

ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті звертається увага освітян на недостатню дослідженість питання пов'язаного з особистісними якостями керівника ЗНЗ, який має інноваційну спрямованість, а саме, підкреслюється думка про те, що наявності навіть високого рівня інноваційних компетентностей керівника ЗНЗ є ще замало для його успішного керування інноваційною діяльністю без певних особистісних якостей. На основі аналізу літератури, практики та особистого досвіду виокремлюються етапи управління інноваційною діяльністю й основні функції керівника ЗНЗ, які надають змогу окреслити ряд найважливіших його особистісних якостей: порядність, чуйність, людяність, домінантність, стресостійкість, прагнення до успіху, емоційна врівноваженість, впевненість в собі, креативність, дипломатичність, відповідальність, вимогливість, незалежність. Усі зазначені якості можна виховувати, розвивати, вдосконалювати, а, отже, вони можуть і мають бути притаманні сучасним керівникам ЗНЗ інноваційної спрямованості.

Ключові слова: інноваційна компетентність; керівник ЗНЗ; особистісні якості.

Постановка проблеми та її актуальність. У новій Стратегії розвитку Європи до 2020 року [1], яка була презентована Європейською Комісією у березні 2010 року, одним з трьох основних пріоритетів було визначено інтелектуальне зростання, що підкреслює ключову роль освіти у сучасному світі. Інтеграційні прагнення нашої країни та об'єктивна реальність націлюють учителя до реалізації інноваційної діяльності. Означена робота потребує відповідної організації, управління, заохочення з боку адміністрації загальноосвітніх навчальних закладів (далі – ЗНЗ), що передбачає поглиблення досліджень у галузі теорії стимулювання, підготовки й розвитку інноваційної діяльності, розробки методологічного забезпечення, завдань її регулювання. Питання, пов'язані з управлінням інноваційною діяльністю в освітній сфері досить активно обговорюються науковцями і практиками впродовж останніх десятиріч, водночас із цим, можна свідчити про деяку недостатню увагу, що приділяється при цьому саме підготовленості керівників ЗНЗ до управління інноваційною діяльністю у підпорядкованих їм закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Низку досліджень стосовно визначення, обґрунтування структури, змісту, сприйняття та виокремлення етапів здійснення інноваційної діяльності висвітили такі науковці, як К. Ангеловські, Н. Горбунова, І. Дичківська, І. Ісаєв, О. Козлова, А. Лоренсов, Е. Роджерс, В. Сластьонін, О. Хомерики та ін.; вдосконалення методичної роботи у загальноосвітніх закладах освіти – С. Вершловський, А. Єрмола, І. Жерносек, В. Лізинський, О. Моїсєєв, М. Портнов, М. Поташник, Т. Шамова та ін.; загальні основи управління освітою та питання внутрішньошкільного управління – Є. Березняк, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Пikelьна, М. Поташник, П. Третьяков та ін.; теоретичні основи управління інноваційними процесами обґрунтовані у працях Л. Ващенко, В. Гурова, Л. Даниленко, Г. Ельконіна, В. Лазарєва, В. Беспалька, О. Козлової, О. Савченко, Г. Селевка, Г. Тимошко та ін., розвиток у керівників ЗНЗ інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти – С. Загороднього. Разом із цим особистісні якості, необхідні для розвитку інноваційної компетентності керівників шкіл у ході їхньої професійної діяльності, не були предметом спеціального дослідження і потребують особливої активності у здійсненні наукових розвідок.

Мета статті. Звернути увагу освітян на важливість при реалізації інноваційної діяльності у ЗНЗ наявності і рівня інноваційних компетентностей та особистісних якостей його керівників.

