

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ

## KEY AREAS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT AT PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION IN THE CONDITIONS OF EDUCATION MODERNIZATION

Стаття присвячена ключовим практичним аспектам управління інноваційним розвитком дошкільного закладу освіти. Особлива увага приділялась напрямам реформування та модернізації системи освіти щодо інноваційної діяльності ЗДО на різних рівнях. Проаналізовано та узагальнено показники, за якими оцінюється готовність дошкільної установи до інноваційної діяльності. У статті детально охарактеризовано рівні розвитку інноваційної діяльності ЗДО з практичної точки зору. Важливим аспектом дослідження стало виокремлення типів педагогічних інновацій в системі дошкільної освіти залежно від їх радикальності. Управління інноваційним розвитком діяльності ЗДО передбачає постійний і всеохоплюючий характер. Тому у статті виокремлені основні взаємозалежні напрями, за якими відбувається інноваційний розвиток. Отже, інноваційна діяльність ЗДО сьогодні може охоплювати собою широкий спектр напрямів педагогічної і управлінської активності.

**Ключові слова:** заклад дошкільної освіти, управління ЗДО, інноваційна діяльність, інноваційні технології, педагогічні технології.

The article is devoted to the key practical aspects of innovative development managing at preschool educational institution. Special attention was paid to the reforming and modernizing the education system directions in relation to the innovative activities of educational institutions at various levels. The indicators used to assess the readiness the preschool institution for innovative activities have been analysed and summarized. The article analyses in detail the innovative activities development levels of educational institutions from a practical point of view, which include innovations related to the improvement existing elements of the educational process in educational institutions; innovation related to rationalization, innovation related to modernization, innovation as a pedagogical invention, innovation as a pedagogical discovery. An important aspect of the research was the identification the pedagogical innovations types depending on their radicality in the preschool education system. The innovative development activity management at preschool education institution assumes a permanent and all-encompassing nature. Therefore, the article highlights the main interdependent directions in which innovative development takes place. In particular, such key aspects of innovative activity as technical-technological and organizational-management are analysed in detail and substantiated. In order to create technological innovations, the pedagogical teams of the preschool education institution must constantly lead the development of education unique models and children intellectual development. As a result, new (innovative) pedagogical technologies are formed. Among the main organizational and managerial innovations in the preschool education institution activities, the following can be distinguished: program-target pedagogical management and marketing, development of new algorithms for conducting control activities in the educational institution and the organization of the internal education quality monitoring system. Therefore, the innovative activity of educational institutions today can cover a wide range of areas in pedagogical and managerial activity.

**Key words:** preschool education institution, preschool education institution management, innovative activity, innovative technologies, pedagogical technologies.

УДК 37.07:005.95/96

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-16>

**Артюшок В.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана  
Дем'янчука»

**Artiushok Viktoriia**

Academician Stepan Demianchuk  
International University  
of Economics and Humanities

**Постановка проблеми.** Сучасні орієнтири модернізації системи освіти – доступність, якість, ефективність – висувають підвищені вимоги до управління дошкільним закладом освіти. Оптимізація системи дошкільної освіти можлива лише при опануванні інновацій, що сприяють переходу дошкільних установ на якісно новий режим – режим розвитку. Інший аспект модернізації дошкільної освіти пов'язаний із створенням у закладі дошкільної освіти оптимальних умов для прояву високої культури інноваційної педагогічної діяльності вихователя, що володіє компетентністю, готового до використання та створення інновацій, вміння вести дослідно-експериментальну роботу.

Успішне управління інноваційними процесами залежить від складу педагогічного персоналу освітньої організації. Ефективність цих процесів

максимально залежить від необхідності постійної роботи над удосконаленням, підвищенням кваліфікації, а також стабільного, неперервного і прагматичного управління персоналом ЗДО. Розробляючи стратегію управління інноваційними технологіями управлінський апарат ЗДО все частіше стикається з проблемами нестачі методичних рекомендацій для фахівців дошкільної освітньої установи щодо даних процесів.

