

УДК 37.07:005-044.44

DOI <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.29.264190>

**ІРИНА БАБЕНКО**

ORCID: 0000-0001-6481-014X

**СЕРГІЙ ШКОЛЯР**

**ЮРІЙ ДЗЕКУН**

ORCID: 0000-0001-6342-7245

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

## **НОВАТОРСЬКИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСВІТНЯ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

У статті розглядається новаторський педагогічний менеджмент як засіб переведення педагогічних систем у якісно новий стан, як знаряддя побудови нового, більш благополучного та розвиненого суспільства в цілому. Викладено основні зміни, які необхідно зробити кожному менеджеру, якщо він хоче, щоб його заклад освіти зміг повністю реалізувати свої можливості.

***Ключові слова:** педагогічний менеджмент, новаторство, педагогічні інновації, інноваційна діяльність, новаторський педагогічний менеджмент*

**Постановка проблеми.** Сучасна вітчизняна освіта перебуває у процесі динамічних змін, внаслідок чого інтеграція процесу та результатів праці учасників освітнього процесу, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність роботи закладу освіти набувають усе більшого значення у вирішенні проблеми якості освіти. Змінюється система взаємодії всіх учасників освітнього процесу, а це вимагає від педагогів, і в першу чергу від керівників, осмислення всіх нововведень і перетворень, що зумовлює формування нового бачення системи управління закладом освіти з погляду його ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим характерним явищем в освіті останніми роками стало розгортання новаторських процесів, спрямованих на оновлення освітніх систем. В освітніх системах різного рівня, поряд з контуром поточного функціонування, склався контур розвитку, що дозволяє їм активно адаптуватися до соціально-економічних умов, що змінюються, послідовно вдосконалюватися в напрямку все більш повного задоволення запитів, побажань, потреб споживачів освітніх послуг, суспільства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні кілька років значно зріс інтерес науковців до новаторства в освіті, вони досліджували такі аспекти, як: «інновації в освіті» (М. Поташник, К. Ангеловські, Н. Клокар, В. Паламарчук, К. Роджерс, Л. Даниленко, О. Савченко, Л. Ващенко); «інноваційна діяльність педагога» (В. Афанасьєв, Л. Даниленко, І. Зязюн, Л. Подимова, К. Роджерс, В. Сластьонін); «інноваційна діяльність навчального закладу» (Л. Даниленко, О. Кияшко, Н. Клокар); «інноваційна діяльність керівників навчальних закладів» (А. Бакурадзе, М. Гузик, О. Мармаза, І. Підласий, В. Сластьонін, В. Слободчиков, Н. Шуст, Н. Погрібна); «формування готовності педагогів до інноваційної діяльності» (Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківська, О. Козлова); «створення та інноваційного освітнього середовища» (Л. Ващенко, Т. Водолазська, І. Гавриш, Л. Даниленко).

**Формулювання мети.** Розглянути новаторський педагогічний менеджмент як засіб переведення педагогічних систем у якісно новий стан, більш благополучного та розвиненого суспільства та викласти основні зміни, які необхідно зробити кожному менеджеру, щоб його заклад освіти зміг повністю реалізувати свої можливості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід від економіки, побудованої на споживанні дешевих природних ресурсів та енергії, до економіки, заснованої на сучасних знаннях та технологіях, можливий тільки на основі розвитку інновацій, які, безумовно, є рушієм зростання та добробуту сучасного інформаційного суспільства.

Новаторський педагогічний менеджмент розглядається сьогодні не тільки як засіб переведення педагогічних систем у якісно новий стан, але як знаряддя побудови нового, більш благополучного та розвиненого суспільства в цілому.

Сам по собі педагогічний менеджмент є людиноцентралізованим видом управління виховним процесом. Його характерними рисами є системність, колегіальність, демократичність, гнучкість у підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень тощо. Ідея гуманізації, що лежить в основі нової

філософії освіти, вимагає переведення загальноосвітніх закладів до нового режиму діяльності, головною рисою якого є випереджальний розвиток (Лунячек, 2015).

Як зазначає О. Винничук, педагогічний менеджмент «являє собою комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами підготовки службовців, спрямованих на підвищення ефективності їх професійної діяльності і розвиток особистісних якостей. Особливого значення в педагогічному менеджменті набуває мистецтво спілкування з людьми, управлінські вміння та здатність до організації» (Винничук, 2020, с. 20).

