ринку праці.

Узагальнивши зазначене, можна зробити висновок, що проведення систематичних досліджень (моніторингу) за оцінкою ринку праці є актуальним і новим завданням. Також необхідне періодичне відслідковування потреб виробництва в професійних навичках, уміннях (ширше – компетентностях), набутих в ЗП(ПТ)О.

Таким чином, досліджуючи ринок праці, ЗП(ПТ)О виконує абсолютно нові і надзвичайно важливі функції, які виділяємо у створенні моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О як маркетингові. Дослідження ринку праці є основою планування діяльності ЗП(ПТ)О на перспективи, що визначають напрями: за якими професіями готувати фахівців; яким чином будувати професійні освітні програми й освітній процес, щоб випускники були конкурентоздатними, мобільними (від лат. *mobile* – рухливий); яким чином будувати освітній процес, щоб сформувати в здобувачів освіти особистісні та функціональні якості, затребувані роботодавцями; які категорії населення можна охопити освітніми програмами різних типів (професійна освіта, що реалізовується через різні форми навчання; професійна підготовка).

Через дослідження ринку праці ЗП(ПТ)О планує свою діяльність, виходячи з нової системи соціального цілеспрямування: на перший план ставитися завдання підготовки нового типу фахівців, які володіють м'якими навичками (англ. s*oft-kills*) та мають конкурентоздатність на ринку праці. Детально це питання досліджено у роботах Т. Стойчик, яка зазначає, що «конкурентоздатність фахівця визначається його здібностями до соціалізації. Розвиток конкурентоздатності особистості має бути метою системи професійної підготовки фахівця. Конкурентоздатний фахівець – це професіонал, здатний знайти оптимальний спосіб досягнення професійної мети і метод виконання професійного завдання в умовах, що змінюються на ринку праці» [213, с. 53].

Наявність наукового потенціалу середовища – інша зовнішня умова, через яку ЗП(ПТ)О може якісно змінитися. Це питання недостатньо висвітлено в науці, воно є найважливішим у розкритті проблеми успішності функціонування системи ЗП(ПТ)О. Робота в інноваційному режимі висуває проблему професійного росту викладача/майстра виробничого навчання, перетворення методичної роботи у науково-методичну. Зовнішні умови викликали зміни в організаційно-методичних умовах ЗП(ПТ)О. Робота предметно-циклових комісій у розрізі експериментальних досліджень якості освіти сприяє розвитку умов для наукового зростання викладачів/майстрів виробничого навчання і ефективного коригування змісту П(ПТ)О. Ще один результат цієї співпраці – задоволення потреби особистості здобувача освіти.

Розглядаючи зовнішні системоутворювальні чинники, слід враховувати вплив зовнішнього середовища, тобто зовнішніх умов, на особистість, а особистість на зовнішнє середовище У такій же мірі, в якому середовищі проходить діяльність особистості, особистість впливає на середовище, і сила впливу особистості на середовище безпосередньо пов'язана з рівнем її компетентності. Те ж саме можна сказати і про взаємозв'язок ЗП(ПТ)О як системи з середовищем, про вплив зовнішніх умов на її функціонування.

Освітнє середовище закладу М. Братко розглядає як загальний, сукупний, об'єднаний, цілісний чинник розвитку особистості, що відіграє вирішальну роль у модифікації поведінки, яка розгортається як наслідок запланованих і незапланованих умов середовища, сприяє особистісному і професійному розвитку [37].

Таким чином, до зовнішніх умов управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О можна віднести аналіз ринку праці та наявність наукового потенціалу середовища.

Внутрішні умови – здатність самої системи пристосовуватися до мінливих умов, впливати на навколишнє середовище. Розвиваючи цю думку, відзначимо, що важливою проблемою в дослідженні системи є виявлення системоутворювальних чинників. У найзагальнішому сенсі – це всі явища, процеси, зв'язки тощо, що призводять до утворення системи. Отже, прийнято виділяти зовнішні та внутрішні системоутворювальні чинники [214, с. 170].

Внутрішнім визначенням організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування і взаємозв'язок окремих підсистем організації. В організаційній структурі управління виділяються такі елементи: підрозділи (відділи), рівні (ступені) управління і зв'язку – горизонтальні і вертикальні.

Виділяючи основні організаційно-педагогічні умови підвищення інноваційної активності в ЗП(ПТ)О, що є сукупністю інноваційного освітнього середовища, структури і змісту навчально-методичного забезпечення процесу навчання, а також системи управління освітньою установою, можна сказати, що інноваційність освітнього середовища досягається впровадженням в освітній процес конкретних інноваційних технологій.

Вирішення цих питань можливе лише за умови проведення комплексу заходів, обумовлених зростаючою роллю особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед ЗП(ПТ)О, зокрема й стимулювання інноваційної діяльності. Виявленні нами організаційно-педагогічні умови управління

інноваційною діяльністю відносяться до внутрішніх умов ЗП(ПТ)О і представлені на рис. 2.1.

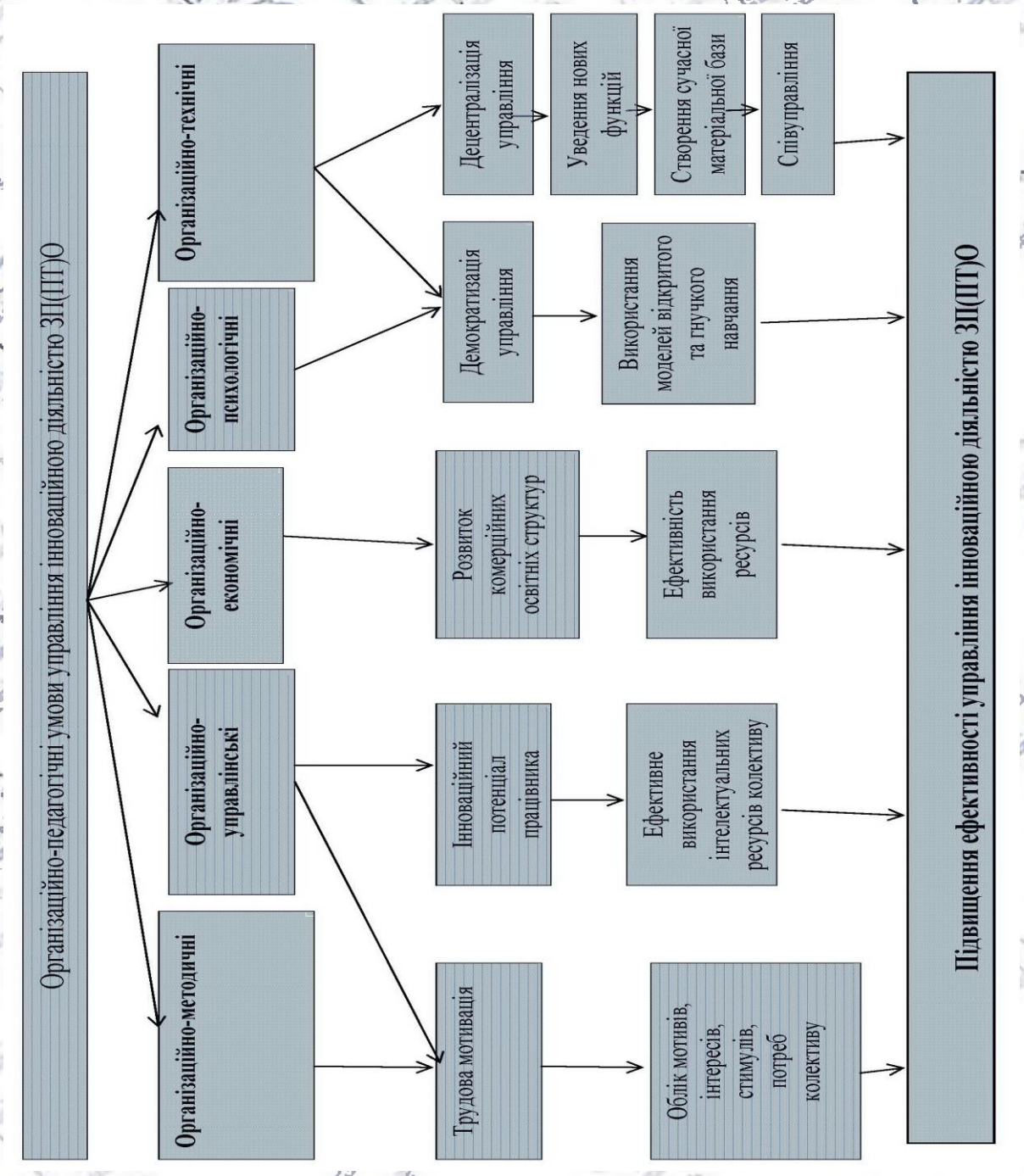


Рис. 2.1 Організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Дотримуючись вищевказаних підходів у виявленні педагогічних умов успішного функціонування і розвитку моделі управління інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О, ми визначили наступний комплекс цих умов:

1) **організаційно-методичні** – трудова мотивація, що проявляється через облік інтересів, стимулів, потреб колективу і реалізується у приведенні професійних освітніх програм з професій у відповідність до потреб ринку праці; підвищення педагогічної та методичної компетентності, дослідницької культури викладачів/майстрів виробничого навчання; створення навчальних компонентів з формування «м'яких» навичок, цифрових компетенцій та підприємницького мислення; підвищення професійно-управлінської, консалтингової, проєктної, менеджментської компетентностей; 2) **організаційно-управлінські** – розкривають інноваційний потенціал працівника та забезпечують ефективне використання інтелектуальних ресурсів колективу через стимулювання роботи персоналу із здійснювання інноваційної діяльності; оновлення методів, засобів управління; формування гнучкої структури управління, спрямованої на організацію інноваційної діяльності на основі гармонізації вертикальних і горизонтальних зв'язків управління; оновлення функцій управління, заснованого на розширенні повноважень і відносній автономності; збалансованість централізації і децентралізації функцій управління; створення системи педагогічного моніторингу як інформаційно-аналітичної бази управління; 3) **організаційно-економічні** – передбачають розвиток комерційних освітніх структур через ефективне використаня ресурсів, що передбачає перехід ЗП(ПТ)О на новий господарський механізм (багатоканальне фінансування, зміцнення і розвиток матеріально-технічної бази) 4) **організаційно-психологічні** – спрямовані на демократизацію управління через використання моделей відкритого гнучкого навчання, що сприяють соціально-психологічній підготовці персоналу до здійснення інноваційної діяльності, створенні позитивної мотивації у всіх учасників інноваційного освітнього процесу через педагогічне стимулювання, готовність до впровадження інновацій, зниження опору інноваціям, залучення у систему П(ПТ)О перспективних працівників, здатних до інноваційної діяльності; 5) **організаційно-технічні** – реалізують децентралізацію

управління через введення нових функцій, стимулюють створення сучасної матеріально бази. Співуправління заключається в професійній та матеріально-технічній підготовці працівників апарату управління, які мають відношення до інноваційної діяльності. Ці умови забезпечують розвиток інноваційні діяльності ЗП(ПТ)О відповідно до перспектив розвитку відповідних галузей у регіоні, що відповідають запитам особистості; оновленні змісту підготовки фахівців з урахуванням реалізації тенденції на постійне оновлення П(ПТ)О, що забезпечує розвиток особистісно-професійного потенціалу майбутніх кваліфікованих робітників і їх мобільності відповідно до вимог часу.

Основним ресурсом управління у час швидких змін є інформація, швидкість її передачі, зберігання і обробки, а також здатність до прийняття оперативних управлінських рішень, дуже гостро постає питання використання технічних засобів обробки інформації, тобто комп'ютерів і відповідного програмного забезпечення. На сьогоднішній день рівень інформаційної культури персоналу ЗП(ПТ)О потребує прийняття рішення щодо підвищення кваліфікації в області комп'ютерної грамотності як педагогів, так і адміністративно-управлінського персоналу, тому необхідно на базі кожного ЗП(ПТ)О створити і провести прискорений курс навчання комп'ютерній грамотності з метою підвищення інформаційної культури. Це перший крок до ефективного управління.

Із 2018 року Україна повністю перейшла на систему П(ПТ)О на основі модульно-компетентнісного підходу, що стимулювало педагогічних працівників до творчої ативної діяльності щодо написання освітніх програм, додаткових компетентностей, дало поштовх до пошукової роботи та розвитку інноваційної діяльності. На сьогодні ЗП(ПТ)О разом із основним замовником кадрів має право формувати освітню складову (визначати предмети, розподіляти час, включати додаткові компетентності); навчально-методичні комплекси орієнтовані на інноваційний підхід (навчально-інформаційний та методичний матеріал: традиційна версія навчальної і навчально-методичної

літератури та електронний варіант дидактичних засобів навчання, банк практичних робіт, банк інноваційних ідей, проєкти самостійної, дослідницької, творчої діяльності здобувачів освіти і викладачів, засоби контролю на паперовому носії та в електронному форматі, спрямовані не тільки на визначення рівня засвоєння знань, а й на виявлення здатності використовувати засвоєні знання на практиці); моніторинг якості освітнього процесу, що спирається на інноваційний підхід (портфоліо професійно-особистісного розвитку здобувачів освіти як одна з форм моніторингу, призначена для демонстрації, аналізу та оцінки знань, умінь, компетентностей, розвитку рефлексії, визнання здобувачами освіти результатів своєї діяльності і власної суб'єктної позиції.

Моделювання як метод дослідження, доводить В. Пікельна, збільшує культуру мислення керівника будь-якої ланки, покращує ефективність управлінського рішення, дозволяє не тільки цілісно уявити систему управління, а й більш чітко бачити, проблему управління, що виникають у ЗП(ПТ)О [165].

Максимально ефективне використання інтелектуальних ресурсів персоналу ЗП(ПТ)О, що передбачає інноваційну діяльність колективу ЗП(ПТ)О. Інноваційна (новаторська) діяльність в освітній сфері – це творча діяльність педагогів і керівників, спрямована на вдосконалення освітнього процесу та управління ним.

Необхідно виділити два принципових способи появи інновацій. Перший – запозичення «чужих», готових педагогічних технологій, що приходить в педагогічний колектив ззовні. Другий – розвиток у самому колективі інноваційного педагогічного мислення, яке і стає джерелом нових ідей. У цьому випадку акцент ставиться на створення умови для прояву інновації зсередини.

У свою чергу, стиль управлінської підтримки інновацій може носити «революційний» або «еволюційний» характер, що відрізняється ступенем радикальності дій директора ЗП(ПТ)О.

Залежно від поєднання цих факторів дослідники Л. Антонюк, В. Геєць, Я. Жаліло виділяють чотири типи інноваційних стратегій, які охарактеризуємо відносно ЗП(ПТ)О (табл. 2.1). Вибираючи одну з перерахованих стратегій управління, слід не забувати, що інноваційна діяльність неможлива без активізації творчого потенціалу працівників.

Таблиця 2.1

Характеристика інноваційних стратегій в ЗП(ПТ)О

Назва	Зміст
1	2
Стратегія «копіювання» (кризова)	Характеризується тим, що нові ідеї запозичуються ззовні директором і впроваджуються «революційним методом» в педагогічний колектив. «Тиск зверху» на педагогів з метою освоєння ними нових технологій є основним процесом даної інноваційної стратегії. Її плюсом є наявність зовнішньої методичної підтримки, що значно полегшує прийняття нового колективом. До того ж в цьому випадку керівництву не треба винаходити мотивувань змін, – вони «додаються» до нових технологій. У результаті зміни можуть відбуватися з досить високою швидкістю. Ця стратегія може виявитися цілком виправданою і навіть необхідною в ЗП(ПТ)О з гострою кризовою ситуацією
Стратегія лідерних технологій (репродуктивно-поступальна)	Відмінність другого типу стратегії від першого полягає в способі впровадження нових ідей. Також запозичене ззовні починають поступово впроваджувати в педагогічний колектив. Однак у даному випадку директор ЗП(ПТ)О розуміє, що для того, щоб впровадження було ефективним, необхідно адаптувати ці ідеї до умов П(ПТ)О і стилю окремих педагогів. Цінність еволюційної зміни в порівнянні з революційним – набагато менша конфліктність. Дана стратегія протікає психологічно дуже гладко

Продовження табл. 2.1

1	2
Інноваційно-проривна стратегія (сильної особистості)	Третій тип стратегій у педагогічному колективі характеризується вже не впровадженням запозичених ззовні інноваційних педагогічних технологій, а розвитком власного інноваційного педагогічного мислення, супроводжується «революційним» способом підтримки. Перевагою становлення інноваційного мислення є його можливість творчо вирішувати нескінченне число педагогічних ситуацій, у той час як будь-яка запозичена концепція обмежена областю завдань, для яких вона була розроблена. Дана стратегія розвитку інноваційного мислення найбільш «виграшна», але на порядок більш складна
Еволюційна стратегія (співтворчість)	Четвертий тип стратегії спирається на цінність розвитку власне інноваційного педагогічного мислення, зробивши вибір при цьому еволюційних способів підтримки його становлення. При цьому проблема диференціації колективу щодо готовності до педагогічної творчості вирішується шляхом культивування особливих спільних зустрічей всього колективу, що дозволяє розвивати і погоджувати педагогічні цінності і установки всіх педагогів ЗП(ПТ)О, тобто здійснювати реальну еволюцію професійної свідомості викладача. У цьому випадку акцент переноситься з індивідуальної творчості окремих «лідерів» членів колективу на особливі процеси співтворчості, які є основною складовою даної стратегії

Джерело: складено автором на основі [7, с. 135; 102, с. 196; 67, с. 29]

Отже, інноваційний потенціал працівника – це його здатність до позитивно-критичного сприйняття нової інформації, до накопичення загальних і професійних знань, висунення нових конкурентоздатних ідей, пошук нестандартних, нових методів рішення традиційних завдань. Вирішальним причинним фактором підвищення результативності діяльності

працівників є його мотивація. На сьогоднішній день проблема управління мотивацією персоналу особливо актуальна.

Трудова мотивація – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт, здійснення інноваційної діяльності.

При розгляді мотивації слід зосередитися на факторах, які змушують людину діяти і підсилюють його дії. Основні з них: потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Сутнісну ознаку інновації виділяє О. Щербак, а саме: здатність впливати на загальний рівень професійної діяльності педагога, розширювати інноваційне поле освітнього середовища закладу освіти, регіону. Як системне утворення інновація характеризується інтегральними якостями: інноваційним процесом, інноваційною діяльністю, інноваційним потенціалом, інноваційним середовищем [246].

Організаційну структуру управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та її функціональне призначення в системі П(ПТ)О розкриває С. Одайський у своїх працях. Вона включає низку структурно-функціональних підрозділів: лабораторію з дослідження актуальних проблем інноваційної діяльності; лабораторію менеджменту й моніторингу інноваційного процесу; науково-методичний центр із проведення інноваційної діяльності; центр програмного забезпечення інноваційної діяльності та інформаційно-комунікаційні технології. Очолює управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О керівник інноваційної програми та рада інноваційної програми [73].

Досліджуючи структуру ЗП(ПТ)О Сумської області як цілісної системи, переконалися, що в ній виділяються основні компоненти: навчально-матеріальна база; педагогічні працівники або колективи (викладацький, учнівський, батьківський, виробничий); процеси (педагогічний процес); ідеї (цілі і завдання).

У наукових працях Т. Рожнової [188] модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на засадах інноваційних технологій представлено через створення створення системи, орієнтованої безпосередньо на виховання, навчання, розвиток здобувачів освіти і включає зміст, структуру, форми, методи, функції, сучасні технології управління. Ю. Конаржевський акцентує увагу на двох функціонально інтеграційних структурних підрозділах, двох основних колективах – педагогічному та учнівському.

У багатьох ЗП(ПТ)О відповідно до цілей безперервної освіти з'являється необхідність переводу методичної роботи в науково-методичну, в педагогічних колективах виникають підсистеми – голови предметно-циклових комісій, методична рада, заступники директора.

З цієї точки зору є цікавим визначення С. Поляковим розвитку блоків закладу освіти інноваційного потенціалу. Він зазначає чотири блоки: перший – матеріально-фінансових резервів (різноманітність навчальних приміщень, кількість фінансових коштів і свобода в їх розпорядженні); другий – особистісний (виховна та загальнокультурна компетентність викладачів); третій – інноваційність середовища (соціокультурний потенціал, різноманітність середовища); четвертий – інноваційна особливість закладу як організації (цільова орієнтація закладу на розвиток його як виховної системи; гнучкість і модульність організаційно-управлінської структури закладу [167].

Така декомпозиція предмету аналізу відображає розвиток П(ПТ)О в інноваційному режимі. Блок – це великий елемент системи. За визначенням Ю. Конаржевского, блок – це «складна система, що зазначає змістовну і структурну специфічність, відносну автономність і функціональну інтегративність» [118]. До складу блоку входять підблоки, які Н. Яковлєва називає «цілісними утвореннями, що володіють такими специфічними якостями, як і блок, але переслідують одну з частин цілей, яка є складовою загальної мети блоку» [251]. Найменшою структурною одиницею є елемент.

Проведене дослідження ефективного управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О показало, що воно може бути здійснено тільки в рамках науково-обґрунтованого проєктування, яке, перш за все, включає його оптимальну структуру.

Виходячи з вищезазначеного, можна припустити, що створення організаційно-педагогічних умов для активізації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О буде запорукою успішного розвитку та підвищення педагогічної ефективності управлінських інновацій.

Розглянемо напрям реформ у галузі управління освітою в більшості розвинених країн світу [222]: децентралізація і демократизація управління; розширення автономії освітніх установ з одночасним посиленням їх підзвітності перед суспільством; рух у бік ринкових моделей організації, управління і фінансування освіти; упровадження нових форм освіти на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

До прямих методів економічного регулювання, як правило, відносяться державне інвестування у вигляді фінансування (цільового, предметно-орієнтованого, проблемно-спрямованого), кредитування, лізингу, фондових операцій; планування і програмування, а також державне підприємництво. Особливе місце в системі прямих економічних заходів впливу держави на інноваційні процеси займають заходи, що стимулюють кооперацію промислових корпорацій у області наукових досліджень, а також кооперацію університетів із промисловістю. Непрямі методи регулювання інноваційної діяльності за кордоном у основному спрямовані з одного боку на стимулювання інноваційних процесів, а з іншого – на створення сприятливих економічних умов і соціально-політичного клімату для науково-технічного розвитку.

Вони засновані на тому, що держава прямо не обмежує самостійності підприємств у прийнятті господарських рішень. Вплив цих методів успішний, якщо вони сприяють формуванню колективних, а не індивідуальних умов

господарювання. Серед непрямих методів управління традиційно виділяються податкове й амортизаційне регулювання, кредитну і фінансову політику, цінове регулювання, політику протекціонізму, лібералізацію податкового та амортизаційного законодавства. Найважливішу роль відіграють податкові пільги, які використовуються для заохочення напрямів діяльності корпорацій, які бажані з точки зору держави, у тому числі пільги, спрямовані на стимулювання науково-технічного прогресу, експорту та ділової активності інноваційного бізнесу.

Інвестиційні проєкти освоєння «наукомісткої» продукції пропонують значні ризики. Навіть у країнах з розвиненою стабільною економікою успіх досягається приблизно лише в 10% початих інноваційних проєктів.

Розглянутий вище досвід орієнтований на технічні та технологічні інновації для комерційного використання, але може бути застосований з певною часткою модернізації і для системи П(ПТ)О в частині податкових пільг для соціальних партнерів ЗП(ПТ)О і державної підтримки закладів, які здійснюють інноваційну діяльність.

Стратегічним завданням проєкту є поступове подолання відставання в структурі, обсягах і якості підготовки кваліфікованих робітників від вимог конкурентоспроможних підприємств різних галузей нової економіки на основі виявлення, підтримки і забезпечення розвитку ЗП(ПТ)О, які впроваджують інноваційні освітні програми.

Важливою умовою модернізації П(ПТ)О з урахуванням інноваційної складової є вдосконалення кадрового забезпечення. За участю ЦІПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, що забезпечує підвищення рівня професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації директорів, педагогічних працівників ЗП(ПТ)О, закладах вищої освіти відкрито спеціальність «Управління навчальним закладом».

Важливим джерелом розвитку матеріально-технічного забезпечення ЗП(ПТ)О є позабюджетні кошти, які заклад отримує від освітньої, виробничої,

консалтингової діяльності і реінвестовані в освітній процес. Це дозволяє здійснювати підтримку основних фондів ЗП(ПТ)О, переоснащення навчальних кабінетів, лабораторій, майстерень.

У Законі України «Про освіту» (2017 р.) визначено автономію закладів освіти як право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, що полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, яка провадиться в порядку та межах, визначених законом.

Так, стаття 6 Закону однією із засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності визначає фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію закладів освіти у межах, визначених Законом. Тому питання зміцнення економічної стабільності ЗП(ПТ)О і створення сприятливих умов для розвитку їх позабюджетної діяльності, удосконалення бюджетних відносин з казначейством, лібералізація податкового законодавства в рамках Закону України «Про освіту» залишаються головним питаннями сьогодення дня. Лише за активної участі ЗП(ПТ)О в науково-дослідній роботі та інноваційній діяльності можна забезпечити спадкоємність і безперервність професійної освіти, підвищення її якості, розвиток наукових досліджень з актуальних проблем П(ПТ)О, закріплення законодавчого визначення інноваційної діяльності установи П(ПТ)О; забезпечення П(ПТ)О входження в міжнародний освітній простір і міжнародний ринок освітніх послуг.

У процесі пошуку нової освітньої парадигми широкого поширення набувають різні види та форми професійної освіти, яка є провідною умовою всебічного розвитку особистості, збагачення її творчого потенціалу, засобом реалізації здібностей, а також зростання професійної компетентності, удосконалення раніше здобутих знань, умінь і навичок [113].

Отже, виходячи з вищевикладеного, організаційно-педагогічні умови відіграють провідну роль в управлінні інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що сприяє підвищенню якості підготовки мобільних кваліфікованих робітників,

позиціонуванню на ринку освітніх послуг і має вплив на всі напрями діяльності закладу.

2.2. Наукове обґрунтування моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О має об'єднувати процес виникнення, розвитку та освоєння інновацій у освіті здобувачів освіти, що ведуть до прогресивних змін якості їх освіти, і сукупність педагогічних умов, засобів, закономірностей, пов'язаних із розробкою, упровадженням та освоєнням педагогічних інновацій у освітню практику. Концептуальні засади управління ЗП(ПТ)О в цілому та інноваційною діяльністю зокрема створюються, виходячи зі стратегії розвитку ЗП(ПТ)О.

У перекладі з латинської мови поняття «модель» (лат. – *exemplar*) означає міру, зразок, примірник чого-небудь [61]. Голландськими вченими у дослідженнях вона визначається як дієвий інструмент для конструювання майбутніх ситуацій, знаходження альтернатив у розвитку ЗП(ПТ)О з урахуванням основи – зв'язку між освітою та організацією [66, с. 196].

У моделюванні нами враховано такі напрями підвищення ефективності управління діяльністю ЗП(ПТ)О:

1) визначення та реалізація чіткої мети управління. Нею має стати задоволення індивідуальних потреб здобувачів освіти, реалізація системи П(ПТ)О, тобто в кінцевому результаті – якість П(ПТ)О;

2) «децентралізація» моделі управління всередині ЗП(ПТ)О. Процес управління частково повинен опускатися (підрозділи, методичні комісії), що вимагає оволодіння певною частиною персоналу навичками освітнього менеджменту;

3) поєднання продуманої демократичності в управлінні з чіткою виконавською дисципліною, чому сприяє введення контрактів нового покоління з урахуванням їх європейських стандартів;

4) створення постійно діючої моделі стажування, підвищення кваліфікації кадрів;

5) відслідковування ефективності використання ресурсів П(ПТ)О;

6) заснування моделі управління на принципах освітнього маркетингу;

7) зв'язок моделі управління ЗП(ПТ)О з «економічною ефективністю» П(ПТ)О.

Крім цих напрямів на ефективність управління всередині ЗП(ПТ)О впливає використання моделей відкритого і гнучкого навчання для різних професій і вікових груп навчання з видачею сертифікатів, створення відділів або центрів відкритого навчання, розвиток виробничо-комерційних освітніх структур при ЗП(ПТ)О.

Необхідно відзначити, що при розробці моделі було враховано, що реалізацію моделі буде спрямовано на створення гнучкої, динамічної, демократичної, гуманістичної системи управління ЗП(ПТ)О, яка використовує варіативні управлінські рішення, прогнозує кінцеві результати діяльності, включає економічні механізми діяльності, пов'язані з необхідністю посилення фінансової самостійності, забезпечує оптимальне поєднання адміністративного, колективного управління й самоврядування [125; 91; 37; 106; 137; 145; 155].

Дотримуючись дефініцій «системи» (від дав.-гр. – «сполучення», «ціле», «з'єднання»), зазначимо, що система – виділена на основі певних ознак упорядкована множина взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою функціонування і єдності управління, які виступають у взаємодії з середовищем [33], а як цілісне явище педагогічна система визначається як безліч взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, підпорядкованих цілям навчання впродовж усього життя. Відповідно, визначаємо поняття «педагогічна система» як симбіоз функціональних компонентів виховання, освіти, навчання, управління тощо.

Педагогічна система – це сукупність елементів, які перебувають між собою у взаємозв'язку, взаємозалежності і створюють певну ієрархічну, структуровану цілісність і єдність [54].

Беручи педагогічну систему, розроблену Н. Кузьміною [125], виділимо дев'ять основних компонентів: мета діяльності, суб'єкт педагогічної діяльності (той, хто управляє системою), «суб'єкт-об'єкт» діяльності (той, ким управляють), взаємовідносини «суб'єкт-суб'єкт-об'єкт», зміст діяльності, способи діяльності, педагогічні засоби, організаційні форми і результат діяльності.

Під педагогічною системою Т. Жижко розуміє динамічно функціональний комплекс діалектично пов'язаних між собою компонентів і елементів, які створюють оптимальні умови для розв'язання завдань навчання, освіти і виховання людей. Компоненти цілісної системи набувають значимості лише у своїй органічній єдності з іншими компонентами. Зміна одного з них діалектично веде до зміни інших компонентів (елементів) [91, с. 146].

У своїх наукових роботах М. Братко досліджувала середовищний підхід, який характеризувала через систему, «оскільки середовище – це система, яка складається з різних за природою та суттю складових, серед яких опиняється особистість. Кожен елемент системи, який входить до ієрархічної структури світу, сам є системою зі своїми елементами. Відтак, фіксація системи ділить світ на систему та середовище. Причому, зв'язки всередині системи більш сильніші в порівнянні із силою зв'язків з елементами зовнішнього середовища» [34, с. 12]. І. Каньковський констатує, що «педагогічна система має відповідати таким критеріям, як цілісність, відкритість, стабільність, а також співвідноситися з принципами ефективності її функціонування» [106, с. 28].

Кожна окремо взята педагогічна система є складною і реальною тому, що сама у своєму складі має підсистеми, будучи у свою чергу частиною або підсистемою системи вищого рівня. Сукупність педагогічних систем утворює

єдину систему освіти. Така ієрархія допомагає враховувати, що педагогічні системи є відкритими, так як між ними і навколишнім світом не припиняється інформаційний зв'язок, що веде до змін внутрішніх станів системи [35].

Під моделлю В. Шейко розуміє уявну або матеріальну систему, яка, відображаючи або відтворюючи об'єкт дослідження, може змінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт [244, с. 62].

Організація інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О, спрямована, з одного боку, на всебічний розвиток особистості і задоволення її духовних потреб, а з іншого – орієнтована на підготовку кваліфікованих кадрів, які мають попит на ринку праці, є одним з важливих умов розвитку П(ПТ)О. На рис. 2.2 представлено модель стратегічного управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О з урахуванням освітніх інновацій (рис. 2.3).

Модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О сьогодні повинна забезпечувати досконаліть професійної підготовки кваліфікованого робітника в системі П(ПТ)О, де особливого значення набувають навички володіння засобами сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, що забезпечують оперативність доступу до інформаційних ресурсів; рівень сформованості у кваліфікованого робітника розуміння соціально-інформаційної суті поставлених завдань; знання методології організації бізнесу на новій технологічній основі; комунікабельність, мобільність і навички ділового спілкування кваліфікованого робітника; розуміння і вміння організації процесів позиціонування як товару (послуги), так і бізнесу в цілому; уміння кваліфікованого робітника оперативно організувати процеси маркетингових комунікацій з агентами зовнішнього середовища; рівень сформованої готовності до професійної діяльності в умовах сучасного інформаційного середовища та ін.

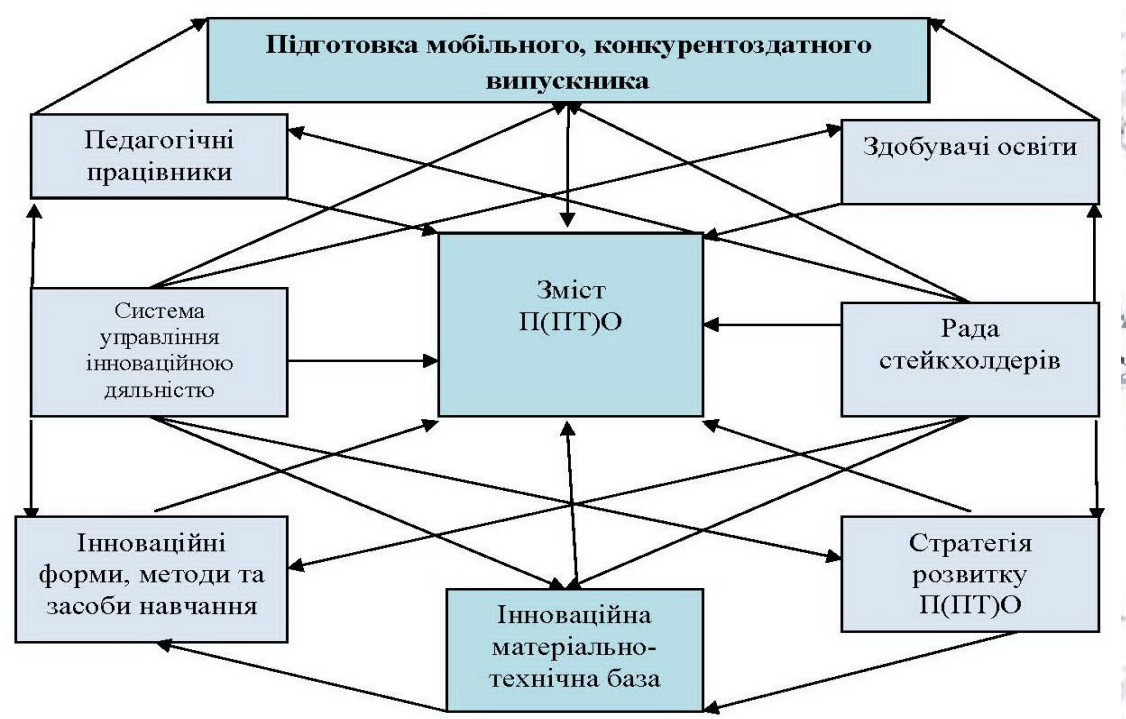


Рис. 2. 2 Модель стратегічного управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором на основі [136, с. 14]

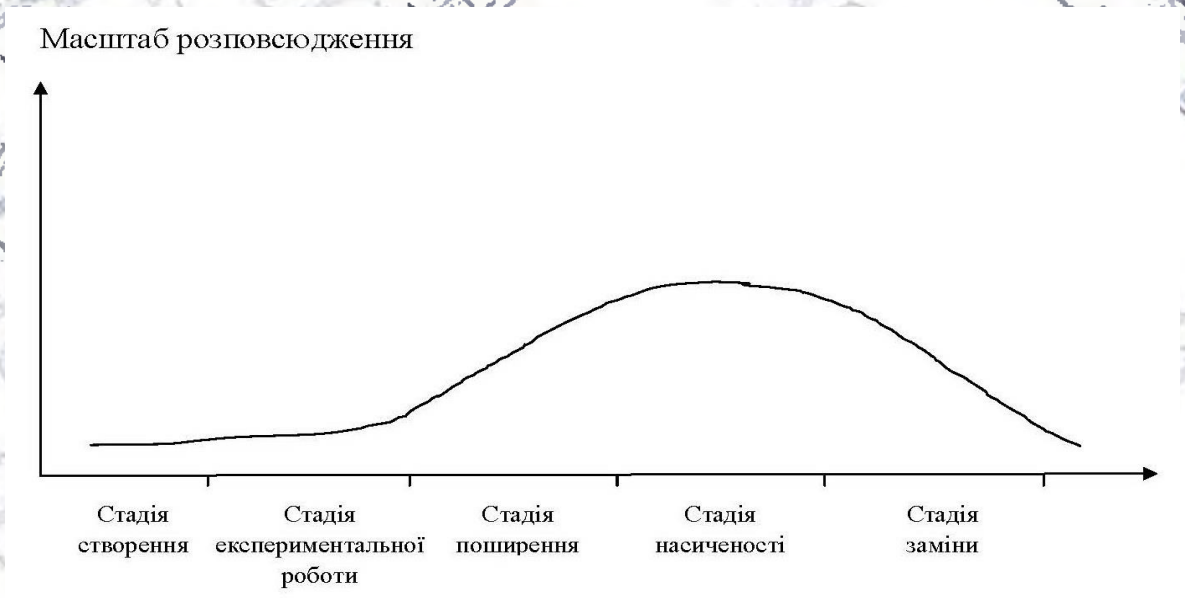


Рис. 2.3 Зміна області розповсюдження інновації на стадії життєвого циклу

Розробила теорію і методику моделювання управлінської діяльності В. Пікельна. Вчена робить висновок, що моделювання може виступати як метод наукового дослідження, основа розробки нової теорії, механізм визначення перспективи розвитку [165]. Передумовою формування

педагогічної моделі управління інноваційною діяльністю став комплексний аналіз професійної діяльності випускників ЗП(ПТ)О, що дозволив виділити основні види професійної діяльності, визначити зміст діяльності, її інформаційну основу і уточнити інформаційний компонент готовності кваліфікованого робітника до майбутньої професійної діяльності.

Досліджуючи питання моделей управління, В. Штофф (W. Stoff) стверджує, що модель – це уявна або матеріальна система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження і здатна замінити його таким чином, що її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт [245, с. 7].

У формуванні моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О визначимо основні напрями діяльності: освітній, науково-методичний, маркетинговий, фінансово-економічний, адміністративно-господарський. Дана модель на шляху формування кваліфікованого робітника покликана сприяти активізації названих напрямів діяльності.

До особливостей професійної підготовки кваліфікованого робітника, конкурентоздатного в умовах ринку праці, відносяться: свідоме передбачення соціально-орієнтованого результату діяльності, розуміння обов'язковості досягнення поставленої мети, формування виконавчої дисципліни, свідомий вибір, застосування практичних навичок у нестандартних ситуаціях на виробництві, уміння працювати в команді.

Для забезпечення активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти необхідно конструювати зміст освітніх програм на випередження, моделювати навчально-інформаційне і професійно-орієнтоване середовища підготовки, організовувати професійно-орієнтовану самостійну роботи здобувачів за допомогою проєктних технологій.

Модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О має орієнтуватися на найважливіший аспект підготовки кваліфікованого робітника – облік психолого-педагогічних особливостей реалізації змісту навчання за фахом. До цих особливостей відносяться можливості ЗП(ПТ)О

реалізувати – державне/регіональне замовлення на підготовку конкурентоздатного кваліфікованого робітника, наступність стандартів П(ПТ)О на всіх етапах підготовки в системі П(ПТ)О, готовність кваліфікованого робітника до професійної діяльності в умовах розвитку інформатизації суспільства; використання в освітній практиці інноваційних технологій як у засобах, методах, структурі освіти, так і в системі управління.

Отже, основами конструювання педагогічної моделі для підготовки кваліфікованого робітника з позиції застосування інноваційних технологій можна вважати орієнтацію на вивчення і реалізацію соціального замовлення суспільства на формування готовності кваліфікованого робітника до професійної діяльності в умовах сучасного цифрового середовища; використання в процесі підготовки кваліфікованого робітника сучасних досягнень у галузі використання нових інформаційних і цифрових технологій; відображення у змісті дисциплін традиційних, перспективних та інноваційних підходів до вирішення професійних завдань; використання методів інформаційного моделювання, інформаційних ресурсів, співпраці і проєктів у процесі реалізації професійно-орієнтованої діяльності; спрямованість навчання на активізацію навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти за допомогою адаптації до умов виробництва; облік зростання потреби в кадрах у розрізі професій і відповідної зміни структури попиту робітничих кадрів на регіональному ринку праці.

Отже, педагогічна модель, орієнтована на підвищення конкурентоздатного випускника, буде ефективною завдяки інноваційній складовій при дотриманні наступних умов: система управління інноваційною діяльністю і організаційно-педагогічні умови її реалізації задовольняють сучасні вимоги ринку праці; сформовано ефективний механізм формування і відбору інноваційних проєктів розвитку ЗП(ПТ)О; обґрунтовано й упроваджено організаційно-педагогічні умови здійснення інноваційної

діяльності, спрямованої на розробку і впровадження інновацій в освітню практику з метою підвищення ефективності освітнього процесу в ЗП(ПТ)О.

Пошук нових підходів до управління, які гарантують виконання регіонального замовлення в умовах, що змінюються, пов'язаний з наступними факторами: ліквідація державного розподілу робітників – випускників П(ПТ)О, нестійкий попит на кваліфікованих робітників з боку роботодавців, конкуренція на ринку праці, загальний нестабільний стан промисловості, зниження мотивації до оволодіння професією. Для обліку безлічі різноманітних динамічних факторів на всіх рівнях управління необхідна нова система статистичної звітності, що забезпечує своєчасне і чітке використання загального освітнього простору.

Аналіз позитивного досвіду застосування адміністративного, системного, маркетингового динамічного та інтеграційного підходів в управлінні дозволив виділити наступні особливості їх комплексного застосування у процесі проєктування системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О: регламентування функцій, прав і обов'язків, положень, інструкцій і штатного розпису в ЗП(ПТ)О доцільно будувати з позиції адміністративного підходу до управління; визначення показників якості підготовки майбутнього кваліфікованого робітника відповідно до вимог стандартів П(ПТ)О; враховувати потребу ринку праці доцільно на основі маркетингового дослідження, а необхідні ресурси й умови підготовки робітника конкретизувати з позиції системного підходу; робити визначення важливих параметрів управління інноваційною діяльністю, що впливають на ефективність підготовки робітників з урахуванням специфіки системи П(ПТ)О, вироблення конкретних прийомів і методів управління для ефективного досягнення мети підготовки кваліфікованого робітника цілеспрямовано проводити з позиції динамічного підходу; визначення набору й послідовності технологічних операцій, орієнтованих на досягнення

поточних і проміжних результатів в управлінській діяльності, призведе до гарантованих результатів при використанні інтеграційного підходу до управління.

Однак немає однозначної відповіді на питання про побудову універсальної педагогічної моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Основними вимогами до такої моделі повинно стати наступне: ієрархічність у досягненні результатів – в основу педагогічної моделі управління повинна бути покладена технологія послідовного досягнення прогнозованого кінцевого результату, у структурі і складі якого буде відображено взаємозв'язок особистісних результатів на рівні здобувачів освіти, результатів на рівні освітнього процесу та результатів на рівні ЗП(ПТ)О; дидактична доцільність – проєктування, функціонування і реалізація системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О будуть регламентовані комплексом дидактичних умов, обґрунтованих дидактичною цілеспрямованістю, специфікою П(ПТ)О та обліком можливостей цифрових технологій.

На думку В. Ковальчука, «видозмінюється загальна мета освіти. Головним завданням освітніх процесів у сучасних навчальних закладах має бути розвиток вміння мислити, самостійно здобувати інформацію і критично її оцінювати, а не лише накопичувати і запам'ятовувати інформацію» [114].

Відправною точкою формування педагогічної моделі управління інноваційною діяльністю є цілі управління інноваційною діяльністю – бажаний і необхідний стан моделі і її окремих підсистем і елементів, на які спрямовано процес управління. Цілі визначають напрям і характер поведінки об'єкта управління і вимагають узгодження зі стратегією розвитку закладу освіти в побудові адаптованої до сучасних умов системи управління інноваційною діяльністю.

Стратегія управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О формується, виходячи зі стратегії його розвитку. Як правило, дослідники у своїх пошуках єдині в тому, що повноцінний життєвий цикл будь-якої організації

обов'язково включає такі стадії, як формування, її інтенсивне зростання або «розмноження», стабілізацію і кризу (спад) (див. рис. 2.3).

У цьому випадку стосовно ЗП(ПТ)О можна розглядати кризу ринку праці та перепрофілювання закладу, відкриття нових професій і упровадження інноваційних технологій. Погляд на ЗП(ПТ)О крізь призму стадій розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати основні цільові та стратегічні установки і орієнтації в управлінні інноваційною діяльністю, виділити особливості командної взаємодії колективу на різних стадіях життєвого циклу. Особливо актуальним це стає в зв'язку з прийняттям Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII, у якому автономія визначається як «право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом» (пп. 1. п. 1. Ст. 1) [175].

Стратегія управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О визначає його концептуальні засади як сукупність усіх функціональних підсистем, об'єднаних методологією, організацією, технологією і забезпеченням.

Із позицій формування концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О особливий інтерес представляє формування методології й організації управління інноваційною діяльністю. Методологія впровадження концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О включає закони, принципи і методи управління інноваційною діяльністю, цілі, завдання, функції, що схематично відображено на рис. 2.4.

Основна закономірність концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О полягає у необхідній закономірності різноманітності та гнучкості. Вона означає, що модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О повинна мати ідентичність, наприклад, за складом елементів, по відношенню до системи управління ЗП(ПТ)О.