Актуальність та протиріччя дозволили виділити проблему методичного супроводу педагогів у процесі застосування інноваційних технологій під час освітнього процесу в ЗДО, зокрема це відсутність конкретної моделі підвищення професійної компетентності педагогів у сфері використання інноваційних технологій в управлінні дошкільною освітою.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню проблем управління інноваційним розвитком навчального закладу присвячені роботи українських і зарубіжних учених, зокрема, таких як В. В. Григораш, О. С. Заблоцька, Л. М. Калініна, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза, Л. А. Онищук. Особливості управлінської діяльності в дошкільному закладі освіти досліджували такі науковці, як К. Біла, А. Бондаренко, К. Крутій, Л. Пісоцька та ін. Проте проблема управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу залишається недостатньо дослідженою.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз основних напрямів та підходів до управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу враховуючи основні напрями модернізації системи освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність закладу дошкільної освіти розглядається нами як особливий вид педагогічної та управлінської діяльності. Метою інноваційної діяльності у ЗДО є розвиток дошкільної освіти, вдосконалення професіоналізму педагогів та управлінців, розвиток інноваційного стилю мислення та діяльності [1, с. 189].

Важливим кроком керівника на початковому етапі реалізації інноваційної діяльності у ЗДО є виявлення інноваційних потреб установи, а також ступеня готовності педагогічного колективу до здійснення інноваційної діяльності, розробки та впровадження інновацій [2].

Показниками такої готовності можуть служити:

- високий рівень відповідальності педагогів у своїй професійній діяльності;
- вмотивованість до здійснення інноваційної педагогічної діяльності;
- відповідність пріоритетів діяльності ЗДО змісту і вимогам інноваційної діяльності (наявність серед пріоритетів, наприклад, орієнтації на пошук нового або, навпаки, на використання традиційних, відомих, апробованих прийомів і технологій та ін.);
- характер ставлення педагогічного колективу до інновацій;
- готовність педагогів підтримувати керівника у його інноваційних починаннях;
- рівень особистої та колективної інноваційної культури педагогів та колективу ЗДО в цілому;
- інноваційний кругозір, ерудиція педагогів у галузі педагогічних інновацій;
- активність або пасивність поведінки педагогів у ставленні до розробки, впровадження і використання інновацій у своїй професійній діяльності;
- професійна відкритість педагогів, їхня внутрішня готовність ділитися вдалим досвідом використання чужих та розробки і впровадження власних інноваційних напрацювань;
- готовність педагогів вмикатися у інноваційний процес, брати участь у розробці і впровадженні

інновацій, включаючи психологічну готовність до можливих невдач на цьому шляху;

– наявність у педагогів важливих особистісних якостей, що сприяють інноваційній діяльності (допитливий розум, прагнення до підвищення якості своєї діяльності, принциповість, комунікабельність, відкритість та ін.).

На другому етапі завданням керівників ЗДО спільно з фахівцями педагогічного колективу є визначення ключових цілей здійснення інновацій в освітній організації та, виходячи з них, створення дерева актуальних цілей і завдань інноваційної діяльності ЗДО на певний період (як правило, коротко- і середньостроковий).

На третьому етапі, з урахуванням поставлених цілей і виділених завдань, визначаються ключові напрями здійснення інновацій у роботі ЗДО. Таких напрямів може бути кілька, але, зазвичай, виділяють 3-5 основних, щоб не відбувалося непродуктивного розпорошення інноваційної активності та інноваційного потенціалу організації.

На четвертому етапі здійснюється визначення кола фахівців, які, по-перше, будуть залучені до реалізації даних напрямів педагогічної інноватики, а по-друге, будуть відповідальними за досягнення поставлених у рамках напрямів цілей та завдань.