У загальному сенсі під педагогічним менеджментом розуміють «процес організації людських, матеріальних, фінансових ресурсів для досягнення певних цілей. Менеджмент в педагогіці – це управління (планування, регулювання, контроль), керівництво педагогічним процесом, його організація. Це також сукупність методів, форм, засобів управління для досягнення мети» (Винничук, 2020, с. 22).

Хоча новації супроводжують суспільство від початку його виникнення, як педагогічна категорія вони відносно молоді й у цьому одна з причин того, що в їхньому визначенні існує велика різниця, хоча і немає істотних розбіжностей і нерозуміння. Найзначніші розбіжності у визначенні новацій пов'язані з вживанням близьких термінів їх характеристики. Ця строкатість хоч і відбиває синонімічне багатство мови, водночас вказує на необхідність їх уточнення. Деякі педагоги вважають нововведення вузьким розумінням модернізації освіти, інші – широким. Дехто заміняє термін «новації» термінами «реформа», «осучаснення», «вдосконалення», «оптимізація», «модернізація викладання» тощо. На думку О. Мармази, щодо педагогічного процесу інновація означає «введення нового в цілі, зміст, форми і методи навчання та виховання; в організацію спільної діяльності вчителя і учня» (Мармаза, 2016, с. 9). Самі по собі інновації не з'являються, вони є результатом постійних наукових пошуків, узагальнення передового педагогічного досвіду окремих як учителів, так і цілих педагогічних колективів.

Новаторський педагогічний менеджмент передбачає вирішення двох взаємопов'язаних завдань: по-перше, управління технологічними, організаційними та економічними інноваціями; по-друге, управління процесом розробки та розподілу нових високоєфективних педагогічних технологій, нових методів, прийомів та засобів навчання, виховання та розвитку особистості.

Треба зазначити, що змін не можна досягти тільки шляхом накопичення досвіду, хоча це вкрай важливо в умовах перебудови старого, або вдосконалення наявного досвіду, бо ані те, ані інше вже не в змозі пристосувати попередню систему до нових умов. Необхідний новаторський підхід, продуктом якого будуть інновації, введення яких у практику роботи сучасного закладу освіти призводить до кардинальної зміни процесів, що протікають у ньому. Однак недостатньо мати нові засоби, методику, нові підручники або систему навчання, важливо, щоб ці нововведення були прийняті педагогічним середовищем (адміністрацією сучасного закладу освіти, педагогами, учнями, а також батьками та громадськістю), впроваджені у навчально-виховний процес та дали позитивні результати. А оскільки проблема освоєння нововведень завжди існувала у вітчизняній педагогічній практиці, стає зрозумілою потреба у вивченні механізмів впровадження та використання нововведень.

У сучасному динамічному середовищі довготривала ефективність роботи закладу освіти все більше залежить від цілеспрямованих змін, що мають характер безперервності, впливаючи на режим його функціонування шляхом внесення управлінням контрольованих коригувань напередзаданих статистичних показників. Щоб домогтися визнання і задовольнити учнів, батьків, громадськість керівнику сучасного закладу освіти необхідно не тільки створювати функціонуючу систему, що працює в певному, стабільно повторюваному режимі, але і бути здатним оновлювати її і тим самим приводити її в динамічну рівновагу або гармонію зі змінюваним середовищем.

Оскільки процес створення та використання нововведень набув сьогодні форми соціального руху з ініціативою та розширенням самостійності освітніх установ, то надзвичайно важливо вивчати специфіку цього феномену з метою більш ефективного управління розвитком змін. Важливо цей процес перевести зі стихійного до цілеспрямованого, запланованого, що базується на певній парадигмі (моделі). В цьому плані авторами досліджується та пропонується враховувати елементи концепції економіки навчання та толерантності (Бабенко, 2021; Школяр, Бабенко, 2022).

Новації в освіті тісно пов'язані з соціально-економічними та політичними змінами та обумовлені ними. Зміни в освіті та вихованні насамперед проявляються у цілях та завданнях, які, у свою чергу, тягнуть за собою зміни у змісті (навчальні плани та програми) освітньо-виховної роботи, а потім і в інших її компонентах та елементах. Найчастіше зміни у змісті освітньо-виховної роботи відбуваються кожні 5-7 років. Новаторські (реформаторські) заходи в освіті та вихованні, як правило, починаються з початкової школи, а потім захоплюють середню та вищу.