Викладення основного матеріалу дослідження. При реалізації інноваційної діяльності велика увага приділяється її правильному плануванню та організації з урахуванням умов, рівня майстерності вчителів та розвитку учнів, ступеня задоволення практикою та ін., а, отже, правильному керуванню нею. Переважна більшість керівників ЗНЗ прагне, щоб вчителі працювали творчо. А залежить це як від самих педагогів, так і у значній мірі від атмосфери навчального закладу. Якщо керівник хоче створити умови для творчості, то він повинен правильно корегувати бажання і потреби професійного зростання кожного вчителя [2], щоб, розв'язуючи навчально-методичну проблему, педагог міг проявити всі свої здібності, підвищити професійну майстерність

та зробити відчутний внесок у роботу всієї школи. Слід мати достатню кількість аналітичного матеріалу: аналіз уроків, контрольних робіт учнів, зрізи, щоб на підставі проведеної діагностики об'єктивно встановити загальний рівень майстерності вчителя, його переваги і недоліки. Тільки на основі цього керівник може правильно зорієнтуватись: чи вчителю слід допомогти в його інноваційних починаннях, чи залучити до інноваційної діяльності, чи ознайомити з нею. Тому керівник має і сам бути достатньо інноваційно активним та ініціативним, причому він не може бути "начальником над новаторами», а має бути їхнім партнером і помічником. Як зазначають О. Моїсєєв та Т. Рогова, основне завдання керівника – створення у школі режиму найбільшого сприяння для інноваційних починань широкого загалу вчителів. Усі реальні та потенційні інноватори у школі мають відчувати, що керівник їх завжди зрозуміє і надасть необхідну допомогу і підтримку [3, 50; 4, 62]. На підтримці і своєчасній допомозі наголошує також і О. Мармаза, яка підкреслює і величезну роль власного прикладу творчої діяльності керівника в управлінні інноваційною діяльністю [5, 67]. Щоб здійснювати таке управління, керівникові необхідно володіти певними теоретичними знаннями в галузі інноватики (інноватика – галузь знань, що охоплює питання методології й організації інноваційної діяльності [6, 4]) та висувати більш високі вимоги до себе.

Л. Даниленко зазначає, що зміни підходів до управління передбачають відповідні зміни в діяльності керівників: психологічні, функціональні, організаційні та змістові [7, 98]. У свою чергу, наприклад, функціональні зміни реалізуються у запровадженні модернізованих форм і методів управлінської діяльності керівника, які обумовлені визнанням дорадчо-адміністративних форм; управління пріоритетними на відміну від наказово-адміністративних форм; появою оригінальних інноваційних форм управління таких, як проектно-цільова, системно-модульна та системно-регіональна. Модернізовані методи – "активні» методи управління, до яких віднесені: дослідні, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні та застосування методів діалогового спілкування і комп'ютерних технологій [там само].

При запровадженні новацій найдоцільнішими, на думку Н. Анісімова, є такий стиль керівництва, коли співробітники самостійно визначають свої майбутні завдання і висувають до себе високі вимоги [8, 69]. Тобто роль керівника полягає в розвитку потенціалу педагогів (потенціал педагога – це сукупність соціокультурних і творчих характеристик особистості педагога, яка виявляє готовність удосконалювати педагогічну діяльність, наявність внутрішніх засобів та методів, здатних забезпечити цю готовність [9, 403]), для чого керівникові необхідно обрати таку стратегію, яка б була пов'язана з високою продуктивністю й оригінальністю мислення, зі створенням сприятливих умов для роботи педагогічного колективу і кожного вчителя зокрема, зі співробітництвом з іншими партнерами, з продуманим підходом до кожного вчителя і теми його дослідження, проблем і напрямів роботи, з об'єктивним оцінюванням отриманих наслідків. Так, Т. Шамова саме й наголошує на тому, що в управлінні інноваціями найважливіше місце посідає контроль за наслідками [10, 154]. Але його призначенням має бути не каральна акція, а констатація, експертна аналітична оцінка отриманих наслідків і відповідні висновки для проведення роботи з урегулювання процесу освітньої діяльності, оцінка учасників, оцінка наслідків управління, формування каналів прямого й зворотного зв'язку для інформування й стимулювання учасників інноваційного процесу [там само].

Як бачимо, дослідники погоджуються з тим, що інноваційною діяльністю необхідно керувати, але це керування має багато своїх особливостей, на які слід зважати, щоб управління сприяло, а не заважало її розвитку. В. Лізинський пропонує здійснювати керівництво, яке б базувалося на управлінні успіхом [11, 16]. На його думку, управління успіхом – це керівництво, яке ґрунтується на створенні умов для найкращого саморозкриття педагогів і учнів, для їхньої позитивної взаємодії. Таке керівництво передбачає діагностику професійних проблем і досягнень, мотивацію і стимулювання, реалізацію ідей управлінсько-педагогічної підтримки педагогів і створення найкращих умов для їхньої діяльності.