На п'ятому етапі важливо визначити тимчасові межі та орієнтири здійснення інноваційної діяльності за кожним із ключових напрямів. При цьому терміни реалізації заходів в межах таких напрямів інноватики можуть бути різними, оскільки для кожного типу інновацій у ЗДО потрібен свій термін для розробки, впровадження і апробації.

З урахуванням визначених термінів здійснення заходів з інноваційної діяльності ЗДО починається шостий етап – практичної інноваційної творчості. Це найбільш креативний і різноманітний за своїм змістом етап, коли головна роль інноваційної активності відводиться власне спеціалістам-новаторам.

Після етапу інноваційної творчості обов'язково має наступати етап підведення підсумків і представлення результатів проведеної інноваційної діяльності за кожним із напрямів. Цей етап необхідний, щоб усі члени педагогічного колективу змогли познайомитись зі змістом проведеної інноваційної активності фахівців, оцінити отримані результати, зробити висновки на майбутнє, отримати інноваційні знання для подальшого використання у власній педагогічній практиці і т.д. Важливо, щоб підбиття підсумків та представлення результатів було публічним. Це забезпечує гласність та відкритість інноваційного процесу у ЗДО.

Найважливішим кроком описаної послідовності етапів управління інноваційною діяльністю ЗДО можна вважати стадію визначення ключових напрямів та рівнів здійснення інновацій у роботі ЗДО. Саме від вибору напрямку і рівня

інноваційного розвитку ЗДО залежить здатність закладу забезпечити організацію цілісного процесу, спрямованого на забезпечення різнобічного розвитку дитини дошкільного віку відповідно до її талантів, здібностей, індивідуальних психічних та фізичних особливостей, культурних потреб.

В умовах активної модернізації змісту дошкільної освіти, відповідно до вимог законів України «Про дошкільну освіту» та «Про охорону дитинства» відбувається багатовекторний розвиток інноваційної діяльності ЗДО на різних рівнях. До основних рівнів розвитку інноваційної діяльності ЗДО можна віднести:

- інновації, пов'язані з удосконаленням існуючих елементів освітнього процесу ЗДО, (наприклад, кадрового чи технологічного) з метою пристосування існуючих педагогічних методик, технік та технологій дошкільної освіти до нових мінливих умов здійснення педагогічної діяльності у ЗДО;

- інновації пов'язані з раціоналізацією, тобто зі встановленням нових правил застосування вже відомих фахівцям педагогічних засобів для вирішення традиційних завдань;

- інновації пов'язані з модернізацією, що передбачають зміну відразу декількох елементів діючої освітньої системи;

- інновації, що репрезентують собою нові евристичні рішення педагогічних проблем, в основі яких лежить відкриття і використання нових способів, створення і використання невідомих раніше педагогічних форм, методів, засобів для розв'язання актуальних педагогічних проблем;

- інновації як педагогічний винахід. Такі інновації є найважливішим результатом ефективної, як правило, багаторічної дослідно-практичної педагогічної діяльності, в результаті якої створюється або розробляється новий педагогічний засіб, педагогічна технологія або їх унікальне поєднання, що сприяє здійсненню педагогічного процесу на якісно новому рівні і досягненню якісно інших результатів;

- інновації як педагогічне відкриття. Виникають як наслідок дослідницької діяльності у напрямі вирішення принципово нових педагогічних завдань та докорінно оновлює собою всю систему дошкільної освіти в цілому або суттєво покращує її ключові складові елементи (таким педагогічним відкриттям в свій час стала ТРВЗ- педагогіка, компетентнісний підхід та ін.) [3, с. 114].

Крім різних рівнів здійснення, інноваційні зміни в дошкільній освіті можуть мати і різний за своєю радикальністю характер. З цих позицій можна виділити такі типи педагогічних інновацій в системі дошкільного освіти:

- радикальні або базові педагогічні інновації (передбачають створення принципово нових педагогічних технологій, методів управління ЗДО та ін.);

- комбінаторні педагогічні інновації (у їх основі лежить використання різних поєднань нововведень, конструктивне сполучення різних елементів);

- модифікуючі інновації, передбачають перш за все покращення і доповнення вже існуючих, вихідних педагогічних технологій, форм, методів роботи.