Рис. 2.4 Складові концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Принципи формування концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що представлено в табл. 2.2, доцільно розглядати на різних стадіях життєвого циклу: формування, інтенсивного зростання, стабілізації, спаду діяльності ЗП(ПТ)О (рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Загальна характеристики принципів формування концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Найменування принципів	Характеристика	Стадія життєвого циклу інновації
1	2	3
1. Відповідності	Означає відповідність функцій УІД стратегічній меті ЗП(ПТ)О, при цьому функції формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності до затвердженої програми реалізації	Створення, експериментальна робота, поширення, насиченості, заміни
2. співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління педагогічним колективом на розвиток інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О відповідно до функцій, спрямованих на забезпечення впровадження інновацій у освітній процес	Створення, заміни
3. Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи УІД ЗП(ПТ)О, підвищення ефективності роботи, що досягається шляхом делегування обов'язків	Експериментальна робота, поширення, насиченості
4. Прогресивності	Передбачає відповідність системи УІД ЗП(ПТ)О передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам	Створення
5. Перспективності	Враховує перспективи розвитку ЗП(ПТ)О при формуванні системи УІД	Створення
6. Оперативності	Своєчасність прийняття рішень щодо аналізу і удосконалення системи УІД ЗП(ПТ)О, що попереджають або швидко усувають недоліки	Створення, експериментальна робота, поширення, насиченості, заміни
7. Комплексності	Враховує при формуванні системи УІД всі фактори, що впливають на неї	Створення
8. Оптимальності	Визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій щодо формування системи УІД ЗП(ПТ)О	Експериментальна робота

Продовження табл. 2.2

1	2	3
9. Науковості	Вимагає, щоб розробка заходів щодо формування системи УІД ЗП(ПТ)О була заснована на останніх наукових дослідженнях визначеної теми	Створення
10. Узгодженості	Передбачає повну взаємодію педагогічного колективу на всіх рівнях УІД ЗП(ПТ)О на основі узгодження в досягненні головної мети	Створення, експериментальна робота, поширення, насиченості, заміни
11. Стійкості	Вимагає забезпечення стійкого функціонування системи УІД ЗП(ПТ)О за допомогою спеціальних «регуляторів» (мотивацій), які при відхиленні від заданої мети спонукають педагогічний колектив до регулювання результатів упровадженні інновацій	Стадія заміни
12. Прозорості	Вимагає, щоб система УІД ЗП(ПТ)О мала концептуальну єдність, а діяльність всіх структурних підрозділів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях	Створення, експериментальна робота, поширення, насиченості, заміни
13. Комфортності	Показує, що система УІД ЗП(ПТ)О повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи педагогічного колективу, усуваючи неефективні види робіт при виконанні конкретних функцій	Створення, експериментальна робота, поширення, насиченості, заміни

Джерело: складено автором на основі [44, с. 35]

Система цілей із управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О може розроблятися. У зв'язку з тим, що інновації є опорою індивідуальної або колективної праці персоналу, модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О необхідно розглядати з двох точок зору. З одного боку, вона повинна відзначати, які конкретні потреби працівників створюють і впроваджують інновації в систему освіти, задоволення яких вони мають право вимагати від адміністрації. З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на таке

питання: які цілі щодо створення і використання інновацій ставить перед собою ЗП(ПТ)О і які умови воно прагне для цього створити. Взаємозв'язок стадій життєвого циклу інновацій зі стратегією розвитку і стратегією управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика стадій життєвого циклу інновацій зі стратегіями УІД

Стадія життєвого циклу інновацііі	Мета УІД ЗП(ПТ)О	Характеристика стратегії УІД ЗП(ПТ)О	Характеристика стратегії УІД
Створення	Позиціонування на ринку освітніх послуг	Популяризації професій Формування стабільної структури	Використання маркетингових комунікацій Перспективне планування курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників за програмами роботи з інноваційним технологіями
Поширення	Розвиток, розширення діяльності (відкриття нових професій), введення додаткових компетентностей	Розширення ліцензії за різними напрямами підготовки (ПТН, ПрП, ПК)	Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості П(ПТ)О в розширенні послуг населенню, забезпечення освіти упродовж усього життя
Насиченості	Підняття рейтингу іміджу ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг, високі показники бізнес-плану	Стабільні показники виконання регіонального замовлення, працевлаштування	Активно здійснюється процес впровадження інновацій у освітню практику (реалізація проєктної, експериментальної діяльності різних рівнів)
Заміни	Припинення підготовки за професіями, що не користуються попитом на ринку праці. Підготовка до відкриття нових професій	Детальний аналіз регіонального ринку праці, вивчення потреби роботодавців. Процес ліцензування	Педагогічний колектив злагоджено працює в системному та синергетичному підходах, тому мобільно реагує на виклики сьогодення

Джерело: складено автором

Ефективність управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О залежить від того, в якій мірі зазначені дві групи цілей будуть поєднані. Інтегрувати ці завдання пропонуємо через головну (стратегічну) мету моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О (рис. 2.5). Система цілей з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О може розглядатися двояко. У зв'язку з тим, що інновації є хабом (від англ. *hub* – «центр діяльності») як індивідуальної, так і колективної діяльності, то модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О необхідно розглядати з двох точок зору. Цілі реалізуються за допомогою виконання функцій, у яких відпрацьовано зміст роботи з інноваційними пропозиціями. У загальному вигляді функція – це сукупність дій щодо однорідних цілей за деякими ознаками, спрямованих на досягнення головної мети. Функції з управління інноваційною діяльністю визначаються характером і розміром ЗП(ПТ)О, стадією його життєвого циклу.

Рис. 2.5 Розподіл забезпечення потреб ЗП(ПТ)О відповідно до мети УІД

Джерело: складено автором

Функції управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на окремих стадіях життєвого циклу інновацій представлені в табл. 2.4. Таблицю створено на основі аналізу, проведеного в ЗП(ПТ)О Сумської області. У ЗП(ПТ)О система управління інноваційною діяльністю ще не сформована, але окремі функції з управління інноваційною діяльністю виконуються.

Таблиця 2.4

Характеристика функцій УІД ЗП(ПТ)О на різних стадіях життєвого циклу інновацій

Стадія життєвого циклу інновації	Характеристика функції
1	2
Створення	1. Підготовка організаційного проєкту управління інноваційною діяльністю: вдосконалення організаційної структури ЗП(ПТ)О з урахуванням інноваційної складової; розрахунок потреби в персоналі, що здійснює інноваційну діяльність; аналіз регіонального ринку освітніх послуг; розробка системи стимулювання інноваційної діяльності. 2. Організація, координація роботи керівника-новатора. 3. Формування кадрового складу: аналіз планованого розширення діяльності ЗП(ПТ)О, формування критеріїв відбору та підвищення кваліфікації персоналу. 4. Розробка моделі та принципів управління інноваційною діяльністю: формування кадрової політики, плану заходів з управління інноваційною діяльністю; розробка системи збору, зберігання і використання інноваційних пропозицій
Експериментальна робота	1. Залучення нового персоналу. 2. Апробація і впровадження запропонованих інновацій. 3. Збереження існуючої корпоративної культури, духу єдиної команди ЗП(ПТ)О
Поширення	1. Утримання досягнутого рівня розвитку, зниження затрат, зокрема і на здійснення інноваційної діяльності. 2. Проведення аналізу ефективності управління інноваційною діяльністю.

Продовження табл. 2.4

1	2
	3. Поступове введення постійних невеликих удосконалень: раціоналізація праці, тобто підвищення його ефективності; використання нововведень у системі оплати праці – мотивація персоналу; розширення переліку договорів із соціального партнерства. 4. Проведення оцінки ефективності діяльності співробітників ЗП(ПТ)О, атестація персоналу. 5. Планування кар'єри персоналу, що активно розробляє і впроваджує інновації. 6. Формування банку інновацій. 7. Організація підвищення кваліфікації персоналу. 8. Управління конфліктами в команді. 9. Підготовка персоналу ЗП(ПТ)О щодо запобігання кризових ситуацій, пов'язаних із демографічною ситуацією, неможливістю реалізації складних інноваційних пропозицій, зміни напряму діяльності (відкриття/закриття навчання за деякими професіями): організація процесу отримання конкретних інноваційних пропозицій від співробітників; організація регулярних зустрічей усього колективу ЗП(ПТ)О щодо обговорення нових проєктів і їх розвитку; створення неофіційної інформаційної мережі поширенням інформації щодо змін, які відбуваються; облік при підготовці інформації; способи презентації навчальних матеріалів особливостей даної команди, особистісних характеристик співробітників; облік продуктивних заперечень, що виникають у персоналу, що бере участь у інноваційній діяльності (і не тільки), адаптація програми змін з урахуванням складнощів, які виникли
Насиченості, заміни	1. Перепідготовка персоналу в разі ліквідації (відсутності набору) деяких професій ЗП(ПТ)О. 2. Вливання свіжого потоку нових пропозицій щодо управління в діяльність керівника ЗП(ПТ)О. 3. Перебудова існуючої системи управління ЗП(ПТ)О без зміни керівництва з орієнтацією на зміни, що відбулися на ринку освітніх послуг

Джерело: складено автором

Першим кроком до розробки моделі управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О було впровадження функцій управління інноваціями. З цією метою ми визначили виконання наступних дій: включення в існуючий склад нових функцій, які раніше не виконувалися, і виключення деяких інших; якісне перетворення змісту роботи щодо виконання частини традиційних функцій. При цьому змінюється не тільки номенклатура функцій, але й місце кожної з них у шкалі пріоритетів, частота і періодичність, сфера їх застосування.

Таким чином, переглянувши пріоритети в новому складі функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, прийшли до наступного результату: розширення і збагачення різноманіття функцій; більш швидке зростання кількості функцій, спрямованих на розвиток ЗП(ПТ)О; зростання уваги до координуючої, аналітико-прогностичної функцій; розвиток функцій стратегічного управління; зростання взаємозв'язку функцій; зростання відмінностей складу і структури функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Розподіл нових функцій представлено в чотирьох блоках: освітньому, науково-методичному, маркетинговому, адміністративно-господарському (рис. 2.6).

Для управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О було сконцентровано увагу на функціях програмно-методичного, кадрового, інформаційного, фінансово-економічного забезпечення, організації інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та скорочення сфери застосування функцій контролю за роботою структурних підрозділів ЗП(ПТ)О у зв'язку з уведенням у дію принципу автономності та передачею їм частини операцій, що виконуються, перш за все, керівниками. В управлінні інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О виходимо з того, що контроль може бути направлено лише на ті підрозділи, які підлягають законодавчій і нормативній регламентації.

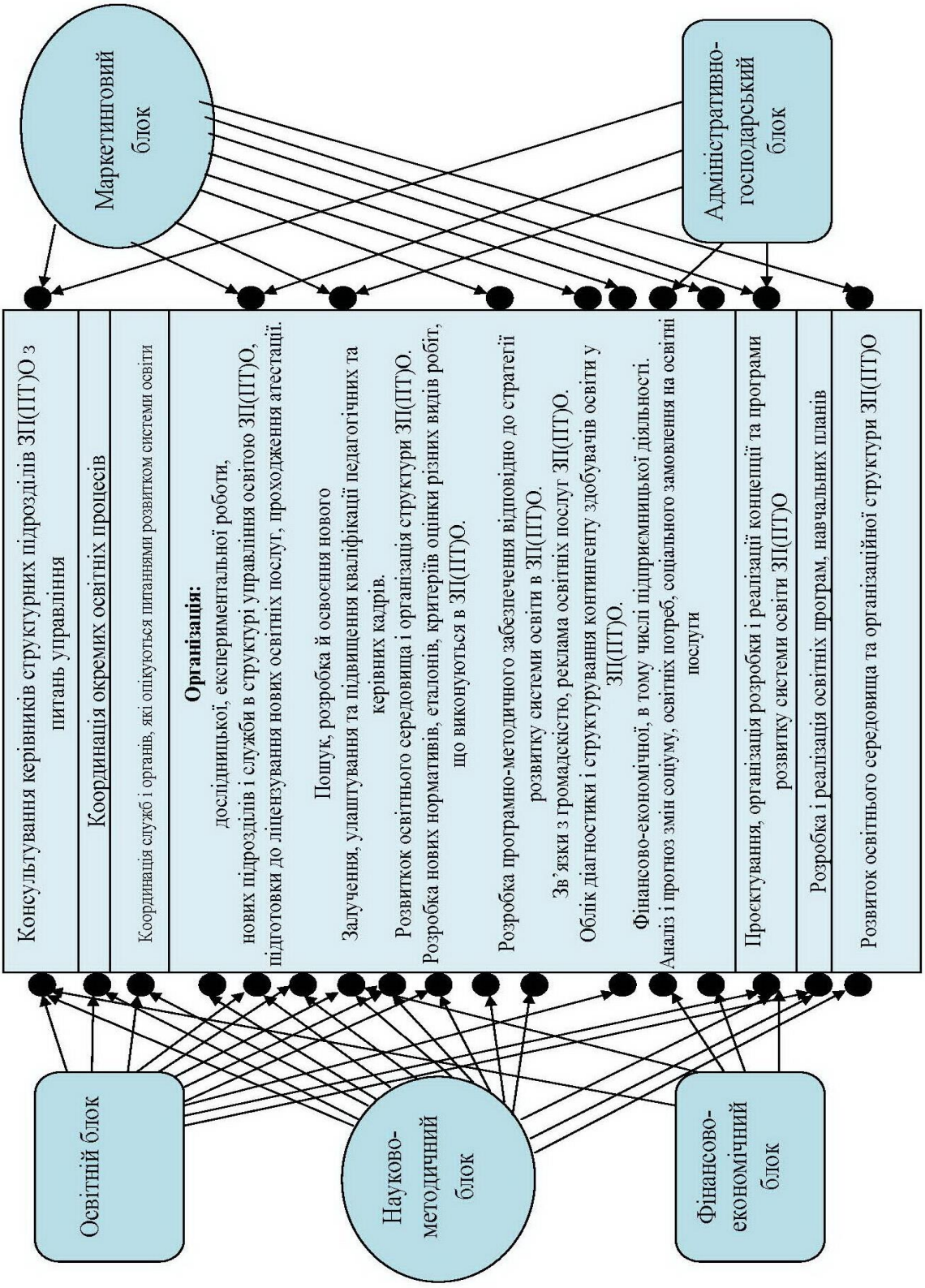


Рис. 2.6 Введення нових функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Наступним кроком щодо розроблення моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О була модернізація її організаційної структури, яка б забезпечувала виконання зазначених вище функцій. Організаційна структура управління інноваційною діяльністю з п’яти цільових структур і чотирьох рівнів керуючої системи представлена на рис. 2.7.

У науці та практичній діяльності визначають 4 рівні управління організаційною структурою управлінської системи: рівень директора, рівень заступника та інших членів адміністрації, рівень викладачів/майстрів в/н, рівень здобувачів освіти.

Організаційна структура управління, на думку М. Мескона (M. Meskona), це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних галузей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації [138]. М. Ніколайчук визначає, що організаційна структура управління є формою розподілу і кооперування управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей управління [230]. Вищезазначені науковці зробили вагомий внесок у розвиток управління та його організаційної структури.

Досліджуючи питання управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників професійної освіти В. Олійник виділяє такі функції: прогнозування, програмування, планування, регулювання, координація, контроль [149]. Учені Й. Завадський, Т. Бурмака, М. Мескон (M. Mescon), М. Альберт (M. Albert), Ф. Хедуорі (F. Hedwory) [94, с. 53; 40, с. 35; 138] планування виділяють як основну функцію управління. Американський учений з питань управління Р. Дафт (R. Duft) виокремлює функцію лідерства (керівництва), пояснюючи її, як використання впливу для мотивації працівників [144, с. 18]. Учені М. Бєсєдін та В. Нагаєв надають перевагу функції контролю, що дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворяться на кризові явища [124].

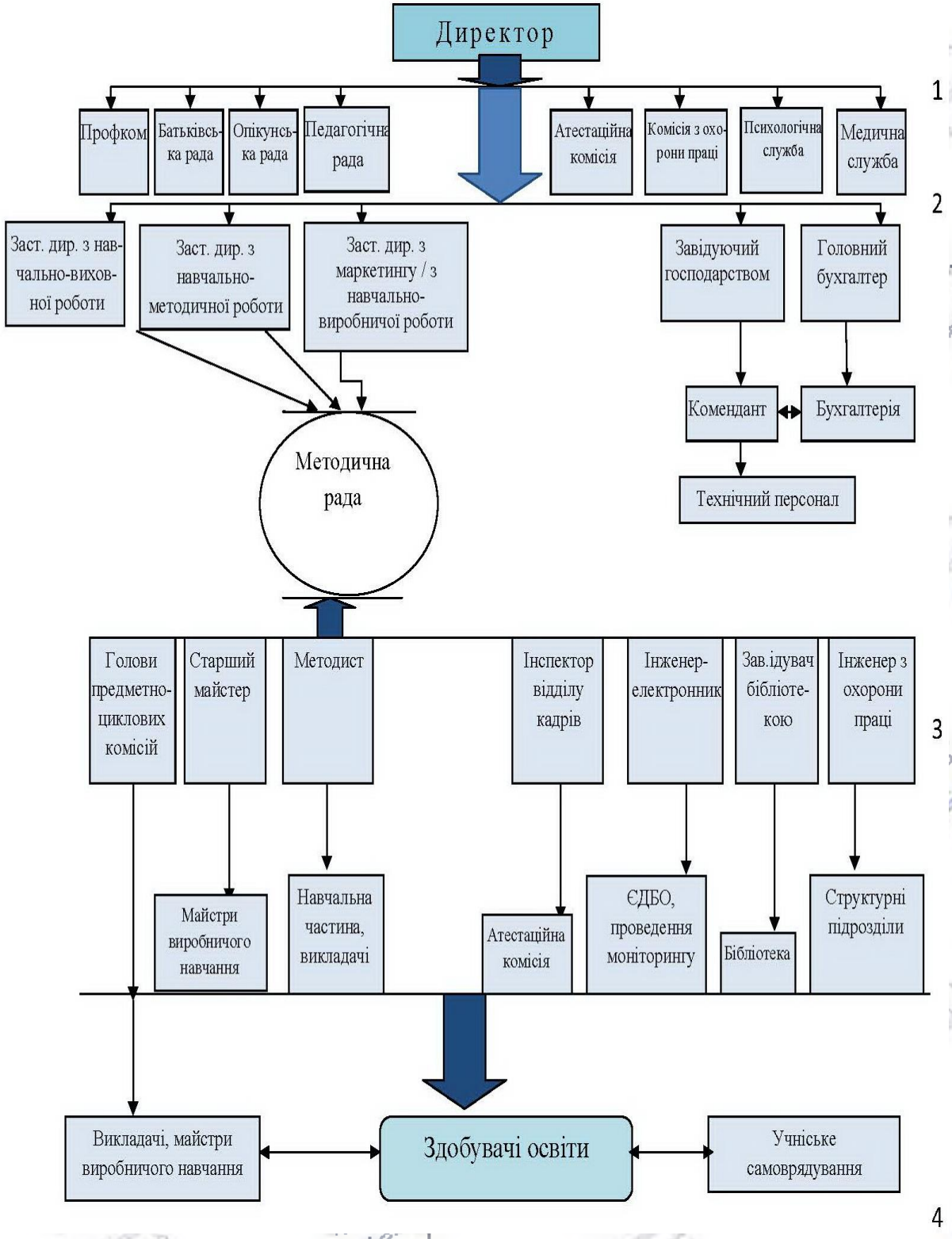


Рис. 2.7 Модель організаційної структури системи управління ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених та практиків, вважаємо за доцільне до основних функцій управління відносити планування, організацію, лідерство (керівництво) і контроль.

Проте в дослідженнях Л. Даниленко з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності ЗП(ПТ)О, ураховується необхідність керування інноваційними процесами. Зміна функцій управління пов'язана, зокрема, з тим, що в організаційній структурі управління ЗП(ПТ)О збільшується кількість суб'єктів управління на різних ієрархічних рівнях, що сприяє розвитку демократичних процесів у колективі. У класифікації функцій управління, запропонованій Л. Даниленко, проводиться чіткий зв'язок між зміною функцій і тенденцією оновлення управлінської діяльності керівника ЗП(ПТ)О, називаємо процес оновлення модернізацією, а функції – модернізованими. Порівняння функцій управління в українській (Л. Даниленко [62, с. 114], О. Пастовенський [160, т. 1]) і зарубіжній науці (П. Третьяков [228], Е. Яковлева [250], Т. Шамова [242]) дозволяє визначити новий функціональний склад з урахуванням сучасних умов: інформаційно-аналітична, моделювально-цільова, планово-прогностична, організаційно-структурна, контрольно-діагностична та коригувально-моделювальна. Характеристику визначених функцій наведено у табл. 2.5.

Спираючись на цю систему функцій і розглядаючи її з позицій управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, вважаємо за необхідне доповнити її відповідно до ідей Л. Даниленко менеджерською функцією, тобто функцією активізації адміністративно-викладацького складу на вирішення конкретних завдань управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О. Ця функція, на наш погляд, «центрує» всі інші і є «двигуном» всієї інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О (рис. 2.8).

Таблиця 2.5

Характеристика функцій УІД ЗП(ПТ)О

Назва функції	Зміст
Інформаційно-аналітична	Спрямована на експертне вивчення стану тенденцій розвитку, діагностичну оцінку процесу управління, управлінської діяльності керівників ЗП(ПТ)О, органів самоврядування, підсумків навчання і виховання за кінцевими результатам, вироблення пропозицій щодо підтримки системи освітнього закладу і напрямів його розвитку
Моделювально-цільова	Спонукає здобувачів до осмислення мети та способів її досягнення шляхом декомпозиції на конкретні завдання засвоєння навчального матеріалу й процедур навчально-пізнавальної діяльності, які забезпечують більш осмислене й глибоке вивчення навчальної дисципліни, що викладається. Основне завдання мотиваційно-цільової функції за особистісно орієнтованого підходу в управлінні процедурою навчально-пізнавальної діяльності полягає в тому, щоб усі учасники педагогічного процесу чітко виконували роботу згідно з делегованими завданнями, обов'язками та планом, а також відповідно до потреб у досягненні власної та колективної мети в конкретній освітній ситуації
Планово-прогностична	Спрямована на розробку та реалізацію конкретної програми, державних освітніх стандартів, оптимальної конструкції модулів управління навчально-пізнавальною діяльністю здобувачів, що забезпечує осмислення ними змісту навчального матеріалу, його значущості в пізнанні закономірностей розвитку суспільства
Організаційно-структурна	Не залежить від підстав класифікації, об'єктивно належить до циклу управління й несе в собі основний потенціал соціальної зміни освітнього процесу, організації діяльності викладача і здобувача освіти. Т. Шамова вважає за можливе визначати організаційні стосунки як зв'язки між людьми, педагогом і здбувачем освіти, які виникають через розподіл повноважень і закріплення за ними функцій в їх спільній діяльності. Організаційні стосунки існують об'єктивно та відображають процеси розподілу та кооперації праці
Контрольно-діагностична	В умовах підвищення самостійності та делегування багатьох прав і повноважень самим освітнім установам набуває особливого смислу та призначення для стимулювання діяльності педагога як організатора навчально-пізнавальної діяльності. У нових умовах зросла роль діагностики, самоаналізу, самоконтролю, самооцінки
Коригувально-моделювальна	Ця функція управління більше притаманна викладачеві, оскільки він, порівняно з іншими членами педагогічного колективу, спостерігає, оцінює результати навчального процесу, і, головне, навчає здобувачів освіти процедурі навчально-пізнавальної діяльності
Менеджерська	Активізація адміністративно-викладацького складу на вирішення конкретних завдань УІД в П(ПТ)О. Ця функція, на наш погляд, «центрує» всі інші і є «двигуном» всієї інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [62, с. 114; 160; 228; 250; 242]

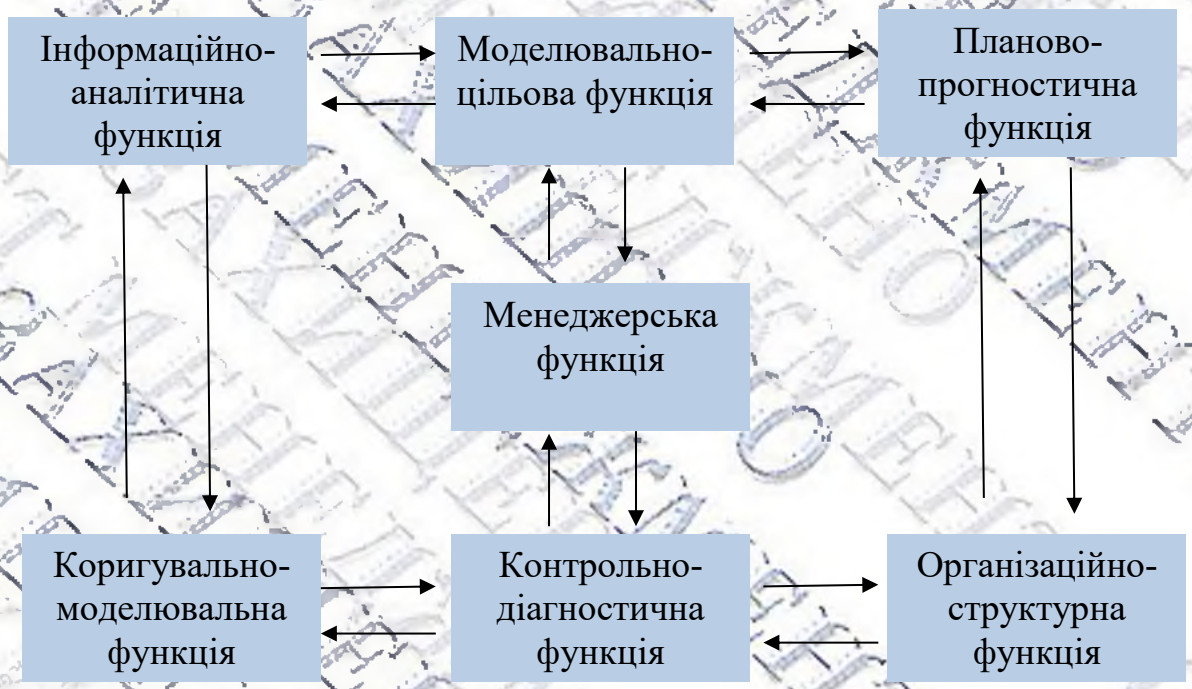

Інформаційно-аналітична функція
Моделювально-цільова функція
Планово-прогностична функція
Менеджерська функція
Коригувально-моделювальна функція
Контрольно-діагностична функція
Організаційно-структурна функція

Рис. 2.8 Взаємозв'язок функцій УІД ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором на основі [109; 172]

Поліпшення організації і планування роботи з метою задоволення особистості і колективу в цілому може бути досягнуто, виходячи з їх мотивацій, наведених на рис. 2.9, а саме: з позиції особистості: більш цікава робота, можливість для саморозвитку, більше автономії, почуття партнерства, гордості за колектив, частка прибутку (більш висока оплата); з позиції колективу: більш висока якість, низька плинність кадрів, велика гнучкість, висока продуктивність.

Таким чином, мотивація управління передбачає цілеспрямований вплив керівника на мотиваційну сферу членів колективу за допомогою створення соціально-психологічних умов діяльності, за яких мотиваційна сфера перебудовується адекватно поставленій управлінській меті, і члени колективу починають діяти в опосередковано заданому напрямі.

Модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що представлена у наступному підрозділі (рис. 2.10) у розрізі її реалізації, у цілому будується з урахуванням мінливих умов зовнішнього і внутрішнього

середовища, прогнозування результату діяльності та забезпечення гарантій досягнення кінцевого результату, грунтується на аналізі нормативно-правової бази у сфері П(ПТ)О, стратегій інноваційного розвитку, аналізу педагогічних систем, освітніх парадигм, концептуальних засад діяльності тощо.

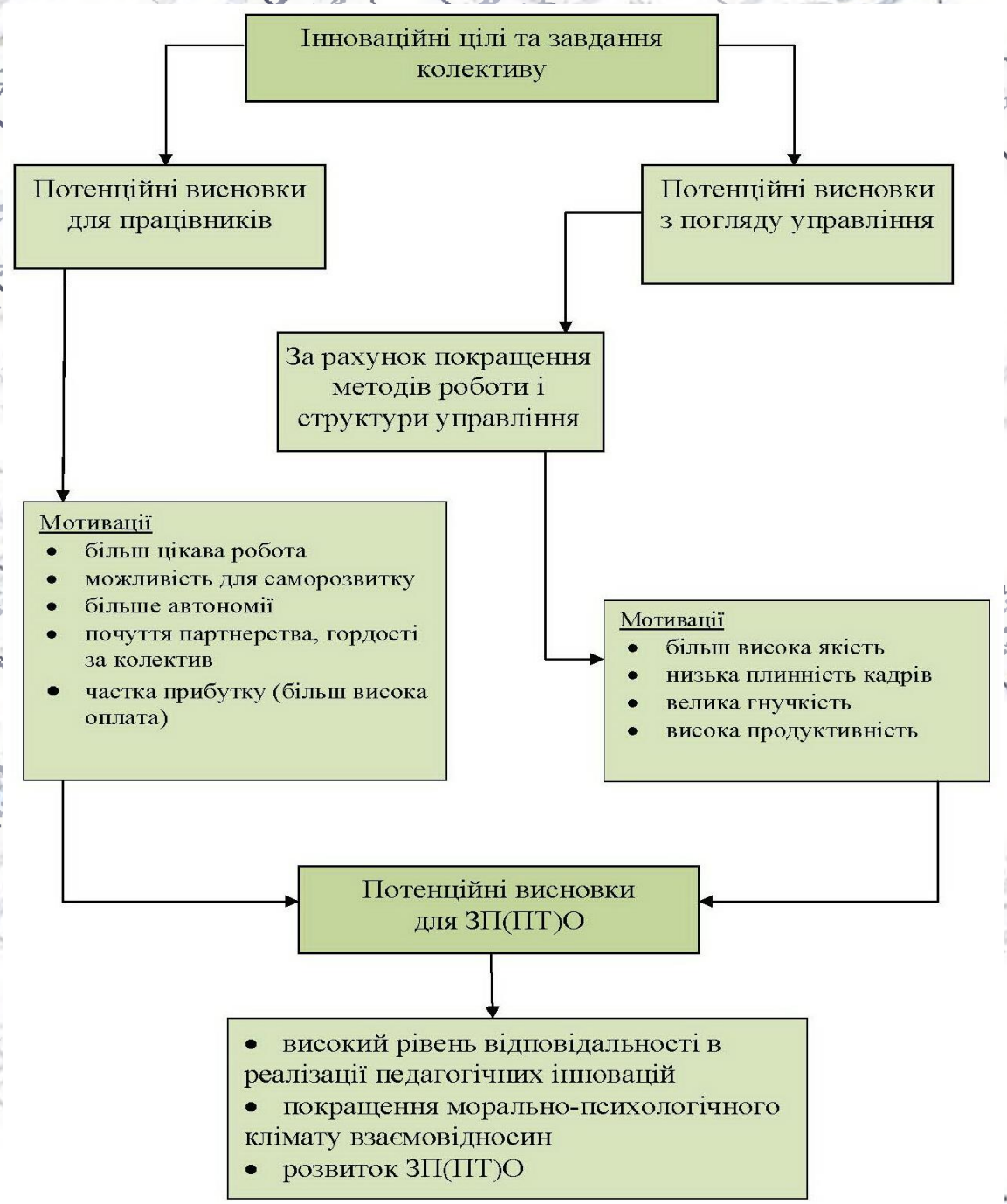


Рис. 2.9 Мотиваційна колективна модель

Джерело: складено автором

2.3. Технологія впровадження моделі інноваційної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Технологізація освітніх процесів передбачає розподіл процесів на етапи, фази, операції, координацію, порядок і поступовість дій, спрямованих на досягнення результату діяльності. Технологія (англ. *technology* від давньогр. *τέχνη* — уміння і λόγος — думка) – це мистецтво, майстерність. Поняття «технологія» з'явилося спочатку в інженерно-технічній сфері, де широко використовується і сьогодні. Його вживають у двох значеннях: як сукупність методів, необхідних для здійснення процесу виробництва, як науковий опис способів виробництва. Одним із засобів вирішення зазначеної проблеми є технологічний підхід, який характеризується застосуванням поняття «технологія» до освітньої галузі, до педагогічних процесів. Сутність технологічного підходу зводиться до гарантованого результату.

Ця ідея стала об'єктом дослідження багатьох учених у сфері педагогіки. Я. Коменський у своїх працях визначав, що впровадження в педагогічний процес спеціальних способів сприятиме його більшій результативності. Учений А. Дістервег (A. Disterweg) також охарактеризував важливість формування умінь користуватися способами діяльності [69]. Із часом технологічність стає домінуючою характеристикою освітньої діяльності ЗП(ПТ)О та означає перехід до більш якісного ступеня ефективності, оптимальності, науковості. На думку Г. Селевко, технологічний підхід до виробничої сфери є невід'ємною характеристикою сучасного виробництва [204], що виявляється як концентроване вираження досягнутого рівня розвитку, впровадження наукових досягнень у практику як важливий показник високого професіоналізму (*soft-skills*) діяльності. Технологічний підхід, якщо розглядати його через освітню управлінську практику, – інструментальне управління освітнім процесом і гарантоване досягнення мети і завдань. Питання технологічного підходу активно розглядалися у працях науковців В. Беспалька [25], І. Дичківської [64.], Н. Манько [133].

Найбільш широкого застосування в освітню практику набула класифікація педагогічних технологій Г. Селевка. До складників нових педагогічних технологій Г. Селевко зараховує: соціальні перетворення і нове педагогічне мислення; науку – педагогічну, психологічну, суспільну; передовий педагогічний досвід; досвід минулого, вітчизняний і закордонний; етнопедагогіку [204].

Проблеми аналізу тенденцій упровадження моделей інноваційного розвитку у виробничій сфері відображено у роботах таких українських науковців, як Л. Антонюк, А. Порочник, І. Літовченко, А. Перелещин, О. Кузьмін, але в сучасних умовах не існує єдиного підходу до визначення ефективної моделі інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О [56].

З огляду на вищезазначене, до основних блоків технології запровадження моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О відносимо цільовий, методичний, змістовно-процесуальний, критеріально-діагностичний, контрольно-діагностичний. Розроблену авторську модель управління інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О представлено на рис. 2.10.

Проаналізуємо цільовий блок. Метою розроблення технології є опис процесу управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, функціонування всіх її елементів та взаємозв’язків між ними, алгоритму організації освітнього процесу, виконання якого повинно привести до запланованих у моделі результатів. Важливим складником технології є постановка цілей та їх уточнення на кожному етапі, що забезпечує досягнення результатів у визначені терміни.

Охарактеризуємо завдання технології управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О:

1) сформування інноваційного розвитку ЗП(ПТ)О;

2) створення умов для професійно-особистісного саморозвитку майбутніх кваліфікованих робітників;

3) забезпечення відповідності підготовки фахівців сучасному ринку праці.

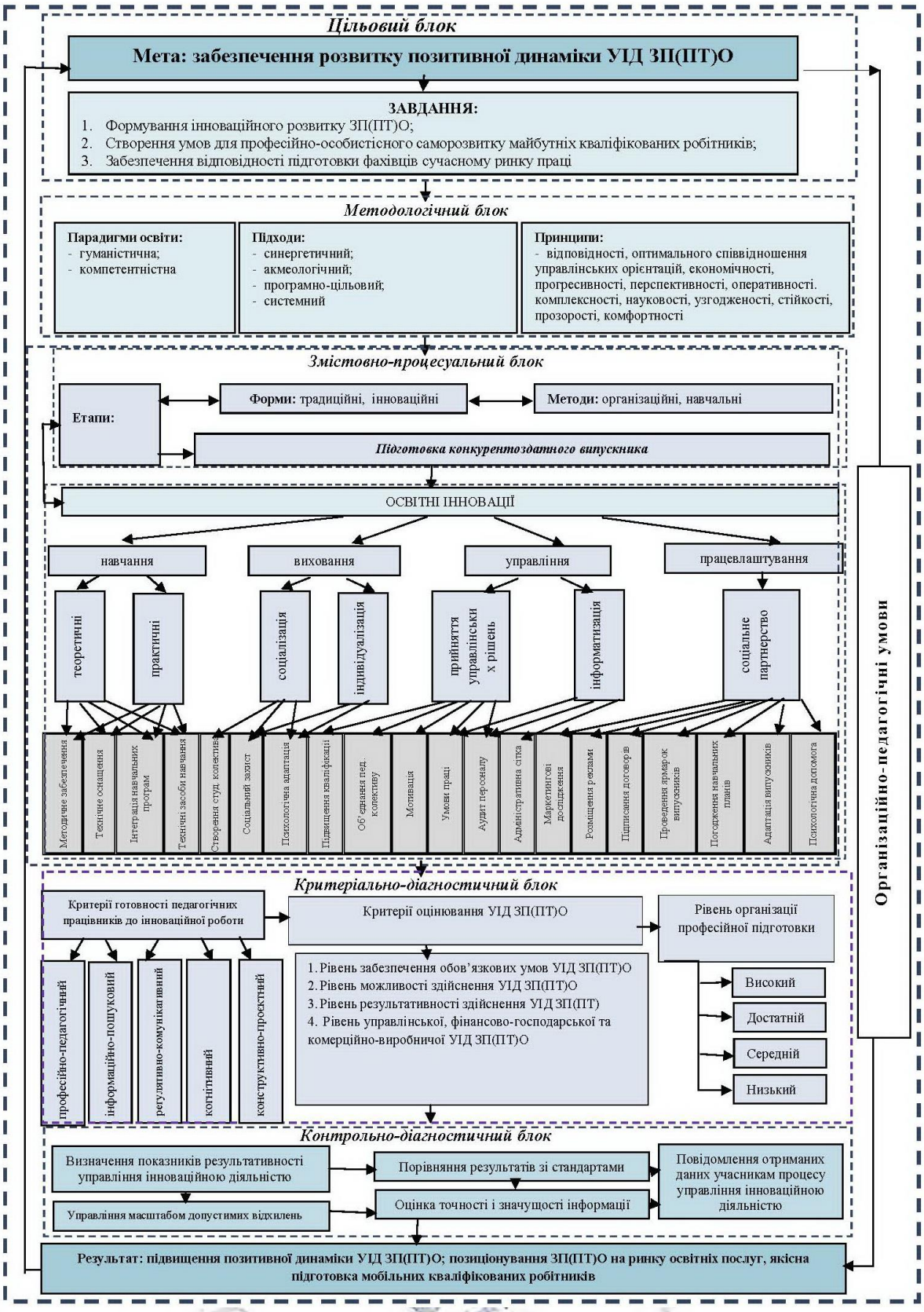


Рис. 2.10 Модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Розглянемо методологічний блок. Під методологією наукового дослідження розуміють сукупність принципів, засобів, методів і форм організації та проведення наукового пізнання поставленої проблеми. Методологія наділена апаратом дослідження, до якого відносять принципи організації та проведення наукового дослідження, різні методи наукового дослідження та способи його проведення. Вона ґрунтується на освітніх парадигмах, визначених через аналіз нормативно-правової бази в системі освіти в попередньому розділі (гуманістичній, компетентнісній); підходах: синергетичному, акмеологічному, програмно-цільовому, системному на принципах відповідності, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, прогресивності, перспективності, оперативності, комплексності, науковості, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності.

Значення методологічного блоку в моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О полягає в тому, що він відкриває можливість систематизувати увесь обсяг наукового експерименту й створити умови для розроблення подальших ефективних напрямів дослідження. Методологія в науковому дослідженні дає можливість упорядкувати отримані результати, розкрити можливості пошуку альтернативних шляхів вирішення поставленої проблеми, оцінити практичну значимість отриманих результатів, розвинути здатність до ведення наукових пошуків.

Змістовно-процесуальний блок стосується методичної системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Ефективна реалізація цього блоку є можливою за умови, якщо теоретично обґрунтована і розроблена методична система управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О міститиме сукупність взаємопов’язаних елементів – методів, форм, етапів упровадження, використання яких спрямовано на формування в ЗП(ПТ)О готовності до інноваційної діяльності; забезпечуватиме підвищення рівня пізнавальної активності, розвитку творчих здібностей, формуватиме умови для розвитку «м’яких» навичок усіх учасників освітнього процесу.

Управління в економіці, зокрема менеджмент, як відомо, є інструментом досягнення поставлених цілей, що ґрунтувались на загальних принципах, визначених у дослідженнях Т. Гринько [56], котрі відіграють роль формотворення. Проінтерпретуємо їх відносно управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Насамперед, це такі принципи: 1) цілісності (комплексності); 2) наступності (взаємозв'язок, конвергенція, співіснування старого і нового); 3) синергетики; 4) емерджентності (англ. *emergence* – виникнення, поява нового) (побудова дерева цілей для системи в цілому та її компонент); 5) структурності; 6) мобільності; 7) альтернативності (взаємозамінні інноваційні ідеї, версії, варіанти); 8) системності; 9) неадитивності – синтез старого, сучасного і нового (особливий тип відношення між цілим та його частинами, у межах якого властивості цілого повністю визначаються властивостями його частин). Адитивність стала предметом дослідження німецького дослідника з питань синергетики Г. Хакена (H. Haken).

Розглядаючи принцип емерджентності, який висвітлено в працях українських і зарубіжних учених Л. Бородкіна [30], Т. Гринько [56], О. Воронкова [48], Н. Геселевої [51], М. Захаренка [99], Ю. Іващука [100], О. Кустовської [126], Л. Лазебник [128], В. Маргасової [134], визначимо дерево цілей у змістовно-процесуальному блоці моделі упровадження інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О (рис. 2.11), що характеризується головною метою – підготовкою конкурентоздатного випускника через упровадження інновацій у напрямах діяльності: навчанні, вихованні, управлінні, працевлаштуванні. Навчання представлено двома складниками – теоретичним та практичним, що взаємопов'язані, і до яких відносимо методичне забезпечення, технічне оснащення, інтеграцію освітніх програм, технічні засоби навчання.

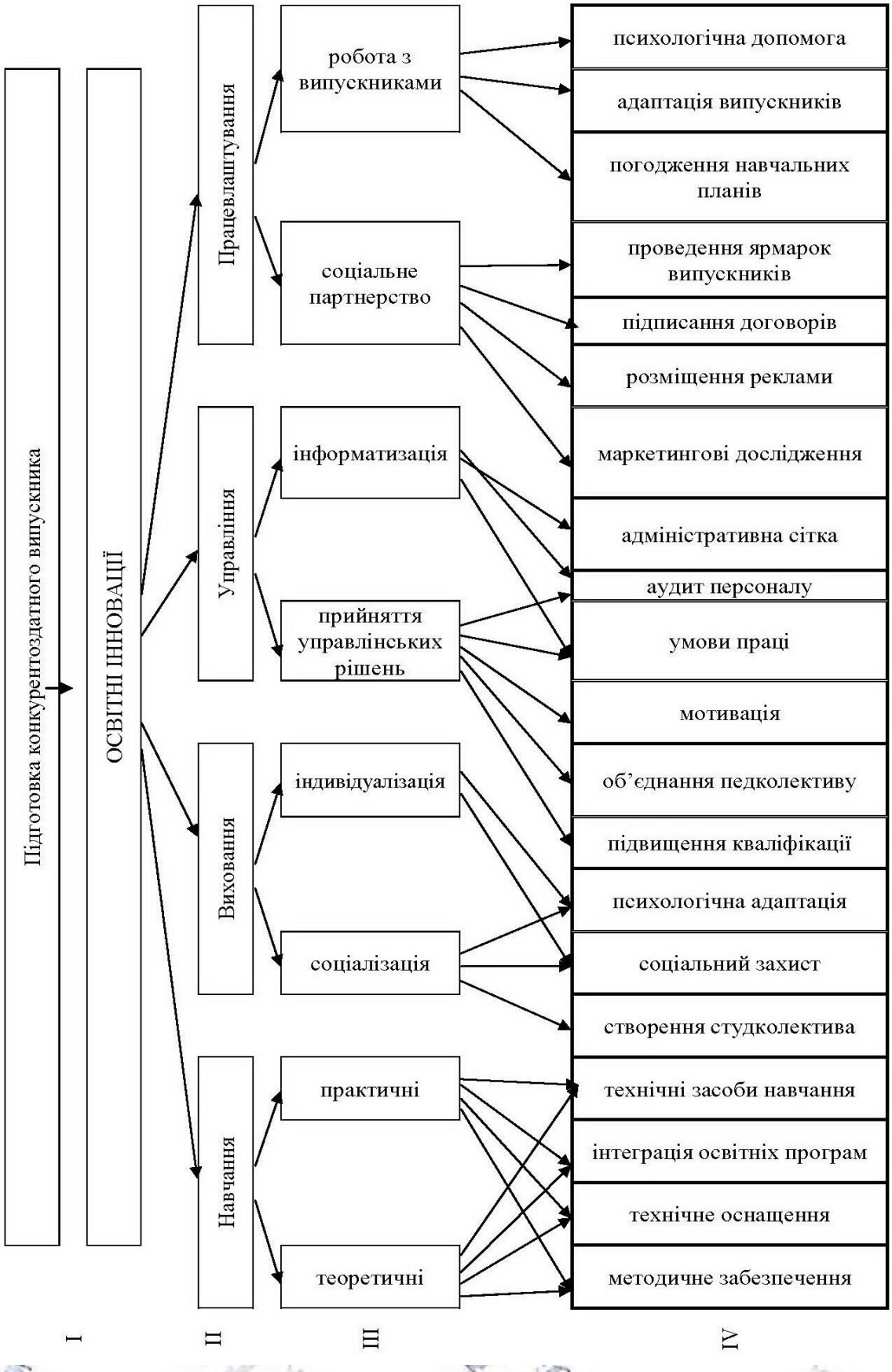


Рис. 2.11 Дерево цілей управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Виховання визначає соціалізацію та індивідуалізацію через створення активного учнівського колективу, забезпечення соціального захисту, психологічної адаптації. У напрямі управління виділяємо: прийняття управлінських рішень, інформатизацію (підвищення кваліфікації, об'єднання педагогічного колективу, мотивацію, умови праці, аудит персоналу, адміністративну сітку). Мета працевлаштування – налагодити активну комунікацію із соціальними партнерами і постійно проводити роботу щодо працевлаштування здобувачів освіти за професією за допомогою маркетингових досліджень, розміщення реклами, підписання договорів, проведення ярмарок професій, погодження навчальних планів для досягнення швидкої адаптації випускників до умов виробництва, у разі повільної адаптації – забезпечення психологічної підтримки.

Перший рівень показує головну мету, що забезпечує конкурентоспроможність ЗП(ПТ)О і його позиціонування, а це можливо лише із застосуванням освітніх інновацій.

Другий рівень демонструє напрями розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О для досягнення основної мети дослідження.

Третій рівень – це завдання, вирішення якого необхідне для підготовки конкурентоздатного випускника у відповідність до стандартів П(ПТ)О і вимог роботодавців.

Четвертий рівень – «дерево цілей». Описує завдання для адаптації професійної підготовки здобувачів освіти у відповідності до стандартів П(ПТ)О і вимог роботодавців.

Орієнтовні критерії оцінювання діяльності ЗП(ПТ)О, підприємств, організацій і установ, що надають освітні послуги у сфері П(ПТ)О. розроблено в критеріально-діагностичному блоці відповідно до наказу МОН від 17.06.2013 № 772 «Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів», вимог законів України «Про освіту», «Про професійну (професійно-

технічну) освіту», Положення про професійно-технічний навчальний заклад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 1998 р. № 1240, Положення про атестацію професійно-технічних навчальних закладів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 лютого 1996 р. № 200 (зі змінами), Порядку державного інспектування навчальних закладів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03 травня 2012 р. № 353, а також з урахуванням досвіду органів управління освітою щодо оцінювання діяльності ЗП(ПТ)О.

Критеріальна база діагностики формувалася відповідно до представленої в педагогічній літературі термінології, пов'язаної з діагностичними, вимірювальними, оцінювальними процесами та конкретними діями, використовуючи трактування поняття «критерій» у сучасній педагогічній літературі (О. Лаврентьєва [140], В. Луговий [131], А. Киверялг [110], О. Малихін, Г.Матукова [140] Н. Ничкало [194]) як ознаки, на підставі якої проводиться оцінка, а також з позиції, відповідно до якої в основі вибору й розробки критеріїв лежить процедура переведення теоретичних понять в емпіричні. У роботі на підставі аналізу висновків вищезазначених учених виокремлюємо такі критерії оцінювання управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О:

1) рівень забезпечення обов'язкових умов управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О;

2) рівень можливості здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О;

3) рівень результативності здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О;

4) рівень управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої діяльності в управлінні інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

До першого блоку критеріїв входять організаційно-правові засади діяльності ЗП(ПТ)О, формування контингенту здобувачів освіти, ефективність

використання ЗП(ПТ)О педагогічного потенціалу, стан матеріально-технічної бази, до другого – організація процесу, навчально-методичної і наукової роботи, до третього – якість підготовки здобувачів освіти, до четвертого – рівень управлінської діяльності, рівень організації фінансово-господарської та виробничо-комерційної діяльності.

Вищевказані критерії оцінювання управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О визначено з метою підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, забезпечення об'єктивності оцінки стану реалізації ЗП(ПТ)О незалежно від їх підпорядкування та форм власності на визначення спроможності ЗП(ТП)О здійснювати освітню діяльність на рівні вимог СП(ПТ)О.

Критеріями готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи є: професійно-педагогічний, інформаційно-пошуковий, регулятивно-комунікативний, когнітивний, конструктивно-проєктний (п. 3.1).

Визначено високий, достатній середній та низький рівні організації професійної підготовки.

Зміст контрольної функції відображає контрольно-діагностичний блок, що складається з двох блоків, які взаємопов'язані і знаходяться у взаємодії. Перший блок – визначення показників результативності управління інноваційною діяльністю, управління масштабом допустимих відхилень. Другий блок – порівняння результатів зі стандартами, оцінка точності і значущості інформації, повідомлення отриманих даних учасникам процесу управління інноваційною діяльністю. Розгортання контрольно-діагностичної функції управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О представлено схематично на рис. 2.12.

Експериментальна робота щодо реалізації моделі управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О передбачає створення організаційно-педагогічних умов. Формувальний етап експерименту протікав у звичайних умовах функціонування ЗП(ПТ)О.