При цьому будь-який інноваційний менеджмент охоплює стратегію (загальний напрям і способи використання засобів для досягнення мети) і тактику (конкретні методи досягнення мети в конкретних умовах) управління.

Таким чином, управління інноваційною діяльністю складається з таких етапів:

- ✓ визначення рівня готовності до реалізації інноваційної діяльності;
- ✓ прогнозування інновації;
- ✓ демонстрація і пропаганда її переваг;
- ✓ вибір стратегії менеджменту, визначення мети управління інновацією;

- ставлення до вчителя як до авторитетної, шанованої особистості;
- віра в можливість вчителя, корисна допомога;
- ✓ визначення засобів управління інновацією на основі творчого підходу, ерудиції, загальної культури;
- ✓ проведення експертиз, корекції, стимулювання діяльності, поширення інновації.

Нововведення можуть виявитись і не дієвими, що є також значимим наслідком інноваційної діяльності. Усвідомлення того, що не будь-яке нововведення може стати інновацією, є кроком уперед, який дозволяє вчителям бути більш розкутими, але це, звичайно, не означає, що можна втрачати обачливість. Педагог завжди має пам'ятати, що його діяльність не повинна шкодити учням, а керівнику необхідно даний момент постійно тримати під контролем.

Як зазначається у роботі [12], центром методичної роботи з учителями є все ж школа, де склався величезний і багатий, цікавий і різноманітний досвід використання форм методичної роботи, при доборі яких важливо враховувати їхню відповідність змісту, потребам і можливостям педагогічного колективу, науково-обґрунтованому управлінню методичною роботою та сучасним вимогам освітнього процесу для досягнення оптимальних наслідків, тобто коли функціонування обраних форм буде підвищувати професійну майстерність педагогічного колективу. Отже, стає виправданим впровадження мотиваційного управління [13, 16], за якого відзначається і цінується кожен учитель, схвалюються перетворення, прийняття творчих рішень, мають місце широкі розгалужені горизонтальні стосунки [14, 95], відбувається розподіл обов'язків та напрямів діяльності вчителів згідно з їхніми програмами професійного вдосконалення, зростають можливості вчителів самореалізуватися в інноваційній діяльності.

У науково-педагогічній літературі зустрічається доволі численне розмаїття класифікацій інновацій за різними ознаками, яке дозволяє:

- здійснювати «прив'язку» до стратегії розвитку школи того чи іншого виду інновацій;
- створювати механізми та організаційні форми управління інноваційною діяльністю в залежності від виду інновації.

Стосовно до інноваційних стратегій розвитку школи, то серед них можна виділити дві основні:

- ✓ адаптаційна, що має пасивний характер і не передбачає розвитку вчителів;
- ✓ творча, активна, яка саме й відповідає інноваційній націленості ЗНЗ.

Інноваційна стратегія може мати кілька напрямів:

- розвиток освітньої установи;
- удосконалення форм і методів управління;
- оновлення організації навчально-виховного процесу;
- оновлення стилю викладання, технологій, які використовуються і т. ін., що забезпечує підтримку і зростання освітньої культури як учителів, так і учнів.

Програма розвитку ЗНЗ може плануватись і як наслідок інноваційної діяльності.

Чітке усвідомлення інноваційної стратегії є своєрідним стимулом створення комплексу взаємопов'язаних структур, які б забезпечували розв'язання освітніх проблем та реалізацію інноваційної діяльності (де під інноваційною діяльністю розуміється як діяльність одного вчителя, так і всього колективу).