Розвиток новаторського педагогічного менеджменту зумовлений, з одного боку, потребами в новому типі управління освітою та освітніми процесами, що виникла в результаті соціально-економічних перетворень в Україні, а з іншого, – вимогами, які висуває середовище, що змінюється, до

конкурентоспроможності випускника школи. Таким чином, не відкидаючи старе, необхідно створити фонд нововведень, який може вирішити основну мету сучасного освітнього закладу – розвиток особистості учня, його соціалізація.

Новаторський педагогічний менеджмент характеризується як комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування та розвитку, що дозволяє перейти від вертикальної системи управління до горизонтальної системи організаційно-управлінського співробітництва, забезпечуючи творчий розвиток, як особистості вихованця, так і особистості педагога.

Головними напрямками та завданнями новаторського менеджменту, на наш погляд, слід вважати:

- розробку та здійснення єдиної інноваційної політики;
- визначення системи стратегій, проєктів, програм;
- ресурсне забезпечення та контроль над ходом інноваційної діяльності;
- підготовку та навчання педагогів;
- формування цільових колективів, груп, які здійснюють рішення інноваційних проєктів, створення інноваційного середовища.

Управління новаторськими процесами передбачає поєднання стандартів та неординарності комбінацій, гнучкість та неповторність способів дії, виходячи з конкретної ситуації. У новаторському менеджменті готових рецептів немає і не може бути. Але він вчить тому, як, знаючи прийоми, методи, способи вирішення тих чи інших завдань, досягти відчутного успіху у розвитку закладу освіти.

Найважливішою умовою успішності інновацій є наявність у системі освіти інноваційного середовища – певної системи морально-психологічних відносин, підкріпленої комплексом заходів організаційного, методичного, психологічного характеру, що забезпечують введення інновацій в освітній процес того чи іншого закладу. До ознак новаторського середовища відносяться: здатність педагогів до творчості, наявність у колективі партнерських та дружніх відносин, гарний зворотний зв'язок (з учнями, сім'ями, соціумом), а також інтегративні характеристики високорозвиненого колективу (спільність ціннісних орієнтацій, інтересів, цільових установок тощо).

В управлінській практиці школи для залучення педагогів до новаторської діяльності використовуються добре відомі методи та прийоми, такі як: підвищення кваліфікації педагогів; педагогічні, методичні поради, круглі столи, дискусії; ділові, рольові, евристичні ігри щодо генерування нових педагогічних ідей; творча робота педагогів на рівні міста та області; самоосвіта, робота з науково-методичною літературою; самостійна дослідницька, творча діяльність над темою, участь у колективній експериментально-дослідній діяльності у рамках загальної проблеми; практикуми, тренінги; інноваційні технології навчання, інтерактивні методи науково-методичної роботи; опис інновації як досвіду роботи, виступи на науково-практичних конференціях, семінарах; творчі звіти вчителів з узагальнення досвіду та інших. Проте, щоб забезпечити творчий розвиток, як особистості вихованця, так і особистості педагога, слід використовувати й спеціальні методи і прийоми, характерні для новаторського менеджменту. До спеціальних методів належать: методи виявлення думок (інтерв'ю, анкетування думок, опитування, експертиза); аналітичні методи (системний аналіз); методи оцінки (ризиків, шансів, ефективності інновацій та ін.); методи генерування ідей (мозкова атака, ділові ігри та ситуації); прийняття рішень (таблиці рішень, порівняння альтернатив); методи прогнозування наочного уявлення (графічні моделі, посадові описи та інструкції); методи аргументації (презентації) тощо.

Специфіку новаторського педагогічного менеджменту сьогодні визначає те, що розвиток сучасної освіти відбувається в умовах тісного взаємозв'язку зі становленням та розвитком ринку освітніх послуг та продуктів. У його основі лежить вирішення проблеми вибору технологій із широкого спектру можливостей.