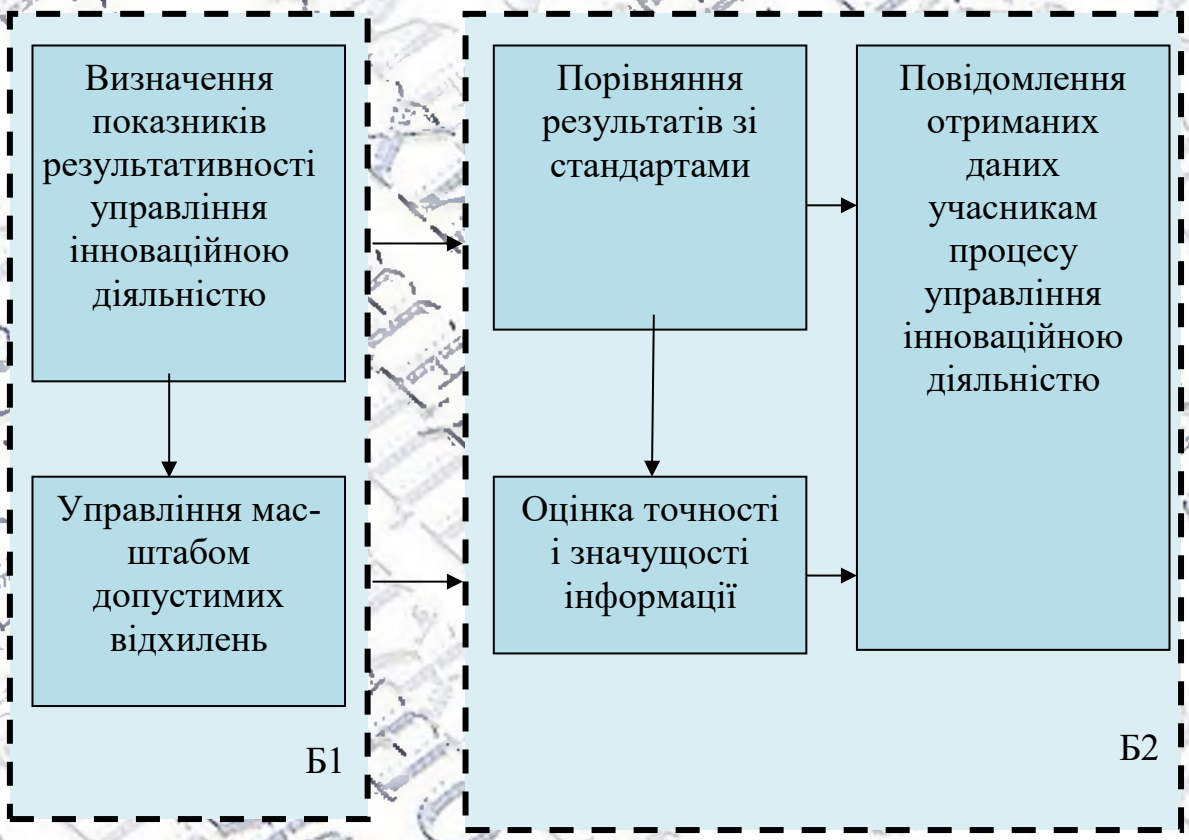


Рис. 2.12 Розгортання контрольно-діагностичної функції управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Оглядовий аналіз розвитку процесів управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О за період реформ дозволив зробити висновок про деякі тенденції:

– перетворення управлінських інновацій у особливий вид діяльності працівників управління в ЗП(ПТ)О, головний засіб розвитку управління освітою на рівні ЗП(ПТ)О;

– формування постійних підрозділів, відповідальних за здійснення інновацій в управлінні П(ПТ)О в ЗП(ПТ)О як елементів, що складають структуру їх організаційно-методичної підтримки;

– перехід від емпірично-реактивних підходів до визначення змісту і форм управлінських інновацій до науково-обгрунтованих підходів, які передбачають сучасні концепції і технології управлінських нововведень;

– зростання організованості в процесах управлінських інновацій, надання їм цілеспрямованості й планомірності на основі програми розвитку освіти в ЗП(ПТ)О.

В умовах децентралізації управління, яка привела до змін в керуючих підсистемах, в об’єктах впливу, у змісті управлінських рішень роль і значення управління інноваційною діяльністю на рівні ЗП(ПТ)О зростають. Істотно змінюються вимоги до його завдань і функцій, ефективна реалізація яких вимагає перебудови організаційної структури управління.

Організація процесу побудови ефективної системи управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О може бути представлена за допомогою наступного алгоритму послідовних дій:

1) визначення та уточнення статусу управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, його ролі і місця в системі управління П(ПТ)О в регіоні;

2) визначення його мети і завдань;

3) визначення або коригування функцій підрозділів управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О;

4) вибір типу і моделі оргструктури управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, що забезпечує найкращі можливості для реалізації його мети, завдань і функцій;

5) розподіл обов’язків між адміністрацією ЗП(Т)О, його підрозділами та співробітниками;

6) встановлення зв’язків підпорядкування, координації, взаємозамінності між підрозділами і працівниками ЗП(ПТ)О;

7) розробка документів, що фіксують роботу підрозділу, який координує інноваційну діяльність у ЗП(ПТ)О (положення, посадові обов’язки працівників, схеми оргструктури, правила внутрішнього розпорядку і циклограми тощо).

Таким чином, переглянувши пріоритети в новому складі функцій управління в ЗП(ПТ)О, ми прийшли до наступного результату:

– розширення і збагачення різноманіття функцій;

– більш швидке зростання кількості функцій, спрямованих на розвиток ЗП(ПТ)О;

– зростання уваги до координуючих, аналітико-прогностичних функцій;

– розвиток функцій стратегічного управління;

– зростання взаємозв'язку функцій;

– зростання відмінностей складу і структури функцій управління.

Ряд проведених досліджень показав, що у ЗП(ПТ)О система управління інноваційної діяльністю ще не сформована, але окремі функції з управління інноваційною діяльністю виконуються.

Для виконання функцій з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О необхідно сформулювати або отримати від керівника освітнього закладу завдання; провести інформаційну роботу; підготувати, прийняти, узгодити і затвердити варіанти рішень; організувати і контролювати їх виконання; здати виконану роботу керівнику або використовувати її в подальшій діяльності, а також створити «Банк інновацій». Наведена сукупність процедур знаходиться у взаємозв'язку. Кожна процедура включає набір операцій. Наприклад, підготовка рішення включає операції щодо створення й експлуатації баз даних і баз знань, проведення нарад тощо. Відсутність будь-якої процедури або операції може призвести до низької ефективності виконання функцій з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О або до їх невиконання. Так, без проведення аналітично-прогностичної роботи (оцінки кадрової ситуації, отримання і обробки достовірної інформації) подальша робота буде ускладнена.

Для реалізації принципів концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О виділяються функціональні групи

співробітників у кожному підрозділі. Особливої актуальності набуває завдання розподілу функцій управління інноваційною діяльністю між різними структурними підрозділами. Можливий варіант, коли виконання певних функцій доручається відповідальним співробітникам структурного підрозділу. Слід зазначити, що при формуванні концепції управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О необхідно не тільки визначити мету, функції управління інноваційною діяльністю, виділити особливості на різних етапах існування закладу, але також врахувати зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

У процесі дослідження детально розглянуто фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на ЗП(ПТ)О. Із них можна виділити ті, які необхідно враховувати при реалізації моделі управління інноваційною діяльністю:

1) зовнішнє середовище та інфраструктура, в яких функціонує ЗП(ПТ)О;

2) особливості командної роботи персоналу й організаційної культури при створенні та впровадженні інновацій;

3) проаналізовані моделі, що підтвердили свою ефективність з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Найбільш істотними особливостями персоналу й організаційної культури при створенні моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О є рівень кваліфікації педагогічних кадрів, здатність до командної роботи, тип управлінської діяльності, тип організаційної культури.

Рівень кваліфікації. По-перше, у ЗП(ПТ)О чисельність співробітників обмежена, тому кожен спеціаліст повинен бути мобільним. По-друге, більш підготовлений персонал зможе ефективно створювати і впроваджувати інновації. По-третє, якщо педагоги проявляють свою мобільність, то це зменшує зони втручання керівника, розширює можливості його стратегічного управління ЗП(ПТ)О.

Здатність до командної роботи. Важливість цієї особливості для ЗП(ПТ)О важко переоцінити. Як уже було зазначено, інноваційна діяльність характеризується не тільки індивідуальним, але і командним стилем роботи персоналу, тому необхідні прагнення викладачів/майстрів виробничого навчання до активної групової діяльності, вміння формулювати мету спільної роботи, оперативно змінювати структуру групи, розподіл ролей у ній залежно від специфіки завдань і умов їх виконання. У рамках цього параметра нас буде цікавити бажання і вміння працювати спільно.

Тип управлінської діяльності ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівником, широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілях організації, а також поінформованості усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей.

Відповідно типу організаційної культури керівник закладу – сучасний менеджер (адміністратор, організатор, управлінець), який володіє навичками маркетингу, консалтингу, адаптивного управління, використовує цей потенціал з метою гармонізації соціально-трудових відносин, створення унікального фірмового стилю, що зрештою сприяє позиціонуванню ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг.

При реалізації моделі управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О необхідно приділити особливу увагу ролі і завданням адаптації персоналу до динамічно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов навколишнього середовища. При цьому основним завданням системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О повинна стати проблема збереження команди ЗП(ПТ)О. Команда повинна уміти працювати з позицій адаптивного управління в системному і синергетичному підходах.

Як показує практика, зміна ціннісних орієнтацій і освітніх парадигм вимагає перебудови професійної діяльності педагогів і їх мислення. Сформовані стереотипи заважають модернізації П(ПТ)О та її мобільності. Результатом упровадження моделі управління інноваційною діяльністю

ЗП(ПТ)О повинна стати адаптація колективу до сучасних умов, стимулювання мотивації до подальшого професійного саморозвитку, забезпечення якості П(ПТ)О, підготовка мобільного конкурентоздатного робітника, підвищення рейтингу закладу на ринку освітніх послуг.

Для управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О ми підвищили увагу до функцій програмно-методичного, кадрового, інформаційного, фінансово-економічного забезпечення, організації інноваційної роботи та скоротили сферу застосування функцій контролю за роботою структурних підрозділів ЗП(ПТ)О у зв'язку з уведенням у дію принципу автономності та передачі їм частини операцій, що виконуються, перш за все, керівниками.

В управлінні інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О виходимо з того, що контроль може бути направлено лише на ті відносно небагато боку роботи цих підрозділів, які підлягають законодавчій і нормативній регламентації.

Наступним кроком щодо реалізації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О є модернізація її організаційної структури, яка забезпечує виконання зазначених вище функцій.

Організаційна структура управління інноваційною діяльністю в п'яти цільових структурах і чотирьох рівнях управлінської системи представлена на рис. 2.7.

Ця модель спрямована на забезпечення управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О через підрозділи – науково-методичний центр, предметно-циклові комісії, методичну раду, психолого-педагогічну службу, тимчасові творчі групи тощо. При цьому в даній структурі значна роль відводиться службам забезпечення структурних підрозділів необхідними умовами і ресурсами для оптимальної координації функцій, які виконуються працівниками апарату управління. Для забезпечення суспільно-державного характеру управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О такої організаційної структури недостатньо. Гнучкість і адаптивність управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, розвиток її системи ми досягаємо за

рахунок роботи комісій на постійній основі, куди включено всіх педагогічних працівників.

Заступник директора ЗП(ПТ)О з навчально-виробничої роботи очолює новостворену маркетингову службу. Він здійснює постійну взаємодію з керівниками кадрових служб промислових підприємств і організацій міста, керівниками служби зайнятості із соціальних і виробничих питань у частині організації всіх видів практики здобувачів освіти, закріплення їх на виробництві та подальшого працевлаштування. Результатом цієї інноваційної діяльності стало зниження чисельності непрацевлаштованих випускників. Конкретні зміни, які винесено в організаційну структуру управління, проявилися, зокрема, у громадських органах (рад, комісій) і інших колегіальних органах управління.

Нові суб'єкти управління з'єднуються організаційними зв'язками з різними творчими групами, групами розробників інновацій, з відповідальними за окремі напрямами діяльності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Це стосується визначення та розширення певного кола управлінських повноважень, які отримують керівники відділів, рад, комісій, виділення в складі управлінської системи ЗП(ПТ)О фахівців – керівників інноваційних проєктів, експериментів, досліджень тощо.

Створення нових суб'єктів в управлінській системі призвело до розроблення загального кола функціональних обов'язків та їх перерозподілу.

Так, переглянуто функціональні обов'язки наявних керівників другого рівня структури управління (заступників директора з навчально-виховної, навчально-методичної та навчально-виробничої роботи).

Заступник директора з навчально-методичної роботи здійснює організацію:

– науково-експериментальної роботи циклових комісій;
– спільної роботи з кафедрами закладу вищої освіти (далі – ЗВО);

– експертизи навчальних програм інноваційних освітніх курсів, авторських програм;

– умов для вдосконалення професійної кваліфікації викладачів;

– проведення науково-практичних конференцій.

Заступник директора з виховної роботи здійснює організацію:

– функціонування системи щодо духовного розвитку здобувачів освіти;

– аналізу інтересів і нахилів здобувачів освіти;

– управління інноваційним освітнім процесом;

– роботи творчих колективів у ЗП(ПТ)О;

– роботи ради студентського самоврядування;

– розробки моніторингу, діагностування рівня підготовки.

Вважаємо за доцільне введення в організаційну структуру ЗП(ПТ)О голів предметно-циклових комісій, керівників об’єднань, структурних підрозділів. Це – інновація в організаційної структури управлінської системи ЗП(ПТ)О.

У сучасних умовах діагностувати діяльність кожного викладача кваліфіковано, в оптимальні терміни адміністрація не в змозі, але ж компетентність аналізувати педагогічні ситуації, визначати шляхи і засоби виховання здобувачів освіти в умовах, що постійно змінюються, має стати невід’ємною частиною педагогічного професіоналізму викладача.

Створити умови для розвитку і вдосконалення певних якостей викладача, реорганізувати або вдосконалити систему роботи необхідно через структурні підрозділи ЗП(ПТ)О – методичну раду, предметно-циклові комісії. Порівняльний аналіз роботи методичної ради і предметно-циклових комісій протягом трьох років дає підставу стверджувати, що зникає формальний підхід до вибору форм і методів роботи. Якісно нового характеру набуває робота з підвищення рівня професійної майстерності, визначення стратегічної

лінії в діяльності викладача, діагностування рівня вихованості здобувачів освіти і якості знань, умінь і навичок.

Метою роботи предметно-циклової комісії є формування нової моделі випускника, адаптованого до діяльності на основі інноваційної ідеї (рис. 2.13).

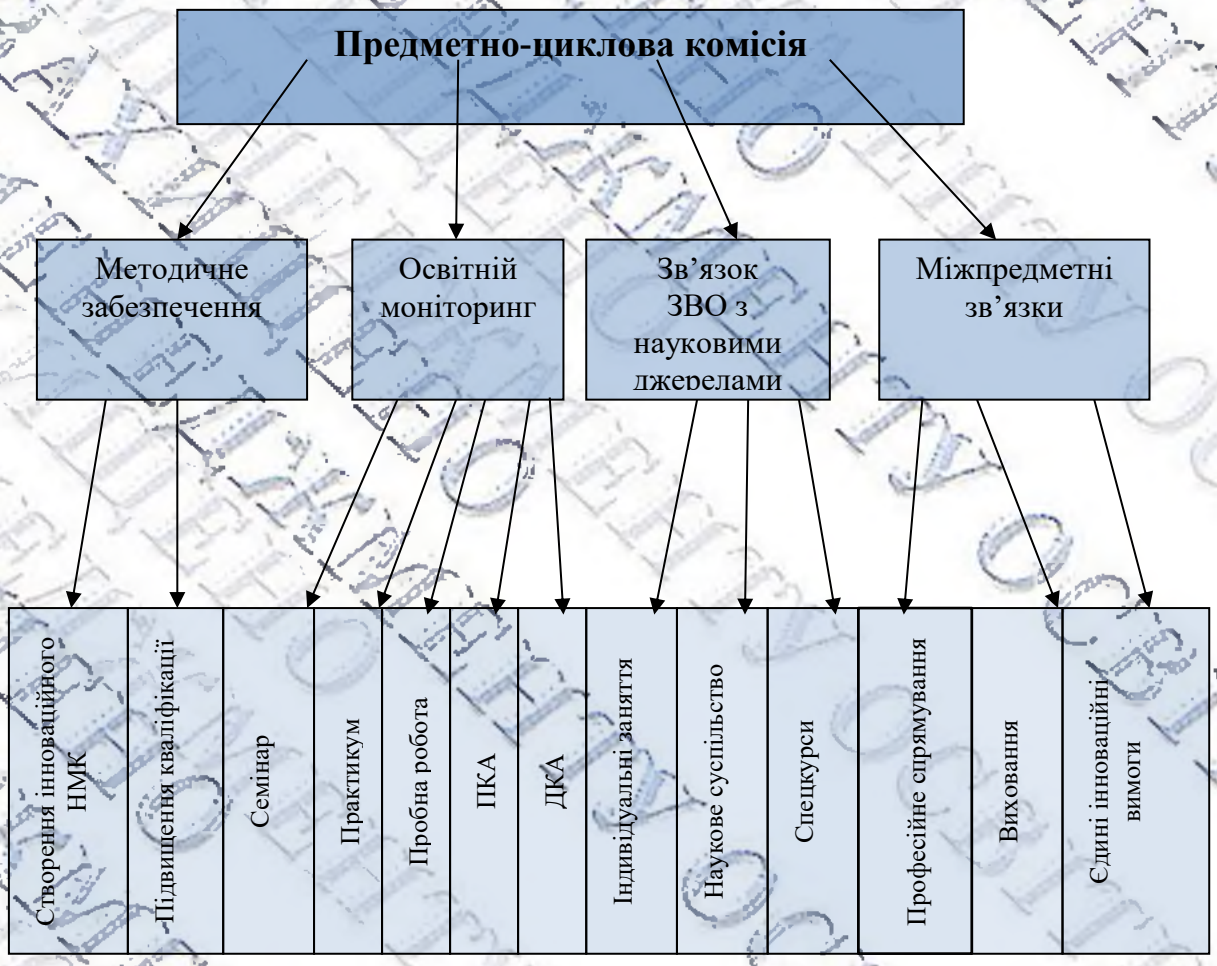


Рис. 2.13 Навчально-методичне поле діяльності предметно-циклової комісії з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Навчально-методичне поле діяльності предметно-циклової комісії з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О характеризуємо через методичне забезпечення (створення інноваційного навчально-методичного комплексу, дієву систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників), освітній моніторинг (семінар, практикум, пробну кваліфікаційну роботу, поетапну,

державну кваліфікаційну атестацію), зв'язок із ЗВО (індивідуальні заняття, наукове суспільство, спецкурси), міжпредметні зв'язки (наукові джерела, професійне спрямування, єдині інноваційні вимоги).

Роботу комісії очолює голова. Діяльність голів циклових комісій полягає в тому, щоб технологію управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на їх рівні зробити оптимальною: своєчасний збір інформації про стан розвитку, діяльності інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, її моніторинг.

Голова циклової комісії організовує забезпечення виконання завдань:

1) планування й коригування роботи відповідно до плану роботи з розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О;

2) діагностика педагогічних труднощів викладачів, забезпечення умов для професійного зростання;

3) аналіз, експертиза нових освітніх програм;

4) контроль за індивідуальною роботою викладачів;

5) ефективність взаємодії з кафедрами ЗВО;

6) проведення олімпіад, конкурсів фахової майстерності, науково-практичних конференцій, засідань у форматі «круглого столу», дискусійних панелей тощо;

7) узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду викладачів/майстрів в/н циклової комісії;

8) моніторинг комісії за знаннями, вміннями і навичками здобувачів освіти.

Таким чином, проілюстрована реалізація моделі управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О через оновлений функціонал частково показала інноваційну роботу маркетингової служби в частині організації практичного навчання здобувачів освіти, їх працевлаштування та її результати.

Тепер розглянемо навчально-виховний блок, який реалізує розробку структури і змісту навчання за основними професіями кожного ступеня

ЗП(ПТ)О з урахуванням СП(ПТ)О, сучасних тенденцій зміни змісту і характеру праці в умовах ринку, наступності в ступеневому професійному навчанні, створення умов для формування гармонійної особистості здобувача освіти.

Простежимо інноваційну діяльність навчально-виховної роботи на прикладі організації самостійної роботи здобувачів освіти. П(ПТ)О дотепер традиційно була орієнтована на оволодіння системою теоретичних технічних знань, методами розрахунків, проєктування тощо. Сучасне виробництво вимагає мобільності, здатності до творчості, самостійності, відповідальності.

Один з істотних способів вирішення цього завдання ми бачимо в управлінні організацією самостійної роботи здобувачів освіти. У зв'язку з цим перед навчально-виховною службою ЗП(ПТ)О було поставлено завдання проєктування змісту освіти із залученням здобувачів освіти до гуртків технічної творчості, спрямованої на підвищення рівня їх якісної підготовки. Також було переглянуто існуючі плани і програми і введено додаткові компетентності до всіх професій.

До цієї діяльності було залучено всіх викладачів/майстрів виробничого навчання під керівництвом голів циклових комісій. Реалізуючи цей вид діяльності, методична служба ЗП(ПТ)О організовувала роботу викладачів/майстрів виробничого навчання щодо раціонального використання кількості годин, відведених на самостійну роботу здобувачів освіти. Для цього кожен педагог повинен мати цілісне розуміння самостійної роботи здобувачів освіти в системі П(ПТ)О.

До аналізу діяльності гуртків технічної творчості, вивчення додаткових компетентностей залучаються всі служби. Обговорення відбувається на педагогічній раді з подальшим визначенням роботи в цьому напрямі.

Педагогічне управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О полягає в тому, щоб правильно визначити обсяг і зміст програм. Здобувачам освіти

важливо знати і те, як треба виконувати ці завдання, якими прийомами і методами користуватися, яка методика організації самостійної роботи.

При цілеспрямованій злагодженій роботі всіх структур використання цілеспрямованого управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О дає позитивний результат. Перш за все, підвищується якість засвоєння освітнього матеріалу, особливо якщо здобувачі освіти вирішують якісь проблемні питання, тобто активізація уваги та мислення учнів призводить до більш тривалого і глибокого запам'ятовування. Після вивчених додаткових компетентностей у здобувачів поповнюються знання додатковими вміннями і навичками, володінням «м'якими» навичками.

Здобувачі освіти засвоюють алгоритм вирішення різних типів завдань і застосовують його на практиці, набувають навичок самонавчання. Паралельно з освітніми йде реалізація і виховних цілей. Здобувачі освіти стають більш зібраними, вміють раціонально розподіляти свій час, тобто формується компетентність з тайм-менеджменту. Зростає їх активність у досягненні вирішення завдань, впевненість у своїй подальшій роботі, що підтверджується експериментальними даними. Це позначається на якості випускників, їх затребуваності на ринку праці, готовності до навчання.

Отже, маркетингова служба легше вирішує питання працевлаштування випускників. Здобувачі освіти, набуваючи навичок самостійної роботи, легше справляються з виробничими завданнями, курсовими проєктами, а дипломні проєкти носять практичний характер.

За словами Г. Романової, «проєктування, в загальному його розумінні, – це науково обґрунтована побудова системи параметрів майбутнього об'єкта чи якісно нового стану існуючого проєкту, прототипу передбачуваного або можливого об'єкта, стану чи процесу. Проєктування – особливий тип інтелектуальної діяльності, відмінною особливістю якої є перспективна орієнтація, практично спрямоване дослідження» [195, с. 18].

Реалізація трьох блоків технології впровадження моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О – цільового, методологічного, змістовно-процесуального, показала необхідність їх упровадження й ефективність. Реалізація інших блоків – критеріально-діагностичного, контрольно-діагностичного також доводить їх необхідність та ефективність. Результати експериментальної роботи засвідчили, що в цілому вся модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О працює ефективно і має тенденції розвитку (п. 3.2).

Висновки до другого розділу

У другому розділі дисертаційного дослідження визначено організаційно-педагогічні умови управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, здійснено обґрунтування моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та прописано технологію її впровадження.

На підставі здійсненого аналізу наукових розвідок до організаційно-педагогічних умов упровадження моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О відносимо організаційно-методичні, організаційно-управлінські, організаційно-економічні, організаційно-психологічні, організаційно-технічні.

Обґрунтовано модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О з урахуванням управлінських впливів; визначено: основні блоки концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та схарактеризовано основні їх принципи; представлено взаємозв’язок стадій життєвого циклу ЗП(ПТ)О зі стратегією розвитку і управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; розроблено розподіл цілей моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; охарактеризовано функції управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на різних стадіях життєвого циклу; схематично зображено розподіл нових функцій управління інноваційною

діяльністю в ЗП(ПТ)О; змодельовано організаційну структуру системи управління ЗП(ПТ)О.

Серед функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О визначено інформаційно-аналітичну, моделювально-цільову, планово-прогностичну, організаційно-структурну, контрольно-діагностичну, коригувально-моделювальну, окремо визначено менеджерську, яка є «двигуном» розвитку інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О, та спроєктовано взаємозв'язок функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

У реалізації технології впровадження моделі інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О відображено основні її складники: цільовий, методологічний, змістовно-процесуальний, критеріально-діагностичний, контрольно-діагоностичний.

Цільовий блок концентрує стратегічну мету і завдання дослідження управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; методологічний – відображає вплив освітніх парадигм, принципів і підходів на управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; змістовно-процесуальний – представлено етапами, формами і методами впровадження моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О для підготовки конкурентоздатного випускника та характеристикою «дерева цілей» здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що змодельоване на підставі аналізу інноваційного принципу емерджентності та неадитивності для підвищення показників дослідження; критеріально-діагностичний – характеризує критерії готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи: професійно-педагогічний, інформаційно-пошуковий, регулятивно-комунікативний, когнітивний, конструктивно-проєктний; критерії оцінювання управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що відображають рівень забезпечення обов'язкових вимог управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, рівень можливості здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, рівень результативності здійснення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О,

рівень управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої діяльності в управлінні інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; рівень професійної підготовки; контрольно-діагоностичний – представлено двома блоками контролю, що перебувають у постійному взаємозв'язку, і до якого входять визначення показників результативності управління інноваційною діяльністю, управління масштабом допустимих відхилень, порівняння результатів зі стандартами, оцінка точності і значущості інформації, повідомлення отриманих даних учасникам процесу управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Матеріали розділу було висвітлено у таких публікаціях автора [72; 73; 77; 78; 79; 85; 86].

РОЗДІЛ 3
ЕКСПЕРИМНАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

У третьому розділі охарактеризовано організацію експериментального дослідження ефективності моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, представлено результати та прогностичне обґрунтування її впровадження.

3.1. Організація та проведення педагогічного експерименту

Для забезпечення ефективності реалізації моделі управління інноваційною діяльністю необхідна експериментальна перевірка відповідної технології. Процес планування, організації та проведення педагогічного експерименту ґрунтувався на теоретичних засадах експериментальних досліджень у педагогіці, визначених у працях Б. Гершунського [47], С. Гончаренка [55], С. Кузьміної [139], І. Підласого [164], Є. Хрикова [237] та ін.

Актуальність теми дослідження обумовлена модернізацією сучасної професійної освіти. Нові концептуальні основи педагогічного процесу, нова законодавча база потребують їх ґрунтовного осмислення, опрацювання, створення умов для практичного застосування на всіх рівнях управління освітою. Освітні нововведення визначаються на державному рівні, але впроваджуються в конкретному ЗП(ПТ)О. Такий підхід вимагає наукового бачення управлінських проблем на основі впровадження сучасних принципів, методів та функцій, моделей управління ЗП(ПТ)О, пошуку інноваційних технологій, методик професійного, практичного навчання, тісного його поєднання з управлінською діяльністю П(ПТ)О. Такий стратегічний орієнтир передбачає, перш за все розробку моделей та методичних рекомендацій з управління ЗП(ПТ)О на засадах реалізації учасниками освітнього процесу

власної професійно-освітньої траєкторії, визначеної їхніми можливостями, запитами, інтересами і здібностями.

На першому – констатувальному етапі (2017–2018 рр.) – вивчено стан теоретичного і практичного розроблення проблеми, здійснено науковий огляд та аналіз психолого-педагогічних, соціологічних, управлінських джерел навчально-методичної літератури, дисертацій, проаналізовано нормативно-правову базу щодо забезпечення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, представлено узагальнені висновки наукових розвідок і джерел. Сформульовано об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження. На підставі аналізу сучасних теоретико-методологічних підходів охарактеризовано суть, специфіку, досліджено змістовно-процесуальні аспекти моніторингу якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, уточнено понятійно-категоріальний апарат, визначено теоретико-методичні засади організації моніторингових досліджень, розроблено програму дослідно-експериментальної роботи, здійснено визначення напрямів діяльності, планування та реалізації запланованих заходів, пріоритетів, методології, виконання завдань і досягнення результатів. Розроблено діагностичний інструментарій та зроблено вхідний моніторинг.

Виходячи з вищезазначеного, було проведено формувальний етап експерименту (2019–2020 рр.). Завдання формувального етапу полягало у виокремленні організаційно-педагогічних умов моніторингу якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, побудові моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Відображено логічні зв'язки між складниками моделі, етапами, підходами, принципами тощо, визначено й деталізовано блоки технології впровадження моделі управління інноваційною діяльністю, розроблено концептуальні засади управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, введено нові функції та здійснено розподіл функціональних обов'язків між керівними кадрами в умовах роботи в

інноваційному режимі, експериментально перевірено ефективність розробленої моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Головним завданням формувального етапу був моніторинг якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, дослідження впливу організаційно-педагогічних умов та експериментальна перевірка моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

За результатами вхідного моніторингу обґрунтовано завдання формувального етапу:

– визначення та експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов впровадження управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О;

– визначення рівня якості надання освітніх послуг ЗП(ПТ)О;

– визначення рівня готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи;

– встановлення показників рівня задоволення потреб роботодавців щодо професійних компетентностей випускників.

Вищезазначена мета та завдання формувального етапу експерименту передбачали наступні етапи.

Підготовчий етап. Першим завданням було підтвердження експериментальних ЗП(ПТ)О. До проведення експериментального дослідження було залучено: ДНЗ «Білопільське вище професійне училище», ДПТНЗ «Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну», ДНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти харчових технологій, торгівлі та ресторанного сервісу», ДПТНЗ «Конотопське вище професійне училище», ДНЗ «Богуславський центр професійно-технічної освіти», Криворізький професійний гірничо-технологічний ліцей, ДНЗ «Одеський центр професійно-технічної освіти», ДНЗ «Ржищівський професійний ліцей», ДПТНЗ «Міжрегіональний центр ювелірного мистецтва м. Києва», Чернівецьке вище комерційне училище Київського національного торговельно-економічного університету, Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту.

Другим завданням було формування п'яти груп індикаторів: 1) рейтинг закладу серед абітурієнтів; 2) освітній процес та рівень надання освітніх послуг; 3) рівень педагогічної діяльності; 4) рівень співпраці з роботодавцями; 5) рівень управлінської діяльності керівників структурних підрозділів ЗП(ПТ)О.

На основному етапі було здійснено апробацію моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

На заключному етапі було визначено підсумковий рівень ефективності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О (вихідний моніторинг), порівняння та статистичну обробку отриманих результатів.

На узагальнюючому етапі дослідження (2021 рр.) здійснено аналіз отриманих результатів щодо ефективності розробленої моделі, концептуальних положень, оцінено в динаміці показники якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, розроблено методичні рекомендації та узагальнено інформацію в дисертаційному дослідженні.

Експеримент (від лат. *experimentum* – «проба», «досвід», «випробування») – форма пізнання об'єктивної дійсності, один з основних методів наукового дослідження педагогічних явищ, пов'язаний зі створенням дослідником специфічних умов, що і полягає в організації цілеспрямованого спостереження. Застосовувати його доцільно в тих ситуаціях, які необхідно перевірити [118, с. 161].

Педагогічний експеримент – це науково обґрунтована і добре продумана система організації педагогічного процесу, спрямована на відкриття нового педагогічного знання, перевірку і обґрунтування заздалегідь розроблених наукових припущень.

Експериментальну роботу було організовано таким чином: комплексне оцінювання здійснено в динаміці якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О (результати першого зрізу – «вхідного» моніторингу та результати подальших зрізів – «вихідного» моніторингу) із введенням експериментального чинника – організаційно-педагогічних умов та моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Мета педагогічного експерименту полягала в запровадженні розробленої нами, моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, оцінці її ефективності, якості надання освітніх послуг у ЗП(ПТ)О, залучених до експериментальної роботи, визначенні критеріїв, показників і рівнів ефективності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

З урахуванням вищезазначеної мети та констатувального етапу (2017 р.), на якому було визначено контрольні та експериментальні групи й категорії опитуваних респондентів, сформовано експериментальну базу дослідження, розроблено діагностичний інструментарій, встановлено кількість досліджуваних груп та респондентів і виявлено фактичний рівень управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Експериментальну роботу було здійснено у двох групах: контрольна група (далі – КГ) передбачала, зокрема, провадження діяльності за традиційними моделями управління: навчально-методичний комплекс не мав інноваційного науково-методичного супроводу управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Цілеспрямований вплив на КГ не здійснювався. Експериментальна група (далі – ЕГ) зазнала впливу для створення організаційно-педагогічних умов та експериментальної перевірки моделі упровадження інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О, застосування інноваційною технологією науково-методичного супроводу, апробації методичних рекомендацій.

З метою вичерпного та адекватного відображення генеральної сукупності було сформовано вибіркову сукупність (вибірку) для проведення статистичного спостереження за принципом відносної ідентичності, який забезпечує репрезентативність вибірки, отже, компонується приблизно однаковий кількісно-якісний склад респондентів з урахуванням стажу роботи, кваліфікації, моделей і форм навчання. У роботі використано метод гніздової та серійної вибірки.

Під гніздом у соціологічній літературі можна розуміти проміжний об'єкт, який відбирається на кожному ступені та є вихідною сукупністю для наступного відбору [116]. Гніздами можуть бути різні одиниці відбору. У гніздовій вибірці за одиницю відбору беруть групи чи колективи, далі проводиться суцільне опитування у кожному з них. Наприклад, досліджуючи колективи ЗП(ПТ)О, за одиницю беруть групи. Метод гніздової вибірки характеризується зручністю, доступністю та простотою. Відокремлення гнізд роблять цей метод раціональним та економним. Метод серійної вибірки виділяє замість гнізд статистичні серії. Під серією розуміємо сукупність статистично відмінних одиниць. У дослідженні можемо будувати вибірку з урахуванням детальних ознак структурної організації об'єкта. Для генеральної сукупності розрахунок вибірки з кожної серії розраховується за формулою:

$$P = Cn\ H\ /M\ ,\quad (1.1)$$

де Р – кількість респондентів для відбору в кожній із серій;

Cn – показник серії;

М – генеральна сукупність;

Н – вибіркова сукупність.

Загальний показник вибіркової сукупності розраховують за формулою:

$$P = P_1 + \ldots . Pn\ ,\quad (1.2)$$

де Р – загальний показник вибіркової сукупності;

P_1 – кількість респондентів першої серій вибірки;

Pn – кількість респондентів n-ої серії вибірки.

До експерименту було залучено достатню кількістю респондентів, що забезпечує репрезентативність вибірки. Обсяг вибірки є достатнім для отримання інформації та оперативної обробки.

До формувального етапу педагогічного експерименту було залучено 11 ЗП(ПТ)О, 165 абітурієнтів, 238 здобувачів освіти, 78 роботодавців, 248 педагогічних працівників, 234 випускники, 54 керівники ЗП(ПТ)О із шести областей України. Репрезентативність вибірки представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Репрезентативність вибірки респондентів формувального етапу експерименту (2019–2020 рр.)

№ з/п	Назва ЗП(ПТ)О	вступники	здобувачі	педагогічні працівники	випускники	роботодавці	керівники ЗП(ПТ)О
1	ДНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти харчових технологій, торгівлі та ресторанного сервісу»	13	18	20	21	7	5
2	Чернівецьке вище комерційне училище Київського національного торговельно-економічного університету	15	19	19	18	6	5
3	ДПТНЗ «Міжрегіональний центр ювелірного мистецтва м. Києва»	16	21	21	20	8	4
4	ДНЗ «Ржищівський професійний ліцей»	12	22	20	25	5	4
5	ДНЗ «Одеський центр професійно-технічної освіти» Одеської області	11	25	23	23	10	7
6	Державний навчальний заклад «Богуславський центр професійно-технічної освіти»	17	23	23	22	9	4
7	ДНЗ «Білопільське вище професійне училище» Сумської області	15	21	26	24	7	5
8	ДПТНЗ «Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну»	12	25	27	21	7	5
9	ДПТНЗ «Конотопське вище професійне училище»	13	18	20	20	6	4
10	Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту	20	22	22	18	8	6
11	Криворізький гірничо-технологічний ліцей	21	24	27	22	5	5
	Усього:	165	238	248	234	78	54

На підприємствах, обраних для проведення опитування, працює 6 586 працівників (61,5% від загальної кількості працівників в обраних видах

економічної діяльності) Дніпропетровської, Київської, Одеської, Сумської, Чернівецької, Чернігівської областей та міста Києва.

Цільові групи: I група – вступники до закладів освіти, II група – здобувачі, випускники; III група – педагогічні працівники (викладачі і майстри виробничого навчання) закладів ЗП(ПТ)О; IV група – роботодавці; V група – керівники ЗП(ПТ)О.

До проведення дослідження було залучено ЗП(ПТ)О різних типів: 4 ліцеї, 4 вищі професійні училища, 3 центри професійно-технічної освіти (рис. 3.1).

Рис. 3.1 Розподіл ЗП(ПТ)О, залучених
до експериментального дослідження за типами

Джерело: складено автором

За напрямами підготовки експериментальні ЗП(ПТ)О розподілилися таким чином (рис. 3.2):

Рис. 3.2 Розподіл експериментальних ЗП(ПТ)О
за напрямами економічної діяльності

Джерело: складено автором

Для збору первинної інформації при моніторингових дослідженнях використано низку методів, зокрема: експертне опитування, інтерв'ю, анкетування, тестування, спостереження, аналіз документів тощо.

Серед методів соціологічного дослідження широкого застосування набув метод опитування – найбільш уживаний метод збору соціальної інформації. За допомогою опитування можна отримати повну картину функціонування думки щодо визначеної проблеми, запити, потреби, інтереси та орієнтації, мотиви поведінки різних груп колективу. Використання методу опитування дозволяє отримувати інформацію про стан об'єкта дослідження на сьогоднішній день, про оцінку подій, які відбувалися багато років тому, а також про плани на майбутнє. Інформація, отримана за допомогою

опитування, досить легко піддається кількісному аналізу, а також інтерпретації після обробки.

Опитування – це метод збору первинної вербальної інформації, який базується на безпосередній (інтерв'ю) або опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії між дослідником та опитуваним (респондентом). При проведенні опитування фіксуються оцінки, думки, враження та перспективи, які висуває суб'єкт дослідження. Цей метод характеризується економічністю, надійністю, об'єктивністю, можливістю отримання якісної персоніфікованої інформації для аналізу.

Для здійснення опитування потрібно створити інструментарій. Важливим засобом у зборі необхідної інформації слугує анкета, яка складається з трьох частин: вступна частина, основна частина, демографічна («паспортичка»). Зазначимо, що розробка анкетування відбувається відповідно за алгоритмом:

– визначення мети опитування та інформаційних потреб;

– розроблення відповідної програми й обґрунтування інструментарію дослідження, зокрема критеріїв і показників (індикаторів) якостей, що досліджуються, видів шкал;

– визначення способів анкетування, формування репрезентативної вибірки;

– складання орієнтовного переліку запитань, формування анкети та її попередня апробація та коригування;

– безпосереднє опитування;

– обробка, узагальнення інформації, аналіз результатів анкетування, формулювання висновків;

– побудова прогнозів та рекомендацій, інтерпретація отриманих даних.

Якість – це комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх аспектів діяльності організації від розроблення стратегії до організації виробництва. Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість як

сукупність властивостей і характеристик, які надають можливість продукту (послуги) задовольняти потреби споживача [177]. Сучасне трактування якості, наведене в стандарті ФISO 9000–2000, вказує на те, що, по-перше, не можна при визначенні якості зосереджуватися виключно на характеристиках продукції; по-друге, об'єктом якості підприємства є не тільки продукція, а й процеси, у межах яких вона виробляється, а також система управління, яка має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача.

Проінтерпритуємо це визначення стосовно якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Якість управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О та забезпечення на цій основі відповідного позиціонування на ринку освітніх послуг залежить від впливу значної кількості факторів, серед яких слід виділити основні: рівень підготовки здобувачів освіти, професіоналізм викладацького складу, якість навчально-методичного забезпечення процесу надання освітніх послуг, ефективність контролю й оцінки якості підготовки здобувачів освіти та якості викладання, якість системи моніторингу, застосування сучасних освітніх технологій у освітньому процесі, використання інформаційних технологій, застосування сучасних освітніх технологій – активних методів навчання, Internet-технологій тощо), залучення викладачів, майстрів виробничого навчання та здобувачів освіти до наукової роботи, оновлення освітніх програм, забезпечення освітнього процесу матеріальними, методичними, технічними та фінансовими ресурсами відповідної кількості та якості, проведення соціологічних досліджень з метою вивчення запитів здобувачів щодо якості освітніх послуг, виконання ЗП(ПТ)О функції формування соціально активної та свідомої особистості, відповідність вітчизняним та міжнародним стандартам якості, стимулювання самостійної роботи здобувачів освіти, їх мотивація до якісного навчання, рівень оцінки роботодавцями якості підготовки кваліфікованих робітників, задоволеність здобувачів освіти якістю професійної підготовки та

організацією освітнього процесу, зв'язок з роботодавцями і випускниками, контакти з провідними зарубіжними фахівцями, участь в міжнародних проєктах [2].

Слід також зауважити, що поняття «якість» знаходиться в області суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість є динамічною характеристикою, що відображає ступінь задоволення вимог суб'єкта дослідження відносно об'єкта дослідження.

Якість управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування, аналіз, аудит, контроль. Особливе значення має якість організації освітнього процесу, безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності роботодавців компетентностями випускників. Показники працевлаштування здобувачів освіти за професією та подальша їх зайнятість є складовою і наслідком якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

В управлінні ЗП(ПТ)О слід активно застосовувати маркетингові інструменти, оскільки забезпечення рейтингу закладу залежить від підвищення ефективності його діяльності, що неможливо без залучення більшого числа здобувачів освіти – споживачів освітніх послуг за умови підвищення їх якості [200, с. 372]. Узгодження всіх складових цієї системи взаємозв'язків потребує детального вивчення за допомогою постійного аналізу, запитів безпосередніх та опосередкованих споживачів, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ЗП(ПТ)О. З цією метою слід застосовувати в закладі та систематично проводити аналіз діяльності за допомогою статистичного спостереження, дослідження фокус-груп, SWOT-аналізу та PEST-аналізу, маркетингових комунікації тощо.

Під час проведення вхідного тестування, що проходило у режимі онлайн за допомогою Google форм, майже 90% респондентів (викладачі, майстри в/н, керівні кадри) підтвердили, що інноваційна складова є невід'ємною частиною

їхньої діяльності, і тільки 10% опитуваних мають сумніви та не користуються новаціями у своїй роботі (рис. 3.3).

Рис. 3.3 Вхідне тестування педагогічних працівників Сумської області

Джерело: складено автором

Щодо того, які складники мотивують респондентів використовувати у своїй роботі інновації, 40% опитуваних засвідчили розвиток інтересу здобувачів освіти до вивчення предмета, 7% – можливість педагогічного працівника проявити свій творчий потенціал, 39% – можливість запроваджувати нові методи й форми роботи зі здобувачами освіти, 14% – бажання дізнатися щось нове.

Отже, дослідимо це питання більш детально, а саме – включимо до блоку анкетних питань наступні: яких інновацій найбільше потребує сучасна П(ПТ)О; зміна цілей і цінностей П(ПТ)О, оновлення змісту стандартів П(ПТ)О; перегляд системи стосунків між суб'єктами П(ПТ)О; запровадження сучасних форм і методів освіти; перехід до використання сучасних інформаційних технологій; створення належних умов реалізації освітньої діяльності; перегляд існуючих систем контрою й оцінювання.

Рис. 3.4 Вхідне тестування педагогічних працівників Сумської області

Джерело: складено автором

Визначення рівня їх готовності до інноваційної роботи встановимо, виходячи з наступних питань: інноваційна діяльність дозволить значно підвищити ефективність навчання; інноваційна діяльність має стосуватись вищих рівнів освіти, на рівні ж П(ПТ)О вона не потрібна; експериментування і пошук у навчанні і здобутті практичних навичок необхідні; упроваджувати інновації необхідно, однак робити це слід обережно і поступово; не все нове однаково корисне; все нове – давно забуте старе; інноваційна діяльність вимагає надмірно великих витрат; інноваційна робота – ознака сьогодення; без експериментальної роботи неможливо підняти рівень вітчизняної П(ПТ)О до світових стандартів; у деяких випадках експериментальна робота може негативно вплинути на якість П(ПТ)О; інноваційна діяльність у П(ПТ)О можлива лише за наявності певних умов.

Щодо оцінки індивідуальних особливостей інноваційної діяльності розробимо наступний блок питань: як ви оцінюєте індивідуальні особливості своєї інноваційної діяльності: прагнення до змін та розробки принципово нового, генерації власних ідей, самостійних розробок; приєднання до інновації одним з перших; постійний активний пошук, творчість, удосконалення;

запровадження системних змін; обмін досвідом із колегами; прагнення до визнання результатів своєї інноваційної діяльності; прагнення до подальшого вдосконалення інновацій.

Рівень організації професійної підготовки кваліфікованих робітників з використанням інноваційних підходів у ЗП(ПТ)О та активність здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами навчання визначимо за рівнями: високий, достатній, середній, низький.

Щодо оцінки роботодавцями рівня підготовки кваліфікованих робітників виділимо задоволеність особистими якостями випускників: старанність, відповідальність, інноваційність, мобільність та уміння вирішувати виробничі ситуації нестандартним способом. Якість професійної підготовки визначимо за рівнями: високий, достатній, низький.

Інструментарій дослідження представлено у додатку В.

3.2. Результативність запровадження моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти

На ІІІ узагальнювальнюючому етапі (2021 р.) педагогічного експерименту здійснено вимірювання та статистичний аналіз показників констатувального (2017–2018 рр.) та формувального (2019–2020 рр.) етапів; оцінювання стратегій управління інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О на основі встановлення ряду нормативних та фактичних показників шляхом їх співвідношення; упроваджено методологічно упорядковані результати педагогічного дослідження у практику діяльності 11 ЗП(ПТ)О; перевірено ефективність моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О; визначено перспективи подальших наукових пошуків щодо управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О; виявлено та скориговано недоліки.

На узагальнюючому етапі використано педагогічні засоби вирішення поставлених завдань: аналіз результатів атестації педагогічних кадрів;

передача інноваційного досвіду управлінської діяльності через участь у науково-практичних конференціях, семінарах-практикумах, засіданнях у форматі «круглого столу»; публікації наукових статей, навчально-методичних рекомендацій та анотації за результатами дослідження.

Діагностика ефективності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О здійснювалася шляхом порівняння отриманих результатів у 2017 та 2019 рр. із використанням методів спостереження, анкетування, інтерв'ювання, кваліметричного оцінювання результатів, вибіркового опитування абітурієнтів, здобувачів освіти, випускників, роботодавців, педагогічних працівників, керівних кадрів за 5 групами індикаторів. Анкети опитування респондентів розміщено у додатку В.

За результатами дослідження було визначено рівень позиціонування ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг, актуальність обраної професії, очікування абітурієнтів та рівень сформованості мотивації; працевлаштування та подальша трудова траєкторія випускників; задоволеність випускників своєю професією та реальними робочими умовами; відповідність професійної підготовки в ЗП(ПТ)О професійній діяльності; якісний склад педагогічних працівників та готовність їх до інноваційної роботи; рівень організації підготовки кваліфікованих робітників у ЗП(ПТ)О та наявність упровадження інноваційних технологій; рівень сформованості особистісних якостей здобувачів освіти; рівень задоволеності роботодавців співпрацею із ЗП(ПТ)О та рівнем підготовки; визначення основних факторів для реалізації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О.