До основних функцій керівника, у контексті «прив'язки» інновацій до стратегії розвитку ЗНЗ, можна віднести:

- 1) аналіз стану освітнього процесу школи та визначення потенційних потреб суб'єктів навчально-виховного процесу;
- 2) пошук джерел інформації та фінансування інноваційних проектів; пошук перспективних ідей, створення банку новацій, який постійно поповнюється, а також розробка показників експертизи новацій: характеристика ідеї, оцінка потреб у реалізації, стратегія застосування і прогноз результативності, оцінка витрат (інтелектуальних, фізичних, часових, фінансових) на реалізацію, оцінка готовності вчителів, учнів і батьків до запровадження новації або зазначення інформаційних джерел;
- 3) організація і підтримка зовнішніх зв'язків педагогічних працівників з освітніми, культурними та науковими установами;
- 4) стимулювання діяльності вчителів та усунення одноманітності в роботі;
- 5) організація роботи педагогічного колективу зі створення й запровадження новацій;
- 6) підтримка партнерських стосунків між учасниками інноваційної діяльності;
- 7) моніторинг реалізації новацій;

8) тиражування новацій або їхнє відмирання в залежності від отриманих наслідків.

Щодо першої визначеної функції керівника ЗНЗ, то вона має охоплювати діагностичні та моніторингові дослідження навчально-виховного процесу, на основі аналізу яких і створюється програма інноваційної стратегії освітньої установи, – це сукупність основних положень, де визначені цілі, завдання та етапи її реалізації, що розробляються на основі вивчення потенційних потреб суб'єктів освітнього процесу; накреслені терміни, ресурси, виконавці. Під час розробки інноваційної стратегії загальноосвітнього навчального закладу необхідно також враховувати:

- освітні концепції;
- розвиток наукової думки і технічного прогресу;
- потреби суспільства;
- досвід роботи педагогічних працівників;
- потенціал навчального закладу (інноваційний потенціал, за визначенням О. Туаршевої, –

це готовність чи здатність даної організації для розробки і проведення нововведень [15, 4]) і можливості його розвитку.

Людині притаманне прагнення до реалізації себе через самовдосконалення й отримання досягнень. Багато вчених психологів, біоенергетиків, філософів, педагогів вважають найголовнішою потребою людини – потребу в самореалізації та задоволенні власним життям [16, 9; 17, 8; 18, 173; 14, 18]. А тому особливого значення набуває створення умов для самовизначення людини, її саморозвитку, спроможності до самовираження. Одним з важливих засобів при цьому стає справедлива оцінка вчителів. В. Лазарев у своїх дослідженнях прийшов до висновку, що свої потреби людина задовольняє шляхом внутрішніх винагород таких, як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності й самоповаги, а також зовнішніх – схвалення, визнання тощо. Задоволення розглядається як наслідок внутрішніх і зовнішніх справедливих винагород, які є мірою справжньої цінності винагороди для вчителя. Ця оцінка відіграє визначальну роль у сприйнятті ним наступних ситуацій [18, 173]. Справедливе ставлення в оцінці дій учителів можуть забезпечити, як зазначалось вище, ідеї мотиваційного управління [13, 16], які й передбачають відповідність загальних цілей ціннісним орієнтаціям кожного вчителя, створення умов для розвитку й оцінки власних надбань педагогів, можливість творчого змагання в досягненні мети. З метою реалізації цих ідей можна, скориставшись досвідом Н. Горбунової [там само], при впровадженні мотиваційного управління передбачити такі напрями діяльності керівників шкіл:

- створення умов для самооцінки власної діяльності вчителів, за якої керівна ідея перевіряється в конкретну форму ініціативи педагогів (критичне ставлення до своєї праці, усвідомлений вибір напряму власного дослідження);
- створення умов, що забезпечать внутрішню готовність учителів до адекватного сприйняття цілей;
- створення системи стимулів, що сприяє реалізації підготовленої програми вдосконалення й розвитку педагогів, тобто системи моральних і матеріальних заходів, спрямованих на реалізацію інтересів кожного вчителя й розв'язання можливих суперечностей (атестація, преміювання, стипендії учням).