**Висновки.** Зміст новаторського педагогічного менеджменту в умовах освітнього навчального закладу передбачає, по-перше, проведення цілеспрямованої політики щодо організації освіти, заснованої на нових інформаційних технологіях в рамках традиційних навчальних закладів, і, по-друге, розвиток нових типів організаційних структур, інституційних форм, характерних для сучасної освіти. Становлення та розвиток системи новаторського педагогічного менеджменту еволюційний характер і досягається завдяки узгодженим діям всього педагогічного колективу.

#### **Список використаних джерел**

- Бабенко, І. В. (2021). Модель толерантності як особистісної та професійної якості учителя Нової української школи. В кн. М. В. Гриньова (Ред.), *Моделі підготовки майбутнього вчителя до Нової української школи: колективна монографія* (с. 16-36). Полтава: Астроя.

- Винничук, О. Т. (2020). Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. В кн. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія* (с. 19-30). Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка.
- Луначек, В. Е. (2015). *Педагогічний менеджмент: навч. посіб.* Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр».
- Мармаза, О. І. (2016). *Інноваційний менеджмент*. Харків: ТОВ «Планета-принт».
- Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. В кн. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference SSPG Publish* (pp. 286-293). Stockholm, Sweden. Взято з <https://sciconf.com.ua/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-1-3-maya-2022-goda-stokgolmshvetsiya-arhiv/>.
- Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Щодо парадигми економіки навчання при підготовці майбутніх менеджерів. В кн. М. В. Гриньова (Ред.), *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXIX Каришинські читання): матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 249-252). Полтава: Астрая.

## References

- Babenko, I. V. (2021). Model tolerantnosti yak osobystisnoi ta profesiinoi yakosti uchytelia Novoi ukrainiskoi shkoly [Model of tolerance as a personal and professional quality of a teacher of the New Ukrainian School]. In M. V. Hrynova (Ed.), *Modeli pidhotovky maibutnoho vchytelia do Novoi ukrainiskoi shkoly [Models of preparation of the future teacher for the New Ukrainian school]: kolektyvna monohrafiia* (pp. 16-36). Poltava: Astraia [in Ukrainian].
- Lunichchek, V. E. (2015). *Pedahohichnyi menedzhment [Pedagogical management]: navch. posib.* Kharkiv: Vyd-vo KharPI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
- Marmaza, O. I. (2016). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]*. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt» [in Ukrainian].
- Shkoliar, S. P., & Babenko, I. V. (2022). Vrahuvannia kontseptsii ekonomiky navchannia pry pidhotovtsi fakhivtsiv-menedzheriv [Taking into account the concept of learning economics in the training of managers]. In *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference SSPG Publish* (pp. 286-293). Stockholm, Sweden. Retrieved from <https://sciconf.com.ua/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-1-3-maya-2022-goda-stokgolmshvetsiya-arhiv/> [in Ukrainian].
- Shkoliar, S. P., & Babenko, I. V. (2022). Shchodo paradyhmy ekonomiky navchannia pry pidhotovtsi maibutnikh menedzheriv [Regarding the paradigm of learning economics in the training of future managers]. In M. V. Hrynova (Ed.), *Metodyka navchannia pryrodnychikh dystsyplin u serednii ta vyshchii shkoli (XXIX Karyshynski chytannia) [Methods of teaching natural sciences in secondary and higher school (XXIX Karyshin readings)]*: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 249-252). Poltava: Astraia [in Ukrainian].
- Vynnychuk, O. T. (2020). Pedahohichnyi menedzhment yak teoriia i praktyka upravlinnia osvitim protsesom [Pedagogical management as a theory and practice of educational process management]. In *Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi [Current issues of management of educational institutions in the context of the strategy of modernization of the educational sector]: kolektyvna monohrafiia* (pp. 19-30). Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka [in Ukrainian].

**BABENKO I., SHKOLJAR S., DZEKUN Y.**

Poltava V. G. Korolenko national pedagogical University, Ukraine

## INNOVATIVE PEDAGOGICAL MANAGEMENT AS EDUCATIONAL THEORY AND PRACTICE

The article considers innovative pedagogical management as a means of transforming pedagogical systems into a qualitatively new state, as a tool for building a new, more prosperous and developed society as a whole. The main changes that every manager needs to make if he wants his educational institution to be able to fully realize its potential are outlined.

Innovative pedagogical management involves solving two interrelated tasks: first, the management of technological, organizational and economic innovations; secondly, managing the process of development and distribution of new highly effective pedagogical technologies, new methods, techniques and tools of teaching, education and personal development. Its characteristic features are systemic, collegiality, democracy, flexibility in the preparation, adoption and implementation of management decisions and more.