Безумовно, радикальні інновації не є постійними у діяльності ЗДО, оскільки, як і для багатьох інших кардинальних інновацій, для інноваційних відкриттів та винаходів у дошкільній педагогіці має сформуватись відповідна ситуація (зокрема, має відбутись усвідомлення педагогічних проблем, що вимагають принципово нових підходів та методів вирішення).

Розвиток форм та методів інноваційної діяльності ЗДО сьогодні є явищем постійним та всеохоплюючим. Саме тому інновації в системі дошкільної освіти, як правило, відбуваються одночасно не за одним, а за декількома взаємозалежними напрямками. Серед таких напрямків можна виділити декілька ключових [4, с. 137].

Насамперед найочевиднішими є техніко-технологічні інновації. За своєю суті будь-яка технологія являє собою сукупність прийомів, що застосовуються у певній справі чи мистецтві. Що стосується технологічних інновацій у ЗДО, то вони спрямовані на створення актуальних і сучасних компонентів та прийомів здійснення прикладної педагогічної діяльності фахівців ЗДО, основною метою яких є модернізація освітнього процесу.

Для створення технологічних інновацій педагогічні колективи ЗДО постійно мають вести розробку унікальних моделей виховання і інтелектуального розвитку дітей. У результаті відбувається формування нових (інноваційних) педагогічних технологій – сукупності психолого-педагогічних установок, що визначають спеціальний набір та компонування форм, методів, способів, прийомів навчання та виховних засобів.

Серед інновацій такого типу, створених сучасною системою дошкільної освіти, можна виділити наступні технології, що мають значну практичну цінність:

- здоров'язберігаючі технології;
- технології проектної діяльності;
- інформаційно-комунікаційні технології;
- особистісно-орієнтовані технології;
- інноваційні ігрові технології та ін.

Для прикладу можна розглянути здоров'язберігаючі технології у дошкільній освіті, метою яких є забезпечення збереження здоров'я усіх дітей, формування у них необхідних знань, умінь, навичок у сфері здорового способу життя.

Сучасні інноваційні здоров'язберігаючі педагогічні технології у ЗДО включають різні аспекти впливу педагога на здоров'я дітей на різних рівнях – інформаційному, психологічному, біоенергетичному. Такі здоров'язберігаючі технології

можуть бути змістовно різними – медико-профілактичними, фізкультурно-оздоровчими, здоров'я-збагачуючими, освітніми та ін. [5, с. 313].

Різноманітними за своїм змістом можуть бути і інші інноваційні технології ЗДО з переліку, представленого вище. Зокрема, інноваційні технології проектної діяльності дошкільнят можуть мати ігровий, творчий, експериментальний чи практико-орієнтований характер. Інноваційні технології дослідницької діяльності дітей також можуть суттєво відрізнитися за своїм характером, бути, наприклад, евристичними, наслідувальними, моделюючими та ін.

Поряд з техніко-технологічними інноваціями у діяльності ЗДО можуть реалізовуватися, також, і організаційно-управлінські інновації. Вони можуть стосуватися, наприклад, управління кадрами чи управління ЗДО загалом [6, с. 143].

Серед основних організаційно-управлінських інновацій у діяльності ЗДО можна виділити наступні:

- програмно-цільовий педагогічний менеджмент і маркетинг, що передбачає розробку програм розвитку ЗДО із зазначенням чітких цільових орієнтирів;

- створення моделей управління інноваційної діяльністю ЗДО;

- створення нових моделей організації методичної роботи ЗДО, що ґрунтуються на єдності управлінського і методичного підходів;

- розробка нових алгоритмів ведення контрольної діяльності у ЗДО і організації системи внутрішнього моніторингу якості освіти;

- використання мережевих моделей управління ЗДО та ін.