При цьому, впливаючи на мотиваційний рівень учителів, необхідно приділити увагу тому, що скептичне ставлення чи ігнорування нового, формальне виконання завдань з боку деяких учителів можуть пов'язуватись із синдромом побоювання невдач, із незадоволенням власною працею або із емоційним вигоранням. Тому за допомогою опитувань і бесід необхідно розмежувати ці групи вчителів для наступної роботи, причому працювати можна з усіма вчителями одночасно, приділяючи більше уваги тим із них, для кого така робота є необхідною. За дослідженнями В. Лазарева, емоції успіху посилюють спонукання до дії [18, 180], отже, при роботі з даними вчителями важливо спромогтися створити атмосферу взаємодовіри, систему заохочень, щоб кожен учитель найповніше радів успіхам і визнанню, мобілізував життєву енергію для досягнення висунутої мети. Дослідник О. Семашко підкреслює, що інновація може не прийматись і внаслідок потенційного впливу на існуючі соціальні зв'язки в організації, ієрархію влади та престижу. Новатори представляють для певних соціальних кіл організації особисту загрозу. Так, наприклад, працівники, які займають відносно стабільний і високий ранг у організації, бояться опинитись у «тіні» рядових співробітників, які успішно проявляють себе в інноваційний період. Тривога, страх, причини якого не усвідомлюються, створюють перешкоду нововведенням. Тому в даній ситуації

значною стає роль керівника в організації системи управління установою, оскільки відбувається зсув акцентів у формулюванні управлінських задач (залучення до нової освітньої ідеології, створення умов творчості для реалізації інноваційної діяльності тощо) та поява нових управлінських функцій (наукова експертиза, консультування, організація дослідницької діяльності тощо) [19].

Таким чином, керівництво інноваційною діяльністю вчителів має проводитись з урахуванням того, щоб ця діяльність максимально сприяла розвитку особистості кожного вчителя. Тому при проведенні діагностичних досліджень особлива увага має приділятися тому, щоб наслідком такої роботи стало визначення кожним педагогом власних професійно-особистісних якостей, що потребують удосконалення і корекції, встановлення власних здібностей та можливостей, усвідомлення себе як творчої індивідуальності, виявлення потреб і проблем. Саме на підставі такої інформації можна вибудувати співробітництво з урахуванням особливостей учителів та визначити систему заходів, форми методичної роботи, зміст навчальної програми, які б якнайкраще відповідали запитам даного педагогічного колективу.

Необхідно також враховувати, що вчитель, реалізуючи інноваційну діяльність, має вміти діагностувати, окрім свого педагогічного рівня, ще й власну підготовленість до реалізації новації, проводити діагностичні дослідження в ході нововведення при його доопрацюванні та після втілення, з'ясовуючи відповідність наслідків висунутим цілям. Для цієї роботи необхідно вміти знаходити потрібний діагностичний матеріал, переробляти його відповідно до власних цілей, не руйнуючи цілісність задуму чи-то анкети, опитувальника, теми твору та ін., знати правила й деякі особливості проведення, а також вміти аналізувати й узагальнювати отримані відомості, а значить керівник має бути готовим допомогти вчителям отримати дані знання, уміння і навички.

Враховуючи вище написане, керівникові ЗНЗ під час діагностичних заходів бажано власну діяльність організовувати за такими напрямками:

- ✓ цілісне вивчення вчителів;
- ✓ розвиток їхніх аналітико-діагностичних умінь;
- ✓ застосування цих умінь у педагогічній діяльності та залучення до цього процесу учнів,

для чого використовуються методи експертної оцінки, твори, софізми, логічні та творчі завдання.

Так, наприклад, діагностуючи підготовленість учителів до інноваційної діяльності можна, спираючись на досвід В. Сластьоніна та Л. Подимової, застосувати методики, засновані на методах аналізу педагогічних ситуацій, організаційно-діяльнісних іграх та ін., при оцінці яких використовуються кількісно-якісні характеристики наслідків розв'язання. Таким чином досягається виконання наступних завдань: 1 – ознайомлення вчителів з різними методами проведення діагностичних досліджень, 2 – організація їхньої діяльності на підбір діагностичного матеріалу й проведення моніторингів.

Стосовно проведення внутрішнього моніторингу доцільно скористатись розробками Т. Буянової, М. Меладзе, Є. Морозова, П. Підкасистого і зосередити увагу на наступних професійно значимих якостях та вміннях:

- розвиток педагогічного мислення;
- оптимізм, ініціативність, самовладання, наполегливість;
- комунікативні якості;
- удосконалення вмінь оцінювати реальні події, приймати рішення, передбачати їхні наслідки;
- аналізуючи отримані наслідки, виокремлювати нові завдання;
- творчий підхід;
- уміння виявляти результативні та ефективні педагогічні засоби;
- уміння встановлювати відповідність між власним досвідом та потребами освіти, цілям розвитку (як власного, так і учнів, освітньої установи);
- уміння виділяти нові ідеї, засоби, методи тощо у власному досвіді;
- уміння виявляти труднощі, з'ясовувати причини їхньої появи та шляхи подолання.