Порівняльний аналіз показників за 2017 та 2019 рр. свідчить про якісні зміни в розвитку ЗП(ПТ)О, зокрема (рис. 3.5):

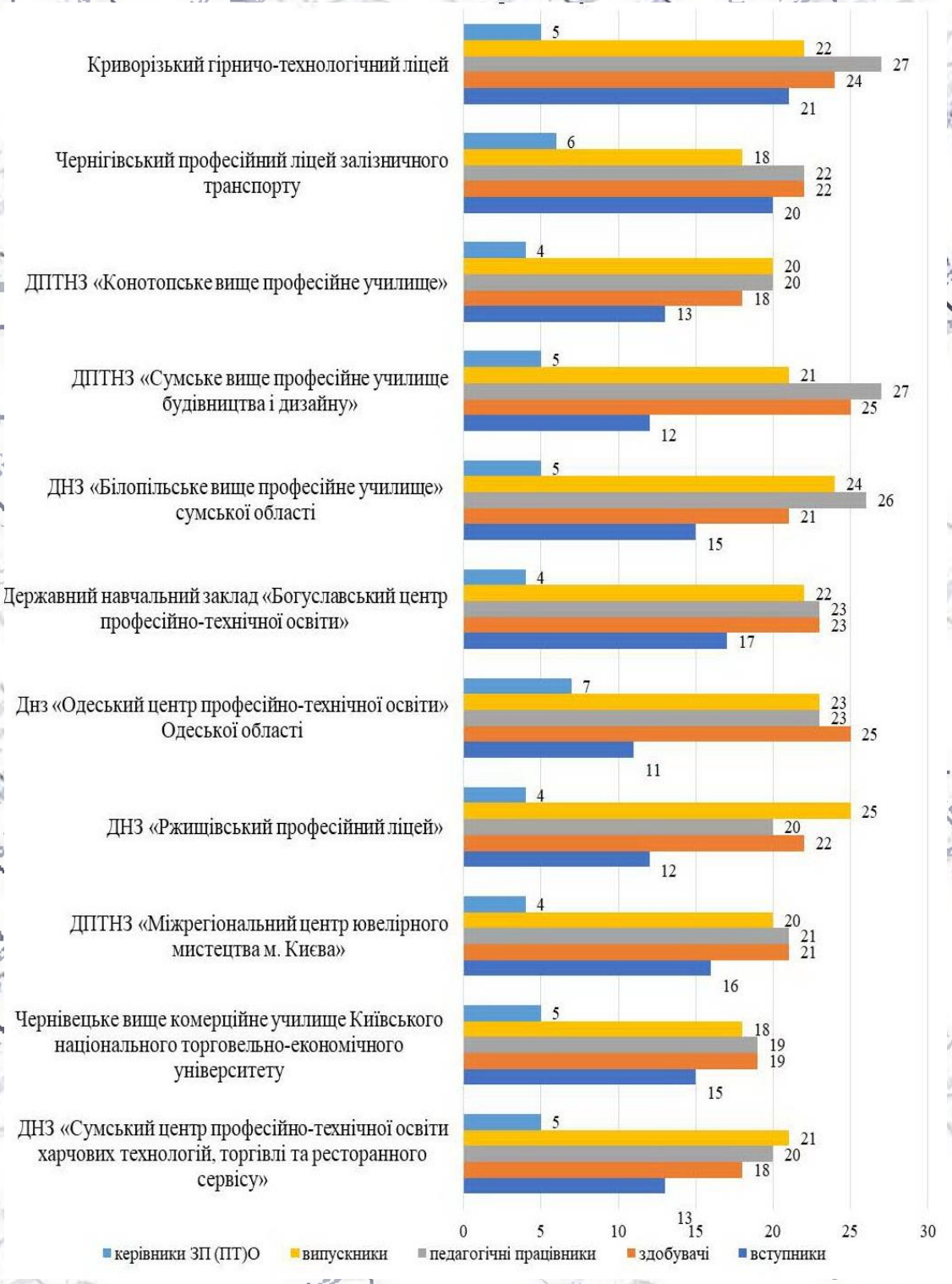
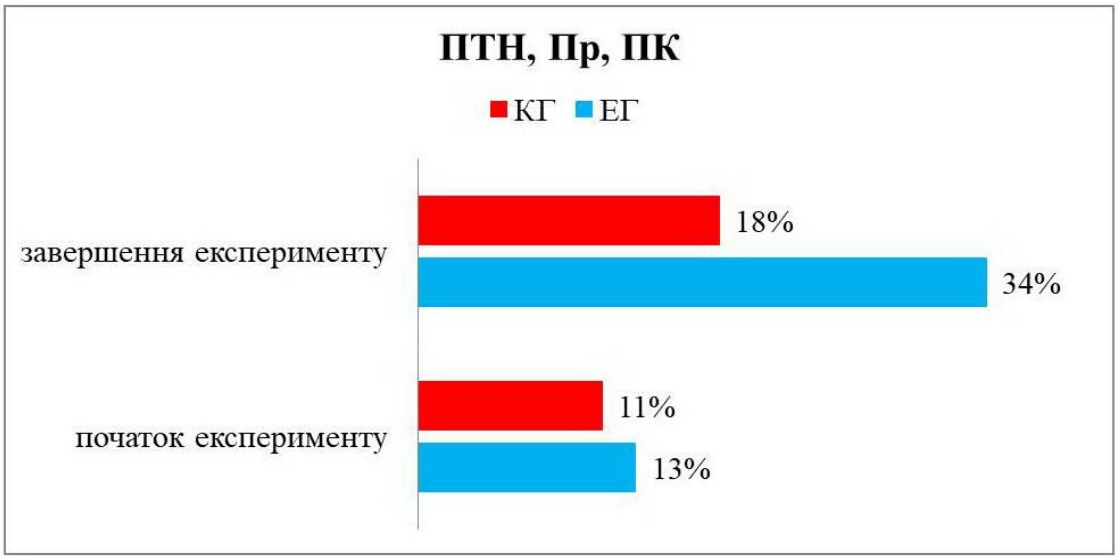


Рис. 3.5 Узагальнені результати діагностики за групами індикаторів (у порівнянні 2017 та 2019 рр.)
Заклади професійної (професійно-технічної) освіти, залучені до педагогічному експерименту

Джерело: складено автором

За першою групою індикаторів «Рейтинг закладу серед абітурієнтів» (рис. 3.6) встановлено, що збільшилася кількість абітурієнтів за напрямами підготовки ПТН, ПрП, ПК в ЕГ на 21% (КГ – 7%) як результат розширення надання платних послуг із використанням нової форми підготовки за наслідками проведення вхідного контролю.



Джерело: складено автором

Діагностика складових іміджу П(ПТ)О
серед абітурієнтів

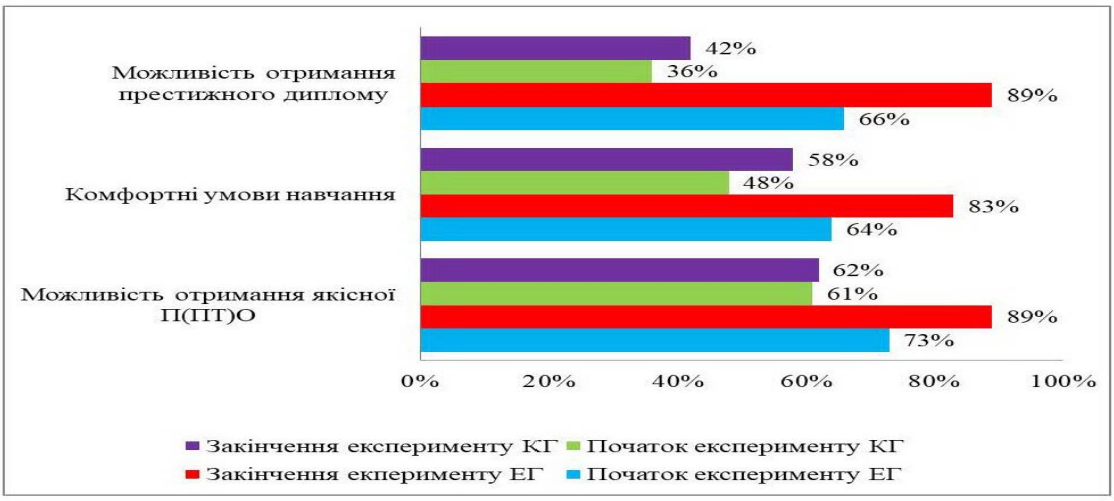


Рис. 3.6 Перша група індикаторів «Рейтинг закладу серед абітурієнтів»
Визначення рівня надання платних послуг ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Зростає результативність позитивного ставлення вступників до П(ПТ)О. В ЕГ16% (КГ – 1%) абітурієнтів обирають заклад як осередок надання якісної П(ПТ)О; в ЕГ 19% (КГ – 10%) респондентів обирають ЗП(ПТ)О, бо вважають, що там організовано комфортні умови; в ЕГ 23% (КГ – 6%) опитуваних вступають до закладу, бо вважають престижною обрану професію.

На 26% в ЕГ (КГ – 12%) збільшилася кількість абітурієнтів, які планують працевлаштуватися за обраною професією, що свідчить про використання у профорієнтаційній роботі інноваційних підходів. Як наслідок – зменшилась кількість абітурієнтів, що не визначилась (ЕГ – 6%, КГ – 12%) (рис. 3.7).

Рис. 3.7 Діагностика працевлаштування за обраною професією

Джерело: складено автором

Щодо очікувань абітурієнтів від отримання освітньої послуги, маємо наступні підвищені результати: отримання/здобуття якісної освіти ЕГ – 18%, КГ – 4%; сучасна матеріально-технічна база: ЕГ – 22%, КГ – 2%; якісні знання для росту життєвої траєкторії успіху: ЕГ – 20%, КГ – 1%; конструктивний

діалог з педагогічними працівниками: ЕГ – 23%, КГ – 7%; сучасний підхід до вивчення освітніх, компонентів: ЕГ – 27%, КГ – 3%; отримати досвід, необхідний для сучасних умов праці: ЕГ – 22%, КГ – 1%; стати гарним кваліфікованим робітником: ЕГ – 27%, КГ – 2% (рис. 3.8).

Рис. 3.8 Діагностика позитивних очікувань абітурієнтів від отримання освітньої послуги в ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Зростають показники рівня ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг: високий рівень збільшився в ЕГ на 15% (КГ 3%), зменшилися показники середнього рівня: ЕГ становить 11% (КГ – 1%), низький зменшився на в ЕГ на 3% (КГ – на 2%).

За другою групою індикаторів «Освітній процес та рівень надання освітніх послуг» визначено, що здобувачі освіти задоволені рівнем отриманих знань та практичних навичок: ЕГ – на 15%, КГ – 2%; рівнем набуття соціальних навичок (soft-skills): ЕГ на 21%, КГ – 3%; мали можливість вільно обирати місця проходження практики: ЕГ – 16% КГ – 4%, В ЕГ 13%, КГ – 3% опитаних зазначають, що викладачі/майстри в/н використовували сучасні педагогічні методи (майстер-класи, навчальні дискусії, мозковий штурм, тренінги, ділові ігри та ін.). Той факт, що проходження виробничої практики сприяло підвищенню знань та практичних навичок, відмітили в ЕГ 16%, КГ 1% респондентів; щодо викладання та освітнього процесу долучались експерти галузі та професіонали-практики (представники соціальних партнерів) засвідчили: ЕГ 16%, КГ – 5% опитуваних. Раціональність у розподілі часу на виконання завдань збільшилась, на думку здобувачів, в ЕГ на 19%, КГ – 3%. Підвищилися показники залучення здобувачів до гуртків технічної творчості в ЕГ на 21%, КГ – 1%. «Оцінювання знань педагогічними працівниками відбувалось прозоро та чесно» зазначають в ЕГ 17%, в КГ – 3% опитаних. Показник задоволення матеріально-технічним та інформаційно-методичним забезпеченням професії зріс в ЕГ на 18%, в КГ – 1%. Прозорість процедури звернення, оскарження та апеляцій для здобувачів стосовно освітнього процесу в закладі зросла в ЕГ на 15%, в КГ – на 2%. Про проведення регулярного опитування щодо якості освіти в закладах в ЕГ зазначили 15%, КГ – 4%. Значно збільшився відсоток інформування про результати опитувань та прийняті рішення щодо покращення освітнього процесу в закладі в ЕГ на 15%, КГ – 1%. Що якість знань повністю відповідає потребам сучасного ринку праці, вважають в ЕГ 14%, в КГ – 3% респондентів. Демократичний стиль викладання відмічають в ЕГ 14% здобувачів освіти, КГ – 1%. Наполегливо рекомендуватимуть іншим навчатись в ЗП(ПТ)О за своєю

професією 15% здобувачів освіти ЕГ, та 1% – КГ (рис. 3.9).

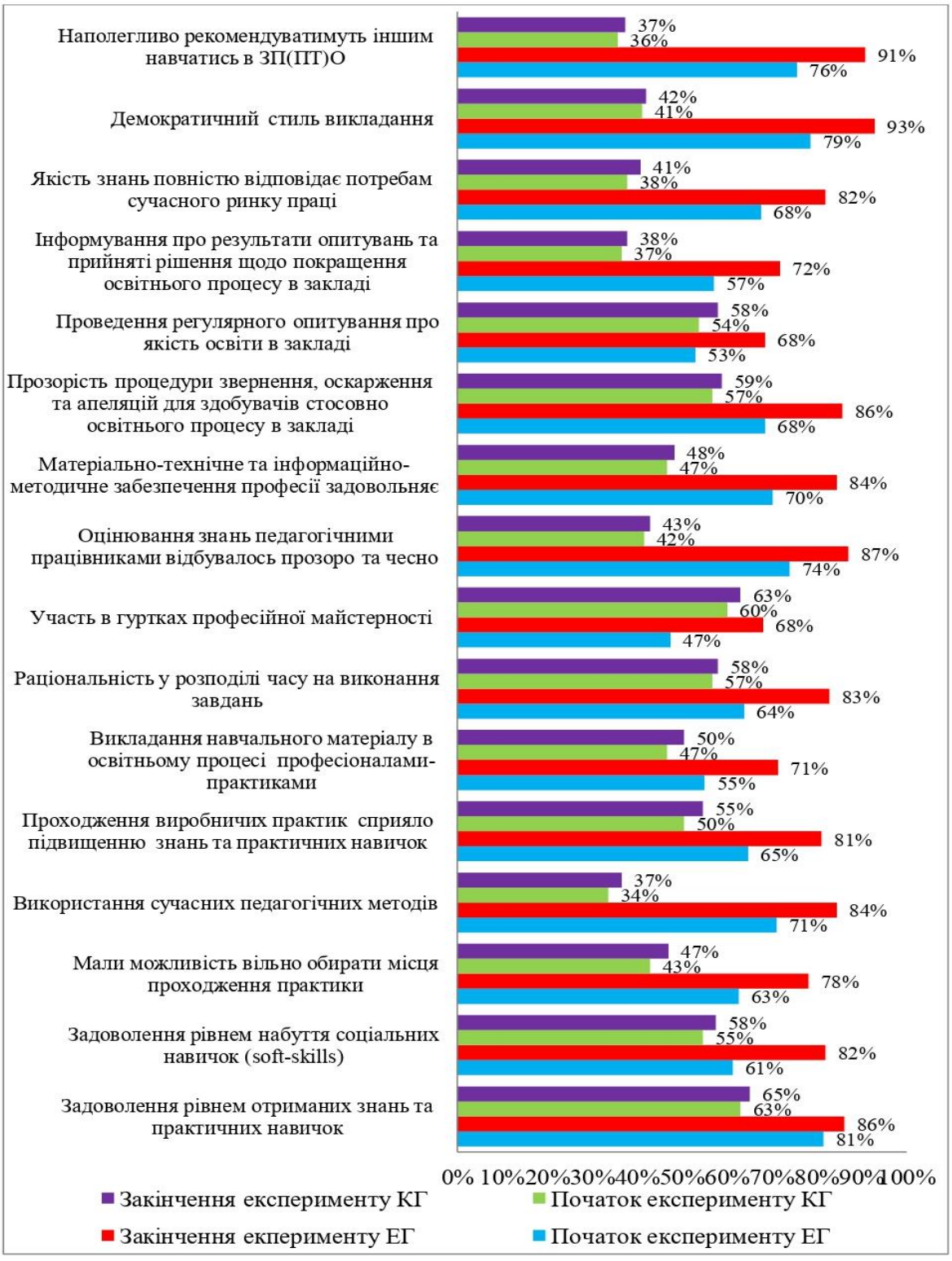


Рис. 3.9 Друга група індикаторі «Освітній процес та рівень надання освітніх послуг»

Результати задоволення здобувачів освіти рівнем надання професійної підготовки в ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Підвищився показник випускників, які отримали інтегровану професію, в ЕГ на 9% (КГ – 2%). На 4% підвищилися показники працевлаштування в ЕГ, КГ – 2% (рис. 3.10).

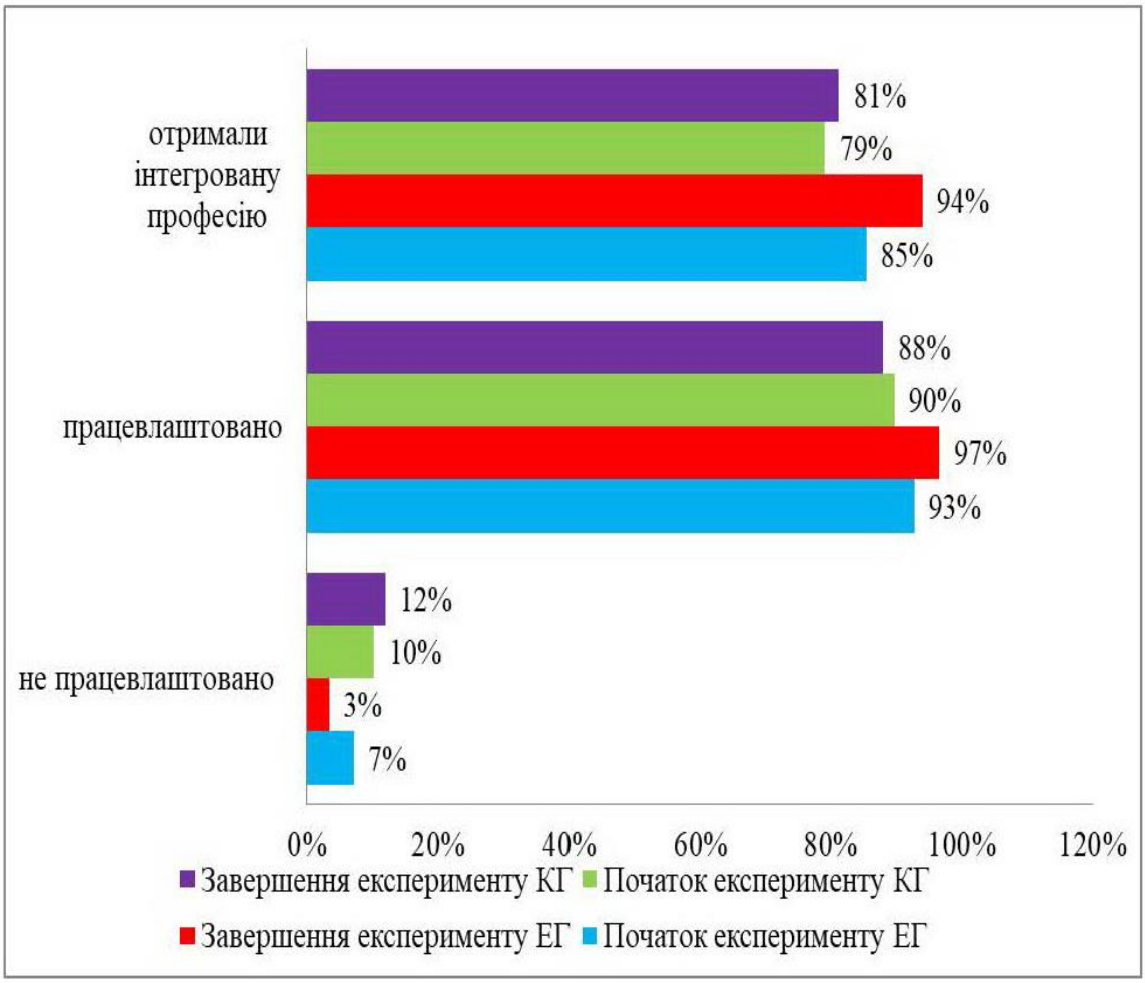


Рис. 3.10 Результати дослідження працевлаштування випускників

Джерело: складено автором

Задоволення від отриманої професії відмічають в ЕГ 6% респондентів (КГ– 2%). Зменшився відсоток незадоволення випускниками умовами праці та рівнем заробітної плати в ЕГ на 6%, КГ – 2%. Про достатність для здійснення професійної діяльності умінь та навичок, отриманих в закладі, стверджують в ЕГ 11% (КГ – 2%) опитаних. Показник побажань щодо покращення процесу навчання зменшився на 11% в ЕГ та КГ – 2% (рс. 3.11).

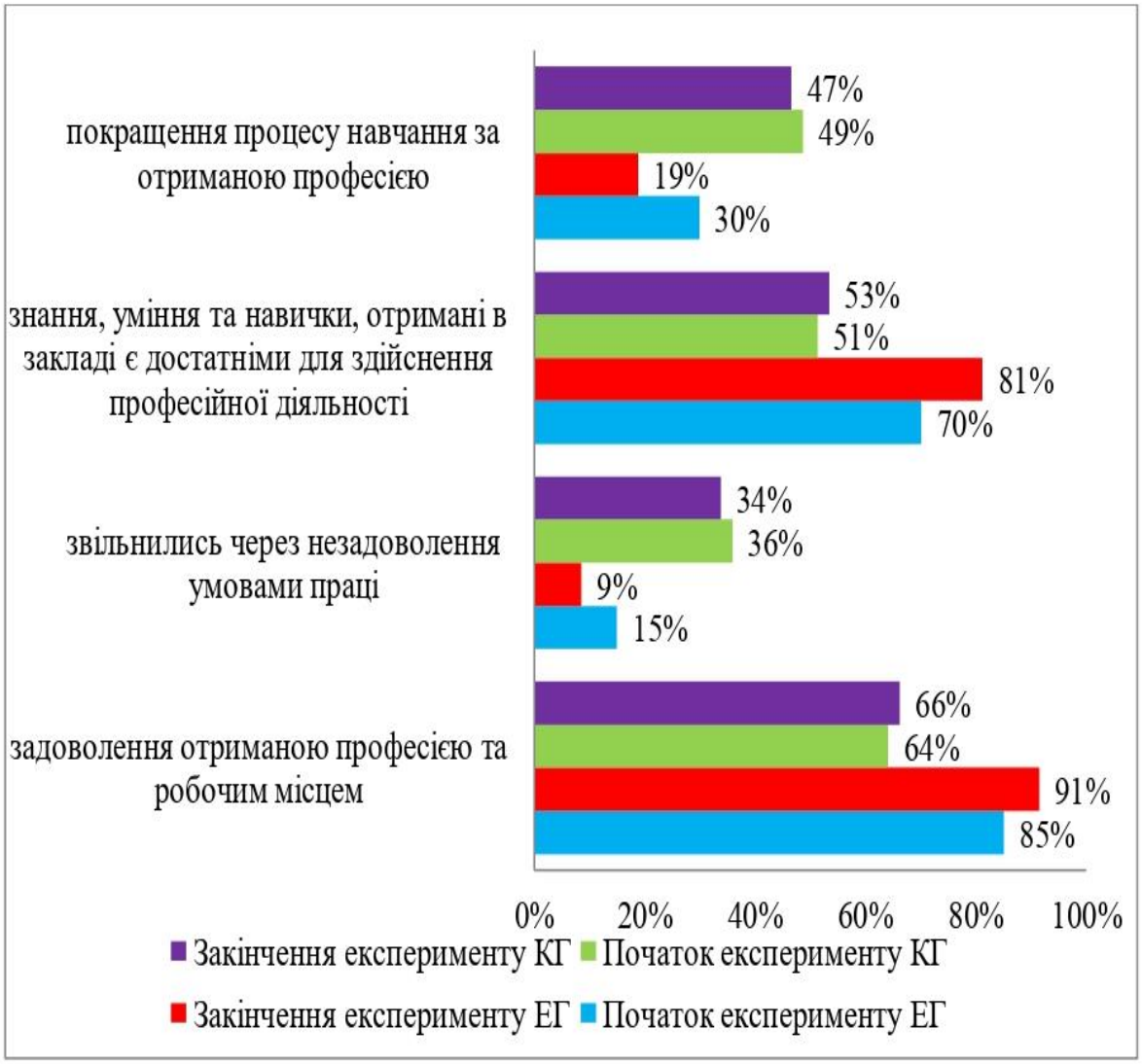


Рис. 3.11 Діагностика задоволення випускниками першим робочим місцем

Джерело: складено автором

За третьою групою індикаторів «Рівень педагогічної діяльності» виявлено збільшення кількості педагогічних працівників із вищою освітою в ЕГ і КГ на – 4%.

Збільшилися показники педагогічних працівників з педагогічними званнями «викладач-методист», «старший викладач», «майстер виробничого навчання ІІ категорії», «майстер виробничого навчання ІІ категорії» в ЕГ на 12% (КГ – 2%), кваліфікаційними категоріями «спеціаліст вищої категорії», «спеціаліст І категорії» та 14 тарифного розряду в середньому на 12% (в КГ – 5%) (рис. 3.12).

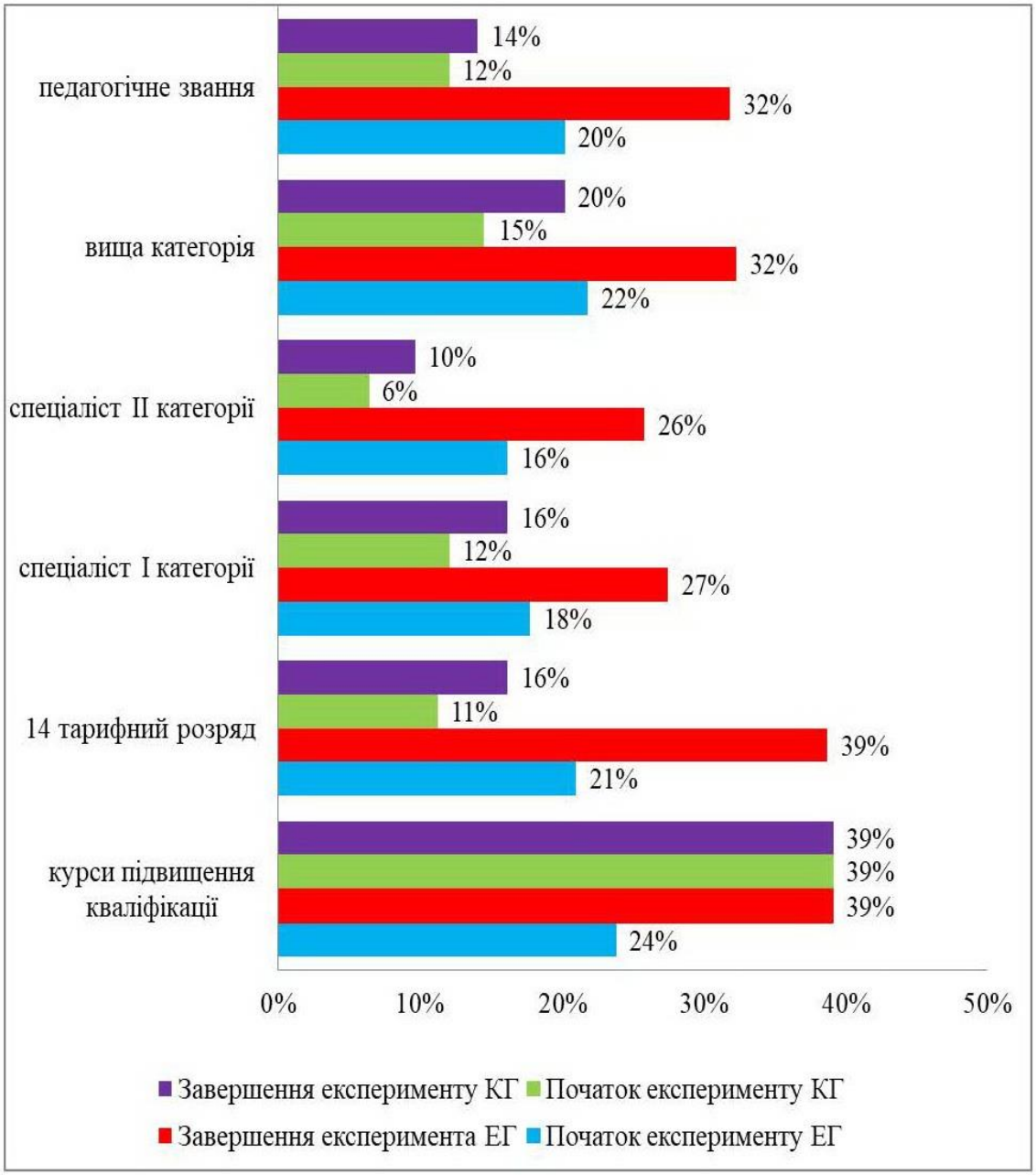


Рис. 3.12 Третя група індикаторів «Рівень педагогічної діяльності» Якісний склад педагогічних працівників

Джерело: складено автором

Щодо рівня готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи, то значно піднялися показники з питань: «Інноваційна діяльність дозволить значно підвищити ефективність навчання» – в ЕГ на 21%, в КГ – 4%; «Експериментування і пошук у навчанні і здобутті практичних навичок необхідні» – в ЕГ на +13%, КГ – 2%; «Інноваційна робота – ознака сьогодення»

– в ЕГ на 16%, в КГ – 4%; «Без експериментальної роботи не можливо підняти рівень вітчизняної П(ПТ)О до світових стандартів» – в ЕГ на 16%, в КГ – 1%; «Інноваційна діяльність в П(ПТ)О можлива лише за наявності певних умов» – в ЕГ на 12%, в КГ – 2%. Разом з тим зменшилися такі показники: «Інноваційна діяльність має стосуватись вищих рівнів освіти, на рівні ж П(ПТ)О вона не потрібна» в ЕГ на 11%, в КГ – 4%; «Упроваджувати інновації необхідно, однак робити це слід обережно і поступово» – в ЕГ на 11%, в КГ – 4%; «Не все нове однаково корисне» – в ЕГ на 13%, в КГ – 4%; «Все нове – давно забуте старе» – в ЕГ на 13%, в КГ – 4%; «Інноваційна діяльність вимагає надмірно великих витрат» – в ЕГ на 10%, КГ – 2%; «У деяких випадках експериментальна робота може негативно вплинути на якість П(ПТ)О» – в ЕГ на 11% (в КГ – 3%) (рис. 3.13).

Щодо того, яких інновацій найбільше потребує сучасна П(ПТ)О, найбільше педагогічних працівників відмічають: запровадження сучасних форм і методів освіти (в ЕГ – 29% опитаних, в КГ – 2%) та перехід до використання сучасних інформаційних технологій (в ЕГ – 23%, в КГ – 4% респондентів) (рис. 3.14).

Щодо оцінки індивідуальних особливостей своєї інноваційної діяльності збільшилися показники: прагнення до змін та розробки принципово нового (в ЕГ – 15%, в КГ – 4%); до генерації власних ідей, самостійних розробок, методик (в ЕГ – 31%, в КГ – 3%); приєднання до інновації одним з перших (в ЕГ – 14%, в КГ – 3%); постійний активний пошук, творчість, удосконалення (в ЕГ – 22%, в КГ – 3%); запровадження системних змін (в ЕГ – 15%. в КГ – 4%); обмін досвідом із колегами (в ЕГ – 13%, в КГ – 4%); прагнення до визнання результатів своєї інноваційної діяльності (в ЕГ – 13%, в КГ – 4%); прагнення до подальшого вдосконалення інновацій (в ЕГ – 17%, в КГ – 2%) (рис. 3.15).

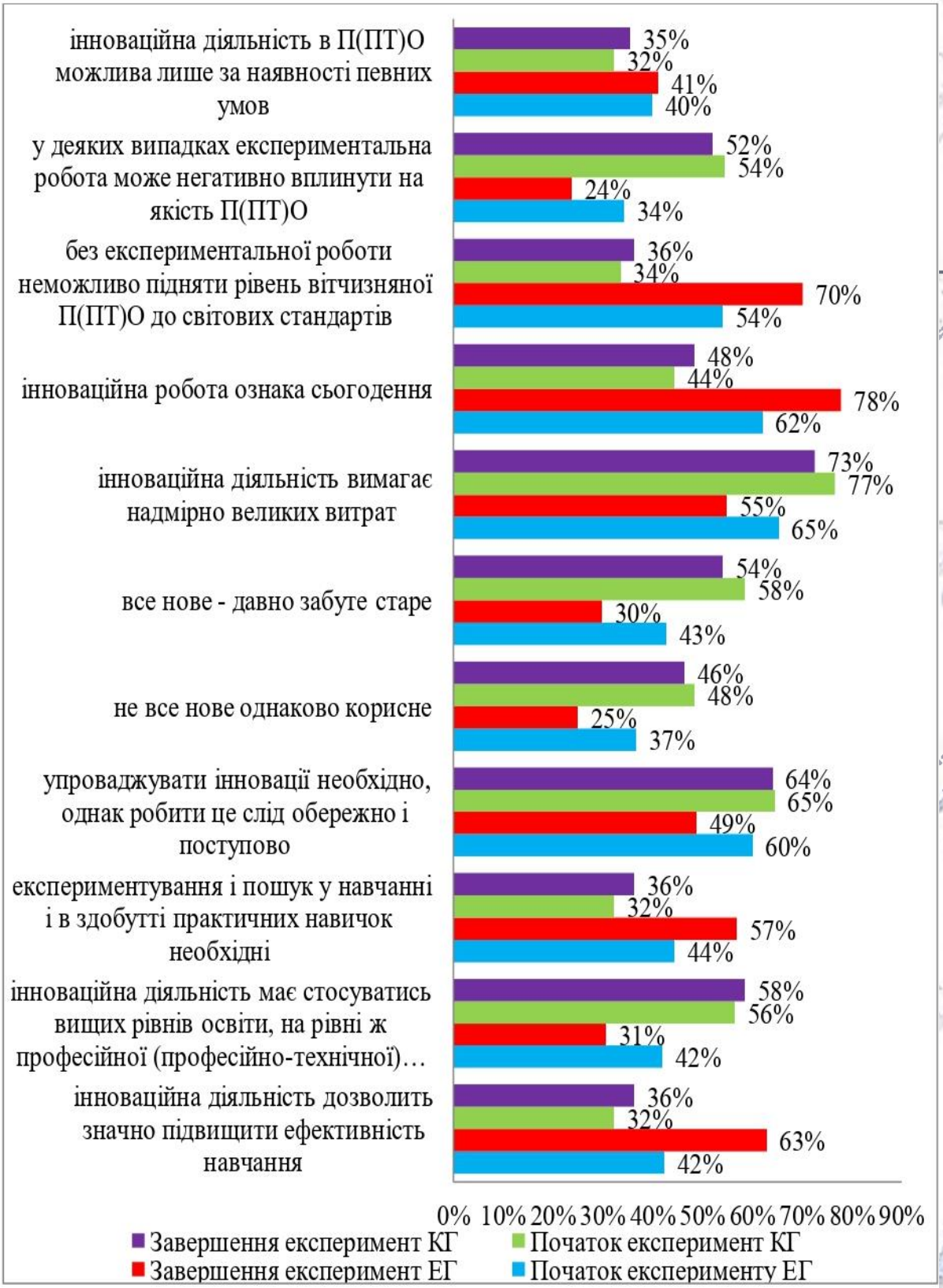
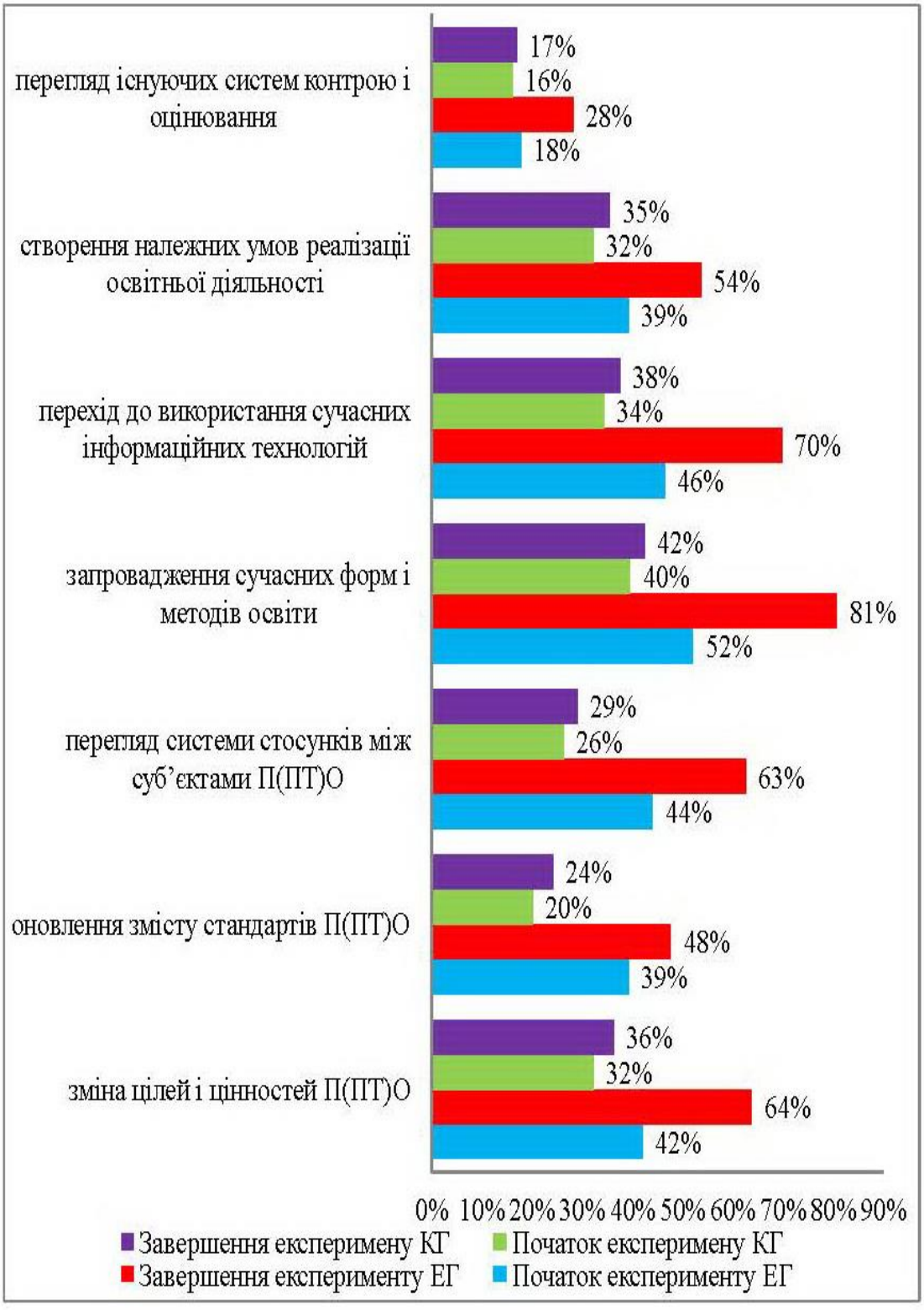


Рис. 3.13 Результати опитування педагогічних працівників щодо рівня їх готовності до інноваційної роботи

Джерело: складено автором



Ри. 3.14 Результати опитування щодо того, яких інновацій найбільше потребує сучасна П(ПТ)О

Джерело: складено автором

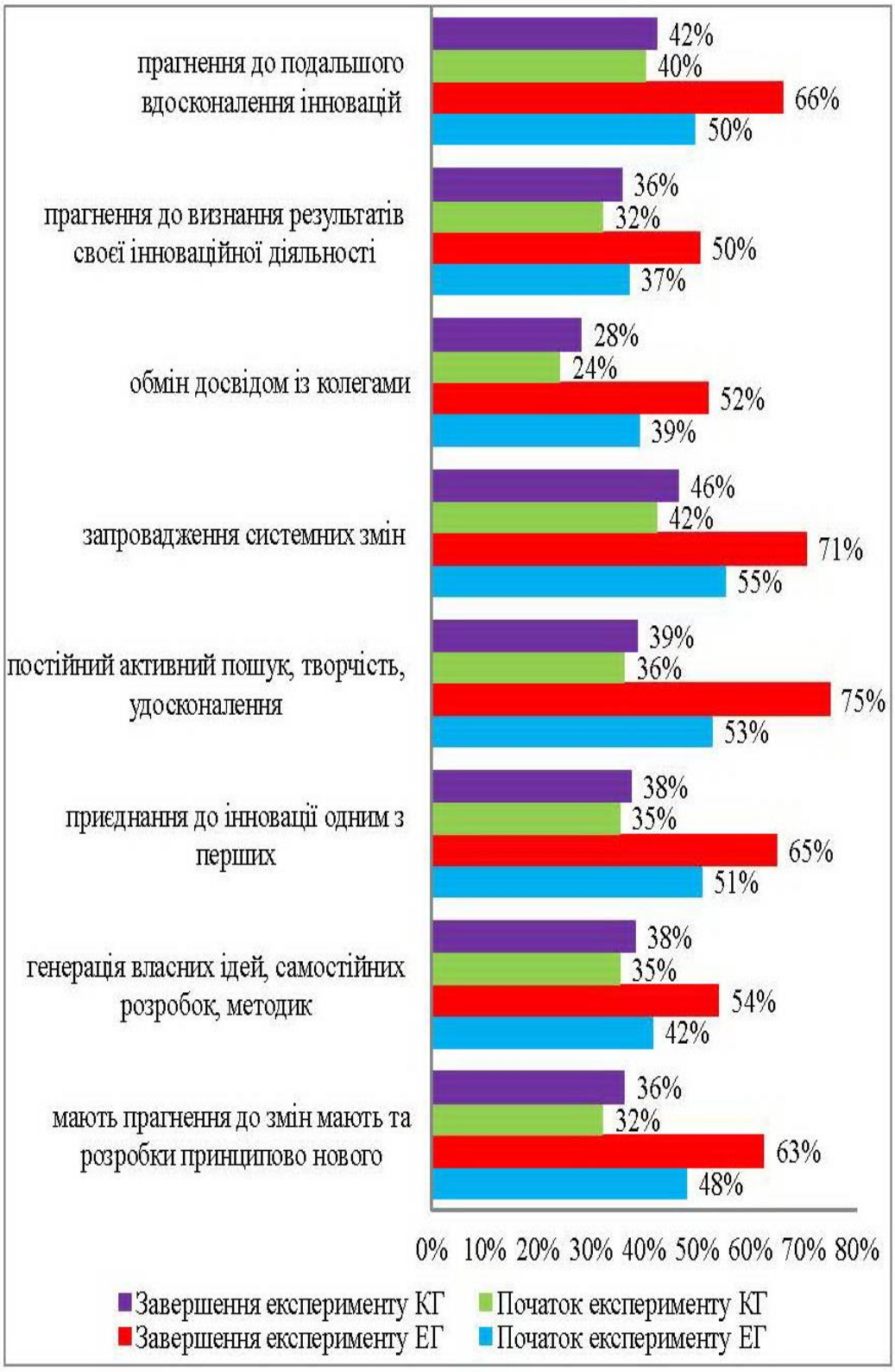


Рис. 3.15 Результати опитування педагогічних працівників щодо рівня індивідуальних особливостей своєї інноваційної діяльності

Джерело: складено автором

Значно зросли показники достатнього та високого рівня організації професійної підготовки кваліфікованих робітників з використанням інноваційних підходів у закладі: у середньому (в ЕГ – 8%, в КГ – 3%) (рис. 3.16).

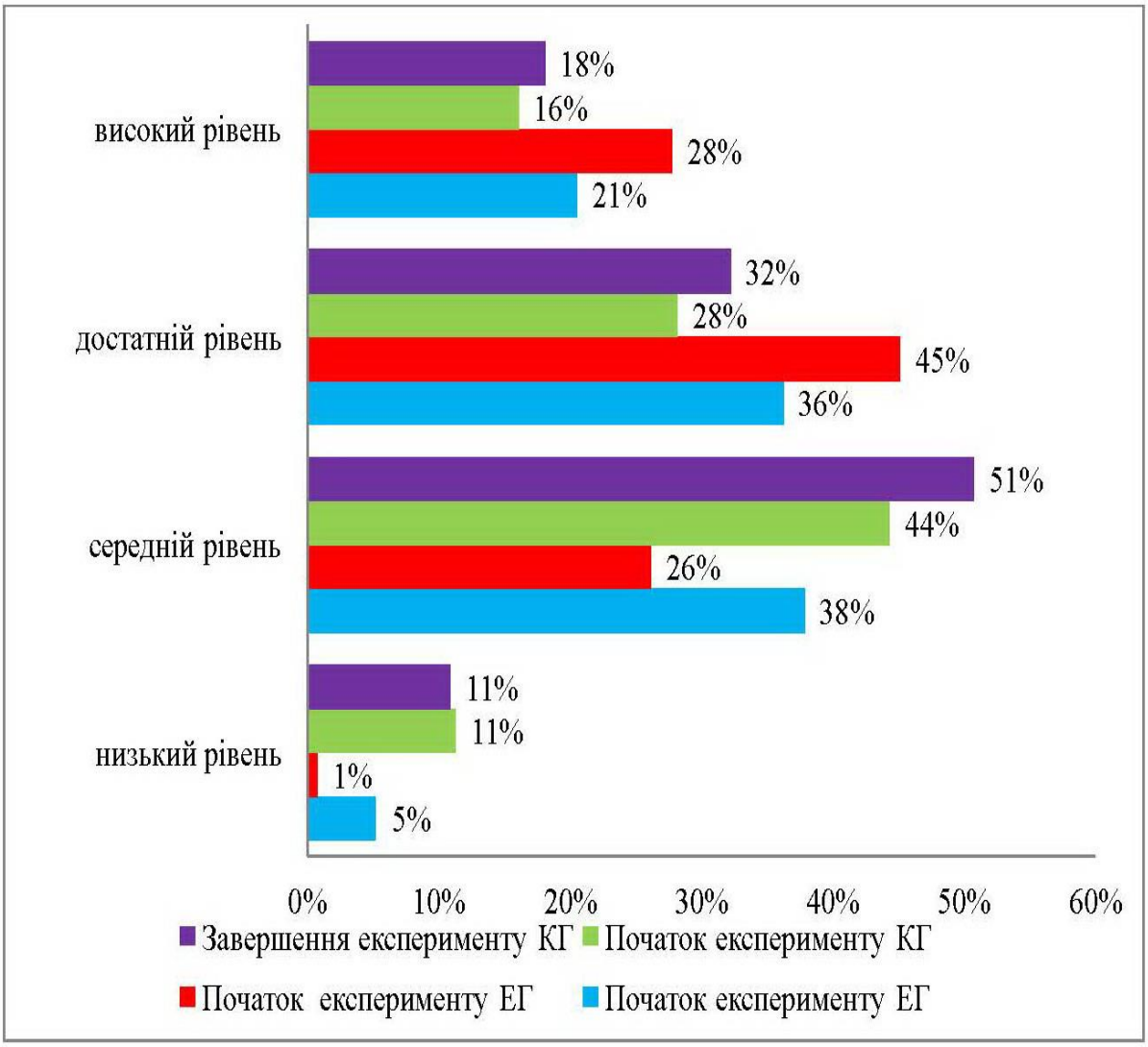


Рис. 3.16 Діагностика рівня організації професійної підготовки кваліфікованих робітників з використанням інноваційних підходів

Джерело: складено автором

За результатами діагностики щодо активності здобувачів освіти в роботі з інноваційними формами навчання показники високого та достатнього рівнів зросли в середньому в ЕГ на 9%, в КГ – 5% (рис. 3.17).