Серед ключових технологій, що входять до розглянутої групи, є інноваційні кадрові технології. Вони можуть включати, наприклад:

- технології безперервної освіти та самоосвіти педагогів ЗДО;

- технології диференційованої роботи з педагогічними кадрами ЗДО з урахуванням рівня їх професійної майстерності;

- технології активного навчання і підвищення кваліфікації педагогів (майстер-класи, педагогічні ринги, майданчики стажерів, педагогічні проекти та ін.) і т.д.

Крім техніко-технологічних і організаційно-управлінських інновацій у системі дошкільного освіти активно реалізуються різного роду інновації, що стосуються оновлення та переосмислення, новаторства у сфері змісту освіти. Вони зокрема можуть передбачати адаптацію і використання у практиці ЗДО нових, актуальних авторських розробок занять, творчих заходів, планів проведення батьківських зборів, педагогічних зустрічей і конференцій.

**Висновки.** Таким чином, аналіз показує, що інноваційна діяльність ЗДО сьогодні справді може охоплювати собою широкий спектр напрямів педагогічної і управлінської активності. Важливо, щоб у кожному конкретному ЗДО не відбувалося

звуження поля інноваційної активності, щоб пошук нововведень здійснювався одночасно за усіма ключовими напрямками діяльності ЗДО, причому з урахуванням специфіки конкретної установи, масштабу її діяльності, кількості вихованців і інших факторів, що впливають на інноваційний процес.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків : Основа, 2011. 224 с.
2. Артюшок В. Розвиток кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-25>.
3. Дичківська І. М. Принципи управління інноваційними процесами у дошкільних навчальних закладах. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22(1). С. 110–117.
4. Харченко А. Психолого-педагогічні інноваційні технології в реалізації базового компонента дошкільної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 3. С. 135–137.
5. Шовкопляс О. М. Управління інноваційною оздоровчою діяльністю в закладі дошкільної освіти. *Молодий вчений*. 2018. № 2(1). С. 311–314.
6. Гой Н., Вишнеvsька О. Інноваційний підхід до управління дошкільним навчальним закладом. *Гірська школа Українських Карпат*. 2016. № 15. С. 140–144.

#### REFERENCES:

1. Hryhorash V. V. (2011) Orhanizatsiya diyalnosti kerivnyka shkoly [Organization of school heads]. Kharkiv, Osнова. (in Ukrainian)
2. Artiushok V. (2022) Rozvytok kadrovoho potentsialu zakladu doshkilnoi osvity [Human resources development of preschool educational institutions]. *Ekononika ta suspilstvo*, no. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-25>.
3. Dychkivska I. M. (2012) Pryntsypy upravlinnia innovatsiinyh protsesamy u doshkilnykh navchalnykh zakladakh [The principles of innovation process management in preschool institutions]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedagogichni nauky*, no. 22(1), pp. 110–117.
4. Kharchenko A. (2013) Psykholoho-pedahohichni innovatsiini tekhnolohii v realizatsii bazovoho komponenta doshkilnoi osvity [Psychological and pedagogical innovative technologies in the implementation of the basic component of preschool education]. *Nova pedahohichna dumka*, no. 3, pp. 135–137.
5. Shovkopliash O. M. (2018) Upravlinnia innovatsiinoiu ozdorovchoiu diialnistiu v zakladi doshkilnoi osvity [The management of innovative wellness activity in the preschool education institution]. *Molodyi vchenyi*, no. 2(1), pp. 311–314.
6. Goy Natalia, Vishnevskaya Oksana (2016) Innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia doshkilnym navchalnym zakladom [An innovative approach to the preschool educational institution management]. *Hirskaya shkola Ukrain-skykh Karpat*, no. 15, pp. 140–144.