Крім власного аналізу професійної компетентності, у тому числі і керівників ЗНЗ, важливого значення також набуває вміння пізнавати й аналізувати власні почуття, емоції, думки, дії, тобто рефлексувати кожний етап діяльності. Вміння рефлексії надає змогу краще розібратись, усвідомити, пережити певні змістовні проміжки часу, щоб скласти почуттєве ставлення до

ситуації, знайти елементи, які заважали отриманню задоволення від діяльності або, навпаки, привели до відчуття польоту думки, допомогли у розв'язанні проблем. Це творча робота, яка аналізує не діяльність, а особливості педагога у ході цієї діяльності. Рефлексія як індивідуальна форма роботи виокремлюється серед інших тим, що не просто враховує індивідуальні якості кожного вчителя, а повертає кожного педагога обличчям до себе, змушує в першу чергу замислитись про себе, відштовхнутись від своїх думок, мрій, особистих якостей, почуттів, емоцій у здійсненні своєї діяльності, повсякчасно закликає фіксувати, що викликає роздратування, незадоволеність і навпаки – радість, комфорт.

Висновки. Проведене дослідження стосовно етапів управління інноваційною діяльністю та основних функцій керівників ЗНЗ свідчить, що керувати інноваційною діяльністю може людина, яка не тільки має високий рівень інноваційних компетентностей, а і обов'язково володіє певними особистісними якостями. Бути інноваційно активним – тільки цього замало для керівника ЗНЗ, адже важливо ще зуміти вплинути, зацікавити, захопити і своїх підлеглих тими чи іншими думками та ідеями. При цьому домінантність не має базуватись тільки на владі і посадових повноваженнях, тобто не може бути формальною. Не менш важливим є й уміння сприймати ініціативи підлеглих, не боячись при цьому втратити свій авторитет, а розуміючи доцільність вибудовування партнерських відносин, коли педагогічний колектив визнає владу керівника, оцінюючи її за його спроможністю розібратись, допомогти, підтримати тощо. Для цього керівник має володіти не тільки певними теоретичними знаннями і практичними навичками у галузі інноватики і психології, а й уміти висувати до себе більш високі вимоги, бути людиною чуйною, добропорядною, людиною, з високим рівнем внутрішньої культури і, що є обов'язковим, стресостійкою. В умовах інноваційної діяльності важливим з боку керівника стає вміння у незвичайних і непередбачуваних ситуаціях адекватно реагувати і спокійно приймати правильні управлінські рішення, які не тільки призведуть до усунення негативних складових, але і стануть прикладом поведінки для педагогічного колективу. Заслуговує на увагу і така особлива якість, як прагнення до перемоги, що базується на мотивації досягнення успіху і переведе контроль за наслідками інновацій з каральної акції у констатацію, експертну аналітичну оцінку отриманих наслідків і відповідні висновки для проведення подальшої роботи з урегулювання процесу освітньої діяльності. Підкреслимо таку особистісну якість як емоційна врівноваженість, яка допоможе керівнику підтримати оптимальний емоційний стан суб'єктів навчального процесу в умовах, що змінюються. Не можна не зазначити, що інновація може виявитись і не дієвою, а тому від керівника вимагається впевненість в собі, що ґрунтується на високій адекватній самооцінці, та креативність, яка допоможе творчого вирішити посталі завдання і розглядається не тільки як характеристика інтелекту керівника, але і як бажання і здатність заохочувати творчість своїх підлеглих. Стиль керівництва за якого співробітники самостійно визначають свої майбутні завдання і висувають до себе високі вимоги потребує від керівника поважного ставлення до ідей і пропозицій своїх колег, здатності до розумного ризику, динамічності, але з іншого боку і вміння переконувати, добиватися взаєморозуміння. Зрештою, керівник ЗНЗ має бути людиною відповідальною, вимогливою та незалежною, усі ці якості є вкрай важливими для забезпечення справедливої як власної оцінки, так і оцінки діяльності вчителів, максимального сприяння розвитку особистості кожного з підлеглих, створення позитивної творчої атмосфери у педагогічному колективі в цілому. Як бачимо, наряду з інноваційними компетентностями, керівнику ЗНЗ мають бути притаманними й описані особистісні якості, а значить він має працювати над їхнім виховуванням, розвитком та вдосконаленням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Communication from the commission Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 3.3.2010. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
2. *Wilson, Easen P.* «Teasher needs» and practice development: implications for in- classroom support // *British journal of in-service education*. – 1995. – Vol. 21, №3. – P. 273–284.
3. *Mouseev A. M.* Заместитель директора школы по научной работе : Новая должность в современной школе: предназначение, полномочия, технология деятельности: Методическое