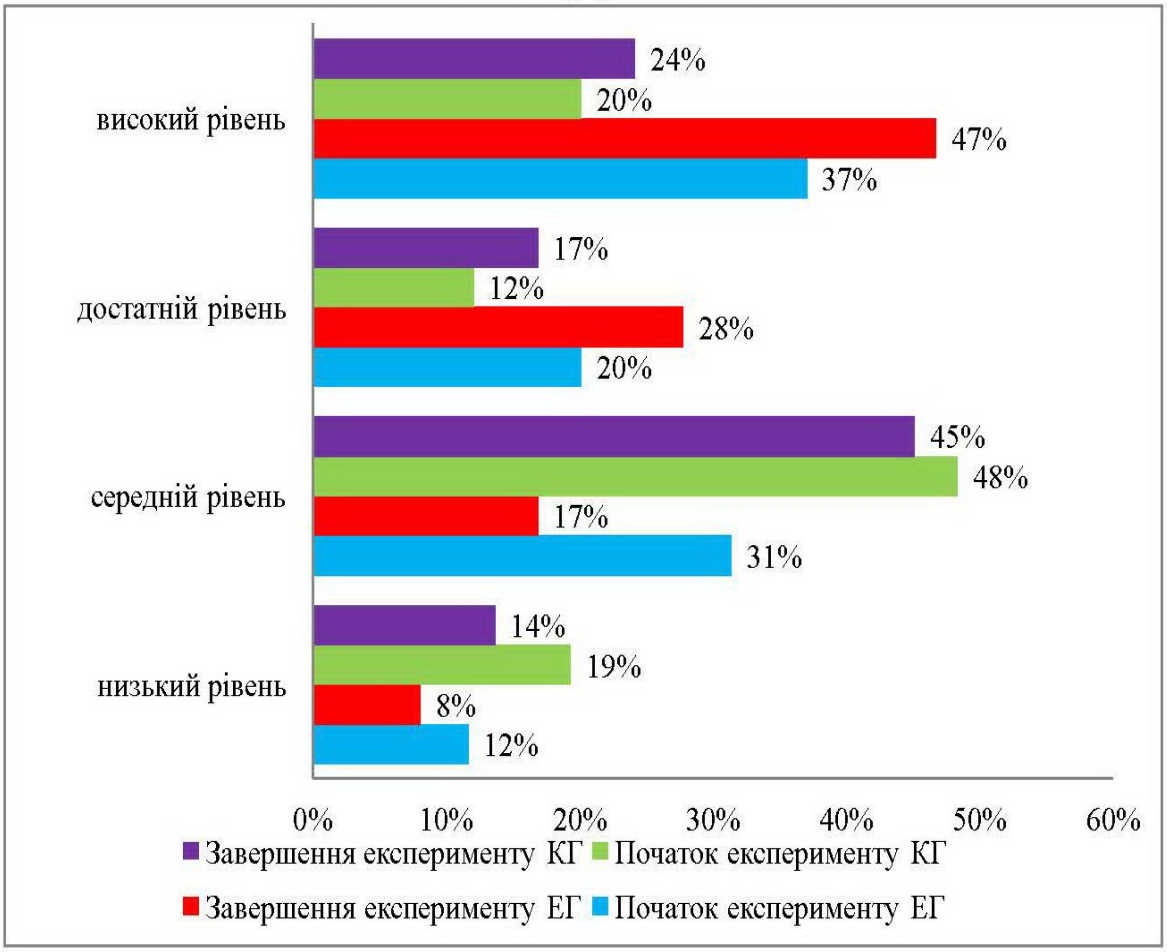


Рис. 3.17 Результати діагностики щодо активності здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами навчання

Джерело: складено автором

За четвертою групою індикаторів «Рівень співпраці з роботодавцями» аналіз опитування представників підприємств показав, що в ЕГ підвищилося на 22% (в КГ – 4%) задоволення роботодавців особистими якостями випускників (старанність, відповідальність, інноваційність, мобільність та уміння вирішувати виробничі ситуації нестандартним способом). Дослідження щодо оцінювання якості професійної підготовки у ЗП(ПТ)О показало, що позитивну оцінку якості підготовки випускників надають 24% респондентів ЕГ (в КГ – 2%) (рис. 3.18).

Рис. 3.18 Четверта група індикаторів «Рівень співпраці з роботодавцями» Результати рівня задоволеності роботодавців рівнем професійної підготовки випускників та якістю професійної підготовки у ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

За п'ятою групою індикаторів «Рівень управлінської діяльності керівників структурних підрозділів ЗП(ПТ)О» визначено основні фактори для реалізації інноваційної діяльності (понад 90% респондентів): доступ до сучасних інформаційних джерел, сприятлива атмосфера в колективі, специфіка діяльності, можливість експериментування, підтримка з боку керівництва (рис. 3.19).

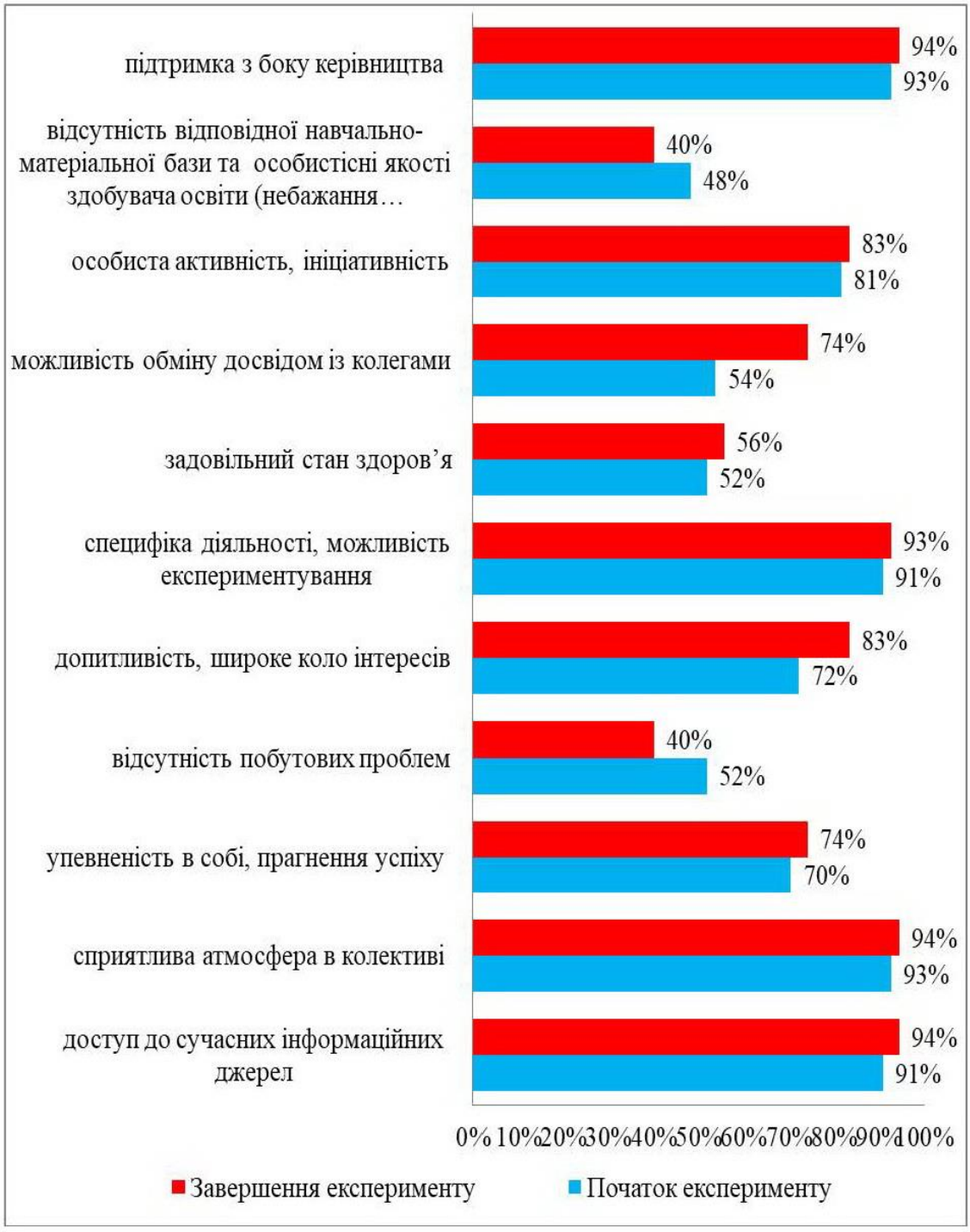


Рис. 3.19 П'ята група індикаторів «Рівень управлінської діяльності керівників структурних підрозділів ЗП(ПТ)О»
Діагностика основних факторів для реалізації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

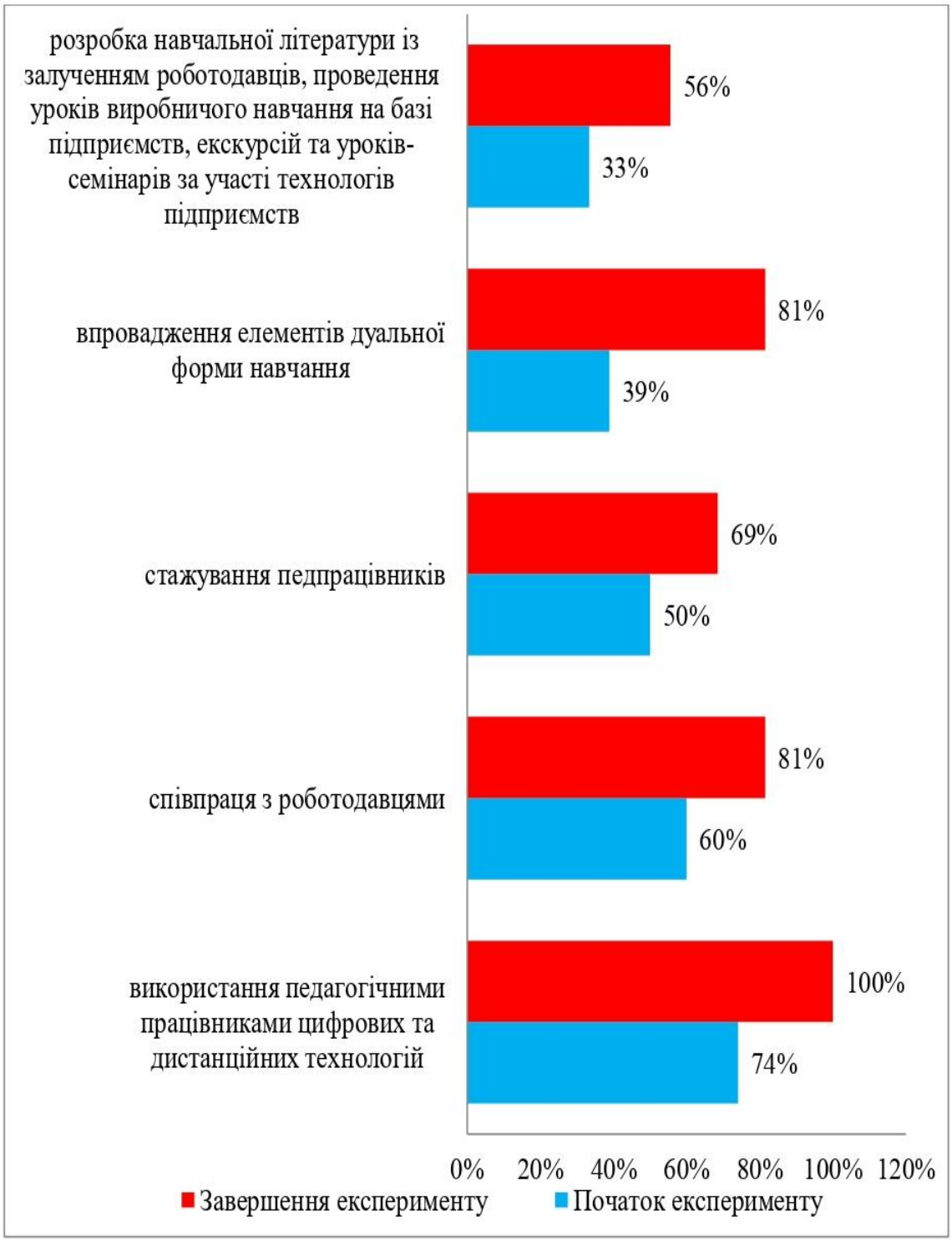


Рис. 3.20 Діагностика використання педагогічними працівниками інноваційних форм навчання та співпраці з роботодавцями

Джерело: складено автором

Під час опитування 26% опитаних відзначають, що при професійній підготовці майбутніх кваліфікованих робітників постійно застосовуються цифрові та дистанційні технології навчання. Серед найбільш активних форм підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників, що відповідають сучасним вимогам виробництва, 20% опитаних виділяють співпрацю із роботодавцями щодо проведення майстер-класів та конкурсів професійної майстерності. Найбільш розповсюдженими інноваційними формами соціального партнерства є стажування педагогічних працівників на базі підприємств (19% респондентів); упровадження елементів дуальної системи навчання (43%), розробка навчальної літератури із залученням роботодавців, проведення уроків виробничого навчання на базі підприємств, екскурсій та уроків-семінарів за участю технологів підприємств (22%) (рис. 3.20).

Що на розвиток інноваційного потенціалу ЗП(ПТ)О впливає наявність співпраці із науковими установами вказують 35% респондентів; 22% вказують, що найбільш ефективним засобом у підготовці фахівців є оновлення навчально-матеріальної та матеріально-технічної бази, оновлення стандартів П(ПТ)О – 6% (рис. 3.21).

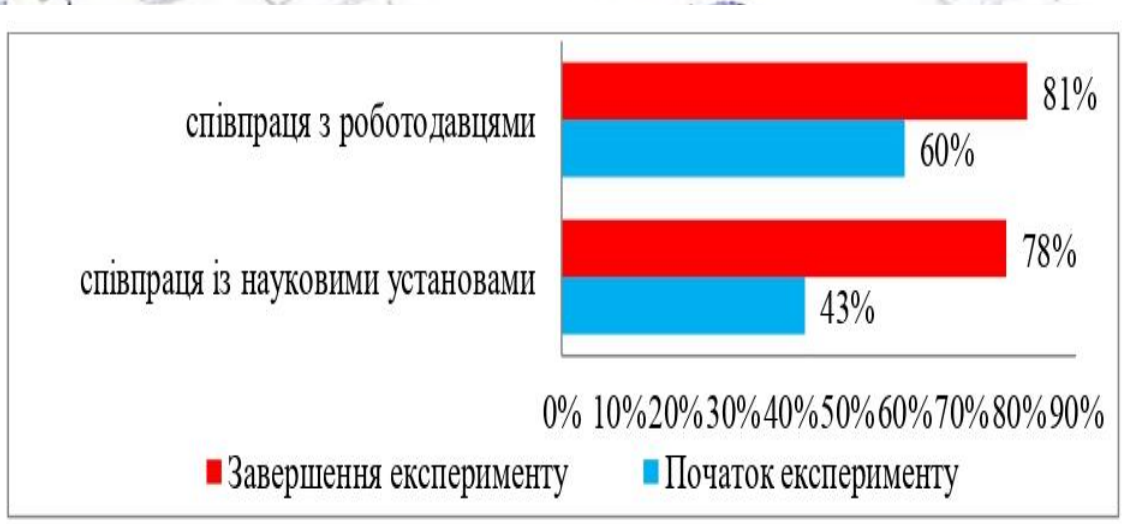


Рис. 3.21 Діагностика розвитку інноваційного потенціалу ЗП(ПТ)О

Джерело: складено автором

Розрахуэмо коефіцієнт ефективності за формулою:

$$\overline{K} = \frac{\sum_{i-1}^{n} Ki}{n} \quad , \qquad (1.3)$$

де n — загальна кількість коефіцієнтів.

$$\overline{K} = \frac{2,7+1,3+1,4+1,3+1,3+1,2+1,2+1,2+1,1+1,1+1,2+1,6+1,6+1,1+1,2+1,3}{28} +$$

$$+ \frac{1,5+1,3+1,3+1,4+1,4+1,4+1,2+1,4+1,6+1,8+1,5+1,2}{} = 1,4.$$

Означені вимірювання показників управління (додаток В) інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О за групами індикаторів свідчать про доцільність проведеного наукового пошуку, формувального експерименту, так як середній показник якості діяльності ЗП(ПТ)О станом на 2019 рік у 1,4 рази більший порівняно з 2017 роком.

Результати позитивної динаміки підтверджують припущення щодо доцільності реалізації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Особливий інтерес при прийнятті управлінських рішень становить застосування методу «аналізу ієрархій» (MAI), який ґрунтується на побудові ієрархії критеріїв та застосуванні парних порівнянь альтернативних варіантів за різними критеріями й подальшим ранжуванням набору альтернатив за всіма критеріями та цілями. Традиційний метод аналізу ієрархій був запропонований Т. Сааті [201]. Суть методу – у кількісному вираженні якісних суджень. Проблема структурується у вигляді ієрархії. Вершиною ієрархії зазвичай є глобальна мета, на наступному рівні присутні цілі, нижче – підцілі, потім – критерії, підкритерії; на нижньому рівні – альтернативи. Спочатку експерти генерують безліч припустимих альтернатив, серед яких необхідно провести вибір кращої альтернативи або упорядкувати всі елементи. Зазвичай на цьому етапі проводять розумне скорочення множини всіх можливих альтернатив або його кластеризацію в зв’язку з обмеженням методу на число одночасно порівнюваних об’єктів [111]. Альтернативи також порівнюють за окремими критеріями. Засобом визначення коефіцієнтів значущості критеріїв

та альтернатив є попарне порівняння. Результат порівняння оцінюють за бальною шкалою. На основі таких порівнянь обчислюють коефіцієнти значущості критеріїв, оцінки альтернатив і знаходять спільну оцінку як зважену суму оцінок критеріїв.

Метод аналізу ієрархій містить такі етапи:

1. Структурування задачі у вигляді ієрархічної структури (цілі, критерії (N); альтернативи (M)). 2. Побудова матриці попарних порівнянь критеріїв A за шкалою відносної важливості (табл. 3.2) та визначення її нормованого власного вектора A_i. Матриця попарних порівнянь має властивість зворотної симетрії.

Таблиця 3.2

Шкала відносної важливості

Ступінь	Визначення
1	Однакова значущість
3	Незначна перевага значущості одного елемента над іншим
5	Суттєва або сильна перевага одного елемента над іншим
7	Сильна перевага одного елемента над іншим
9	Абсолютна перевага одного елемента над іншим
2,4,6,8	Проміжні значення між сусідніми елементами

З метою встановлення критеріїв готовності педагогічних працівників до роботи з інноваціями, які найбільше впливають на ефективність управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, за результатами опитування керівників ЗП(ПТ)О, було застосовано метод попарних порівнянь. Цей метод дає можливість порівняти вплив визначених факторів на ефективність роботи та визначити вагові коефіцієнти для кожного компонента.

При порівнянні різних факторів експерти вказували n(n-1)/2 так званих попарних оцінок. Як результат, думка кожного експерта була сформована у

вигляді квадратної матриці n-го порядку. У загальному ця матриця має вигляд (1.4):

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & 1 \end{pmatrix} \quad (1.4)$$

Елементи матриці В у нашому випадку опитуванні визначаються за таким правилом: a_{ij}

$$a_{ij=}\begin{cases} 1, \text{якщо компетенція } j \text{ суттєво переважає компетенцію } i \\ 2, \text{якщо компетенція } j \text{ не суттєво переважає компетенцію } i \\ 3, \text{якщо компетенції } i \text{ та } j \text{ однаково важливі} \\ 4, \text{якщо компетенція } i \text{ не суттєво переважає компетенцію } i \\ 5, \text{якщо компетенція } i \text{ суттєво переважає компетенцію } j \end{cases}$$

Експертами виступили заступники директорів ЗП(ПТ)О, які проходили курси підвищення кваліфікації на базі ЦІПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (усього 11 осіб).

Експертам було представлено п’ять складових готовності до інноваційної роботи педагогічних кадрів, які необхідно було визначити як домінантними: професійно-педагогічний, інформаційно-пошуковий, регулятивно-комунікативни, когнітивний, конструктивно-проєктний.

У результаті проведеного опитування отримали 11 анкет (додаток В), у яких містились матриці 5-го порядку.

Отримані оцінки експертів було сформовано в окремі дев’ять матриць, у кожній з яких було вказано оцінки кожного з 11 експертів щодо переваг кожного з критеріїв над усіма іншими і результати зведено в таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати анкетування заступників директорів ЗП(ПТ)О України щодо того, який критерій готовності до інноваційної роботи педагогічних працівників є домінантним

Критерій / Експерт	Професійно-педагогічний	Інформаційно-пошуковий	Регулятивно-комунікативний	Когнітивний	Конструктивно-проєктний
1	2	4	1	3	5
2	3	4	4	1	5
3	2	3	4	3	5
4	2	5	1	2	5
5	2	2	4	3	5
6	1	3	2	3	5
7	2	5	4	3	5
8	3	2	4	4	5
9	2	5	4	5	5
10	2	3	2	4	5
11	2	3	4	4	4

Джерело: складено автором

Вказані компоненти необхідно було попарно порівняти, використовуючи формулу 1.1 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця попарних порівнянь критеріїв готовності до інноваційної роботи педагогічних працівників

	Професійно-педагогічний	Інформаційно-пошуковий	Регулятивно-комунікативний	Когнітивний	Конструктивно-проєктний
Професійно-педагогічний	1	1/4	1/3	1/3	1/7
Інформаційно-пошуковий	4	1	2	1	1/4
Регулятивно-комунікативний	3	1/2	1	1	1/5
Когнітивний	3	1	1	1	1/4
Конструктивно-проєктний	7	4	5	4	1

Джерело: складено автором

Наступним завданням було визначення узагальненої думки експертів. Для цього необхідно подати отримані результати опитування зі шкали з оцінками 1, 2, 3, 4, 5 у шкалу відносної важливості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Середньозважені оцінки переваги кожного з критеріїв над іншими

Інтервал середнього	0-0,44	0,45-0,88	0,88-1,32	1,32-1,76	1,76-2,20	2,21-2,64	2,65-	3,09-3,52	3,52-4
Ступінь важливості	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Джерело: складено автором

Побудова матриці попарних порівнянь критеріїв А та визначення її нормованого власного вектора A_i наведено в (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка значущості критеріїв готовності до інноваційної роботи педагогічних працівників

	Професійно-педагогічний	Інформаційно-пошуковий	Регулятивно-комунікативний	Когнітивний	Конструктивно-проєктний	Власний вектор	Нормовані вектори A_i
Професійно-педагогічний	1	0,25	0,333333	0,333333	0,142857	0,330918	0,048989
Інформаційно-пошуковий	4	1	2	1	0,25	1,148698	0,170055
Регулятивно-комунікативний	3	0,5	1	1	0,2	0,786003	0,116361
Когнітивний	3	1	1	1	0,25	0,944088	0,139764
Конструктивно-проєктний	7	4	5	4	1	3,545174	0,524832
Сума	18	6,75	9,333333	7,333333	1,842857	6,754881	
λ_{max}	0,881809	1,147868	1,086034	1,024934	0,96719	5,107835	
Індекс узгодження	0,026959						
Відносна узгодженість	0,030194						
3 % менше 10% можна вірити							
Еталонне значення	1,12						
Перший елемент результуючого вектора буде пріоритетом першого критерію, другий — другого і т. д.							

Джерело: складено автором

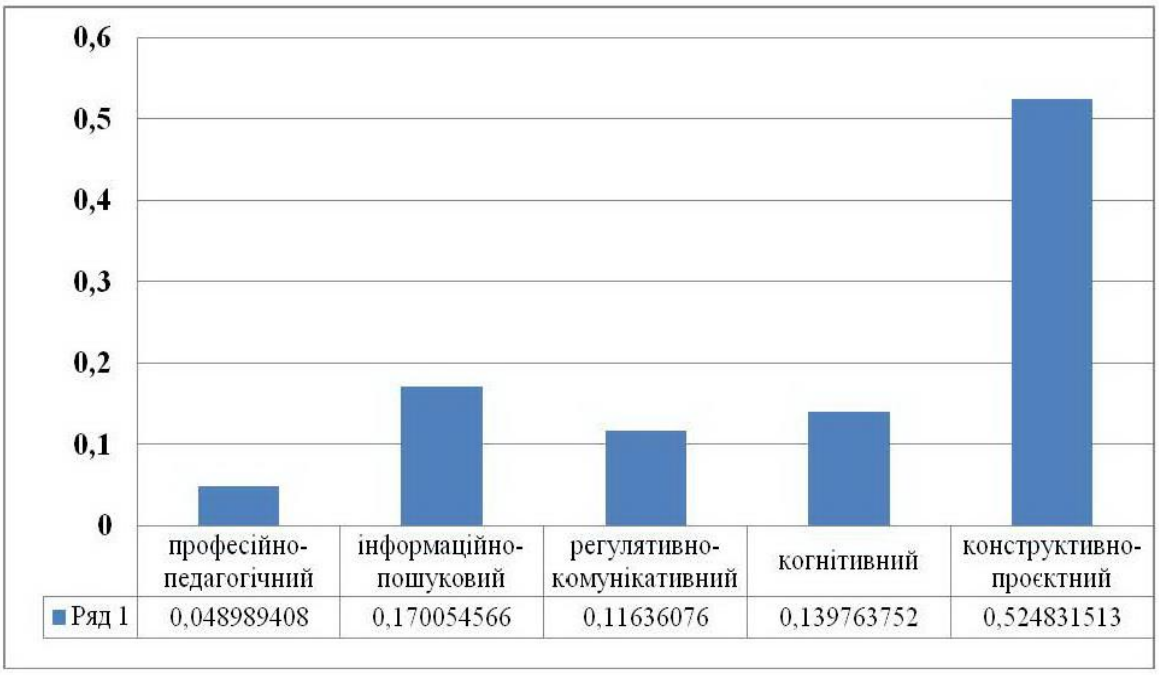


Рис. 3.22 Нормовані вектори критеріїв готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи

Джерело: складено автором

Нормований власний вектор матриці А (A_i) розраховуємо за формулою 1.5:

$$A = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^{n} a_{ij}} \Big/ \sum_{i=1}^{n} \sqrt[n]{\prod_{j=1}^{n} a_{ij}} \qquad (1.5)$$

Для обрахунку даних було визначено узагальнену думку експертів. Для цього отримані дані опитування зі шкали 1-5 подано через шкалу відносної важливості.

Таблиця 3.7

Індекси узгодження

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
TI_y	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1.59

З одержаних результатів, що відображає (додаток В), перший елемент результуючого вектора буде пріоритетом першого критерію, другий – другого і т.д. Також було розраховано найбільше власне число матриці А (λmax) за формулою 1.6:

$$\lambda max = \sum_{j=1}^{N} \sum_{i=1}^{N} a_{ij} \, x A_i \qquad (1.6)$$

За розрахунками λ максимальне дорівнює 5,107835. У нашому випадку еталонне значення дорівнює 1,12. Звідси випливає, що індекс узгодженості становить 0,026959 та відношення узгодженості – 3% (0,030194) менше 10%. Рівень узгодженості прийнятний.

Метод аналізу ієрархій Т. Сааті – універсальний інструмент арсеналу системного аналізу. У його основі – компромісне дослідження й вибір найбільш імовірних сценаріїв розв'язання проблем, на які впливають різноманітні фактори, і при цьому відсутні безпосередні аналітичні залежності.

Принципова оригінальність і доцільність підходу Т. Сааті для аналізу задач управління полягає в тому, що на основі МАІ можливо побудувати ієрархічну структуру факторів (формальних і неформальних), діючих сил та їх цільових настанов, що в різній мірі впливають на теперішній і майбутній перебіг подій (як на рівні діагностики й аналізу, тобто дослідження, так і на рівні формування доцільних шляхів розв'язання виявлених проблем) [225, с. 96].

З метою перевірки однорідності вибірки вхідних і вихідних даних, порівняння у КГ і КЕ, визначення відмінностей у результатах дослідження було проведено статистичне тестування. Проаналізовано анкети абітурієнтів щодо іміджу ЗП(ПТ)О; працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О; оцінки здобувачами освіти рівня організації професійної підготовки в закладі; педагогічних працівників – щодо готовності до інноваційної роботи; рівня задоволеності роботодавців професійною підготовкою випускників та якістю професійної підготовки у ЗП(ПТ)О; ставлення керівників ЗП(ПТ)О до інноваційної діяльності. З метою перевірки статистичних гіпотез було використано критерій Пірсона χ^2, розрахунок якого описано у наукових

дослідженням В. Боснюка [31, с. 54], Л. Панченко [158, с. 68], І. Хом'юка [236, с. 253].

При аналізі відповідей анкет у ряді запитань використовувалась порядкова шкала з кількістю рівнів L, що відповідно до запитання, набувала від 1 до 5 включно.

Критичне значення χ^2 знаходимо у відповідній статистичній таблиці $\chi^2_{кр} = \chi^2_{1-\alpha}$ (L-1), числове значення якого залежить від ступенів свободи L-1 та рівня надійності тесту 1-α. Параметр α дорівнює ймовірності зробити помилку першого роду при проведенні дослідження.

Для перевірки H_0 підрахуємо значення критерію χ^2 (1.7)

$$\chi 2 = \sum_{j=1}^{N} \frac{(n_{e_i} - n_{k_i})^2}{n_{k_i}} \quad , \qquad (1.7)$$

де n_e, n_k – відносні частоти визначених критеріїв груп.

Для перевірки достовірності отриманих результатів, використовуючи критерій Пірсона, висунуто гіпотезу H_0: відмінність результатів за вище зазначеними критеріями в експериментальній та контрольній групах несуттєва. Тоді альтернативна гіпотеза H_1: відмінність результатів за вищезазначеними критеріями в експериментальній та контрольній групах суттєва.

За формулою 1.7 проведемо результати обчислень у табличному процесорі емпіричного значення критерію Пірсона результатів КГ та ЕГ на початку і по завершенню експерименту.

Таблиця 3.8

Результати опитування абітурієнтів щодо іміджу ЗП(ПТ)О (%)

Групи	Кількість	Складові сформованості іміджу ЗП(ПТ)О		
		Високий	Середній	Низький
ЕГ формувальний	165	85/52	52/32	28/16
КГформувальний	164	76/46	58/35	30/19
ЕГ констатувальний	165	71/44	47/28	47/28
КГ констатувальний	164	69/42	45/28	50/30

Джерело: складено автором

Розрахунок результатів обчислення опитування абітурієнтів щодо іміджу ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel на початку експерименту

Таблиця 3.9

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Високий	69	71	140	69,8	70,2
Середній	45	47	92	45,9	46,1
Низький	50	47	97	48,4	48,6
Підсумки	164	165	329	164,0	165,0

Хи2тест		0,922
Хи-квадрат		0,162

Джерело: складено автором

Розрахунок результатів обчислення опитування абітурієнтів щодо іміджу ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel по завершенню експерименту

Таблиця 3.10

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Високий	76	83	159	79,3	79,7
Середній	58	53	111	55,3	55,7
Низький	30	29	59	29,4	29,6
Підсумки	164	165	329	164,0	165,0

Хи2тест		0,761
Хи-квадрат		0,547

Джерело: складено автором

Під час проведення обчислення по кожному критерію всі теоретичні частоти, розміщені в діапазоні клітинок E4:F7, більші 5, отже, можемо використовувати критерій Пірсона [29, с. 58] для перевірки гіпотез.

Отже, $\chi^2_{емп}$ на констатувальному етапі експерименту становить 0,162, на кінець експерименту 0,547.

Прийняття рішень. Оберемо рівень значущості $\alpha = 0{,}05$ (надійна ймовірність 95%). Критичне значення критерію за ступенем вільності 2 та рівнем значущості знаходимо за таблицями [29, с. 260] значень: $\chi^2_{кр} = 0{,}103$. Отже, $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$. Відповідно до правил прийняття рішень нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної. Аналогічно проводимо розрахунок для наступної складової «Працевлаштування випускників» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Результати дослідження працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О

Групи	Кількість випускників	Результати працевлаштування випускників	
		Працевлаштовано	Не працевлаштовано
ЕГ формувальний	234	193/82	41/18
КГ формувальний	232	186/80	46/20
ЕГ констатувальний	234	189/82	45/17
КГ констатувальний	232	182/78	50/22

Джерело: складено автором

Таблиця 3.12

Розрахунок результатів працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel на початку експерименту

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Працевлаштовано	182	189	371	184,7	186,3
Не працевлаштовано	50	45	95	47,3	47,7
Підсумки	232	234	466	232,0	234,0

Хи2тест		0,534
Хи-квадрат		0,387

Джерело: складено автором

Таблиця 3.13

Розрахунок результатів працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel по завершенню експерименту

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Працевлаштовано	186	193	379	188,7	190,3
Не працевлаштовано	46	41	87	43,3	43,7
Підсумки	232	234	466	232,0	234,0

Хи2тест		0,523
Хи-квадрат		0,408

Джерело: складено автором

Отже, $\chi^2_{емп}$ на констатувальному етапі експерименту становить 0,387, на кінець експерименту – 0,408.

Прийняття рішень. Оберемо рівень значущості $\alpha = 0,05$ (надійна ймовірність 95%). Критичне значення критерію за ступенем вільності 1 та рівнем значущості знаходимо за таблицями значень: $\chi^2_{кр} = 0,0039$. Отже, $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$. Відповідно до правил прийняття рішень нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної.

Наступною складовою є розрахунок оцінки організації професійної підготовки в ЗП(ПТ)О (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Результати оцінки здобувачами освіти рівня організації професійної підготовки в ЗП(ПТ)О

Групи	Кількість здобувачів освіти	Рівень організації			
		Високий	Достатній	Середній	Низький
ЕГ формувальний	238	85/34	89/37	39/17	25/12
КГ формувальний	236	80/34	84/35	44/19	28/12
ЕГ констатувальний	238	80/34	81/34	37/16	40/17
КГ констатувальний	236	74/31	77/33	40/17	45/18

Джерело: складено автором

Таблиця 3.15

Розрахунок результатів оцінки здобувачами освіти рівня організації професійної підготовки в ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel на початку експерименту

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Високий	74	80	154	76,7	77,3
Достатній	77	81	158	78,7	79,3
Середній	40	37	77	38,3	38,7
Низький	45	40	85	42,3	42,7
Підсумки	236	238	474	236,0	238,0

Хи2тест		0,864
Хи-квадрат		0,738

Джерело: складено автором

Таблиця 3.16

Розрахунок результатів здобувачами освіти рівня організації професійної підготовки в ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel по завершенню експерименту

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Високий	80	85	165	82,2	82,8
Достатній	84	89	173	86,1	86,9
Середній	44	39	83	41,3	41,7
Низький	28	25	53	26,4	26,6
Підсумки	236	238	474	236,0	238,0

Хи2тест		0,859
Хи-квадрат		0,759

Джерело: складено автором

Отже, $\chi^2_{емп}$ на констатувальному етапі експерименту становить 0,738, на кінець експерименту 0,759.

Прийняття рішень. Оберемо рівень значущості $\alpha = 0,05$ (надійна ймовірність 95%). Критичне значення критерію за ступенем вільності 3 та рівнем значущості

знаходимо за таблицями значень: $\chi^2_{кр} = 0{,}352$. Отже, $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$. Відповідно до правил прийняття рішень нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної.

Перевіримо методом статистичної обробки даних результати опитування педагогічних працівників щодо готовності до інноваційної роботи (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Результати опитування педагогічних працівників щодо готовності до інноваційної роботи

Групи	Кількість педагогічних працівників	Рівень готовності		
		Висока	Посередня	Низька
ЕГ формувальний	248	180/73	48/19	20/8
КГ формувальний	246	144/58	65/27	37/15
ЕГ констатувальний	248	165/67	55/22	28/11
КГ констатувальний	246	139/56	59/24	48/20

Джерело: складено автором

Таблиця 3.18

Розрахунок результатів опитування педагогічних працівників щодо готовності до інноваційної роботи за допомогою табличного процесора Microsoft Excel на початку експерименту

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Висока	139	142	281	139,9	141,1
Посередня	59	64	123	61,3	61,7
Низька	48	42	90	44,8	45,2
Підсумки	246	248	494	246,0	248,0

Хи2тест		0,731
Хи-квадрат		0,627

Джерело: складено автором

Таблиця 3.19

Розрахунок результатів опитування педагогічних працівників щодо готовності до інноваційної роботи за допомогою табличного процесора Microsoft Excel по завершенню експерименту

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Висока	144	151	295	146,9	148,1
Посередня	65	66	131	65,2	65,8
Низька	37	31	68	33,9	34,1
Підсумки	246	248	494	246,0	248,0

Хи2тест		0,706
Хи-квадрат		0,695

Джерело: складено автором

Отже, $\chi^2_{емп}$ на констатувальному етапі експерименту становить 0,627, на кінець експерименту – 0,695.

Прийняття рішень. Оберемо рівень значущості $\alpha = 0,05$ (надійна ймовірність 95%). Критичне значення критерію за ступенем вільності 2 та рівнем значущості знаходимо за таблицями значень: $\chi^2_{кр} = 0,103$. Отже, $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$. Відповідно до правил прийняття рішень нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної.

Підсумки розрахунків результатів задоволеності роботодавців рівнем професійної підготовки випускників та якістю професійної підготовки у ЗП(ПТ)О представлено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Результати задоволеності роботодавців рівнем професійної підготовки випускників та якістю професійної підготовки у ЗП(ПТ)О

Групи	Кількість роботодавців	Рівень задоволеності		
		Позитивна	Частково задовільна	Незадовільна
ЕГ формувальний	74	47/63	31/37	-
КГ констатувальний	74	43/58	27/42	-

Джерело: складено автором

Таблиця 3.21

Розрахунок результатів задоволеності роботодавців рівнем професійної підготовки випускників та якістю професійної підготовки у ЗП(ПТ)О за допомогою табличного процесора Microsoft Excel

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Позитивна	43	47	90	45,0	45,0
Частково задовільна	31	27	58	29,0	29,0
Не задовільна	0	0	0	0,0	0,0
Підсумки	74	74	148	74,0	74,0

Хи2тест		0,501
Хи-квадрат		0,454

Джерело: складено автором

Отже, $\chi^2_{емп}$ становить 0,454.

Прийняття рішень. Оберемо рівень значущості α = 0,05 (надійна ймовірність 95%). Критичне значення критерію за ступенем вільності 2 та рівнем значущості знаходимо за таблицями значень: $\chi^2_{кр}$ = 0,103. Отже, $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$. Відповідно до правил прийняття рішень нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної.

Розглянемо результати розрахунків опитування керівників щодо потреби ЗП(ПТ)О в інноваційній діяльності (табл. 3.23).

Таблиця 3.22

Результати опитування керівників щодо потреби в ЗП(ПТ)О в інноваційній діяльності

Групи	Кількість керівників	Рівень потреби		
		Висока	Посередня	Низька
ЕГ формувальний	54	33/61	24/44	-
КГ констатувальний	54	30/55	21/39	-

Джерело: складено автором

Таблиця 3.23

Розрахунок результатів опитування керівників щодо потреби ЗП(ПТ)О в інноваційній діяльності за допомогою табличного процесора Microsoft Excel

Рівні	Емпірична частота		Підсумки	Теоретична частота	
	КГ	ЕГ		КГ	ЕГ
Висока	30	33	63	31,5	31,5
Посередня	24	21	45	22,5	22,5
Низька	0	0	0	0,0	0,0
Підсумки	54	54	108	54,0	54,0

Хи2тест		0,558
Хи-квадрат		0,343

Джерело: складено автором

Отже, $\chi^2_{емп}$ становить 0,343.

Прийняття рішень. Оберемо рівень значущості α = 0,05 (надійна ймовірність 95%). Критичне значення критерію за ступенем вільності 2 та рівнем значущості знаходимо за таблицями значень: $\chi^2_{кр}$ = 0,103. Отже, $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$. Відповідно до правил прийняття рішень нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної.

3.3. Прогностичне обґрунтування реалізації моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Розвиток експериментальної практики сприяє прояву творчого, інноваційного потенціалу педагогічних працівників ЗП(ПТ)О. Сьогодні у сферу інноваційної діяльності залучено практично всі ЗП(ПТ)О України, тому інноваційні перетворення набувають системного характеру. У цій ситуації важливого значення набувають вибір напрямів інноваційної діяльності, відбір

інноваційного змісту освіти, вибір і апробація сучасних педагогічних технологій, що дозволяють реалізувати інновації.

Потреба в інноваціях виникає тоді, коли з'являється необхідність вирішити певну проблему, створюється протиріччя між бажанням і реальним результатом. Для визначення напрямів інноваційної діяльності необхідно визначити перспективу з урахуванням соціального замовлення суспільства щодо якості П(ПТ)О, запити роботодавців щодо рівня освіченості здобувачів освіти і чітко сформулювати мету інноваційної діяльності. Мета повинна бути зрозуміла і прийнята всіма учасниками інноваційного педагогічного процесу.

Тому важливо визначити конкретні завдання для кожного напряму: «Що ми хочемо змінити в змісті педагогічного процесу?», «Яку мету ми ставимо при організації методичної роботи в умовах інновацій?», «Як змінюється освітнє середовище?». Важливо, щоб мета, яка ставиться перед педагогічним колективом, дозволяла отримати більш високі результати при тих або менших фізичних, моральних, матеріальних, фінансових витратах і часу. Інновація може вважатися успішною, якщо вона дозволила вирішити стратегічні завдання ЗП(ПТ)О.

Керівник ЗП(ПТ)О має враховувати індивідуальні якості учасників інноваційного процесу, рівень їх професійної компетентності, організаторські навички, психологічну готовність до нових видів діяльності, додаткового педагогічного навантаження.

Наводимо перелік позицій, за якими керівник може оцінити готовність педагогів до нових видів діяльності:

– ступінь відповідальності виконання своїх посадових обов'язків;

– мотив педагогічної діяльності (визнання – намагання – випадковість);

– пріоритети в організації роботи: пошук нового – набір відомих прийомів;

– ставлення здобувачів освіти;

– ставлення батьків;

– ставлення колективу;

– прагнення до лідерства;

– кругозір;

– вихованість;

– тактовність;

– активна участь на педрадах, нарадах;

– ступінь професійної відкритості: охоче ділиться досвідом (часто проводить відкриті заняття, майстер-класи);

– моральні правила: комунікабельність, відкритість, стриманість.

У свою чергу пред'являються вимоги до керівника ЗП(ПТ)О, який планує інноваційну діяльність. Він повинен:

– уміти відрізняти реальні цілі від помилкових, недосяжних;

– бути готовим запропонувати своїм підлеглим ясну, засновану на цікавих ідеях програму або план дій, проєкт;

– твердо знати, чого хоче досягти через програму/проєкт, чітко сформулювати, до яких результатів призведе її/його реалізація;

– уміти донести ідеї до педагогічного колективу таким чином, щоб педагоги не тільки зрозуміли, а й захотіли їх здійснити;

– спрямовувати колектив на досягнення спільної мети;

– мислити категоріями успіху.

Але найважливіше при плануванні інновацій полягає в умінні керівника виділити проблеми, актуальні для певного ЗП(ПТ)О, побачити різницю між бажаним і дійсним. Для цього потрібно чітко сформулювати відповіді на наступні питання:

– що ми маємо, яких результатів досягли;

– що нас не задовольняє у роботі;

– що ми хочемо змінити відповідно до нових вимог, і які результати хочемо отримати.

В інноваційному ЗП(ПТ)О всі зміни – у системі роботи з кадрами, у побудові освітнього процесу зі здобувачами освіти, у взаємодії з роботодавцями, батьками – спрямовані на досягнення конкретних цілей і повинні приводити до якісно нових результатів. А який ЗП(ПТ)О ми можемо назвати інноваційним? Виділимо показники ЗП(ПТ)О, що характеризують його як інноваційний:

1) задоволення освітніх потреб населення, що постійно змінюються: навчання за різними формами, введення додаткових компетентностей;

2) безперервність інноваційної діяльності та пошуковий характер діяльності педагогічних працівників;

3) періодичне коригування пріоритетних напрямів діяльності відповідно до мінливих умов економічного стану регіону.

4) високий рівень розвитку ЗП(ПТ)О як системи: колектив з високою відповідальністю, професійною підготовленістю, якому притаманна тісна співпраця і висока ефективність праці кожного; готовність педагогів до інноваційної діяльності; оптимальна структура управління, заснована на системному та синергетичному підходах з принципами адаптивного управління; чіткий розподіл функціональних обов’язків з уведенням в дію маркетингового блоку; мета, зміст освіти, методи і форми організації освітнього процесу тісно пов’язані між собою; створено умови, що сприяють саморегуляції і розвитку творчого потенціалу кожного педагога; відповідна сучасним вимогам матеріально-науково-технічна база; систематичне навчання педагогічних кадрів через систему методичної та науково-методичної роботи відповідно до їх потреб, інтересів, проблем; сприятливий психологічний мікроклімат.

При плануванні інноваційної діяльності необхідною умовою є реалізація наступних принципів:

1) гуманізм (створення в ЗП(ПТ)О емоційного поля відносин, що забезпечує повагу до особистості педагогічних працівників, пошук шляхів індивідуального

підходу з метою оптимального включення в освітній процес);

2) демократизація (активізація участі всіх суб'єктів інноваційного процесу в процесі вибору і плануванні змісту інновацій);

3) науковість, аналітичність;

4) системний підхід (збалансованість усіх планів, органічне поєднання перспективних, річних і оперативних планів);

5) перспективність (спрямованість на кінцевий результат);

6) ритмічність (рівномірний розподіл усіх справ протягом навчального року між членами колективу, які беруть участь в інновації);

7) конкретність;

8) реальність (досяжність, націленість на результат);

9) динамічність (змінність під впливом зовнішніх і внутрішніх умов);

10) визначення оперативних цілей на конкретних періодах часу і етапах упровадження інновацій.

Розглянемо основні напрями розвитку П(ПТ)О, що є своєрідним орієнтиром у інноваційній діяльності:

1) орієнтація системи П(ПТ)О на інтереси особистості здобувачів освіти; максимальне врахування індивідуальних особливостей здобувачів освіти; створення педагогічних систем для здобувачів освіти, які потребують спеціалізованих форм навчання;

2) вирішення комплексу проблем виховання здобувачів освіти, розгляд їх як пріоритетних і першочергових; консолідація місцевої спільноти в інтересах здобувачів освіти; об'єднання зусиль усіх рівнів управління П(ПТ)О;

3) оновлення змісту освіти; ретельний відбір мінімально необхідного змісту освіти; формування нової культури, що дозволяє здобувачам освіти ефективно працювати в цифровому середовищі;

4) введення комплексу соціальних, економічних, правових і організаційно-управлінських заходів з підтримки розвитку системи П(ПТ)О, інноваційної та експериментальної діяльності; широке залучення

роботодавців до формування освітньої траєкторії ЗП(ПТ)О, введення мережевої взаємодії;

5) істотне підвищення ролі науково-методичної роботи; співпраця з провідними кафедрами ЗВО; підвищення професійної компетентності педагогів сучасних ЗП(ПТ)О (формування «м'яких» навичок);

6) створення умов для розширення впровадження SMART-технологій в освітній процес;

7) багаторівневе вивчення соціального запиту регіону на підготовку кваліфікованих робітників;

8) удосконалення роботи методичних служб ЗП(ПТ)О, переведення методичної роботи в інноваційну науково-методичну роботу; надання постійної методичної підтримки педагогам; стимулювання творчої педагогічної праці.

У чому полягатиме забезпечення готовності педагогів сучасного П(ПТ)О до інновацій? Інноваційна та експериментальна робота завжди змінює розвиток професійної компетентності педагога, всього педагогічного колективу, тому що сприяє підвищенню рівня мотивації.

Інноваційна діяльність – це специфічна педагогічна діяльність, яку характеризують наступні рішення:

– попереднє рішення, яке виникає в процесі аналізу ситуації і стану освітньої системи П(ПТ)О, визначення об'єкта перетворення (що перетворюється і на основі якої наукової інформації);

– прийняття рішення про організацію інноваційного процесу;

– розробка нової моделі освітньої системи П(ПТ)О (здійснюється на основі індивідуального і групового педагогічного проєктування);

– визначення показників якості інноваційного процесу та його ефективності;

– розробка програми/проєкту перетворень;

– реалізація програми/проєкту перетворень;

– визначення якості результатів інноваційного процесу (після завершення адаптаційного періоду);

– оцінка ефективності інноваційного процесу (визначення якості результатів, витрати часу, фінансів на їх отримання).

Успішність і дієвість інноваційної роботи, її вплив на розвиток ЗП(ПТ)О залежать від актуальності роботи, зацікавленості і професійної компетентності учасників інновацій, системи науково-методичних і організаційних заходів.