In today's dynamic environment, the long-term effectiveness of the educational institution is increasingly dependent on targeted changes that are continuous, affecting the mode of its operation by the management of controlled adjustments to preset statistical indicators. To achieve recognition and satisfaction of students, parents, the public, the head of a modern educational institution must not only create a functioning system that works in a certain, consistently repetitive mode, but also be able to update it and thus bring it into dynamic balance or harmony with changing environments.

The authors study the process of creating and using educational innovations, emphasizing the importance of translating it from spontaneous to purposeful, planned. It is shown that the main directions and tasks of innovative management should be considered: development and implementation of a unified innovation policy; defining a system of strategies, projects, programs; resource provision and control over the course of innovation activity; training and education of teachers; formation of target teams, groups that implement solutions to innovation projects, creating an innovation environment.

The content of innovative pedagogical management in the educational institution involves, firstly, a targeted policy on the organization of education based on new information technologies in traditional educational institutions, and secondly, the development of new types of organizational structures, institutional forms characteristic of modern education. Formation and development of the system of innovative pedagogical management is evolutionary in nature and is achieved through the coordinated actions of the entire teaching staff.

**Keywords:** *pedagogical management, innovation, pedagogical innovations, innovative activity, innovative pedagogical management*

Стаття надійшла до редакції 20.05.2022 р.

УДК 378.091.33:78.071.2

DOI <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.29.264202>

**ТЕТЯНА БАГРІЙ**

ORCID 0000-0003-1155-088

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

## **ЦИКЛ ДИРИГЕНТСЬКО-ХОРОВИХ ДИСЦИПЛІН У СИСТЕМІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНЬОГО ПЕДАГОГА-МУЗИКАНТА**

Розглянуто проблему підготовки майбутнього педагога-музиканта в галузі диригентсько-хорового мистецтва та висвітлено роль циклу диригентсько-хорових дисциплін у цьому процесі. Висвітлено основні завдання кожного компонента та його значення в оволодінні диригентсько-хоровою майстерністю.

**Ключові слова:** *диригентсько-хорова підготовка, дисципліни диригентсько-хорового циклу, майбутній педагог-музикант, професійні вміння, навички*

**Постановка проблеми.** Розвиток педагогічної освіти в сучасних умовах ґрунтується на вирішенні поставлених завдань щодо якісної професійної освіти майбутнього фахівця. Підготовка студентської молоді в галузі мистецтва, зокрема, хорового є однією із складових всебічного розвитку особистості. Відповідно до запитів сучасного суспільства значно зростають вимоги до особистості педагога-музиканта: від того, які знання отримає майбутній учитель, чи здатний буде вирішити питання, які ставить перед ним суспільство, буде залежати рівень освіти та культури підростаючого покоління. Вирішення завдань сучасного суспільного виховання вчителем-музикантом накладає певний відбиток на спрямованість та характер його професійної підготовки.

У рамках освітньо-професійної програми бакалаврської підготовки педагога-музиканта реалізується один із напрямків навчання – підготовка студентів до майбутньої диригентсько-хорової діяльності. Слід зазначити, що диригентсько-хорова підготовка займає вагомe місце в навчальному процесі та вимагає оволодіння складними за своєю структурою професійними якостями, які формуються в процесі навчання.

**Актуальність дослідження** полягає в доцільності поліпшення взаємозв'язку в процесі вивчення дисциплін диригентсько-хорового циклу для підвищення рівня практичної підготовки майбутнього педагога-музиканта до музично-виконавської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам професійної підготовки майбутнього педагога-музиканта присвятили свої праці такі науковці: О. Апраксіна, А. Лашенко, А. Болгарський, Т. Смирнова, А. Авдієвський, О. Михайличенко, А. Козир, Г. Падалка, О. Ростовський, А. Соколова, Л. Хлебнікова, О. Щолокова. Методичну підготовку фахівців шкільної та позашкільної освіти висвітлено у працях Л. Базильчука, Б. Бриліна, О. Єременко, Л. Масол, О. Мельник, Т. Надолінської, Г. Падалки, І. Полякої, А. Растригіної, О. Рудницької та ін. Проблеми професійної підготовки майбутніх педагогів-