- пособие для руководителей образовательных учреждений / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева / [под ред. М. М.Поташника]. – М.: Новая школа, 1996. – 144 с.
4. Рогова Т. В. Управління інноваційними процесами в закладах освіти / Т.В. Рогова // Педагогіка та психологія: зб. наук. пр. / За заг. ред. акад. І. Ф. Прокопенка, член-кор. В. І. Лозової. – Харків: ХДПУ, 2001. – Вип. 18. – Ч. 1. – С. 59-67.
5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2003. – 80 с.
6. Украинский Советский Энциклопедический Словарь: В 3-х т. / Редкол.: А. В. Кудрицкий (ответ.ред.) и др. – К.: Глав.ред. УСЭ, 1989. – Т.3. – 772 с.
7. Даниленко Л. І. Умови забезпечення інноваційної діяльності в навчально-виховних закладах освіти / Л. І. Даниленко // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-21 жовтня 1998р. / ред. кол.: В. М. Мадзігон, В. П. Корнєєв, В. О. Цикін, Л. І. Даниленко та ін. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1998. – С. 96–99.
8. Анисимов Н. Слагаемые инновационного потенциала / Н. Анисимов // ж. Директор школы. – 1997. – №3. – С. 67–70.
9. Волкова Н.П. Педагогіка: Посібник для студентів вищих навчальних закладів / Н. П. Волкова. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 576 с. (Альма-матер).
10. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П.; под ред. Т. И. Шаповой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.
11. Лизинский В. М. О методической работе в школе / В. М. Лизинский – М.: Центр «Педагогический поиск», 2002. – 160 с.
12. Мандражи О. А. Підготовка вчителів до інноваційної діяльності в системі методичної роботи загальноосвітніх навчальних закладів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. А. Мандражи. – Київ, 2014. – 22 с.
13. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / [под ред. Н.В. Горбуновой]. – М.: Новая школа, 1995. – 112 с.
14. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – Москва, 1993. – 297 с.
15. Туаршева О. А. Стратегия инновационной деятельности: учебное пособие / О. А. Туаршева. – СПб.: СПГУВК, 2000. – 100 с.
16. Селевко Г. К. Самосовершенствование личности: методическое пособие по преподаванию курса / Г. К. Селевко. – М.: Народное образование, 2000. – 175 с.
17. Немова Н. В. Школа достижений: начало пути к успеху / Н. В. Немова. – М.: Сентябрь, 2002. – 160 с.
18. Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие / [под ред. В.С.Лазарева]. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
19. Семашко О. В. Управління інноваціями в навчальному закладі / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/method/43577/>

O. Mandrazhy

THE PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY

Summary. *The article pays the teacher's attention to the insufficient research of personal qualities of principals of a general educational school (GES) with an innovative focus. It highlights the opinion that even a high level of innovative competence of the GES principal does not provide his successful managing innovative activity without possessing certain personal qualities. Based of the analysed literature, practical and personal experience, the stages of managing innovative activity and the main functions of the GES principal are distinguished, which makes possible to outline some of his most important personal qualities: decency, sensitivity, humanity, dominance, stress tolerance, striving for success, emotional balance, self-confidence, creativity, diplomacy, responsibility, exactingness, independence. As all these qualities can be brought up, developed and improved, school principals can and should possess them for successful innovative activity.*

Keywords: *innovative competence; general educational school principal; personal qualities.*