Важливо і те, які умови створює керівник для організації й проведення інноваційної діяльності в педагогічному колективі. Головні умовами ефективності інноваційної діяльності є такі:

– системність у методичній роботі з педагогами щодо підвищення їх професійних компетентностей у педагогічній діяльності;

– наявність у педагогів особистого плану розвитку, який мобілізує його потенційні можливості. Цей план може бути поєднаний з проблемою самовдосконалення діяльності, пов’язаний з дослідницькою та експериментальною роботою кожного педагога;

– постійний аналіз успіхів і досягнень у роботі педагогів, створення ситуації успіху педагога, що веде до розвитку ділових якостей, появи позитивного мотиву до вдосконалення себе, своєї справи;

– створення творчої атмосфери і об’єднання зусиль усього педагогічного колективу з побудови освітнього простору, де кожен відчуває свою значимість;

– становлення добрих, відкритих відносин, при яких знімаються напруженість і страх бути непочутим, іде обговорення, а не заперечення альтернативних поглядів на ту чи іншу проблему;

– проведення відкритих дискусій з проблеми інноваційної діяльності, де кожен висловлює власну точку зору, але рішення приймається колегіально.

Як спланувати роботу в умовах інновації? Будь-який інноваційний процес носить прогностичний характер, і не всі його наслідки можна

передбачити. Уникнути багатьох помилок ще на рівні проєктування інноваційної діяльності допоможе складання аналітичного обґрунтування за допомогою матриці SWOT/PEST-аналізу, який дозволить урахувати всі можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, що безумовно відкриє можливості стратегічного бачення результату.

Цілі і завдання інновацій ґрунтуються на основі ретельного аналізу ЗП(ПТ)О, виходячи із сьогодення, з одного боку, і з прогнозів його розвитку – з іншого.

Обрані мета і завдання інновацій повинні бути узгоджені і схвалені більшістю педагогічного колективу, реалістичні, адаптовані до нових умов, повинні підвищувати рівень мотивації і стимулювання, забезпечувати контроль. При управлінні інноваційними процесами в сучасному ЗП(ПТ)О з урахуванням прогнозу кінцевих результатів основна частина цих дій обговорюється колегіально.

Найбільші заходи інноваційної діяльності наведено в другому розділі (рис. 2.6) через введення нових функцій управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О). У зміст цієї моделі включено оновлення змісту освіти, оновлення системи методичної роботи, оновлення системи управління якістю П(ПТ)О. У зміст оновлення освіти включено маркетинговий блок управління інноваційною діяльністю, що ґрунтується на принципах емерджентності, менеджерства і консалтингу та використанні сучасних освітніх педагогічних технологій.

Оновлення змісту науково-методичної роботи передбачає відбір інноваційного змісту, використання продуктивних форм методичної роботи, мотивацію творчої педагогічної праці, удосконалення управління процесом оновлення методичної роботи та співпрацю із ЗВО.

Реалізація запропонованої моделі дозволяє забезпечити перехід ЗП(ПТ)О від функціонування до розвитку, тобто перехід ЗП(ПТ)О в інноваційний режим діяльності. Планова діяльність в управлінні інноваціями полягає у відборі системи

інновацій, змісту інноваційних досліджень педагогів. Результатом цієї діяльності стає підготовка мобільного конкурентоздатного робітника, позиціонування ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг.

У світлі реалізації Концепції реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року першочерговими є питання формування внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості П(ПТ)О, удосконалення системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників ЗП(ПТ)О, започаткування сертифікації педагогічних працівників у сфері П(ПТ)О.

У зв'язку з цим актуальною стає проблема оцінювання об'єктів інновацій, результати якого дозволяють відкоригувати управління, зміст і організацію інноваційної діяльності з одного боку, а з іншого – розгорнути систему методичної підтримки педагогів і підвищити якість інноваційної роботи ЗП(ПТ)О. Оцінювання передбачає організацію педагогічного моніторингу, змістовне наповнення якого потребує оснащення спеціальним інструментарієм, що дозволяє виміряти (оцінити) ступінь вираженості ознак об'єктів інновацій за допомогою відповідних вимірювальних шкал (бальних оцінок) щодо заданих критеріїв.

Результативність (продуктивність) інноваційної діяльності підтверджується поданням науково-методичної продукції, а також дійсним інструментальним забезпеченням оцінювання якості цієї продукції щодо біполярного критерію «традиційність – інноваційність».

Сукупність інструментів оцінювання повинна забезпечити попередню (констатувальну) експертизу для відсіювання (фільтрації) всіх створених інноваційних продуктів з метою відбору тільки позитивних інновацій. У сучасній науково-методичній літературі досліджується питання про переведення всіх видів педагогічної діяльності на діагностичну основу [205; 59]. Це в повній мірі відноситься і до інноваційної діяльності.

Нормативно-правова основа збору, обробки та зберігання інформації за

результатами управління інноваційними процесами в ЗП(ПТ)О включає такі документи:

– локальні акти на проведення діагностики якості внутрішньої системи забезпечення освітнього середовища (сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їх потреб і можливостей);

– документи за результатами експертизи інноваційної методичної продукції (накази про винесення питання про якість методичних напрацювань на засідання експертної ради з інноваційної діяльності, поширення педагогічного досвіду);

– управлінські акти за результатами оцінювання професійної компетентності педагогів.

Для організації оцінювання об'єктів інновацій необхідне спеціальне інструментальне забезпечення. У цей час теоретична і практична педагогіка не має підбору такого інструментального забезпечення. Це в повній мірі свідчить про необхідність створення таких інструментів. Для їх розробки важливо виявити співвідношення феноменів «критерій», «показник/індикатор» та «рівень». Дамо визначення кожного з них.

«Критерій (від гр. *kriterion* – засіб судження, мірило) – це підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [141].

До критеріїв висуваються такі вимоги:

а) об'єктивність;

б) стійкість і сталість;

в) повторюваність у предметі;

г) готовність встановлювати міру відповідності предмета, що досліджується, його ідеалу.

Досліджуючи питання компетентності, О. Овчарук зазначає, що «для кожної науки досить важливим є питання про критерії, якими можна керуватися при оцінці педагогічних процесів і явищ. Тільки при наявності

таких критеріїв можна зробити висновок про бажані, найкращі результати педагогічного впливу» [123, с. 160].

У свою чергу термін «показник» характеризує конкретний прояв суті якостей процесу чи явища і є складником критерію. Отже, критерій як характеристика педагогічного явища чи об'єкта може мати кілька чи навіть багато показників.

Під «показником/індикатором» розуміються ознаки (найбільш суттєві), зміни в яких призводять до системних змін (перехід від кількості в якість). Показники визначаються за допомогою безперервних або дискретних величин, які можуть бути абсолютними, відносними або питомими, залежно від умов і методів їх розрахунку.

Формування системи показників стану освіти як складової оцінки її якості відображено в низці публікацій О. Байназарової, О. Касьянової, Т. Лукіної, В. Лунячека, Л. Паращенко та ін. Значний внесок у формування теоретичної та методологічної основи побудови системи статистичних показників, дослідження їх суті, складності та структури зроблено у працях науковців С. Герасименка, А. Головача, А. Єріної, В. Михайлова, О. Осауленка, Ю. Цал-Цалко, І. Калачової, Н. Парфенцевої, Л. Гохберга, Н. Ковалевої [116, с. 358].

Рівень – це ступінь вираженості показника/індикатора щодо обраного критерію.

Дуже цікаво підкреслити, що коли ми розглядаємо всю сукупність показників/індикаторів щодо одного критерію, то ступінь їх вираженості одна.

Потім можливо розрахувати середньозважену оцінку щодо всіх критеріїв.

Наступним із феноменів оцінювання об'єктів інновацій є «шкала вимірювання», яка дозволяє уточнити ступінь вираженості показника/індикатора (а) або щодо інших показників/індикаторів (б), або щодо попереднього стану (виразності) показника/індикатора (в), або щодо

попередньої думки про ступінь вираженості показника в експертів, які беруть участь у повторному оцінюванні.

Як відбираються «критерії», «показники» і «шкали вимірювання» оцінювання управління об'єктів інновацій?

Критерії відбираються в ході вивчення й аналізу науково-методичної літератури із цієї проблеми, досліджень, закладених у зміст кандидатських і докторських дисертацій. Важливе значення при відборі критеріїв оцінювання має вивчення пріоритетних напрямів розвитку системи освіти на певному етапі, а також експертні судження з цієї проблеми.

При відборі «показників/індикаторів» оцінювання вивчаються і аналізуються робочі описи об'єктів (у нашому випадку – опис об'єктів інновацій).

При відборі «шкали вимірювання» використовуються різні шкали (від 1 до 10) та (від 1 до 5) й опис їх відповідності.

Розглянемо більш докладно використання кожного з виділених феноменів у організації оцінювання об'єктів інновацій.

Як об'єкти інновацій необхідно розглядати методичну роботу, професійну і методичну компетентність педагогів, інноваційну методичну продукцію і вплив інновацій на учасників інноваційного освітнього процесу.

Одним з перших об'єктів інновацій розглянемо методичну роботу. Але чітких, науково-обґрунтованих критеріїв оцінювання ефективності методичної роботи в дослідженнях нами не виявлено. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення критеріїв ефективності методичної роботи і показників професійної компетентності педагогічних працівників. Аналіз теоретичних і дисертаційних робіт, пов'язаних з підходами до оцінювання ефективності методичної роботи і показниками професійної компетентності педагогів, дає можливість систематизувати критерії оцінювання ефективності методичної роботи в умовах інноваційної діяльності.

У науково-методичній літературі з оцінювання такого об'єкта інновацій,

як методична робота, описуються різні підходи і технології. Розглянемо один з прикладів такого оцінювання. В експертній карті, запропонованій нижче, в якості критеріїв виділено цільове замовлення, аналітичну діяльність із виявлення рівня професійної компетентності педагогів, вибір форм методичної роботи, адекватність технічних завдань (вибір ідей, пропозицій з організації методичної роботи), результативність методичної роботи, якість інноваційної методичної продукції, тиражовану методичну продукцію.

Як показники/індикатори оцінювання визначені такі:

1) чіткість поставленої мети, адекватність завдань заявленій меті в області підвищення професійної компетентності педагогів. Забезпеченість моніторингу інструментарієм, його адекватність;

2) збір та обробка інформації про результати оцінювання професійної діяльності педагогів. Виявлення проблем і труднощів. Вивчення та аналіз стану результатів методичної роботи. Результативність соціологічних, психологічних досліджень. Індивідуальні карти контролю діяльності педагогів;

3) обґрунтованість вибору форм методичної роботи, розуміння і застосування особливостей їх організації, форм до стану кадрового складу, його компетентності;

4) оригінальність, авторство у відборі змісту організації методичної роботи.

5) порівняльні дані за рівнями професійної компетентності педагогів, інтерпретація отриманих даних, їх використання в системі методичної роботи;

6) відповідність методичної продукції критеріям оцінювання;

7) рівень поширення і впровадження позитивного педагогічного досвіду (затребуваність методичної продукції).

На підставі запропонованих критеріїв і показників описано можливі рівні методичної роботи: високий, достатній, середній, низький. Використовуючи запропонований спосіб оцінювання, можна визначити найбільші проблеми в управлінні інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О і спроєктувати шляхи вирішення виявлених проблем.

Однією з ключових у інноваційному менеджменті є функція контролю. Вона полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання, створенні новинок, реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва і продукції, що випускається. Завданнями інноваційного контролю є збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати; оцінка одержаних результатів діяльності; аналіз причин відхилення і чинників, які впливають на результат діяльності; підготовка і реалізація рішень, які спрямовані на досягнення поставлених цілей розвитку та подолання відхилень [164, с. 30]. Розглядаючи контроль з точки зору системного підходу, бачимо, що він виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовано від об'єкта до суб'єкта управління. Зворотній зв'язок є обов'язковою умовою завершеності системи управління.

Контроль – це вид управлінської діяльності, завданням якого є кількісна та якісна оцінка й облік результатів роботи ЗП(ПТ)О. Виділяють два напрями контролю: контроль для оцінки отриманого результату; контроль для вжиття заходів щодо коригування істотних відхилень від плану організації освітнього процесу або коригування самого плану.

Саме тому контроль – одна з провідних функцій управління після визначення мети. Якщо не визначено мету, немає чіткості контролю. Контроль сприяє успішному функціонуванню ЗП(ПТ)О.

Основними причинами необхідності контролю є невизначеність, складність і динамічність освітнього середовища ЗП(ПТ)О; попередження виникнення кризових ситуацій за допомогою виявлення невідповідностей і помилкових дій до того, як вони завдадуть суттєвої шкоди освітньому процесу і його якості; підтримка успіху шляхом зіставлення фактичних результатів і планових показників та оцінки темпу просування педагогів до намічених цілей.

Зміст функції контролю в конкретній ситуації інноваційного освітнього

процесу в ЗП(ПТ)О визначається структурою і змістом інших функцій управління (планування, організації, мотивування). У той же час прийнята система контролю буде впливати на зміст систем планування, організації діяльності, мотивування педагогів у напрямі безперервної освіти для забезпечення якості освітнього процесу.

Тісний зв'язок контрольної функції з функцією планування проявляється у формулюванні мети і контрольних показників, які фіксуються у відповідних планах, а також у тому, що тимчасові періоди здійснення обох функцій повинні збігатися. Це означає, що за періодами здійснення контроль повинен бути трьох видів: стратегічний, тактичний і оперативний.

Зв'язок контролю з функцією організації простежується у вирішенні проблеми централізації-децентралізації та встановленні суб'єкта та об'єкта контролю. Чим вища нестабільність середовища, тим актуальніше застосування децентралізації за різними рівнями ієрархії.

Суб'єкти і об'єкти контролю (підрозділи, персонал) повинні бути чітко визначені в положеннях про підрозділи та посадових інструкціях. Саме результат (ступінь досягнення мети) веде до задоволеності професійною діяльністю. Тому критерії оцінки роботи повинні бути чітко сформульовані і бути зрозумілі виконавцям. У цьому сенсі ефективність системи мотивації визначається ефективністю системи контролю.

Ефективне поєднання різних видів контролю з урахуванням параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища – запорука успіху функціонування ЗП(ПТ)О.

Контроль – це процес забезпечення досягнення ЗП(ПТ)О своїх цілей. Це система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування керованої підсистеми до прийнятого рішення, а також виконання певних дій.

Існує три аспекти управлінського контролю:

1) встановлення стандартів – точне визначення мети, яка повинна бути досягнута в певний відрізок часу. Воно ґрунтується на планах, розроблених у

процесі планування;

2) вимір того, що було досягнуто за період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами;

3) підготовка необхідних коригувальних дій.

Можливе використання наступних видів контролю за станом здійснення інноваційної діяльності.

Попередній контроль. Здійснюється до фактичного початку робіт. Засоби здійснення – реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Використовується по відношенню до людських (аналіз професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відбір кваліфікованих людей), фінансових (складання бюджету) та матеріальних ресурсів (вироблення стандартів мінімальних рівнів якості, проведення перевірок).

Поточний контроль. Здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт (тобто безпосередній контроль за станом і якістю здійснення інноваційної діяльності). Цей вид контролю базується на вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення роботи. Для здійснення контролю апарату управління необхідний зворотній зв'язок.

Заключний контроль. Одна з його функцій полягає в тому, що контроль дає керівництву інформацію, необхідну для планування, якщо проведення аналогічної роботи передбачається в майбутньому. Цей вид контролю сприяє мотивації, так як вимірює досягнуту результативність.

При досить ґрунтовній розробці функції контролю в управлінні вона все ж залишається складною і трудомісткою. Трудомісткість контролю, у тому числі в аспекті заявленої проблеми, пояснюється відсутністю обґрунтованої системи критеріїв оцінки (у нашому випадку – інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О). Значення контролю в управлінні інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О особливо зростає у зв'язку з наданням повноважень у оцінці якості роботи самим педагогічним працівникам, які курують це питання в ЗП(ПТ)О.

Здійснення контролю за проведенням інноваційної діяльності покладено на керівника ЗП(ПТ)О та його заступників.

Контроль тісно пов'язаний з усіма функціями управлінського циклу. Особливо цей зв'язок помітний у функції педагогічного аналізу, тому що інформація, отримана в ході контролю за станом інноваційною діяльністю, стає предметом педагогічного аналізу. Контроль дає багату, систематизовану інформацію, показує розбіжність між метою й отриманим результатом, у той час, як педагогічний аналіз спрямовано на виявлення причин, умов цих відмінностей і відхилень. Педагогічному аналізу піддається той фактичний матеріал, який було отримано в процесі контролю. Ця обставина підкреслює, що зміст контролю та педагогічного аналізу складають одні й ті ж напрями діяльності ЗП(ПТ)О, у нашому випадку – організація інноваційної діяльності.

Особливість контролю в умовах управління інноваційною діяльністю педагогів полягає в його оціночній функції – спрямованості на особистість педагога. Якщо це молодий педагог, то проведення контролю позначається на його професійному становленні; якщо це педагог зі стажем – на зміцненні або послабленні його професійної позиції й авторитету в ЗП(ПТ)О. Тому у здійсненні контролю важливий професіоналізм і компетентність того, хто перевіряє.

При організації контролю за станом і якістю інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О важливо враховувати такі аспекти:

– відсутність системи контролю, коли немає розподілу об'єктів контролю між керівником ЗП(ПТ)О та його заступниками;

– формалізм в організації контролю, коли немає чітко поставленої мети проведення контролю, відсутні або не використовуються об'єктивні критерії оцінки;

– однобічність контролю, що розуміється як проведення контролю з одного боку, одного напряму процесу інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О;

– залучення досвідчених вчителів, методистів.

Щоб уникнути тих чи інших недоліків чи непорозумінь у організації контролю, важливо знати деякі загальні вимоги.

До числа таких вимог відносяться:

– систематичність – це вимога, спрямована на регулярне проведення контролю, створення в установі системи контролю, що дозволяє управляти всім ходом інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О;

– об'єктивність – перевірка діяльності педагога або педагогічного колективу, що проводитися відповідно до єдиних вимог щодо контролю на основі вироблених і узгоджених критеріїв;

– дієвість – результати проведеного контролю повинні привести до позитивних змін, усунення виявлених недоліків, підвищення професійної компетентності педагога, що здійснює інноваційну діяльність;

– компетентність перевіряючого – передбачає знання об'єкта і суб'єкта контролю (змісту інноваційної діяльності кожного педагога, володіння методикою контролю, вміння побачити результативність роботи й можливі недоліки, прогнозувати розвиток результатів контролю).

Виходячи з представлених в управлінській літературі напрямів контролю, уточнимо ці позиції з точки зору контролю за станом і якістю інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О. Такими напрямами, на наш погляд, є контроль за організацією процесу інноваційної діяльності; контроль якості і ходу виконання програми інноваційної діяльності; контроль якості освітніх послуг, що надаються; контроль стану і якості роботи з кадрами в системі підвищення кваліфікації (оцінювання ефективності системи методичної роботи, що забезпечує готовність педагогів до інновацій і якість інноваційної діяльності); контроль якості і системи самоосвітньої діяльності педагога, статус кожного педагога; статус ЗП(ПТ)О.

Вимоги до організації контролю за станом і якістю інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О:

1) мета і завдання контролю повинні випливати з мети і завдань

управління освітнім процесом в ЗП(ПТ)О;

2) слід не просто перевіряти стан справ з організації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О, а створювати єдину систему контролю всіх напрямів освітньої діяльності педагогів;

3) контроль необхідно планувати відповідно до річного плану та плану контрольно-аналітичної діяльності;

4) у процесі контролю важлива не просто констатація факту, а виявлення причин, що викликають недоліки, вироблення ефективних заходів щодо їх усунення;

5) контроль буде дієвим лише в тому випадку, якщо він здійснюється вчасно і якщо заходи, намічені в результаті його проведення, виконуються;

6) слід інструктувати по суті контрольованих питань тих, кого перевіряють, допомагати їм при виконанні рішень;

7) підсумки будь-якої перевірки повинні знати всі члени педагогічного колективу.

Таким чином, контроль є дієвим механізмом забезпечення зворотнього зв'язку щодо організації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О. Для зручності його проведення в додатках В розміщено експертну карту оцінювання ефективності інноваційної методичної роботи в ЗП(ПТ)О, критерії оцінювання об'єктів інновацій, експертний лист оцінювання методичної компетентності педагогів інноваційного ЗП(ПТ)О.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі здійснено експериментальну перевірку ефективності моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О як динамічної, відкритої системи, здатної до подальшого вдосконалення і змін через визначені індикатори: рейтинг закладу серед абітурієнтів, освітній процес та рівень надання освітніх послуг, рівень педагогічної діяльності, рівень співпраці з роботодавцями, рівень управлінської діяльності керівників структурних

підрозділів ЗП(ПТ)О.

За допомогою кваліметричних і статистичних методів розрахунку результатів педагогічних досліджень підтверджено позитивну динаміку розвитку ЗП(ПТ)О у напрямах вступної кампанії, освітнього процесу, працевлаштування, педагогічної діяльності, готовності до змін, співпраці з роботодавцями та прийнятті управлінських рішень як наслідок упровадження авторської моделі. Зокрема, встановлено, що збільшилася кількість абітурієнтів за напрямами підготовки ПТН, ПрП, ПК в ЕГ як результат впровадження нових форм навчання, зросли показники позитивного ставлення вступників до П(ПТ)О, збільшилася кількість здобувачів освіти, які планують працевлаштуватися за обраною професією, зменшилася кількість педагогічних працівників, які ставилися негативно до інноваційних змін, підвищився рівень задоволення роботодавців особистими якостями випускників, керівники ЗП(ПТ)О вказують на необхідність співпраці із науковими установами як однієї складової розвитку інноваційного потенціалу ЗП(ПТ)О.

Означені вимірювання показників управління (додаток В) інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О за групами індикаторів свідчать про доцільність проведеного наукового пошуку, формувального експерименту, так як середній показник якості діяльності ЗП(ПТ)О станом на 2019 рік у 1,4 рази більший порівняно з 2017 роком.

Результативність роботи ЗП(ПТ)О багато в чому залежить від компетентності його співробітників, їх здатності до систематичного та постійного професійного зростання. Основний метод, який ми використовували при визначення критеріїв готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи, – експертне оцінювання. Як експерти виступали 11 заступників директорів ЗП(ПТ)О України, які проходили курси підвищення кваліфікації в ЦІПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Під час відбору враховано стаж роботи, кваліфікаційні

категорії заступників та участь ЗП(ПТ)О в інноваційних проєктах, експериментах всеукраїнського та регіонального рівнів.

У взаємодії ЗП(ПТ)О та їх соціальних партнерів виявлено: напрями та вимоги до змісту професійної підготовки, а також сукупність умов, необхідних для ефективного управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Стратегічною формою співпраці визначено впровадження елементів дуальної форми навчання. В авторських методичних рекомендаціях «Інноваційні засади впровадження елементів дуальної форми професійного навчання у підготовку кваліфікованих робітників» роз'яснено алгоритм і планування процесу впровадження елементів дуального навчання у ЗП(ПТ)О, взаємодія з підприємствами на підставі критеріїв відбору підприємств для спільної підготовки робітничих кадрів, надається інструментарій щодо здійснення контролю за вищезазначеною формою навчання.

Стратегічною метою в реалізації моделі є підвищення позитивної динаміки УІД ЗП(ПТ)О; якісна підготовка мобільного, конкурентоздатного випускника та позиціонування ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг через процес розбудови внутрішньої системи якості освіти в ЗП(ПТ)О через введення нових функціональних обов'язків між членами адміністрації.

Наведені дані формуючого етапу експерименту переконливо показують, що управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О при впровадженні комплексу вищезазначених організаційно-педагогічних умов призводить до значного підвищення якості П(ПТ)О здобувачів освіти, інтелектуального зростання, рівня освіченості, зростання потенційних можливостей підвищення рівня професійної компетентності.

Дані проведеного експерименту відображають позитивну динаміку зростання участі педагогічних працівників у інноваційній роботі. Таким чином, аналіз результатів формуючого етапу експерименту доводить ефективність моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, реалізація якої підвищила готовність педагогічних працівників до інноваційної роботи. За

результатами експертного оцінювання критерії готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи розподілилися наступним чином: 1) конструктивно-проєктний; 2) інформаційно-пошуковий; 3) регулятивно-комунікативний; 4) когнітивний; 5) професійно-педагогічний.

Результати щодо статистично значущої позитивної динаміки за всіма індикаторами в експериментальних групах підтверджують припущення щодо доцільності реалізації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

У прогностичному обґрунтуванні реалізації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О описано алгоритми планування, структурування та здійснення контролю за інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Для якісної реалізації контрольної функції розроблено експертну карту оцінювання ефективності інноваційної методичної роботи в ЗП(ПТ)О, критерії оцінювання об'єктів інновацій, експертний лист оцінювання методичної компетентності педагогів інноваційного ЗП(ПТ)О. У контексті науково-методичного забезпечення реалізації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О розроблені методичні рекомендації – це дорожня карта управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що розкриває поетапність впровадження вищезазначеної моделі для одержання позитивної динаміки.

Матеріали розділу було висвітлено у таких публікаціях автора [74; 81; 87].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано нові шляхи вирішення проблеми, що полягає в розробленні концептуальних засад, обґрунтуванні й експериментальній перевірці моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О. Результати дослідження дають підстави сформулювати такі висновки.

1. Виходячи з аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури, теоретично обґрунтовано процес управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що є одним із факторів економічного та соціального прогресу суспільства і має бути спрямований на розвиток особистості випускника, створення умов для його самовизначення, підвищення якості професійної підготовки. Актуальність проблеми управління інноваційною діяльністю у ЗП(ПТ)О обумовлена недостатньою її розробленістю в теорії та практиці П(ПТ)О, зростаючими вимогами суспільства, виробництва до якості професійної підготовки фахівців в умовах сучасного соціально-економічного розвитку України.

Результати констатуючого експерименту виявили низку питань, що потребують вирішення, пошуку шляхів та засобів ефективного управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, зокрема: готовність педагогічного колективу до роботи з інноваціями, сприйняття інноваційних змін здобувачами освіти, оцінка роботодавцями рівня підготовки кваліфікованих робітників, впровадження нових форм навчання, визначення рівня іміджу ЗП(ПТ)О серед вступників, оцінка керівниками доцільності і результативності роботи ЗП(ПТ)О в інноваційному режимі.

Психолого-педагогічне осмислення теорії управління П(ПТ)О, ретроспективний і перспективний аналіз категоріального апарату дозволив визначити підходи до дослідження управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О. Гармонізація системного, синергетичного, акмеологічного та програмно-цільового підходів до об’єкта вивчення дала можливість найбільшою мірою відобразити специфіку управління ЗП(ПТ)О і дозволила

розглянути управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О як систему.

Управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О визначено як забезпечений вплив суб'єкта управління інноваційною діяльністю на об'єкт, який передбачає прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та створення необхідних оптимальних умов, що системно формують якість професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників.

2. У ході дослідження виявлено комплекс необхідних та достатніх організаційно-педагогічних умов підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О, зокрема: організаційно-методичні, організаційно-управлінські, організаційно-економічні, організаційно-психологічні, організаційно-технічні.

Організаційно-методичні умови мають прояв через мотивацію до професійної діяльності, що відображається у створенні освітніх програм, які задовольняють сучасний ринок праці, авторських підручників, навчальних посібників, дидактичного забезпечення, віртуальних лабораторій, посібників доповненої реальності, умінні культивувати в собі надпрофесіоналізм («м'які» навички), формуванні сучасних виробничих компетентностей.

Щодо організаційно-управлінських умов, то це – спрямований вплив членів адміністрації на мотиваційну сферу педагогічних працівників, за яких розкривається їх інноваційний потенціал. Завдяки системному проведенню моніторингу з метою створення аналітичної бази управління досягається підвищення інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О.

Організаційно-економічні умови представляють створення сприятливих умов залучення позабюджетних, грантових коштів у ЗП(ПТ)О; розвиток договірних відносин між ЗП(ПТ)О та встановлення різних організаційно-правових форм, спрямованих на розширення підготовки кадрів на замовлення юридичних осіб з оплатою вартості навчання; використання виробничого потенціалу ЗП(ПТ)О для розвитку освітньої та господарської діяльності;

формування системи маркетингу освітніх послуг та потреб у фахівцях із П(ПТ)О.

Організаційно-психологічні умови створюють позитивну мотивацію в усіх учасників освітнього процесу через педагогічне стимулювання, підвищення професійно-управлінської компетентності. Мотивування праці одночасно означає його стимулювання, тобто створення умов, за яких працівник може задовольняти свої потреби, досягнувши заздалегідь встановлених показників. Створення такої атмосфери можливе лише за умови широкої демократизації управління ЗП(ПТ)О, коли колектив перетворюється на потужний інструмент сфери впливу на становлення мобільного, конкурентоздатного випускника.

Організаційно-технічні умови передбачають створення сучасної навчально-матеріальної бази, забезпечення освітнього супроводу новітніми засобами навчання, якісний доступ до мережі Інтернет, цифровізацію змісту освітніх компонентів. Реалізація цих умов залежить від рівня позабюджетних надходжень, які заклад може направляти для розвитку бази, співпраці з роботодавцями – головними інвесторами П(ПТ)О, участі в різноманітних проєктах.

3. Теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, що є лінійно-функціональною, має елементи матричної структури і відрізняється багаторівневістю, динамічністю, адаптивністю та цілеспрямованістю.

Модель виступає аналогом системи, яку представлено через п’ять блоків: цільового (полягає у формулюванні стратегічної мети та чітких завдань управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О), методологічного (концентрує принципи, підходи в організації та проведенні наукового дослідження, що грунтується на освітніх парадигмах та забезпечує систематизацію обсягу наукового експерименту), змістовно-процесуального (відображає здатність колективу ЗП(ПТ)О до організації інноваційної діяльності, висуває вимоги

щодо цілей, змісту, методів, засобів і організаційних форм навчання, передбачених методичною системою), критеріально-діагностичного (спрямований на визначення основних критеріїв готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи, критеріїв оцінювання управління інноваційною діяльністю, рівнів організації професійної підготовки) та контрольно-діагностичного (передбачає моніторинг і діагностику контроль, корекцію та оцінювання результатів формування результативності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О).

Розроблено і апробовано технологію впровадження моделі інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О, що грунтується на розподілі функцій управління між керівними кадрами ЗП(ПТ)О, складається з взаємопов'язаних логічних кроків інноваційного менеджменту, які забезпечують вплив визначених організаційно-педагогічних умов, ефективне поєднання форм, методів, способів, прийомів і передбачають реалізацію кожного блоку моделі.

За результатами узагальнювальнюючого етапу педагогічного експерименту на 26% у ЕГ (КГ – 12%) збільшилася кількість абітурієнтів, які планують працевлаштуватися за обраною професією. Порівнюючи дані контрольної та експериментальної груп, то в ЕГ 16% (КГ – 1%) абітурієнтів обирають заклад як осередок надання якісної П(ПТ)О. Відповідність підготовки в ЗП(ПТ)О вимогам ринку праці відмічають у ЕГ 14%, КГ – 3% респондентів. Підвищилася динаміка участі педагогічних працівників у інноваційній роботі. Щодо оцінки індивідуальних особливостей своєї інноваційної діяльності збільшилися показники: прагнення до змін та розробки нового (в ЕГ – 15%, у КГ – 4%); генерації власних доробок (в ЕГ – 31%, у КГ – 3%); постійний активний пошук, творчість, удосконалення (в ЕГ – 22%, у КГ – 3%); запровадження системних змін (в ЕГ – 15%. у КГ – 4%); обмін досвідом із колегами (в ЕГ – 13%, у КГ – 4%). Аналіз опитування представників підприємств показав, що в ЕГ підвищилося на 22% (в КГ – 4%) задоволення роботодавців особистими якостями випускників. За

результатами перевірки статистичних гіпотез значення $\chi^2_{емп}$ більше $\chi^2_{кр}$, що підтверджує достовірність різниці отриманих результатів до та після формувального етапу експерименту в ЕГ та КГ з ймовірністю 95%. Отримані дані свідчать про те, що авторська модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О є ефективною, оскільки результати ЕГ є суттєвішими за результати КГ.

4. Розроблено і впроваджено методичні рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, де описується реалізація функцій управління інноваційною діяльністю в сучасному ЗП(ПТ)О, її актуальний контекст; аналізуються зміст та особливості інновацій у ЗП(ПТ)О; дається практичний матеріал у вигляді експертної карти оцінювання ефективності інноваційної методичної роботи в ЗП(ПТ)О, критеріїв оцінювання об'єктів інновацій, експертного листа оцінювання методичної компетентності педагогів інноваційного ЗП(ПТ)О. Методичні рекомендації можуть бути використані магістрантами, аспірантами, докторантами, управлінцями ЗП(ПТ)О, слухачами системи підвищення кваліфікації, у практичній діяльності ЗП(ПТ)О.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів визначеної проблеми. Подальше дослідження може бути продовжено за такими напрямами: розробка сучасних освітніх технологій та впровадження їх у практику роботи ЗП(ПТ)О, розробка оціночно-критеріальної системи підготовки управлінського персоналу до інноваційної діяльності, створення регіональних інноваційних кластерів, технопарків розвитку П(ПТ)О.

Отже, мету наукового пошуку досягнуто, поставлені завдання виконано, результати проведеної дослідно-експериментальної роботи дали можливість подолати визначені нами суперечності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Адміністративний менеджмент:* навч. посібник / Л.Ю. Гордієнко, Л.Г. Шемаєва. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 212 с.

2. Алейнікова О.В., Притула Н.М. *Інноваційний та інвестиційний менеджмент:* навч. посібник. Київ : ДВНЗ «УМО», 2016. 614 с.

3. Ангеловски К. *Учителя и инновации*: книга для учителя / пер. с македон. Москва : Просвещение, 1991. 159 с.

4. Анисимов О.С. *Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования*. Москва : Экономика, 1981. 351 с.

5. Ансофф И. *Стратегическое управление*; пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, В.Н. Смирнов. Москва : Экономика, 1989. 519 с.

6. Антонова С.А. *Педагогические инновации в непрерывном образовании*. Санкт-Петербург : ЛГУ, 1997. 68 с.

7. Антонюк Л.Л. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації*: монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

8. Артюшина М.В., Романова Г.М., Пуховська Л.П. Сучасні педагогічні технології професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників. *Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні*: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України). Київ : Видав. дім «Сам», 2017. С. 313–320.

9. Артюшина М.В. Іноваційний підхід у викладанні психолого-педагогічних дисциплін у вищих закладах освіти україни. *Вісник НТУУ КПІ. Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2009. Вип. 3. С. 70–75.

10. Артюшина М.В., Журавська Л.М., Колесніченко Л.А., Котикова О.М., Радченко М.І., Романова Г.М. *Психологія діяльності та навчальний менеджмент* : навч. посіб.; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2008. 329 с.

11. Артюшина М.В. *Інноваційні технології навчання та можливості їх*

використання у сучасних лекціях ВНЗ. URL: https://lib.iitta.gov.ua (дата звернення: 01.11.2021).

12. Артюшина М.В., Дремова І.Б., Герлянд Т.М., Лузан П.Г., Мося І.А., Романов Л.А., Ростока М.Л., Слатвінська О.А., Сліпич О.О. *Методичні рекомендації щодо оцінювання навчальних досягнень учнів професійно-технічного навчального закладу*. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. 198 с.

13. Артюшина М.В. Інноваційно-зорієнтований підхід до професійного навчання майбутніх кваліфікованих робітників. *Професійна освіта: проблеми і перспективи.* 2014. Вип. 6. С. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2014_6_4 (дата звернення: 01.11.2021).

14. Артюшина М.В. *Дидактичні умови проектного навчання учнів професійно-технічних навчальних закладів*. URL: https://www.ivet.edu.ua/ (дата звернення:01.11.2021).

15. Артюшина М.В. *Акмеологічні засади підготовки педагогів професійного навчання до інноваційної педагогічної діяльності*. URL: http://eprints.mdpu.org.ua/ (дата звернення: 01.11.2021).

16. Артюшина М.В. Готовність викладачів економічного університету до інноваційної педагогічної діяльності. *Теоретичні та практичні підходи до впровадження нового покоління освітньо-професійних програм і навчальних планів підготовки фахівців: шляхи розвитку* : зб. матеріалів наук.-метод. конф., 6–8 лют. 2007 р.: в 2 ч. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2007. Ч. І. С. 60–62. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11893?show=full&locale-attribute=en (дата звернення: 01.11.2021)

17. Бабанский Ю.К. *Избранные педагогические труды*. Москва : Педагогика, 1989. 560 с.

18. Баканов М.И., Шеремет А.Д. *Теория экономического анализа*: учебник. Москва : Финансы и статистика, 1996. 280 с.

19. Бакуменко В.Д. *Формування державно-управлінських рішень:*

проблеми,теорії, методології, практики. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

20. Барсуков Н.В. *Управление процессом подготовки учительских кадров в педагогических училищах в современных условиях: дис. … канд. пед. наук.* Москва, 1998. 194 с.

21. Батышев С. *Подготовка робочих-профессионалов*. Москва : Рос. акад. образования, 1995. 244 с.

22. Бердяев Н.А. *Дух и реальность*: монография. Москва : АСТ; Харьков : Фолио, 2003. 680 с.

23. Беспалько В.П. *Педагогика и прогрессивные технологии обучения*. Москва : Педагогика, 1989. 192 с.

24. Беспалько В. П. *Основы теории педагогических систем*. Воронеж : Изд-во Воронеж, ун-та, 1983. 175 с.

25. Беспалько В.П. *Слагаемые педагогической технологии.* Москва : Педагогика, 1989. 192 с.

26. Биков В Ю., Руденко В.О. *Системи управління інформаційними базами даних в освіті*. Київ : Рад. шк., 1996. 287 с.

27. Блауберг І.В. Філософський принцип системності і системний підхід. *Питання філософії*. 1978. № 8. С. 39–52.

28. БойкоА.М. Упровадження інновацій – стратегія прискореного розвитку педагогічної практики і теорії. *Постметодика*. 2010. № 2. С. 16–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Postmetodyka_2010_2_5 (дата звернення: 11.10.2021).

29. Бондар О.П. Педагогічні технології у STEM-викладанні основ безпілотних літальних апаратів. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки.* 2019 Вип. 5. С. 396–400. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfasps_2019_5_68 (дата звернення: 01.11.2021).

30. Бородкин Л. Методология анализа неустойчивых состояний в политико-исторических процессах. *Международные процессы*. 2008. Т. 6. № 3. URL: http://www.intertrends.ru/seventh/001.htm (дата звернення:

15.10.2021).

31. Боснюк В.Ф. *Математичні методи в психології*: курс лекцій. Мультимедійне навчальне видання. Харків : НУЦЗУ, 2020. 141 с.

32. Бражнич О.Г. *Педагогічні умови диференційованого навчання учнів загальноосвітньої школи: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.07.* Кривий Ріг, 2001. 238 с.

33. Братко М.В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: функціональний аспект. *Педагогічний процес: теорія і практика*. Київ : Видав. ВП «Едельвейс», 2015. Вип. 1/2. С. 11–17.

34. Братко М.В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах університетського коледжу: теоретичний аспект. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 7. С. 9–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2016_7_4 (дата звернення: 14.10.2021)/

35. Братко М.В. Структура освітнього середовища вищого навчального закладу. *Наукові записки.* 2015. Вип. 135. С. 67–72.

36. Братко М.В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: функціональний аспект. *Педагогічний процес: теорія і практика*. Київ : Видав. ВП «Едельвейс», 2015. Вип. 1/2. С. 11–17.

37. Братко М.В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах університетського коледжу: теоретичний аспект. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 7. С. 9–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2016_7_4 (дата звернення: 01.112021).

38. Братко М.В. Управління освітнім середовищем вищого навчального закладу: сутність поняття. *Освітологія.* 2014. Вип. 3. С. 81–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit_2014_3_15/ (дата звернення: 01.11.2021).

39. Бургин М.С. Инновации и новизна в педагогике. *Советская педагогика*. 1989. № 12. С. 36.

40. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. *Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі)* : монографія. Харків : ХНАДУ,

2011. 204 с.

41. Ващенко Л.М. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону* : монографія. Київ : Видав. об'єднання «Тираж», 2005. 380 с.

42. *Введение в научное исследование по педагогике* / под ред. В.И. Журавлева. Москва : Просвещение, 1988. 238 с.

43. Версан В.Г. *Интеграция управления качеством продукции. Новые возможности*. Москва : Изд-во стандартов, 1994. 196 с.

44. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Управління персоналом*: навч. посібник; 2-ге вид. Київ : Центр учбової літ-ри, 2009. 502 с.

45. *Внутрішня система забезпечення якості освіти* : абетка керівника. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf (дата вернення: 07.10.2021).

46. Войцехівський О.Л. Організаційно-педагогічні умови формування готовності майбутніх офіцерів-прикордонників до професійної діяльності за напрямком «охорона та захист державного кордону». *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*. 2011. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2011_4_10 (дата звернення: 30.10.2021).

47. Вооглайд Ю.О. Методологические проблемы классификации и структурирования инноваций. *Проблемы инноватики и экспериментики:* тезы семинара «Инновация и эксперимент», 1981. Таллинн, 1981. С. 9–25.

48. Воронков О.О., Дяченко К.С. Концептуальні засади дослідження економічної безпеки будівельних підприємств. *Вісник ЖДТУ.* 2017. № 4(82). С. 117–124.

49. *Всесвітня декларація про забезпечення виживання, захисту та розвитку дітей*. Нью-Йорк. 1990. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_075 (дата звернення:13.10.2021).

50. Гершунский Б.С. *Педагогическая прогностика: методология,*

теория, практика. Київ : Вища шк., 1986. 198 с.

51. Геселева Н.В., Заріцька Н.М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес інформ*. 2013. № 7. С. 93–96. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2013/7_0/93_97.pdf (дата звернення: 01.11.2021).

52. Горобець Д.В. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу : дис. … канд. пед. наук: спец. 13.00.06. Луганськ, 2010. 295 с.

53. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. № 8. С. 224–233.

54. Гончаренко С.У. *Український педагогічний словник*. Київ : Либідь, 1997. 376 с.

55. Гончаренко С.У. *Педагогічні дослідження*: методологічні поради молодим науковцям. Київ-Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2010. 308 с.

56. Гринько Т.В. Підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 51–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_10) (дата звернення: 15.10.20210).

57. Громовий В.В. *Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти :* метод. рек. Дніпро : Середняк Т.К., 2019. 87 с.

58. Гуменюк В.В. *Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. ... канд. пед. наук спец.: 13.00.01.* Київ, 2001. 220 с.

59. Гуржій А.М., Карташова Л.А. Електронний посібник: інноваційний засіб навчання у системі професійної освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2014. Вип. 37. С. 16–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sitimn_2014_37_4 (дата звернення: 10.10. 2021).

60. Даниленко Л.І. *Модернізація змісту, форм та методів діяльності*

директора загальноосвітньої школи : монографія. Київ : Логос, 2002. 140 с.

61. Даниленко Л.І. *Інноваційний освітній менеджмент* : навч. посібник. Київ : Главник, 2006. 144 с.

62. Даниленко Л.І. *Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи* : монографія. Київ : Логос, 1998. 140 с.

63. Даниленко Л.І. Теорія і практика інноваційної діяльності в загальній середній школі. *Управління освітою*. 2001. № 3. С. 18–24.

64. Даниленко Л.І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах* : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.

65. Даниленко Л.І. *Теоретико-методологічні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... д-ра пед. наук: спец. 13.00.01.* Київ, 2005. 418 с

66. Де Колувэ Л., Маркс Э., Петри М. *Развитие школы: модели и изменения*. Калуга : Калужский ин-т. соц. 1993. 239 с.

67. *Державне управління регіональним розвитком України :* монографія / за заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

68. Дичківська І.М. *Інноваційні педагогічні технології* : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2004. 351 с.

69. Дистервег А. Избранные педагогические сочинения. Москва : Учпедгиз, 1956. С. 136–203.

70. Докторович В.М. Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти як педагогічна проблема. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. Київ : Юстон, 2021. Вип. 15(44). 240 с. С. 94–109.

71. Докторович В.М. Особливості управління інноваційною діяльністю закладу професійної(професійно-технічної) освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки».* Київ : Юстон, 2021. Вип. 16(45). 240 с.

С. 110–124.

72. Докторович В. М. Умови реалізації педагогічної моделі управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2021. Вип. 2(46). 259 с. С. 139–150.

73. Докторович В.М. Моделювання комплексу умов успішного управління інноваційною діяльністю в закладі професійної (професійно-тенічної) освіти. *Сучасні освітні середовища і проблеми профеійної самореалізації педагогів:* матеріали онлайн-Всеукр. наук.-практ. конф. у 2-х ч., 30 верес. 2021. Ч. 2. 245 с. С. 142–147.

74. Докторович В.М. Experimental work in a tecfinical professional school: new approacnes. *Innovations in Science and Education: Cha liengesof our time*: Collection of suentific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko. London IASHE. 2017. Issue 2. 266 p. P. 230–233.

75. Докторович В.М. Інноваційні технології у навчально-виробничому процесі професійно-технічного навчального закладу. *Професійна освіта в умовах сталого розвитку* : зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф., 1 груд. 2016 р. Павлоград : ІМА-прес, 2016. 280 с. С. 183–188.

76. Докторович В.М. Особливості підготовки майбутніх фахівців на сучасному етапі становлення та модернізації вищої освіти. *Модернізація змісту професійної освіти – умова підготовки компетентного фахівця нової формації:* матеріали І Всеукр. наук.-метод. конф. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2017. 388 с. С. 36–40.

77. Докторович В.М. Дуальна система підготовки кваліфікованих робітників як форма інтеграції професійної освіти і виробництва. *Теоретико-методичні основи підготовки конкурентоздатних фахівців у контексті сучасного ринку праці:* матеріали наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. Кривий Ріг : КПГТЛ, 2017. 469 с. С. 36–39.

78. Докторович В.М. Нові цілі і завдання закладів професійної

(професійно-технічно) освіти в умовах інноваційних змін. *Підготовка конкурентоздатних фахівців: виклики сучасності:* матеріали наук.-практ. конф., 25 квіт. 2018 р. Кривий Ріг : КПГТЛ, 2018. Т. 1. 406 с. С. 78–81.

79. Докторович В.М. Розвиток психолого-педагогічної компетентності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти. *Корекційно-реабілітаційна діяльність: стратегії розвитку у національному та світовому вимірі:* матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 09 жовт. 2018 р. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2018. 472 с. С. 379–382.

80. Докторович В.М. Управління інноваційною діяльністю в закладі професійної (професійно-технічної) освіти. *Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика:* матеріали IV Всеукр. наук.-метод. практ. конф., 27 лют. 2020 р. Суми : НІКО, 2020. 364 с. С. 79–82.

81. Докторович В.М. Експериментальна робота в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Сумської області. *Впровадження інновацій у професійну підготовку кваліфікованих робітників:* матеріали Регіон. наук.-практ. семінару 28 верес. 2017 р. Біла Церква, 2017. 142 с. С. 47–53. URL: http://methodica.inf.ua/ev.htm

82. Докторович В.М. Модернізація управління професійною освітою у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. *Управління якістю вищої освіти: проблеми та перспективи:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29 верес. 2017 р. Київ : ДВНЗ «УМО» НАПН України, 2017. 302 с. С. 295–301.

83. Докторович В.М. Теоретичний аналіз основних дефініцій проблеми інноваційної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти в науковій літературі. *Розвиток професійної культури майбутніх фахівців: виклики, досвід, стратегії, перспективи:* матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 7 квіт. 2020 р. Київ : Ун-т ДФС України, 2020. 320 с. С. 56–58.

84. Докторович В.М. Класифікація інновацій та їх сутність. *Актуальні проблеми неперервної освіти в інформаційному суспільстві:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 трав. Київ : Вид-во НПУ

ім. М.П. Драгоманова, 2020. 398 с. С. 80–83.

85. Докторович В.М. Практичний аспект підготовки кваліфікованих робітників будівельної галузі в умовах дуальної форми навчання. *Інноваційні технології при підготовці фахівців будівельної галузі:* матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19 листоп. 2020 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2020. 197 с. С. 73–77.

86. Докторович В.М. *Інноваційні засади впровадження елементів дуальної форми професійного навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти:* метод. рек.; за наук. ред. Л.М. Сергеєвої. Дніпро : Журфонд, 2021. 50 с.

87. Докторович В.М. *Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти*: метод. рек.; за наук. ред. Л.М. Сергеєвої. Суми : Мрія, 2021. 52 с.

88. *Енциклопедія освіти*. Акад. пед. наук України; голов. ред. В.Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

89. Єльникова Г.В., Борова Т.А., Касьянова О.М., Полякова Г.А. та ін. *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи :* кол. монографія. Чернівці : Технодрук, 2009. 570 с.

90. Єльникова Г.М. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою осітою в регіоні :* монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

91. Жижко Т.А. Педагогічна система один із чинників впровадження ідеї інтенсифікації у професійній підготовці майбутніх фахівців. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління*: зб. наук. праць. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2005. Вип. 3. С. 144–151.

92. Житник Н.В. *Організаційно-педагогічні умови підготовки бакалаврів економіки у коледжі ІІ рівня акредитації: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04.* Кривий Ріг, 2002. 233 с.

93. Забродська Л.М. *Інформаизація управління навчально-виховним*

процесом у загальноосвітньом навчальному закладі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.01.01. Київ, 2002. 22 с.

94. Завадський Й.С. *Менеджмент: Management*. Київ : Укр.-фін. ін-т менедж. і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.

95. *Загальна декларація прав людини*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015 (дата звернення:13.10.2021).

96. Загвязинский В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука. *Инновационные процессы в образовании.* Сборники научных трудов. Тюмень : Тюм. гос. пед. ун-т, 1990. С. 5–14.

97. Загвязинский В.И. *Методология и методика исследования*. Москва : Просвещение, 1982. 160 с.

98. Загвязинский В.И., Гильманов С.А. *Творчество в управлении школой*. Москва : Знание, 1991. 63 с.

99. Захаренко М.М. Організаційно-економічні засади формування системи управління потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 88–93. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2018/18.p (дата звернення: 01.11.2021).

100. Іващук Ю. Емерджентний інституційний порядок в економіці та його поведінкові підстави. *Економічна теорія*. 2016. № 3. С. 69–81.

101. Ильюшенко В.Г., Рыбак В.В., Губерная Г.К. *Менеджмент*: учебник. Донецк : Андромеда-4, 1998. 339 с.

102. *Інноваційна стратегія українських реформ* / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. Київ : Знання України, 2002. 336 с.

103. *Інформація щодо стану моніторингу виконання у II кварталі 2015 року.* Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. URL: http://www.google.co.uk/url?url=http://www.mon.gov.ua (дата звернення: 30.10.2021).

104. Каган М.С. *Философия культуры*. Санкт-Петербург : ТООТК

«Петрополис», 1996. 416 с.

105. Калініна Л.М. *Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом* : монографія. Київ; Херсон : Айла, 2005. 275 с.

106. Каньковський І.Є. Генезис розвитку поняття «педагогічна система». *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*: зб. праць. Харків : УІПА, 2009. Вип. 24. С. 25–35.

107. Карамушка Л.М., Толков О.С. *Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціальноекономічних змін* : монографія. Київ-Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2013. 254 с.

108. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях. *Актуальні проблеми психології. Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Київ : Міленіум, 2005. Ч. 16. С. 43–49.

109. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35–42.

110. Киверялг А.А. *Методы исследования в профессиональной педагогике*. Таллин : ВАЛГУС, 1980. 334 с.

111. Кини Р. *Принятие решений при многих критериях: замещения и предпочтения.* Москва : Радио и связь, 1981. 560 с.

112. Кириченко М.О. *Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): дис. … канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ : ЦІППО, 2001. 165 с.

113. Ковальчук В.І. *Інноваційні підходи до організації навчального процесу;* 2-е вид. доп. і перероб. Київ : Шк. світ, 2011. 128 с.

114. Ковальчук В.І. Вплив глобалізаційних процесів на освітню систему. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти*

України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 28 жовт. 2016 р. Київ : УМО НАПН України, 2016. С. 367–370.

115. Ковач Ш. Типы педагогических инноваций. *Педагогическое обозрение.* Венгрия, 1985. С. 54–73.

116. Ковтун Н.В. *Методологія та організація статистичного дослідження інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності : дис. … д-ра екон. наук: спец.: 08.03.01.* Київ, 2006. 550 с.

117. *Комунікативна компетентність керівника* : навч.-метод. матеріали / Л.А. Пашко, Н.Б. Ларіна, О.М. Руденко; упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

118. Конаржевский Ю.А. *Менеджмент и внутришкольное управление.* Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.

119. Конаржевский Ю.А. *Проблемы внутришкольного управления*. Челябинск : ЧГПИ, 1989. 151 с.

120. Коноплина Н.В. *Управление инновационным процессом в условиях педагогического колледжа : дис. … канд. пед. наук.* Екатеринбург, 1995. 195 с.

121. *Конституція України*. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення:13.10.2021).

122. Конюхов Н.И. *Словарь-справочник практического психолога*. Воронеж : Из-во НПО «МОДЭК», 1996. 224 с.

123. Корсак К.В. *Світова вища освіта. Порівняння і визнання законних кваліфікацій і дипломів :* монографія. Київ : МАУП – МКА, 1997. 208 с.

124. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту* : навч. посібник; 2-ге вид. доп. і перер. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.

125. Кузьмина Н.В., Реан А.А. Проблемы повышения профессионализма педагогов. *Вопросы психологии*. Ленинград :1989. № 5. С. 185.

126. Кустовська О.В. *Методологія системного підходу та наукових досліджень.* Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.

127. Кучай О.В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2009. № 11. С. 44–48.

128. Лазебник Л.Л. *Фінансові та інтеграційні механізми модернізації економіки емерджентного типу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.01 «Екон. теорія та історія екон. думки».* Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2010. 40 с.

129. Лапин Н.И., Пригожий А.И., Сазонов Б.В., Толстой В.С. Нововведение в организациях (Общая часть исследовательской программы). *Структура инновационного процесса*. Москва : Просвещение, 1981. С. 5–23.

130. Лапыгин Ю.Н. *Стратегический менеджмент:* учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2007. 236 с.

131. Луговий В. *Управління освітою*: навч. посіб. Київ : УАДУ, 1997. 304 с.

132. Манько В.М. Дидактичні умови формування у курсантів професійно-пізнавального інтересу до спеціальних дисциплін. *Соціалізація особистості*: зб. наук. праць Нац. пед. ун-ту ім. М. Драгоманова. Київ : Логос, 2000. Вип. 2. С. 153–161.

133. Манько Н.Н. *Теоретико-методологические аспекты формирования технологической компетентности педагога: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук*. Уфа, 2000. 22 с

134. Маргасова В.Г. *Система забезпечення стійкості національної економіки та її безпеки: теорія, методологія, практика управління* : монографія. Чернігів : Десна Поліграф, 2014. 416 с. URL: http://ekona.org.ua/repository/view/251/ (дата звернення: 01.11.2021).

135. Маркович В.В. *Соціально-економічна ефективність транскордонного співробітництва україни в умовах європейської інтеграції : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.02*. Вінниця, 2001. 225 с.

136. Мармаза О.І. *Інноваційний менеджмент*. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

137. Мельник В. Підвищення кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу як інноватора освітнього процесу. *Директор школи*. 2002. № 9, березень. С. 5–6.

138. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. *Основы менеджмента*. Москва : Дело, 1992. 702 с.

139. *Методы системного педагогического исследования.* Ленинград : Изд. Ленинград. ун-та, 1980. 171 с.

140. *Методика викладання у вищій школі* : навч. посібник / О.В. Малихін, І.Г. Павленко, О.О. Лаврентьєва, Г.І. Матукова. Київ : КНТ, 2014. 262 с.

141. *Методичні рекомендації щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах професійної (професійно-технічної) освіти*.
URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/Abetka_dlya_Dyrektora_2020_compressed.pdf (дата звернення:10.10.2021).

142. *Микола Олексійович Кириченко: керівник, філософ, педагог: біобібліографічний покажчик*: наук.-інформ. вид. / наук. ред. і вступ. статті О.М. Отич; упоряд. О.М. Отич, В.А. Гладуш; НАПН України, ДВНЗ «УМО». Київ : ЮСТОН, 2019. 240 с.

143. Можвіло О.А. Класифікація психологічних причин опору інноваційним змінам персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології. Т. І. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Київ : Наук. світ, 2008. Ч. 21/22. С. 24–28.

144. Моргулець О.Б. *Менеджмент у сфері послуг* : навч. посібник. Київ : Центр учбової літ-ри, 2012. 384 с.

145. Ніколаєнко С.М. *Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України :* монографія. Київ : Київ. Нац. тор. екон. ун-т, 2008. 195 с.

146. Новиков В.Н. Розвиток професійно-технічної освіти в умовах децентралізації системи управління в Україні. *Demography and Social Economy*. 2017. № 2(30). С. 126–137. URL: https://dse.org.ua/arhcive/30/9.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

147. Овчарук О.В. Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ : «К.І.С.», 2004. 112 с.

148. Олійник В.В., Сергеєва Л.М. *Правління розвитком професійно-технічного навчального закладу:* навч.-метод. посібник. Київ : АртЕк, 2010. 176 с.

149. Олійник В.В. *Менеджмент розвитку фахового зростання педагогічних працівників профосвіти в сучасних умовах*; УМО НАПН України. Київ, 2009. 112 с.

150. Олійник В.В., Сергеєва Л. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : навч.-метод. посібник. Київ : АртЕк, 2010. 176 с.

151. Олійник В.В., Ануфрієва О.Л., Бурлаєнко Т.І., Дмитренко Г.А. та ін. *Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст :* кол. монографія / за заг. ред. Г.А. Дмитренка, В.В. Олійника. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 412 с.

152. *Організатору інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи у загальноосвітньому навчальному закладі :* метод. порадник / авт.-упоряд. : І.Н. Євтушенко, Ю.І. Завалевький, С.В. Кириленко, О.І. Кіян, К.В. Таранік-Ткачук. Київ-Чернівці : Букрек, 2014. 420 с.

153. *Організація самостійної роботи студентів в умовах інтенсифікації навчання :* навч. посібник / А.М. Алексюк, А.А. Аюрзанайн, П.І. Підкасистий та ін. Київ : ІСДО, 1993. 336 с.

154. *Освіта в незалежній україні: розвиток та*

конкурентоспроможність : інформ.-аналіт. зб. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2021/19.08/Inform.zbirnyk-Osv.v.nezalezhniy.Ukrayini/Inform.zbirnyk-Osv.v.nezalezhniy.Ukrayini.17.08-1.pdf (дата звернення 11.10.2021).

155. *Освітні технології* : навч.-метод. посібник / О.М. Пєхота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська та ін. Київ : А.С.К., 2001. 256 с.

156. *Освітній менеджмент в умовах змін* : навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011. 308 с

157. Паламарчук В.Ф. Інноваційні процеси в педагогіці. *Першооснови педагогічної інноватики*. Київ : Освіта України, 2005. Т. 2. С. 59.

158. Панченко Л.Ф. *Практикум по анализу данных* : учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений. Луганск : Изд-во ГУ «ЛНУ им. Тараса Шевченко», 2013. 271 с.

159. Парсонс Т. *О структуре социального действия* / пер. с англ. В. Чеснокова. Москва : Акад. проект, 2002. 880 с.

160. Пастовенський О.В. Особливості реалізації функцій управління освітою в умовах розвитку освітніх систем. *Народна освіта*. 2019. Вип. № 3(18). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5532 (дата звернення: 15.10.2021).

161. *Педагогічний консалтинг* : навч. посібник / Т.А. Борова, З.В. Рябова, Г.Ю. Кравченко, О.О. Почуєва. Луцьк : Терен, 2019. 324 с.

162. Петерсен А. Вилли, Йепсен Маик. *Подход и опыт разработки профессиональных стандартов в Германии.* Флесенбург, 2015. 48 с. URL: http://fru.org.ua/ua/events/business-events/ukrainski-promyslovtsi-razom-iz-providnymy-tekhnichnymy-universytetamy-pereimaiut-dosvid-dualnoi-osvity-u-svoikh-nimetskykh-koleh// (дата звернення: 30.10.2021).

163. *Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних*

технологій: навч. посібник / О.М. Пєхота та ін.; за ред. І.А. Зязюна, О.М. Пєхоти. Київ.: Вид-во А.С.К., 2003. 240 с.

164. Підласий І.П. *Діагностика та експертиза педагогічних проектів :* навч. посібник. Київ : Україна, 1998. 343 с.

165. Пікельна В.С. *Теорія і методика моделювання управлінської діяльності (школоведческій аспект): дис. д-ра пед. наук: 13.00.01.* Кривий Ріг, Київ, 1993. 374 с.

166. Побірченко Н. Інноваційні підходи до підготовки майбутніх учителів у контексті реформування системи вищої педагогічної освіти. *Рідна школа*. 2003. № 3. С. 3–5.

167. Поляков С.Д. *В поисках педагогической инноватики.* Москва : Новая шк., 1993. 64 с.

168. Пометун О.І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ, 2004. С. 112.

169. Попович Т.М. *Управління якістю :* навч. посібник. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.

170. Поташник М.М. *Развитие школы как инновационный процесс:* метод. пособие для рук. образовательных учреждений. Москва : Новая шк., 1994. 64 с.

171. Пригожин А.И. *Методы развития организаций.* Москва : МЦФЭР, 2003. 864 с.

172. Пригожин А.И. *Нововведения, стимул и препятствия.* Москва : Полит. лит-ра, 1989. 269 с.

173. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017. *Постанова Кабінету Міністрів України № 629 від 13.04.2011*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/629-2011-%D0%BF#Text (дата звернення: 30.10.2021).

174. Про професійну (професійно-технічну) освіту. *Закон України № 103/98-ВР від 10 лютого 1998 року*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення:13.10.2021).

175. Про освіту. *Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення:13.10.2021).

176. Про інноваційну діяльність. *Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 року*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення:13.10.2021).

177. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. *Указ Президента № 344/2013 25 червня 2013 року*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text (дата звернення:13.10.2021).

178. Про Національну доктрину розвитку освіти. *Указ Президента України № 347/2002 від 17 квітня 2002 року*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text (дата звернення:13.10.2021).

179. Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів. *Постанова Кабінету Міністрів України № 1474 від 17 вересня 2003 р.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1474-2003-%D0%BF#Text (дата звернення:13.10.2021).

180. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 522 від 07.11.2000 р.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#Text (дата звернення:13.10.2021).

181. Про затвердження Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад. *Наказ Міністерства освіти і науки*

України № 114 від 20.02.2002 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-02#Text (дата звернення:13.10.2021).

182. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». *Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text (дата звернення: 13.10.2021).

183. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта на період до 2027 року». *Розпорядження Кабінету Міністрів України № 419-р від 12 червня 2019 р.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text (дата звернення:01.11.2021).

184. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання. *Рекомендація ВВР № 195.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_532#Text (дата звернення: 17.09.2021).

185. Рожнова Т.Є. Значення наукових підходів в управлінській діяльності керівника закладу освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-методолог. семінару, 30 жовт. 2020 р.; ДЗВО «УМО». 2020. С. 144–146. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%832020.pdf (дата звернення: 01.11.2021).

186. Рожнова Т.Є., Коновалов О.Д. Теоретичні засади професійної підготовки пілотів-інструкторів цивільної авіації в Україні. *Витоки педагогічної майстерності:* зб. наук. праць. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2020. Вип. 26. 258 с. С. 170–175.

187. Рожнова Т.Є. Теоретичні аспекти становлення освіти в Запорізькому краї кінця XVIII – початку XXI століття. *Витоки педагогічної майстерності*: зб. наук. праць. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2020. Вип. 25. 256 с. С. 194–198.

188. Рожнова Т.Є. Теорія і практика управління закладом професійно-технічної освіти на засадах інноваційних технологій. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття :* кол. монографія / за наук. ред. М.О. Кириченка. Київ : ДЗВО «УМО», 2021. 285 с.

189. Рожнова Т.Є. Система менеджменту якості освіти в закладах вищої освіти в умовах конкурентного освітнього середовища. *Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів*: матеріали Міжнар. форуму управлін. діяльності, 08–19 трав. 2019 р., м. Тернопіль. Тернопіль : КРОК, 2019. 61 с. С. 95–98.

190. Рожнова Т.Є. Значення системи менеджменту якості освіти в процесі формування майстерності керівника закладу освіти. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 трав. 2019 р. Полтава : ПП «Астрая», 2019. 375 с. С. 268–270.

191. Рожнова Т.Є. Розвиток системи менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти: проблеми та шляхи їх вирішення. *Теорія та методика управління освітою ДЗВО «УМО» НАПН України,* 2019 р. URL: http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj (дата звернення: 01.11.2021).

192. Рожнова Т.Є. Система менеджменту якості в системі загальної середньої освіти: проблеми та шляхи їх вирішення. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методолог. семінару, 17 жовт. 2019 р. Київ-Бориспіль : ДЗВО «УМО». 2019. С. 89–91. URL: http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp (дата звернення: 01.11.2021).

193. Рожнова Т.Є., Кляйн В. Управління закладами освіти з інклюзивним

навчанням в умовах НУШ. *Нова українська школа: початок реформ:* зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 27 берез. 2020 року, м. Маріуполь / за заг. ред. Л.В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь : МДУ, 2020. 284 с. С. 127–130.

194. *Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів* : монографія / Н.Г. Ничкало. Київ : Видав. НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. 125 с.

195. Романова Г.М., Аніщенко В.М., Артюшина М.В., Герлянд Т.М., Кулалаєва Н.В., Шимановський М.М. та ін. *Теорія і практика проектного навчання у професійно-технічних навчальних закладах :* монографія / за заг. ред. Н.В. Кулалаєвої. Житомир : «Полісся», 2019. 208 с.

196. Рубинштейн С.А. *Бытие и познание*. Москва : Изд. АПН СССР, 1989. 328 с.

197. Рябова З.В. *Наукові основи маркетингового управління в освіті :* монографія. Київ : Пед. думка, 2013. 268 с.

198. Рябова З.В. *Маркетингово-моніторинговий супровід забезпечення якості надання освітніх послуг. відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент :* кол. монографія / за наук. ред. М.О. Кириченка, Л.М. Сергеєвої. Київ : Інтерсервіс, 2018. 540 с. С. 409–424.

199. Рябова З.В. Менеджмент знань в управлінні розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти. *Імідж сучасного педагога.* 2019. № 5(188). С. 25–28. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-25-28 URL: http://isp.poippo.pl.ua/article/view/182997

200. Рябова З., Єльникова Г. Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2020. № 6. С. 369–385. URL: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/4202

201. Саати Т. *Принятие решений. Метод анализа иерархий.* Москва : Радио и связь. 1993. 316 с.

202. Савченко О.Я. Ключові компетентності – інноваційний результат

шкільної освіти. *Рідна школа*. 2011. № 8/9. С. 4–8.

203. Самойленко П.И. Концентрированное обучение в условиях средней профессиональной школы. *Специалист*. 1996. № 7. С. 30–33.

204. Селевко Г.К., Селевко А.Г. *Социально-воспитательные технологии*. Москва : Народное образование, 2002. С. 76.

205. Семиченко В.А. *Психологічна структура педагогічної діяльності.* Київ : [б.в.], 2000. Ч. 1. 217 с.

206. Сергеєва Л.М. Інституційне освітнє середовище професійного навчального закладу. *Педагогічний альманах*. 2015. Вип. 25. С. 112–117.

207. Сергеєва Л.М., Кириченко М.О. Управління організаційно-освітніми змінами в інституційному середовищі професійного навчального закладу. *ScienceRise*. 2016. Т. 1. № 5(18). С. 27–32.

208. Сергеєва Л.М., Стойчик Т.І. *Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців :* монографія. Дніпро : Журфонд, 2020. 182 с.

209. Сергеєва Л.М. *Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика :* монографія / за наук. ред. В.В. Олійника. Херсон : Айлант, 2013. 452 с.

210. Сергеєва Л.М., Дороніна Т.О., Амеліна С.М., Гаманюк В.В. [та ін.]. Праксіологічні засади управління розвитком професійно-технічного навчального закладу. *Освітній менеджмент : проблеми теорії та практики :* монографія / за ред. Т.О. Дороніної. Кривий Ріг : ТОВ ВНП «Інтерсервіс», 2014. С. 15–32.

211. Сергеєва Л.М. *Теорія управління розвитком ПТНЗ на основі потреб регіонального ринку праці :* монографія / за ред. В.В. Олійника. Херсон : Айлант, 2012. 244 с.

212. Сидоренко О.Л. *Проблеми реформування системи вищої освіти в Україні :* наук.- практ. посіб. для працівників системи освіти. Харків, 2000. 52 с.

213. Сидоренко В.В. Розвиток професійно-педагогічної мобільності фахівців у стратегемах Концепції нової української школи. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології*: матеріали Всеукр. Інтерн.-конф. 28 квіт. 2017 р. Київ : ЦІППО, 2017. 424 с.

214. Ситар І.В. *Розвиток теорії та технології наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні: дис. ... канд. пед. наук. спец. 13.00.06.* Київ, 2017. 223 с.

215. Сластенин В.А., Подымова П.С. *Педагогика: инновационная деятельность.* Москва : Магистр, 1997. 224 с.

216. *Словник іншомовних слів.* URL: https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Article=8463&action=show (дата звернення: 12.10.2021).

217. *Соціолого-педагогічний словник* / уклад.: С.У. Гончаренко, В.В. Радул, М.М. Дубінка та ін.; за ред. В.В. Радула. Київ : ЕксОб, 20004. С. 91.

218. Стефаненко П.В. Технології дистанційного навчання в рамках безперервної освіти військових фахівців: актуалізація особистісної карти компетенцій. *Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет». Серія: Педагогіка, психологія і соціологія.* 2014. № 1(1). С. 121–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_pps_2014_1%281%29__28 (дата звернення: 10.10. 2021).

219. Стойчик Т.І. Сутність конкурентоздатності як соціально-економічного явища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогічна наука психологія» :* зб. наук. праць. Мукачево : МДУ, 2017. Вип. 2(6). С. 52–55.

220. Сугаков В. *Основи синергетики :* монографія. Київ : Обереги, 2001. 287 с.

221. Суходуб Т.Д. Культура как текст. *Уч. зап. Таврического национального ун-та им. В.И. Вернадского*: *Сер. Философия. Культурология. Политология. Социология.* 2014. Т. 27(66). № 1/2. С. 224–234.

222. *Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід :* монографія / В.О. Радкевич, Л.П. Пуховська, О.В. Бородієнко, О.П. Радкевич, Н.В. Базелюк, Н.М. Корчинська, С.О. Леу, В.В. Артемчук; за заг. ред. В.О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2018. 223 с.

223. Тард Г. *Законы подражания*; пер. с фр. Ф. Павленков. Санкт-Петербург : Академ. проект, 2011. 304 с.

224. *Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) :* навч. посібник / за наук. ред. Л.М. Карамушки. Київ : Науковий світ, 2008. 230 с.

225. Ткачова О.К. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2015. № 4. С. 92–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_4_17 (дата звернення: 01.11.2021).

226. Толков О.С. Психологічні особливості діяльності персоналу вищої школи в умовах опору змінам. *Вісник післядипломної освіти :* зб. наук. праць. Київ, 2010. Вип. 1(14). Ч. 2: Психологія. С. 415–422.

227. *ТОП-20 найперспективніших професій.* URL: https://life.pravda.com.ua/society/2009/08/28/25602/ (дата звернення: 14.10.2021).

228. Третьяков П.И. *Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента*. Москва : Новая шк., 1998. 288 с.

229. Тягло А.В. *Критическое мышление: проблемы мирового образования XXI века*. Харьков, 1999. 356 с.

230. *Управління підприємством: організаційно-економічний аспект :* монографія / за ред. В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука. Хмельницький : ХНУ, 2010. 389 с.

231. *Управління розвитком професійного навчального закладу:*

праксеологічні засади : навч. посібник / Л.М. Сергеєва, Т.О. Лукіна, Ю.С. Красильник, О.В. Пащенко, Т.І. Стойчик, В.О. Купрієвич; за наук. ред. Л.М. Сергеєвої, Т.О. Лукіної. Київ : Видав. Ліра-К, 2017. 124 с.

232. Уруський В.І. *Формування готовності вчителів до інноваційної діяльності*: метод. посібник. Тернопіль : ТОКІППО, 2005. 96 с.

233. Фролов С.С. *Социология организаций* : ученик. Москва : Гардарики, 2001. 304 с.

234. Хайруліна В.М. *Організаційно-педагогічні основи функціонування Українського коледжу : дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01*. Київ, 1995. 172 с

235. Хомерики О.Г., Поташник М.М., Лоренсов А.В. *Развитие школы как инновационный процесс* : метод. пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника. Москва : Новая школа, 1994. 64 с.

236. Хом'юк І.В. Використання методів математичної статистики в педагогічних дослідженнях. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2013. Вип. 14. С. 253–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo_2013_14_50 (дата звернення: 01.11.2021).

237. Хриков Є.М. *Методологія педагогічного дослідження* : монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2017. 237 с.

238. Хриков Є.М. Педагогічні умови в структурі наукового знання. *Шлях освіти*. 2011. № 2. С. 11–15.

239. Хриков Є.М. *Управління навчальним закладом* : навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 365 с.

240. Черепанов В.В. *Управление развитием инновационных процессов в сельских школах : дис. ... канд. пед. наук.* Екатеринбург, 1995. 195 с.

241. Чижевський Б.Г. *Організаційно-педагогічні умови становлення ліцеїв в Україні : дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01*. Київ, 1996. 249 с.

242. Шамова Т.И. *Управление образовательными системами* : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. Москва : Изд. центр «Академия», 2002. 384 с.

243. Шапкин В.В. *Теоретические основы содержания общетехнической подготовки учащихся профессионально-технических учебных заведений : автореф. дис. на соискание ученой степени д-ра пед. наук*. Москва, 1991. 50 с.

244. Шейко В.М., Кушнаренко Н.М. *Організація та методика науково-дослідницької діяльності :* підручник. Київ : Знання-прес, 2003. 295 с.

245. Штофф В.А. *Моделирование и философия.* Москва-Ленинград : Наука, 1966. 302 с.

246. Щербак О.І. Інновації у професійній освіті – методологічні аспект впровадження. *Професійно-технічна освіта*. 2012. № 4. С. 3–8.

247. Эллис А., Фоутс Д. *Педагогические инновации* / пер. с англ. Москва : ИТП и МИО, 1993.105 с.

248. *ЮНЕСКО об информационном обществе: основные документы и материалы* (издание на рус. яз. подготовлено Е.И. Кузьминым, В.Р. Фирсовым). Санкт-Петербург, 2004. 120 с.

249. Юсуфбекова Н.Р. *Общие основы педагогической инноватики: опыт разработки теории инновационных процессов в образовании :* метод. пособие. Москва : ЦС ПО РСФСР, 1991. 91 с.

250. Яковлев Е.В. *Теоретические основы управления качеством образованием в высшей школе.* Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 1999. 163 с.

251. Яковлева Н.М. *Теория и практика подготовки будущего учителя к творческому решению воспитательных задач : дис. д-ра пед. наук.* Челябинск, 1992. 403 с.

252. Яковлева Н.М. *Подготовка студентов к творческой воспитательной деятельности.* Челябинск : ЧГПИ, 1992. 128 с.

253. CEDEFOP. Thessaloniki, 3 December 2015. *PRESS RELEASE*. Innovation and training: partners in change. URL: https://Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/Downloads/2015-12-03_press_release_bn-innovation_en%20(1).pdf (дата звернення: 30.10.2021)

254. DoctorovichValerija. Experimental verification of the efficiency of mechanisms of managing innovative activity of the institution of vocational (vocational and technical) education. *European socio legal and humanitarian studies*. 2021. № 1. 170 p. P. 32–43.

255. Dunia Pepe, Piera Casentini. *InnovationinVET*: Italy / CEDEFOP. ReferNet. URL: https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2014/ (дата звернення: 30.10.2021).

256. European Commission. *European Alliance for Apprenticeships*. URL: http://todofp.es/dam/jcr:6399580b-919e-42b3-9a02-012928599a39/dgemplleafletapprenticeshipenaccessiblev1-0-pdf.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

257. Kulalaieva N., Gerliand T., Kalenskyi A., Romanova H., & Miroshnichenko V. Monitoring and Usage of Project Technologies in Vocational (Vocational Technical) Education Institutions. BRAIN. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 2020. 11(2), 243-259. https://doi.org/10.18662/brain/11.2/86 (Web of Science).

258. Lisbon European Council 23 And 24 March 2000. *Presidency Conclusions*.
URL: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.enO.htm (дата звернення: 10.10. 2021).

259. Rozhnova T, Bondarenko V., Okhrimenko I., Minenok A., Donets I., Danylchenko V., Khudiakova N., Okhrimenko S., Alexandrov D., Vakulyk O., Verbovskyi I., Horokhova L., Griban G., Bloshchynskyi I., Prontenko K. Professionally important psychophysiological qualities of patrol police officers. *International Journal of Applied Exercise Physiology* (IJAEP). ISSN : 2322–3537 Vol. 9. No.4. (62–71).

260. Rozhnova T., Vasyl Madzihon, Nina Fedorova, Svitlana Merkulova, Olena Ostapchuk., Bohdan Piontkovskyi-Vykhvaten, Olena Soboleva, Lidiia Tkachenko, Natalia Kolesnik, Liudmyla Savchenk, Igor Verbovskyi, Grygoriy

Griban. Prestación de servicios educativos en la escuela secundaria: una excursión al desarrollo de la civilización sociocultural. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Año: VII Número*: 2 Artículo no.:43 Período: 1ro de enero al 30 de abril del 2020. URL: https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1998/2056 (дата звернення: 01.11.2021).

261. Rozhnova T., Okhrimenko I., Griban G., Kobernyk O., Kuznietsova O., Dzenzeliuk D., Verbovskyi I., Yuriev S., Yavorska T., Tkachenko P., Prontenko. Formación de la preparación psicológica de los cadetes para la práctica profesional durante las actividades deportivas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Año:* VII, Número: Edición Especial, Artículo no.:116, Período: Diciembre, 2019. URL: https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/issue/view/26 (дата звернення: 01.11.2021).

262. Ryabova Z.V. (2018). Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*, 5(9). (Категорія В); Retrieved із https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/107 (дата звернення: 01.11.2021).

263. Ryabova Zoya. Managing Professional (Vocational) Education Schools as Project-Oriented Organizations. *Професійна педагогіка*, (ISSN 2707-3092; категорія «В»). 2020. Т. 1. № 20. URL: https://jrnls.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/600 (дата звернення: 01.11.2021).

264. *The Eurostat* (the Statistical Office of the European Communities) website. URL: http://ec. europa. eu/eurostat (дата звернення: 12.10.2021).

265. *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011–2020.* URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/bruges-

communiqu-enhanced-european-cooperation-vocational-education-and-training (дата звернення: 10.10. 2021).

266. Yelnykova H., Ryabova Z. Adaptive technologies for training of specialists. URL: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/meta (дата звернення: 01.11.2021).

267. URL: https://yegorivkaschool.e-schools.info/pages/natsonalna-doktrina-rozvitku-osvti-na-2012-2021-roki (дата звернення: 21.08.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

Експерименти регіонального рівня в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Сумської області

Назва експерименту	Назва ПТНЗ	Професія	Терміни проведення	Завдання експериментальної роботи	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
Упровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників	ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти з дизайну та сфери послуг», «Конотопське вище професійне училище», ДНЗ «Білопільське вище професійне училище», «Шосткинський центр професійно-технічної освіти»	Кравець. Електрогазо-зварник. Помічник машиніста тепловоза. Продавець продовольчих. Продавець непро-довольчих товарів.	Перший етап: констатувальний (серпень 2017 р. – червень 2018 р.) Другий етап: формувальний (серпень 2018 р. – червень 2019 р.) Третій етап: узагальнювальний (серпень 2019 р. – серпень 2020 р.)	1. Приведення в відповідність рівня підготовки учнів ПТНЗ до сучасних потреб виробництва 2. Вдосконалити педагогічну майстерність викладачів та майстрів виробничого навчання шляхом впровадження дуальних технологій навчання в навчально-виховний та навчально-виробничий процес ПТНЗ. 3. Відпрацювання моделі взаємодії підприємства та ПТНЗ, можливості дуальних технологій; 4. Створення ефективної системи професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних кадрів ПТНЗ (присвоєння розрядів на підприємстві, стажування)	1. Підготовка висококваліфікованого робітника, здатного виконувати найскладніші операції, працювати на найсучаснішому обладнанні, здатного до самостійного пошуку рішень виробничих проблем, який знає, як застосовувати знання на практиці в динаміці нестандартних виробничих ситуацій, спроможного конкурувати на ринку праці. 2. Розробка програмно – методичних комплексів, що включають комп'ютерне – орієнтоване програмне і дидактичне забезпечення, методичні рекомендації для педагогічних працівників щодо викладання предметів професійно – теоретичної підготовки та виробничого навчання. 3. Розробка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до діючої нормативно-правової бази ПТО

6	1. Організація веб-середовища дистанційної форми навчання. 2. Розробка та впровадження веб-ресурсів навчальних дисциплін (програм) для дистанційної форми навчання Moodle. 3. Методичні рекомендації щодо створення веб-ресурсів дистанційної форми навчання. 4. Затвердження комплекту нормативно-правової документації, що регламентує впровадження дистанційної форми навчання в ліцеї
5	1. Обґрунтувати сутність дистанційної форми навчання як педагогічної проблеми. 2. Провести аналіз програмних засобів для організації дистанційної форми навчання . 3. Розробити та апробувати методичні матеріали для системи дистанційної форми навчання Moodle. 4. Сформулювати практичні рекомендації щодо розробки та застосування дистанційної форми навчання. 5. Розробити нормативну документацію щодо реалізації дистанційної форми навчання в ліцеї
4	Перший етап: констатувальний (серпень 2017 р. –червень 2018 р.) Другий етап: формувальний (серпень 2018 р. – червень 2019 р.) Третій етап: узагальнювальний (серпень 2019 р. – серпень 2020 р.)
3	«Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування. Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва. Водій автотранспортних засобів категорії «С»; «Муляр. Штукатур. Водій автотранспортних засобів категорії «С»; «Продавець продовольчих товарів. Продавець непродовольчих товарів»; «Кухар. Кондитер»
2	Державного професійно-технічного навчального закладу «Синівський професійний аграрний ліцей»
1	Розвиток освітнього інформаційно-го середовища ліцею засобами дистанційної форми навчання

6	1. Оновлення змісту професійно-технічної освіти шляхом впровадження елементів дуальної форми навчання відповідно до запитів регіону. 2. Встановлення змістовної взаємодії з соціальними партнерами та визначення її механізму. 3. Підготовка мобільного висококваліфікованого робітника здатного задовольнити запити роботодавця. 4. Підвищення статусу закладу в умовах жорсткої конкуренції
5	1. Виявити об'єктивні чинники становлення і подальшого розвитку процесу соціального партнерства в системі «учень-заклад-роботодавець». 2. Розробити та реалізувати регіонально значущі проєкти із залученням усіх суб'єктів соціального партнерства. 3. Розробити нормативно-правовий супровід функціонування соціального партнерства в системі «учень-заклад-роботодавець» через впровадження елементів дуальної форми навчання. 4. Розвивати співпрацю ДПТНЗ «Реутинський професійний аграрний ліцей» і ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»
4	Перший етап: констатувальний (серпень 2017 р. – червень 2018 р.) Другий етап: формувальний (серпень 2018 р. – червень 2019 р.) Третій етап: узагальнювальний (серпень 2019 р. – серпень 2020 р.)
3	Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва (категорії «А1», «А2»); Водій автотранспортних засобів (категорія «С»)
2	ДПТНЗ «Реутинський професійний аграрний ліцей»
1	Соціальне партнерство як інструмент підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників

6	Підсумком експериментальної роботи з теми «Професійна підготовка учнів з особливими освітніми потребами в умовах професійно-технічного закладу як необхідна умова їх соціальної адаптації та подальшої трудової зайнятості» повинно стати: 1. Розроблення документів з дидактичного та методичного забезпечення професійної підготовки учнів з особливими освітніми потребами. 2. Розроблення індивідуальних навчальних програм з професійної підготовки учнів з особливими освітніми потребами. 3. Попередження соціальної ізоляції та утриманства учнів з порушеннями розумового розвитку. 4. Підвищення рівня психологічної культури учасників навчально-виховного процесу, гуманізація освітнього середовища закладу. 5. Апробація системи роботи професійно-технічного навчального закладу щодо підготовки учнів з особливими освітніми потребами та підготовка до трудової зайнятості і соціальної адаптації. 6. Підготовка методичного посібника з організації роботи професійно-технічного навчального закладу щодо навчання учнів з особливими освітніми потребами
5	1. Аналіз стану науково-методичного забезпечення професійної підготовки учнів з особливими освітніми потребами в умовах професійно-технічного закладу. 2. Визначення психолого-педагогічних умов професійної підготовки учнів з особливими освітніми потребами в професійно-технічному закладі. 3. Розробка та впровадження психолого-педагогічних програм, що сприятимуть: загальному та фізичному розвитку дітей у відповідності з їх станом та можливостями; формуванню в учнів певних трудових навичок; формування ставлення до праці як моральної норми та джерела засобів існування; культурі праці та службових стосунків; основним способам засвоєння соціального досвіду. 4. Апробація психолого-педагогічних методик для професійної підготовки учнів з особливими освітніми потребами в умовах професійно-технічного закладу. 5. Підготовка методичного посібника «Професійна підготовка учнів з особливими освітніми потребами в професійно-технічному закладі як необхідна умова їх соціальної адаптації та подальшої трудової зайнятості»
4	Перший етап: констатувальний (серпень 2017 р. – січень 2018 р.) Другий етап: формувальний (лютий 2018 р.– грудень 2018 р.) Третій етап: узагальнювальний (січень 2019 р. – грудень 2019 р.)
3	Муляр. Штукатур
2	ДНЗ «Глухівське вище професійне училище»
1	Професійна підготовка учнів з особливими освітніми потребами в професійно-технічному навчальному закладі як необхідна умова їх соціальної адаптації та подальшої трудової зайнятості

Додаток Б

Анкета
для опитування вступників ЗП(ПТ)О

Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення Вашої освітньої підготовки

Дайте відповіді на наступні запитання (вибір може бути декількох варіантів):

1. За яким видом підготовки плануєте навчання в ЗП(ПТ)О?
а) перепідготовка;
б) професійно-технічне навчання;
в) підвищення кваліфікації;
г) первинна професійна підготовка.

2. Яким критерієм Ви керувалися при виборі даного ЗП(ПТ)О?
а) можливість отримання якісної П(ПТ)О;
б) комфортні умови навчання;
в) можливість отримання престижного диплому.

3. Які у Вас очікування по завершенню ЗП(ПТ)О?
а) вступити в ЗВО;
б) працевлаштування на високооплачувану роботу за професією;
в) не визначилися.

4. Які очікування у Вас від освітнього процесу у ЗП(ПТ)О?
а) отримання/здобуття якісної освіти;
б) сучасна матеріально-технічна база;
в) якісні знання для росту життєвої траєкторії успіху;
г) конструктивний діалог з педагогічними працівниками;
д) сучасний підхід до вивчення освітніх компонентів;
е) отримати досвід, який необхідний для сучасних умов праці;
є) стати гарним кваліфікованим робітником.

5. Визначте рівень іміджу ЗП(ПТ)О:
а) високий;
б) середній;
в) низький.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Анкета
для опитування здобувачів освіти ЗП(ПТ)О

Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення Вашої освітньої підготовки

Оберіть твердження, з якими Ви згодні щодо якості надання освітніх послуг у ЗП(ПТ)О:

1. Професійно-практична підготовка:

а) задоволений/на рівнем отриманих знань та практичних навичок;

б) мали можливість вільно обирати місця проходження практики;

в) проходження виробничих практик сприяло підвищенню знань та практичних навичок;

г) якість знань повністю відповідає потребам сучасного ринку праці;

д) участь у гуртках професійної майстерності;

е) задоволений/на матеріально-технічним та інформаційно-методичним забезпеченням професії.

2. Організація освітнього процесу:

а) задоволений/на рівнем набуття соціальних навичок;

б) використання сучасних педагогічних методів;

в) викладання навчального матеріалу в освітнього процесі професіоналами-практиками;

г) раціональність у розподілі часу на виконання завдань.

3. На скільки прозоро відбувається оцінювання знань та прийняття рішень:

а) оцінювання знань педагогічними працівниками відбувалось прозоро та чесно;

б) мають прозорість процедури звернення, оскарження та апеляцій для здобувачів стосовно освітнього процесу в закладі;

в) проведення регулярного опитування про якість освіти в закладі;

г) інформування про результати опитувань та прийняті рішення щодо покращення освітнього процесу в закладі;

д) демократичний стиль викладання;

е) наполегливо рекомендуватиму іншим навчатись в ЗП(ПТ)О.

4. Визначте рівень організації професійної підготовки в ЗП(ПТ)О:

а) високий;

б) достатній;

в) середній;

г) низький.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Анкета
для опитування випускників ЗП(ПТ)О
Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення освітньої процесу в ЗП(ПТ)О

1. Які результати Вашого випуску із ЗП(ПТ)О:
а) непрацевлаштований/на;
б) працевлаштований/на;
в) отримав/ла інтегровану професію;
г)отримав/ла диплом.

2. Визначте свої очікування від першого робочого місця:
а) задоволений/на отриманою професією та робочим місцем;
б) звільнився/лась через незадоволення умовами праці;
в) знання, уміння та навички, отримані в закладі, є достатніми для здійснення професійної діяльності;
г) висловлюю побажання щодо покращення процесу навчання за отримаю професією.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Анкета
для опитування педагогічних працівників ЗП(ПТ)О
Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення освітнього процесу ЗП(ПТ)О

1. Виберіть твердженням стосовно інноваційної діяльності в П(ПТ)О (варіантів вибору має бути декілька):

а) інноваційна діяльність дозволить значно підвищити ефективність навчання;

б) інноваційна діяльність має стосуватись вищих рівнів освіти, на рівні ж П(ПТ)О вона не потрібна;

в) експериментування і пошук у навчанні і здобутті практичних навичок необхідні;

г) інноваційна діяльність – ознака сьогодення;

д) без інноваційної роботи неможливо підняти рівень вітчизняної П(ПТ)О до світових стандартів;

е) упроваджувати інновації необхідно, однак робити це слід обережно і поступово;

є) не все нове однаково корисне;

ж) що все нове давно забуте старе;

з) інноваційна діяльність вимагає надмірно великих витрат;

і) у деяких випадках інноваційна робота може негативно вплинути на якість П(ПТ)О;

к) інноваційна діяльність у П(ПТ)О можлива лише за наявності певних умов.

2. Яких інновацій на Вашу думку найбільше потребує сучасна П(ПТ)О?

а) зміну цілей і цінностей П(ПТ)О;

б) оновлення змісту стандартів П(ПТ)О;

в) перегляд системи стосунків між суб’єктами П(ПТ)О;

г) запровадження сучасних форм і методів освіти;

е) перехід до використання сучасних інформаційних технологій;

є) створення належних умов реалізації освітньої діяльності;

ж) перегляд існуючих систем контрою і оцінювання.

3. Виберіть свою участь в інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О:

а) прагнення до змін та розробки принципово нового;

б) генерації власних ідей, самостійних розробок, методик;

в) приєднання до інновації одним з перших;

г) постійний активний пошук, творчість, удосконалення;

д) запровадження системних змін;

е) обмін досвідом із колегами;

є) прагнення до визнання результатів своєї інноваційної діяльності;

ж) прагнення до подальшого вдосконалення інновацій.

4. Визначте рівень своєї готовності до інноваційної роботи:

а) високий;
б) середній;
в) низький.

5. Визначте рівень організації професійної підготовки кваліфікованих робітників з використанням інноваційних підходів у З(ПТ)О:

а) високий;
б) достатній;
в) середній;
г) низький.

6. Визначте рівень активності здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами навчання:

а) високий;
б) достатній;
в) середній;
г) низький.

1. Стаж педагогічної діяльності:
4.1) до 5 років;
4.2) від 5 до 10 років;
4.3) від 10 до 15 років;
4.4) від 10 до 15 років;
4.5) 25 і більше;
4.6) наявність вищої освіти.

2. Кваліфікаційна категорія (для викладачів):
2.1) спеціаліст;
2.2. спеціаліст І категорії;
2.3. спеціаліст ІІ категорії;
2.4. вища категорія;
2.5. педагогічне звання;
2.6. наявність курсів підвищення кваліфікації.

3. Тарифні розряди/педагогічні звання (для майстрів виробничого навчання:
3.1) 11 тарифний розряд;
3.2) 12 тарифний розряд;
3.3) 13 тарифний розряд;
3.4) 14 тарифний розряд;
3.5) педагогічне звання (І,ІІ категорія).

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Анкета
для опитування роботодавців-соціальних партнерів ЗП(ПТ)О
Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення освітнього процесу ЗП(ПТ)О

1. Виберіть характеристики, які відповідають випускникам ЗП(ПТ)О:
а) старанність;
б) сумлінність;
в) інноваційність;
г) мобільність;
д) уміння вирішувати завдання нестандартним способом.

2. Дайте характеристику рівня професійної підготовки випускників та якості професійної підготовки у ЗП(ПТ)О:
а) позитивна;
б) частково задовільна;
в) незадовільна.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Анкета
для опитування керівників ЗП(ПТ)О
Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення освітнього процесу ЗП(ПТ)О

1. Визначте основні фактори для реалізації інноваційної діяльності у ЗП(ПТ)О (варіантів може бути декілька):
а) доступ до сучасних інформаційних джерел;
б) сприятлива атмосфера в колективі;
в) упевненість у собі, прагнення успіху;
г) відсутність побутових проблем;
д) допитливість, широке коло інтересів;
е) специфіка діяльності, можливість експериментування;
є) задовільний стан здоров'я;
ж) можливість обміну досвідом із колегами;
з) особиста активність, ініціативність;
і) відсутність відповідної навчально-матеріальної бази та особистісні якості здобувача освіти (небажання навчатися, малий словниковий запас тощо);
к) підтримка з боку керівництва.

2. Визначте використання педагогічними працівниками інноваційних форм навчання та співпраці з роботодавцями:
а) використання педагогічними працівниками цифрових та дистанційних технологій;
б) співпраця з роботодавцями;
в) стажування педпрацівників;
г) впровадження елементів дуальної форми навчання;
е) розробка навчальної літератури із залученням роботодавців, проведення уроків виробничого навчання на базі підприємств, екскурсій та уроків-семінарів за участі технологів підприємств.

3. Визначте напрями розвитку інноваційного потенціалу ЗП(ПТ)О:
а) співпраця із науковими установами;
б) оновлення навчально-матеріальної та матеріально-технічної бази;
в) оновлення СП(ПТ)О.

4. Визначте потребу ЗП(ПТ)О в інноваційній діяльності:
а) висока; б) посередня; в) низька.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Анкета
для опитування заступників директорів(експертів) ЗП(ПТ)О
Анкетування анонімне. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення освітнього процесу ЗП(ПТ)О

1. Визначте критерій готовності до інноваційної педагогічних працівників, який на Вашу думку є домінантним:
а) професійно-педагогічний;
б) інформаційно-пошуковий;
в) регулятивно-комунікативний;
г) когнітивний;
д) конструктивно-проєктний.

2. Чи проводиться у Вашому ЗП(ПТ)О експериментальна робота:
а) Всеукраїнського рівня;
б) регіонального рівня;
в) на рівні ЗП(ПТ)О;
г) не проводиться.

3. Стаж педагогічної діяльності:
4.1) до 5 років;
4.2) від 5 до 10 років;
4.3) від 10 до 15 років;
4.4) від 10 до 15 років;
4.5) 25 і більше;
4.6) наявність вищої освіти.
5. Кваліфікаційна категорія (для викладачів):
5.1) спеціаліст;
5.2) спеціаліст І категорії;
5.3) спеціаліст ІІ категорії;
5.4) вища категорія;
5.5) педагогічне звання;
5.6) наявність курсів підвищення кваліфікації.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Джерело: складено автором

Додаток В

Результати експериментального дослідження за означеними індикаторами

У ході наукового експерименту було проведено вимірювання результативності роботи ЗП(ПТ)О за означеними вище індикаторами.

K_1 – кількісний коефіцієнт надання платних послуг ЗП(ПТ)О:

$$K_1 = \frac{N_1}{n_1}, де$$

N_1 – кількість абітурієнтів, що вступили до ЗП(ПТ)О за напрямами підготовки ПТН, ПрП, ПК у 2019 році,

n_1 – кількість абітурієнтів, що вступили до ЗП(ПТ)О за напрямами підготовки ПТН, ПрП, ПК у 2017 році.

$$\text{Отже, } K1 = \frac{56}{21} = 2{,}7.$$

K_2 – кількісний коефіцієнт іміджу ЗП(ПТ)О серед абітурієнтів:

$$K_2 = \frac{N_2}{n_2}, де$$

N_2 – кількість абітурієнтів, що обирають заклад як осередок надання якісної П(ПТ)О, комфортних умов та вважають престижною вибрану професію у 2019 році,

n_2 – кількість абітурієнтів, що обирають заклад як осередок надання якісної П(ПТ)О, комфортних умов та вважають престижною вибрану професію у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_2 = \frac{143}{111} = 1{,}3.$$

K_3 – кількісний коефіцієнт абітурієнтів, що планують працевлаштуватись за обраною професією:

$$K_3 = \frac{N_3}{n_3}, де$$

N_3 – кількість абітурієнтів, що планують працевлаштуватись за обраною професією у 2019 році,

n_3 – кількість абітурієнтів, абітурієнтів, що планують працевлаштуватись за обраною професією у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_3 = \frac{147}{104} = 1{,}4.$$

K_4 – кількісний коефіцієнт позитивних очікувань абітурієнтів від отримання освітньої послуги в ЗП(ПТ)О:

$$K_4 = \frac{N_4}{n_4}, \text{де}$$

N_4 – кількість абітурієнтів, що мають позитивні очікування від отримання освітньої послуги в ЗП(ПТ)О у 2019 році,

n_4 – кількість абітурієнтів, що мають позитивні очікування від отримання освітньої послуги в ЗП(ПТ)О у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_4 = \frac{145}{115} = 1{,}3.$$

K_5 – кількісний коефіцієнт задоволення здобувачів освіти рівнем надання професійної підготовки в ЗП(ПТ)О:

$$K_5 = \frac{N_5}{n_5}, \text{де}$$

N_5 – кількість здобувачів. що задоволенні рівнем надання професійної підготовки в ЗП(ПТ)О у 2019 році,

n_5 – кількість здобувачів, що задоволенні рівнем надання професійної підготовки в ЗП(ПТ)О у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_5 = \frac{235}{186} = 1{,}3.$$

K_6 – кількісний коефіцієнт надання сучасних інноваційних практик в освітньому процесі ЗП(ПТ)О:

$$K_6 = \frac{N_6}{n_6}, \text{де}$$

N_6 – кількість здобувачів, які вказують, що педагогічні працівники використовують у своїй роботі сучасні інноваційні практики у 2019 році,

n_6 – кількість здобувачів, які вказують, що педагогічні працівники використовують у своїй роботі сучасні інноваційні практики у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_6 = \frac{190}{156} = 1{,}2$$

K_7 – кількісний коефіцієнт якості освітнього процесу:

$$K_7 = \frac{N_7}{n_7}, \text{де}$$

N_7 – кількість здобувачів, які вказують на підвищення рівня якості освітнього процесу у 2019 році,

n_7 – кількість здобувачів, які вказують на підвищення рівня якості освітнього процесу у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_7 = \frac{224}{181} = 1{,}2.$$

K_8 – кількісний коефіцієнт отримання інтегрованої професії випускниками:

$$K_8 = \frac{N_8}{n_8}, \text{де}$$

N_8 – кількість випускників, які отримали інтегровану професію у 2019 році,

n_8 – кількість випускників, які отримали інтегровану професію у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_8 = \frac{220}{180} = 1{,}2.$$

K_9 – кількісний коефіцієнт працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О:

$$K_9 = \frac{N_9}{n_9}, \text{де}$$

N_9 – кількісний коефіцієнт працевлаштованих випускників у 2019 році,

n_9 – кількісний коефіцієнт працевлаштованих випускників у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_9 = \frac{217}{206} = 1{,}1.$$

K_{10} – кількісний коефіцієнт задоволення випускників першим робочим місцем:

$$K_{10} = \frac{N_{10}}{n_{10}}, де$$

N_{10} – кількість випускників, які задоволені своєю професію у 2019 році,

n_{10} – кількість випускників, які задоволені своєю професію у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{10} = \frac{217}{206} = 1{,}1.$$

K_{11} – кількісний коефіцієнт якості надання умінь та навичок у закладі у відповідності до робочих умов:

$$К_{11} = \frac{N_{11}}{n_{11}}, \text{де}$$

N_{11} – кількісний коефіцієнт випускників, які стверджують про відповідність умінь та навичок отриманих у ЗП(ПТ)О до робочих умов у 2019 році,

n_{11} – кількісний коефіцієнт випускників, які стверджують про відповідність.

$$\text{Отже, } K_{11} = \frac{196}{164} = 1{,}2.$$

K_{12} – кількісний коефіцієнт якісного складу викладачів ЗП(ПТ)О:

$$К_{12} = \frac{N_{12}}{n_{12}}, \text{де}$$

N_{12} – кількість викладачів із званнями «викладач-методист», «старший викладач», «вища категорія». «спеціаліст І категорії», «спеціаліст ІІ категорії» у 2019 році,

n_{12} – кількість викладачів із званнями «викладач-методист», «старший викладач», «вища категорія». «спеціаліст І категорії», «спеціаліст ІІ категорії» у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{12} = \frac{134}{84} = 1{,}6.$$

K_{13} – кількісний коефіцієнт майстрів виробничого навчання:

$$K_{13} = \frac{N_{13}}{n_{13}}, де$$

N_{13} – кількість майстрів виробничого навчання із званнями «майстер виробничого навчання І категорії» і «майстер виробничого навчання ІІ категорії» та 14 тарифного розряду у 2019 році,

n_{13} – кількість майстрів виробничого навчання із званнями «майстер виробничого навчання І категорії» і «майстер виробничого навчання ІІ категорії» та 14 тарифного розряду 2017 році.

Отже, $K_{13} = \frac{97}{59} = 1{,}6.$

K_{14} – кількісний коефіцієнт якісного складу викладачів:

$$K_{14} = \frac{N_{14}}{n_{14}}, де$$

N_{14} – кількісний коефіцієнт викладачів, що мають педагогічні звання «викладач-методист» та «старший викладач», кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» у 2019 році,

n_{14} – кількісний коефіцієнт викладачів, що мають педагогічні звання «викладач-методист» та «старший викладач», кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» у 2017 році.

Отже, $K_{14} = \frac{101}{91} = 1{,}1.$

K_{15} – кількісний коефіцієнт якісного складу майстрів виробничого навчання:

$$K_{15} = \frac{N_{15}}{n_{15}}, де$$

N_{15} – кількісний коефіцієнт майстрів виробничого навчання, що мають педагогічні звання «майстер виробничого навчання І категорії» та «майстер виробничого навчання ІІ категорії», 14 тарифний розряд у 2019 році,

n_{15} – кількісний коефіцієнт майстрів виробничого навчання, що мають педагогічні звання «майстер виробничого навчання І категорії» та «майстер виробничого навчання ІІ категорії», 14 тарифний розряд у 2016 році.

Отже, $K_{15} = \frac{44}{37} = 1{,}2.$

K_{16} – кількісний коефіцієнт готовності педагогічних працівників до інноваційної роботи:

$$K_{16} = \frac{N_{16}}{n_{16}}, де$$

N_{16} – кількість педагогічних працівників, які впроваджують інновації у 2019 році,

n_{16} – кількість педагогічних працівників, які впроваджують інновації у 2017 році.

Отже, $K_{16} = \frac{180}{138} = 1{,}3.$

K_{17} – кількісний коефіцієнт використання сучасних форм навчання педагогічними працівниками при підготовці кваліфікованих робітників:

$$K_{17} = \frac{N_{17}}{n_{17}}, де$$

N_{17} – кількість використання сучасних форм навчання та інформаційних технологій педагогічними працівниками при підготовці кваліфікованих робітників у 2019 році,

n_{17} – кількість використання сучасних форм навчання та інформаційних технологій педагогічними працівниками при підготовці кваліфікованих робітників у 2017 році.

Отже, $K_{17} = \frac{193}{128} = 1{,}5.$

K_{18} – кількісний коефіцієнт оцінки індивідуальних особливостей своєї інноваційної діяльності:

$$K_{18} = \frac{N_{18}}{n_{18}}, де$$

N_{18} – кількість педагогічних працівників, які готові до генерації власних ідей, самостійних розробок, методик, постійного активного пошуку, творчості, запровадження системних змін у 2019 році,

n_{18} – кількість педагогічних працівників, які готові до генерації власних ідей , самостійних розробок, методик, постійного активного пошуку, творчості, запровадження системних змін у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{18} = \frac{178}{132} = 1{,}3.$$

K_{19} – кількісний коефіцієнт професійної підготовки кваліфікованих робітників з використанням інноваційних підходів:

$$K_{19} = \frac{N_{19}}{n_{19}}, де$$

N_{19} – кількість педагогічних працівників, які зазначають високий та достатній рівень впровадження інновацій у професійну підготовку фахівців у 2019 році, n_{19} – кількість педагогічних працівників, які зазначають високий та достатній рівень впровадження інновацій у професійну підготовку фахівців у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{19} = \frac{178}{141} = 1{,}3.$$

K_{20} – кількісний коефіцієнт активності здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами навчання:

$$K_{20} = \frac{N_{20}}{n_{20}}, де$$

N_{20} – кількість педагогічних працівників, які зазначають високий і достатній рівень активності здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами навчання у 2019 році,

n_{20} – кількість педагогічних працівників, які зазначають високий і достатній рівень активності здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами навчання у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{20} = \frac{195}{142} = 1{,}4.$$

K_{21} – кількісний коефіцієнт задоволеності роботодавців особистісними якостями здобувачів освіти:

$$K_{21} = \frac{N_{21}}{n_{21}}, де$$

N_{21} – кількісний коефіцієнт роботодавців, які зазначають задоволеність особистісними якостями здобувачів освіти у 2019 році,

n_{21} – кількісний коефіцієнт роботодавців, які зазначають задоволеність особистісними якостями здобувачів освіти 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{21} = \frac{68}{50} = 1{,}4.$$

K_{22} – кількісний коефіцієнт задоволеності роботодавців рівнем професійної підготовки здобувачів освіти:

$$K_{22} = \frac{N_{22}}{n_{22}}, де$$

N_{22} – кількісний коефіцієнт роботодавців, які зазначають високий рівень професійної підготовки здобувачів освіти у 2019 році,

n_{22} – кількісний коефіцієнт роботодавців, які зазначають високий рівень професійної підготовки здобувачів освіти у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{22} = \frac{65}{46} = 1{,}4.$$

K_{23} – кількісний коефіцієнт реалізації інноваційної діяльності в ЗП(ПТ)О:

$$K_{23} = \frac{N_{23}}{n_{24}}, де$$

N_{23} – кількісний коефіцієнт керівників ЗП(ПТ)О, які зазначають сформованість у педагогічних працівників основних факторів інноваційної діяльності у 2019 році,

n_{23} – кількісний коефіцієнт керівників ЗП(ПТ)О, які зазначають сформованість у педагогічних працівників основних факторів інноваційної діяльності у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{23} = \frac{45}{37} = 1{,}2.$$

K_{24} – кількісний коефіцієнт використання цифрових технологій у ЗП(ПТ)О:

$$K_{24} = \frac{N_{24}}{n_{24}}, де$$

N_{24} – кількісний коефіцієнт керівників, які підтверджують використання

педагогічних працівників у роботі цифрових та дистанційних технологій у 2019 році,

n_{24} – кількісний коефіцієнт керівників, які підтверджують використання педагогічними працівниками у роботі цифрових та дистанційних технологій у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{24} = \frac{54}{40} = 1{,}4.$$

K_{25} – кількісний рівня співпраці у ЗП(ПТ)О із роботодавцями:

$$K_{25} = \frac{N_{25}}{n_{25}}, де$$

N_{25} – кількісний керівників, які виділяють стажування педагогічних працівників на базі підприємств, впровадження елементів дуальної системи навчання, розробку методичної літератури із залученням роботодавців, проведення уроків виробничого навчання на базі підприємств у 2019 році,

n_{25} – кількісний керівників, які виділяють стажування педагогічних працівників на базі підприємств, впровадження елементів дуальної системи навчання, розробку методичної літератури із залученням роботодавців, проведення уроків виробничого навчання на базі підприємств у 2017 році.

$$\text{Отже, } K_{25} = \frac{51}{32} = 1{,}6.$$

K_{26} – кількісний коефіцієнт співпраці ЗП(ПТ)О з науковими установами:

$$K_{26} = \frac{N_{26}}{n_{26}}, де$$

N_{26} – кількісний коефіцієнт керівних кадрів, які стверджують, що на розвиток інноваційного потенціалу закладу впливає співпраця із науковими установами у 2019 році,

n_{26} – кількісний коефіцієнт керівних кадрів, які стверджують, що на розвиток інноваційного потенціалу закладу впливає співпраця із науковими установами у 2017 році.

Отже, $K_{26} = \frac{42}{23} = 1{,}8.$

K_{27} – кількісний коефіцієнт оновлення навчально-матеріальної та матеріально-технічної бази ЗП(ПТ)О:

$$K_{27} = \frac{N_{27}}{n_{27}}, де$$

N_{27} – кількісний коефіцієнт керівних кадрів, які вказують, що найбільш ефективним засобом у підготовці фахівців є оновлення навчально-матеріальної та матеріально-технічної бази у 2019 році,

n_{27} – кількісний коефіцієнт керівних кадрів, які вказують, що найбільш ефективним засобом у підготовці фахівців є оновлення навчально-матеріальної та матеріально-технічної бази у 2017 році.

Отже, $K_{27} = \frac{38}{26} = 1{,}5.$

K_{28} – кількісний коефіцієнт оновлення СП(ПТ)О як обов'язкової умови підготовки мобільного кваліфікованого робітника:

$$K_{28} = \frac{N_{28}}{n_{28}}, де$$

N_{28} – кількісний коефіцієнт керівних кадрів, які вказують, що найбільш ефективним засобом у підготовці фахівців є оновлення СП(ПТ)О у 2019 році,

n_{28} – кількісний коефіцієнт керівних кадрів, які вказують, що найбільш ефективним засобом у підготовці фахівців є оновлення СП(ПТ)О у 2017 році.

Отже, $K_{28} = \frac{21}{18} = 1{,}2.$

Джерело: складено автором

Експертна карта оцінювання ефективності інноваційної методичної роботи в ЗП(ПТ)О

Технологія оцінювання	Низький	6	Цілі і завдання не відображають пріоритети у підвищенні професійної компетентності педагогів. Цілі і завдання не діагностовано	Аналіз формальний. Висновки не відповідають результатам аналізу чи не знаходять схожого застосування у методичній роботі
	Середній	5	Цілі не в повній мірі співвідносяться з пріоритетами розвитку ЗП(ПТ)О, в формулюванні завдань є неточності. Завдання слабо діагностовано	Аналіз не прив'язаний до подальшої роботи з педагогами. У аналітичній діяльності є істотні недоліки
	Достатній	4	Цілі сформульовані чітко, з урахуванням пріоритетів розвитку ЗП(ПТ)О. Завдання не в повній мірі відображають заявленій меті	Аналіз виконується грамотно, робляться відповідні результам висновки, створюється система методичної допомоги педагогам
	Високий	3	Цілі поставлені чітко, виходячи з пріоритетних напрямів розвитку ЗП(ПТ)О, регіону, міста і області. Завдання відповідають цілям, реалістичні, діагностовано	Аналіз виконується максимально якісно, на його основі прогнозується система методичної роботи з конкретним педагогом
Показники (індикатори)		2	Збір та обробка інформації про результати оцінювання професійної діяльності педагогів. Виявлення проблем і труднощів. Вивчення та аналіз стану результатів методичної роботи. Результативність соціологічних, психологічних досліджень. Індивідуальні карти контролю за діяльністю педагога	Аналітична діяльність з виявлення рівня професійної компетентності педагогів
Критерії		1	Виявлення цільового замовлення	Аналітична діяльність з виявлення рівня професійної компетентності педагогів

6	Немає розуміння особливостей і призначення різних форм методичної роботи для підвищення кваліфікації педагогів. Проявляється формалізм у виборі форм	ЗП(ПТ)О не готовий до роботи з даним критерієм
5	Форми методичної роботи відбираються хаотично, безсистемно, без урахування рівня розвиненості педагогічної колективу	Зміст технічного завдання не продуманий. Банк ідей і пропозицій не поповняється, виявляється формалізм
4	Форми методичної роботи адекватні рівню професійної компетентності педагогів, ступеню розвитку освітньої системи ЗП(ПТ)О, вирішують пріоритетні завдання розвитку ЗП(ПТ)О	Педагогам в доступній формі доводиться сенс технічного завдання, але не в повній мірі враховується їх готовність до здійсненню даного виду творчого завдання
3	Максимально грамотно виконується відбір змісту і форм методичної роботи, проєктується і реалізується авторська модель методичної роботи	Педагогам зрозумілий сенс технічного завдання, вони готові до пропагування ідей і пропозицій щодо організації методичної роботи. На основі банку ідей і пропозицій здійснюється вибір форм і змісту методичної роботи
2	Обгрунтованість вибору форм методичної роботи, розуміння особливостей їх організації, відповідність форм стану кадрового складу, його компетентності	Оригінальність, авторство у відборі змісту та організації методичної роботи
1	Відбір форм методичної роботи	Відповідність технічних завдань (вибір ідей, пропозицій по організації методичної роботи)

6	Результативність методичної роботи не оцінює	Методична продукція відсутня або її якість не дозволяє її використання в навчанні здобувачів освіти
5	Результативність оцінюється нерегулярно, виявляється формалізм у даному виді	Методична продукція першого рівня (плани, конспекти). Якість продукції не досить висока. Вона може використовуватися самим педагогом-розробником після усунення зауважень
4	Результативність оцінюється досить регулярно. Але дані не в повному обсязі підлягають аналізу	Методична продукція відповідає інноваційному напряму діяльності педагогів, рекомендована до широкого використання ЗП(ПТ), є позитивна рецензія
3	Результативність оцінюється щорічно, робиться порівняльний аналіз	Методична продукція відображає результати методичної діяльності педагогів, рекомендована до широкого використання, є позитивна рецензія
2	Оцінка результативності методичної роботи (моніторинг, порівняльний аналіз)	Відповідність методичної продукції критеріям оцінювання

6	Позитивний досвід відсутній, немає бачення перспектив в його накопиченні
5	Позитивний досвід 1-2 педагогів з актуальних проблем професійної освіти, але немає системи його поширення та впровадження
4	Мається досвід педагогів з 1-2 напрямів інноваційної діяльності. Досвід поширюється, впроваджується всередині ЗП(ПТ)О
3	Є якісний позитивний досвід за пріоритетними напрямами діяльності ЗП(ПТ)О. Реалізується план вивчення, поширення і впровадження позитивного досвіду на кілька років. Досвід ЗП(ПТ)О застосовується широкою педагогічною громадськістю
2	Рівень поширення і впровадження позитивного педагогічного досвіду (затребуваність методичної продукції)
1	Тиражування методичної продукції

Експертний лист оцінювання методичної компетентності педагогів інноваційного ЗП(ПТ)О

Шановний експерт!
Вам належить оцінити експертну карту оцінювання методичної компетентності за критеріями (стовпці 2, 3, 4, 5, 6), вираженість ознак (великий шрифт) і параметрів (дрібний шрифт), проставивши бальні оцінки від 1 до 10.

Критерії / Показники	Інформаційність	Інноваційність	Відповідність	Технологічність	Продуктивність
1	2	3	4	5	6
1. Інформованість про інновації					
1) обізнаність про інновації;					
2) обізнаність про інноваційні технології;					
3) обізнаність проблеми інновації;					
4) бачення необхідних коштів для реалізації інновації;					
5) вміння працювати з науковими джерелами					
2. Відбір змісту інноваційної діяльності					
1) формулювання суперечностей і проблеми для визначення змісту інновації;					
2) обґрунтованість вибору змісту інновації,					
3) проєктування змісту інновації;					
4) прогнозування очікуваного результату					
3. Оснащеність засобами (технологіями) реалізації інновації					
1) застосування сучасних технологій для реалізації змісту інновації;					
2) самостійність в оцінюванні ефективності застосування технології;					
3) розробка педагогом авторських педагогічних технологій					
4. Розробка педагогом інноваційної методичної продукції					
1) передбачення необхідності інноваційної методичної продукції;					

1	2	3	4	5	6
2) знання структури і змісту різних форм і видів інноваційної методичної продукції (програма, перспективний план, календарне планування, конспект заняття);					
3) вміння конструювати необхідну інноваційну методичну продукцію;					
4) проєктування методичного забезпечення;					
5) проєктування дидактичного забезпечення					
5. Організація педагогом самоосвіти для здійснення інноваційної діяльності					
1) виділення пріоритетних напрямів для розгортання самоосвіти;					
2) формулювання найбільш актуальної тематики самоосвіти;					
3) планування етапів самоосвітньої діяльності;					
4) визначення очікуваних результатів по кожному етапу самоосвіти					

Джерело: складено автором

Експертна карта «Критерії оцінювання об'єктів інновацій»

Шановний експерт! (Ф. І. О.).
Вам належить оцінити відповідність критеріїв 3-х об'єктів інновацій. Для цього Вам необхідно проставити позначку «+» в одному з чотирьох стовпців (№ 2, 3, 4, 5) відповідно до Вашої суб'єктивної позиціях

Варіанти оцінки / Критерії	Не відповідає	Скоріше не відповідає	Скоріше відповідає	Відповідає
1	2	3	4	5
№ 1. Інноваційна методична продукція				
Інформаційність				
Інноваційність				

1	2	3	4	5
Адекватність				
Технологічність				
Продуктивність				
№ 2. Методична компетентність				
Інформаційність				
Інноваційність				
Адекватність				
Технологічність				
Продуктивність				
№ 3. Участь здобувачів освіти у роботі з інноваційними формами				
Інформаційність				
Інноваційність				
Адекватність				
Технологічність				
Продуктивність				

Джерело: складено автором

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ДЕРЖАВНИЙ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЮВЕЛІРНОГО МИСТЕЦТВА м. КИЄВА»
вул. Сім'ї Сосніних, 13, м. Київ, 03134, тел. (044) 402-86-93; 402-08-99; 402-87-03; 502-41-63, 502-41-64, тел./факс 502-41-75, E-mail mzum1968@gmail.com, www.jewelart.com.ua, Код ЄДРПОУ 02544336

18.10.2021 № 063/23-712

№_____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у ДПТНЗ «Міжрегіональний центр ювелірного мистецтва м. Києва» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились круглі столи, семінари з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О), яка може використовуватися як інструмент обґрунтування і прийняття управлінських рішень при розробці стратегії розвитку ЗП(ПТ)О; технології індикаторно-критеріального оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

Технологія упровадження моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О представлена як комплекс функціональних компонентів, що включає в себе: способи і методи забезпечення прогнозування, планування, організації, керівництва та контролю освітнього процесу, спрямованого на розробку, апробацію та впровадження інновацій у освітню практику ЗП(ПТ)О.

Визначені в дисертаційній роботі організаційно-педагогічні умови, забезпечують залучення у систему професійної (професійно-технічної) освіти (далі П(ПТ)О) працівників, здатних до інноваційної діяльності, стимулювання роботи і соціально-психологічну підготовку персоналу до здійснення

інноваційної діяльності для успішного функціонування і розвитку ЗП(ПТ)О.

У методичних рекомендаціях з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О представлений практичний матеріал у вигляді локальних управлінських документів, що регламентують організацію інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О та здійснення її контролю; з інноваційних засад управління елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О роз'яснюються алгоритм і планування процесу впровадження елементів дуального навчання у ЗП(ПТ)О, взаємодія з підприємствами на підставі критеріїв відбору підприємств для спільної підготовки робітничих кадрів.

Упровадження вищезазначеного в освітню практику сприяло більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу в забезпеченні якості П(ПТ)О.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді ДПТНЗ «Міжрегіональний центр ювелірного мистецтва м. Києва» (протокол від 18.10.2021 року № 2) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику ЗП(ПТ)О.

Директор,
кандидат педагогічних наук Ольга АВРАМЕНКО

Підпис Авраменко О.О. завіряю
інспектор відділу кадрів Павлюченко Н.

ВІДДІЛ КАДРІВ
ДПТНЗ "МЦЮМ
м.Києва"

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ВИЩЕ КОМЕРЦІЙНЕ УЧИЛИЩЕ
пл. Соборна, 2, м. Чернівці, 58001, тел. (факс) (037 2) 52-44-78, бух. 52-37-52
e-mail: chvku_knteu@ukr.net ЄДРПОУ 05476316

28.10.2021 № 594
На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017-2021 років у Чернівецькому вищому комерційному училищі Київського національного торговельно-економічного університету здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились круглі столи, семінари з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти, яка ґрунтується на законодавчій базі України у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, сучасних концепціях розвитку освіти, сучасних наукових підходах і принципах управління закладом освіти.

Упровадження діагностичного комплексу щодо готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності стало переходом на новий якісний щабель організації освітньої діяльності, забезпечення конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О; виявлення напрямів розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О; вирішення задач підготовки конкурентоспроможного випускника у відповідності зі стандартами професійної (професійно-технічної) освіти і вимогами роботодавців; забезпечення можливості професійного розвитку та

побудови кар'єри майбутніх фахівців, що забезпечує цілісність і безперервність інноваційного циклу «наукові дослідження – розробки – експериментальна діяльність – упровадження інновацій в освітню практику».

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, яка містить предметні інновації, обумовлені переходом на нові навчально-методичні комплекси; загально-методичні інновації, що забезпечують упровадження в педагогічну практику нетрадиційних педагогічних технологій (розробка творчих завдань для здобувачів освіти, проєктна діяльність і тощо); адміністративні інновації як рішення, що приймаються керівниками різних рівнів, які сприяють ефективному функціонуванню ЗП(ПТ)О. Реалізація моделі здійснюється на основі прогнозування, стратегічного планування, організації, управління та контролю за напрямами навчання, виховання, працевлаштування.

Результати дослідження були розглянуті на Всеукраїнському вебінарі «Логістичний підхід до забезпечення розвитку професійних та творчих здібностей педагогічних працівників і здобувачів освіти ЗП(ПТ)О» (12.05.2021), обговорені під час гостьової лекції професора, доктора педагогічних наук Сергєєвої Л.М. (09.06.2021) та нараді заступників з навчально-виробничої роботи Чернівецької області (12.10.2021), що сприяло мультиплікації результатів дисертаційного дослідження в інші ЗП(ПТ)О області.

Означене сприяло більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу в забезпеченні якості професійної (професійно-технічної) освіти та кращому практичному розумінню педагогічними працівниками ключових понять дослідження.

Особливої уваги заслуговують методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Чернівецькому вищому комерційному училищі Київського національного торговельно-економічного університету (протокол від 21.09.2021 № 14), матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Директор Микола КИРИЛЮК

ДЕРЖАВНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«БОГУСЛАВСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ»
ДЕПАРТАМЕНТА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
09701, м. Богуслав, вул. Франка, 31, тел.(факс): (04561) 5-15-75
e-mail: boguslavcpto@ukr.net бухг: buhcpto@ukr.net Web:http://bohuslav-cpto1.edukit.kiev.ua, код згідно з ЄДРПОУ 26078726

№ 311
від "13" 10 2021 р.
на № _____
від "__" _____ 20__ р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Державному навчальному закладі «Богуславський центр професійно-технічної освіти» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились засідання методичних та циклових комісій, круглі столи, семінари з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Упровадження проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О), що ґрунтуються на нормативно-правовому забезпеченні у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та комплексі організаційно-педагогічних умов успішного функціонування і розвитку системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О (організаційно-економічних, навчально-матеріальних, науково-методичних, організаційно-управлінських, психолого-педагогічних).

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О здійснюється на основі прогнозування, стратегічного планування, організації, управління та контролю за напрямами навчання, виховання, працевлаштування шляхом прогнозування інноваційної діяльності для оптимізації використання ресурсів ЗП(ПТ)О.

Упровадження авторського методичного інструментарію щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О полегшує здійснення контролю з упровадження дуальної форми навчання у навчально-виробничий процес у ЗП(ПТ)О. У роботі зазначені критерії відбору підприємств для реалізації проведення підготовки кваліфікованих робітників з елементами дуальної форми навчання, організація упровадження даної форми навчання.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Державного навчального закладу «Богуславський центр професійно-технічної освіти» (протокол від 04.10.21 року № 1), матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

В. о. директора Сергій КУКЛА

Міністерство освіти і науки України
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ
58000, м. Чернівці, вул. Якоба фон Петровича, 16, тел./факс 52-34-08

18.10.2021 № 206

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни** на здобуття наукового ступеня доктора філософії 011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Чернівецькому вищому комерційному училищі Київського національного торговельно-економічного університету здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників НМЦ ПТО у Чернівецькій області, педагогів ЗП(ПТ)О обпроводились круглі столи, семінари з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти, яка ґрунтується на законодавчій базі України у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, сучасних концепціях розвитку освіти, сучасних наукових підходах і принципах управління закладом освіти.

Упровадження діагностичного комплексу щодо готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності стало переходом на новий якісний щабель організації освітньої діяльності, забезпечення конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О; виявлення напрямів розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О; вирішення задач підготовки конкурентоспроможного випускника у відповідності зі стандартами професійної (професійно-технічної) освіти і вимогами роботодавців; забезпечення можливості професійного розвитку та побудови кар'єри майбутніх фахівців, що забезпечує цілісність і безперервність інноваційного циклу «наукові дослідження – розробки – експериментальна діяльність – упровадження інновацій в освітню практику».

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, яка містить предметні інновації, обумовлені переходом на нові навчально-методичні комплекси; загально-методичні інновації, що забезпечують упровадження в педагогічну практику нетрадиційних педагогічних технологій (розробка творчих завдань для здобувачів освіти, проєктна діяльність і тощо); адміністративні інновації як рішення, що приймаються керівниками різних рівнів, які сприяють ефективному функціонуванню ЗП(ПТ)О. Реалізація моделі здійснюється на основі прогнозування, стратегічного планування, організації, управління та контролю за напрямами навчання, виховання, працевлаштування.

Результати дослідження були розглянуті на Всеукраїнському вебінарі «Логістичний підхід до забезпечення розвитку професійних та творчих здібностей педагогічних працівників і здобувачів освіти ЗП(ПТ)О» (12.05.2021), обговорені під час гостьової лекції професора, доктора педагогічних наук Сергеєвої Л.М. (09.06.2021) та нараді заступників з навчально-виробничої роботи Чернівецької області (12.10.2021), що сприяло мультиплікації результатів дисертаційного дослідження в інші ЗП(ПТ)О області.

Означене сприяло більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу в забезпеченні якості професійної (професійно-технічної) освіти та кращому практичному розумінню педагогічними працівниками ключових понять дослідження.

Особливої уваги заслуговують методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на засідання методичної ради Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти у Чернівецькій області (протокол від 06.10.2021 № 03), матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Директор НМЦ ПТО
у Чернівецькій області **Світлана МИКИТЮК**

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

вул. Реміснича, 56, м.Чернігів, 14000, тел. (046-22) 677-285, факс (046-22677-285, chplzt5@gmail.com , код ЄДРПОУ 02548860

20.10.2021 №951

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Чернігівському професійному ліцею залізничному транспорту здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились круглі столи, семінари з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти, яка ґрунтується на законодавчій базі України у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, сучасних концепціях розвитку освіти, сучасних наукових підходах і принципах управління закладом освіти.

Упровадження діагностичного комплексу щодо готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності стало переходом на новий якісний щабель організації освітньої діяльності, забезпечення конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О; виявлення напрямів розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О; вирішення задач підготовки конкурентоспроможного випускника у відповідності зі стандартами професійної (професійно-технічної) освіти і вимогами роботодавців; забезпечення можливості професійного розвитку та побудови кар'єри майбутніх фахівців, що забезпечує цілісність і безперервність інноваційного циклу «наукові дослідження – розробки – експериментальна діяльність – упровадження інновацій в освітню практику».

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, яка містить предметні інновації, обумовлені переходом на нові навчально-методичні комплекси; загально-методичні інновації, що забезпечують упровадження в педагогічну практику нетрадиційних

педагогічних технологій (розробка творчих завдань для здобувачів освіти, проєктна діяльність і тощо); адміністративні інновації як рішення, що приймаються керівниками різних рівнів, які сприяють ефективному функціонуванню ЗП(ПТ)О. Реалізація моделі здійснюється на основі прогнозування, стратегічного планування, організації, управління та контролю за напрямами навчання, виховання, працевлаштування.

Означене сприяло більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу в забезпеченні якості професійної (професійно-технічної) освіти та кращому практичному розумінню педагогічними працівниками ключових понять дослідження.

Особливої уваги заслуговують методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Чернігівського професійного ліцею залізничного транспорту (протокол від 19 жовтня 2021 року № 10), матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Директор Максим ПОДЖАРИЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ
ГІРНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЛІЦЕЙ
вул. Елістинська, 1 л, м. Кривий Ріг, 50053, тел.. (097) 198 38 02
Email: kpgtl@ukr.net, www.kpgtl.dp.ua, код ЄДРПОУ 02541645

20.10.2021 №01-04/536

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Криворізькому професійному гірничо-технологічному ліцеї здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились семінари, засідання методичних, циклових комісій у форматі «круглого столу», дискусійні панелі з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі – ЗП(ПТ)О).

Методологія впровадження концептуальних засад управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О включає: закони, принципи і методи управління інноваційною діяльністю, цілі, завдання, функції управління інноваційною діяльністю, що ґрунтуються на нормативно-правовій базі в системі професійної (професійно-технічної) освіти (далі – П(ПТ)О).

Основними вимогами до побудови такої моделі стало наступне: ієрархічність у досягненні результатів – в основу педагогічної моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О покладена технологія послідовного досягнення прогнозованого кінцевого результату, у структурі і складі якого буде відображений взаємозв'язок особистісних результатів на рівні здобувачів освіти, результатів на рівні освітнього процесу та результатів на рівні ЗП(ПТ)О; дидактична доцільність – проєктування, функціонування і реалізація системи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О будуть регламентовані комплексом дидактичних умов,

обґрунтованих дидактичною цілеспрямованістю, специфікою П(ПТ)О та обліком можливостей цифрових технологій.

Практичну значимість мають методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О, де надаються зразки оформлення журналу обліку виконання програми виробничого навчання на виробництві, накази для підприємства та ін. У рекомендаціях щодо управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О представлено методичний інструментарій планування, структурування та здійснення контролю з упровадження інноваційної діяльності у ЗП(ПТ)О.

Зазначені положення сприяли підвищенню результативності роботи у напрямі забезпеченні якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Криворізького професійного гірничо-технологічного ліцею (протокол від 18.10.2021 року № 13) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику ЗП(ПТ)О.

Директор Вячеслав СИРОТЮК

Міністерство освіти і науки України
Державний професійно-технічний навчальний заклад
«Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну»
вул. Охтирська, 28, м. Суми, 40007, тел./факс (0542) 33-20-22, 33-52-07
E-mail: sumyvpu6@ukr.net КодЄДРПОУ 02547323

18.10.2021 № 1719 На №_____ від_____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у ДПТНЗ «Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічного колективу проводились семінари, тематичні дискусії, засідання у форматі «круглого столу» з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О), що ґрунтуються на законодавчій базі у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (далі П(ПТ)О. Представлені складники моделі формуються на принципах і основах сучасних стратегій і концепцій П(ПТ)О.

Технологія впровадження моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О визначає сукупність способів, форм, методів і прийомів, що забезпечують ефективне поєднання теорії та практики; стилю поведінки та міжособистісної діяльності учасників управлінського процесу, що гарантує досягнення системного та неперервного розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О.

Упровадження діагностичного комплексу щодо рівня позиціонування ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг; актуальності обраної професії вступниками; працевлаштування та подальшої трудової траєкторії випускників; задоволеності випускників своєю професією та реальними робочими умовами дає можливість сформувати стійкі партнерські відносини із роботодавцями.

Методичні рекомендації щодо інноваційних засад впровадження елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О та управління

інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О роз'яснюють умови та вимоги до ресурсного забезпечення, форми контролю з визначених питань.

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О представлена через предметні інновації, що створюють необхідність переходу на нові навчально-методичні комплекси; загально-методичні інновації, що забезпечують упровадження у педагогічну практику інноваційних педагогічних технологій (творчі завдання для здобувачів освіти, проєктна діяльність); адміністративні інновації як рішення, що приймаються керівниками різних рівнів, сприяють ефективному управлінню інноваційною діяльністю. Реалізація моделі здійснюється на основі прогнозування, стратегічного планування, організації, управління та контролю з введенням у адміністративний функціонал маркетингового блоку.

Означене сприяло більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу в забезпеченні якості П(ПТ)О та кращому практичному розумінню педагогічними працівниками ключових понять дослідження.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді ДПТНЗ «Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну» (протокол від 31.08.2021 року № 1) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику ЗП(ПТ)О.

Директор **Сергій СІКІРНІЦЬКИЙ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КАБІНЕТ
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Платонівська, 18, м. Київ, 03049, тел. (044) 249-45-95,
E-mail: nmk_kyivobl@ukr.net Web: oblpto.in.ua Код ЄДРПОУ 37687329

12.10.2021 №5/03-76

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
за темою
«Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти»
Докторович Валерії Миколаївни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у ДНЗ «Ржищівський професійний ліцей» та ДНЗ «Катюжанське вище професійне училище» Київської області здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились засідання методичних та циклових комісій, семінари, педагогічні читання з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Упровадження в педагогічну практику проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О), особливістю яких є інтеграція освітнього, науково-методичного, маркетингового, адміністративно-господарського та фінансово-економічних компонентів, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємодії.

Упровадження методико-технологічного забезпечення управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, а саме: створення блочно-цільової структури управління, визначення управлінського функціоналу ЗП(ПТ)О, використання інноваційних форм організації управлінської діяльності, сприяють ефективному функціонуванню ЗП(ПТ)О. За допомогою зазначених у дисертаційному дослідженні критеріїв визначення ефективності управління інноваційною діяльністю доцільно проводити самоаналіз із питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗП(ПТ)О.

Матеріали цього дослідження можуть бути використані у практиці роботи будь-якого типу ЗП(ПТ)О.

Розроблена технологія поетапного впровадження функціональних механізмів проведення інновацій ґрунтується на визначенні вимог соціальних партнерів ЗП(ПТ)О до підготовки кваліфікованих робітників. Упровадження науково обґрунтованої моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О передбачає цілеспрямовану імплементацію в управлінську діяльність на різних рівнях комплексу етапів реалізації системного і програмно-цільового підходів до аналізу функціонування процесу управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О.

Слід відзначити методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного навчання у підготовку кваліфікованих робітників, у яких представлено готовий інструментарій організації і планування, умови та вимоги до ресурсного забезпечення даної форми навчання.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на навчально-методичній раді при Начально-методичному кабінеті професійно-технічної освіти у Київській області (протокол від 11.10.2021 р. № 03) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Директор **Марина СТАСЄЄВА**

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки
Сумської обласної державної адміністрації
Державний навчальний заклад
«Сумський центр професійно-технічної освіти
харчових технологій, торгівлі та ресторанного сервісу»

Код ЄДРПОУ: 02547286
Р.рах.: 35410001016079, банк УДК в Сумській обл., МФО: 837013
вул. Роменська, 96, м. Суми-2, Україна, 40002.
тел. (0542) 221-297;611-462; 611-458; 611-463 611-460, 611-447.

18.10.2021 № 484

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Державному навчальному закладі «Сумський центр професійно-технічної освіти харчових технологій, торгівлі та ресторанного сервісу» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились семінари, практикуми, засідання методичних, циклових комісій з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О).

Упровадження діагностичного комплексу щодо якості управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності дало поштовх до якісних змін в організації освітньої діяльності, позиціонуванню ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг; виявленню напрямів розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О; очікуванням абітурієнтів та рівню сформованості мотивації; працевлаштуванню та подальшій трудовій траєкторії випускників; задоволеності випускників

своєю професією та реальними робочими умовами; відповідності професійної підготовки у ЗП(ПТ)Одо вимог сучасного ринку праці.

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О ґрунтується на законодавчій базі в системі професійної (професійно-технічної) освіти (далі П(ПТ)О), сучасних стратегіях і концепціях. Модель містить цільовий, методологічний, змістовно-процесуальний, діагностично-критеріальний і контрольно-діаностичний складники, що взаємопов'язані між собою і впровадження яких реалізує єдину головну мету ЗП(ПТ)О – підготовка мобільного конкурентоспроможного випускника.

Впровадження дисертаційних положень в освітню практику ЗП(ПТ)О сприяло більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу у забезпеченні якості П(ПТ)О та адаптації педагогічних працівників до роботи в інноваційному режимі.

У методичних рекомендаціях щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О представлено управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О надається інструментарій щодо здійснення контролю з вищезазначених питань.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Державного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти харчових технологій, торгівлі та ресторанного сервісу» (протокол від 30.08.2021 року № 4) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику ЗП(ПТ)О.

Директор **Ірина СТОВБИР**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ДЕРЖАВНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
"ОДЕСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ"
67801, Одеська обл., смт. Овідіополь, вул. Театральна, 3
т. (048) 758-18-96, e-mail: ptu_odessa@ukr.net, Код ЄДРПОУ 05537377

Вих. № 3453 від 11.10.2021р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Державному навчальному закладі «Одеський центр професійно-технічної освіти» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились семінари, круглі столи з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Упровадження в освітню практику проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

У концептуальних засадах автором розкрито теоретичні основи управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, в основу якої покладено основи ефективного використання внутрішнього потенціалу забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти (матеріально-технічної бази, викладацького складу, підготовки здобувачів освіти, інформаційно-методичної бази тощо).

Розроблена автором педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, використовується як інструмент обгрунтування і прийняття управлінських рішень при розробці стратегії розвитку ЗП(ПТ)О, яка охоплює освітні парадигми, закономірності, підходи, принципи, форми, методи та критеріально-діагностичний інструментарій. Результатом у реалізації моделі управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О визначено підготовку мобільних кваліфікованих робітників, що відповідають вимогам виробництва, позиціонування ЗП(ПТ)О на ринку освітніх послуг, підвищення методичної компетентності педагогічних працівників та якості наданню освітніх послуг.

Практичну значимість також мають методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного

навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників, що відображають алгоритм упровадження даної форм навчання та проведення етапів контролю освітніх результатів здобувачів освіти.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійною (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Державного навчального закладу «Одеський центр професійно-технічної освіти» (протокол від 28 серпня 2021 року № 1), матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику ДНЗ «Одеський центр професійно-технічної освіти».

Директор Сергій СУЩЕНКО

Департамент освіти і науки
Сумської обласної державної адміністрації
ДЕРЖАВНИЙ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КОНОТОПСЬКЕ ВИЩЕ ПРОФЕСІЙНЕ УЧИЛИЩЕ»
41600 Сумська обл., м. Конотоп, вул. 6-го Вересня, 1
тел.(05447)6-07-84, 6-02-50;
тел./факс 6-06-90 E-mail: vpu4konotop@ukr.net

19.10.2021 № 850 На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у ДПТНЗ «Конотопське вище професійне училище» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились засідання методичних комісій, семінари, методичні дайджести з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О), концептуальні засади управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О, основою яких є нормативно-правове забезпечення професійної (професійно-технічної) освіти (далі П(ПТ)О), сучасні концепції розвитку освіти, наукові підходи і принципи управління ЗП(ПТ)О.

Реалізація моделі здійснюється через створення гнучкої, динамічної, демократичної, гуманістичної системи управління ЗП(ПТ)О, яка: використовує варіативні управлінські рішення; прогнозує кінцеві результати діяльності; включає економічні механізми діяльності, пов'язані з необхідністю посилення фінансової самостійності; забезпечує оптимальне поєднання адміністративного, колективного управління й самоврядування.

Поряд з управлінськими рішеннями велика увага приділяється організації роботи циклових, методичних комісій. Метою предметно-циклової комісії є формування нової моделі випускника, адаптованого до діяльності на основі інноваційної ідеї. Навчально-методичне поле діяльності предметно-циклової

діяльності на основі інноваційної ідеї. Навчально-методичне поле діяльності предметно-циклової комісії з управління інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О характеризується через методичне забезпечення (створення інноваційного навчально-методичного комплексу, дієву систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників), освітній моніторинг (семінар, практикум, пробна кваліфікаційна робота, поетапна, державна кваліфікаційна атестація), зв'язок із закладами вищої освіти (індивідуальні заняття, наукове суспільство, спецкурси), міжпредметні зв'язки (наукові джерела, професійне спрямування, єдині інноваційні вимоги).

Дієвий практичний інструментарій представлено у методичних рекомендаціях щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О та управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді ДПТНЗ «Конотопське вище професійне училище» (протокол від 19.10.2021 № 2) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Директор **Ганна ФАТЮШИНА**

Міністерство освіти і науки України
Державний навчальний заклад
«Білопільське вище професійне училище»
41802, Сумська обл., м. Білопілля, в. Клубна, 6,
e-mail: ptu5@online.ua, тел.9-14-71

№ 913 від 18.10.2021

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» **Докторович Валерії Миколаївни**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
011- освітні, педагогічні науки

Упродовж 2017/2021 років у Державному навчальному закладі «Білопільське вище професійне училище» здійснювались апробація та практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Докторович В.М. на тему: «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти».

За участі педагогічних працівників проводились семінари, засідання у форматі «круглого столу», тематичні дискусії, спільні засідання методичних, циклових комісій з використанням основних положень дисертаційної роботи Докторович В.М. Зокрема, апробацію проходили розроблені авторські концептуальні засади управління інноваційною діяльністю та модель управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі ЗП(ПТ)О).

Розроблена педагогічна модель управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О ґрунтується на демократичних і гуманістичних парадигмах, що сприяє колегіальному прийняттю рішень керівником, широкій поінформованості управлінського апарату та усіх членів колективу про розв'язувану проблему, виконання завдань і цілей. У функціонал адміністрації вводиться маркетинговий блок, що ґрунтується на принципах емерджентності, консалтингу, менеджерства.

Гнучкість і адаптивність управління інноваційною діяльністю в ЗП(ПТ)О досягається за рахунок включення роботи методичних, циклових комісій на постійній основі, в якій задіяні всі педагогічні працівники. Сутність діяльності голів циклових комісій полягає у тому, щоб технологію управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О на їх рівні зробити оптимальною: своєчасний збір інформації про стан розвитку інноваційної діяльності ЗП(ПТ)О, її моніторинг.

Практичну значимість мають методичні рекомендації щодо інноваційних засад упровадження елементів дуальної форми професійного навчання у ЗП(ПТ)О де представлено зразки наказів з упровадження елементів дуальної форми навчання, розподіл обов'язків між майстром виробничого навчання і наставником, визначені принципи взаємодії з підприємствами з упровадження вищезазначеної форми навчання.

У рекомендаціях з управління інноваційною діяльністю ЗП(ПТ)О надаються методичні поради щодо планування, структурування та форми контролю якості інноваційної роботи.

Даний інструментарій сприяв ефективному використанню внутрішнього потенціалу закладу в забезпеченні якості професійної (професійно-технічної) освіти та готовності педагогічних працівників до роботи в інноваційному режимі.

За результатами обговорення ефективності впровадження дисертаційного дослідження В.М. Докторович за темою «Управління інноваційною діяльністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти» на педагогічній раді Державного навчального закладу «Білопільське вище професійне училище» (протокол від 04.10.2021 року № 14) матеріали дослідження схвалено до подальшого вивчення та впровадження в управлінську практику ЗП(ПТ)О.

Директор Юрій ХРИСТІЙ