

# ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Поляк Олександра Василівна**

кандидат наук державного управління,

доцент кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою

*Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області, Україна*

*Актуальність теми.* Інноваційна діяльність в освітньому менеджменті України – явище, яке започатковане від початку проголошення незалежності України та регулюється низкою законів держави, зокрема (подаю в порядку прийняття): «Про інвестиційну діяльність» (1991 рік), «Про наукову і науково-технічну експертизу» (1995), «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (1999), «Про інноваційну діяльність» (2002), «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2012), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016) та інші.

Але, безперечно, процедурний та процесуальний аспект здійснення інноваційної діяльності в закладах освіти в найбільшій мірі унормований Законом України «Про освіту» [6] та наказом МОН України «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» від 2000 року [12], останні зміни до якого були внесені у червні 2021 року.

Таким чином, слід узагальнити, що законодавче поле України в тій чи іншій мірі сприяло розвитку інноваційної діяльності, оскільки така діяльність відгравала ключову роль для розвитку економіки держави в цілому та важливого її сегменту – освітнього менеджменту. Тенденції розвитку спостерігалися на всій території України до початку непереборних обставин, що було пов'язано з початком анексії РФ українського Криму, Донецької та Луганської областей. Тривалість процесу від 2014 року на окупованій частині нашої держави хоч і сповільнила інноваційний розвиток закладів освіти, але не згорнула на решта території України, про що свідчать статистичні та наукові джерела держави.

Але найбільший форс-мажорний вплив на стан інновацій у різних секторах економіки в цілому та освіті зокрема спричинило повномасштабне вторгнення РФ в Україну від 24 лютого 2022 року. Попри це, науковці держави і в умовах війни намагаються аналізувати різні аспекти правової та економічної чи інноваційної діяльності, пропонувати формати взаємодії, про що свідчить в тому числі аналітика О.Загнітка [4] та інших.

*Стан аналізу питання.* Щодо стану інноваційної діяльності в освітньому менеджменті, то його, в основному пов'язують з діяльністю вчителів, яка дає можливість їм конкурувати, на що звертає увагу науковець В.Ткаченко: підтримати конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг неможливо без інноваційних змін. Інновація є результатом інноваційного процесу, який визначається як процес використання нововведень, що пов'язаний з одержанням, відтворенням і реалізацією новизни. Інноваційна діяльність в освіті формується під час педагогічної практики, акумулюючи всі теоретичні накопичення. Педагогічні інновації, що впливають на задоволення потреб суспільства мають бути науково обґрунтованими і пройти практичну апробацію [14].

Наукові погляди низки інших науковців, зокрема: Л.Даниленко [3], О.Темченко [13] та інших свідчать: інновації супроводжують діяльність у закладах освіти досить

тривалий період, що давало і дає можливість розвивати навчальні інституції для задоволення освітніх потреб здобувачів освіти.

Але в умовах воєнного стану, коли в системі освіти управлінські рішення доводиться приймати в тому числі в умовах форс-мажорів, важливо простежити можливості інноваційної діяльності керівника закладу освіти. Адже підхід в освітньому менеджменту щодо аналізу інноваційної діяльності з точки зору її ролі в удосконаленні управління закладами освіти фіксується не один рік. Так, на думку І.Марченко, управління розвитком школи – один з аспектів управлінської діяльності, який засобами планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки та опанування інновацій забезпечує цілеспрямованість і організованість набуття освітнього потенціалу школи, підвищення рівня його використання, внаслідок чого можна отримати якісно нові результати освіти [10].

Попри те, що стаття 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» [5] подає тлумачення категорій «інновації», «інноваційна продукція» тощо, ключовим для подальшого аналізу є поняття «інноваційна діяльність» (тобто діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг), на що звертають увагу названі вище науковці, акцентуючи увагу на тому, що частиною управлінської діяльності керівника закладу освіти є інноваційна діяльність.

Але, оскільки наукові розробки – як базовий компонент інновацій – це нескінченний процес у просторі та часі, ставлю *за мету* обґрунтування характеру інноваційної діяльності керівника закладу освіти саме в кризових умовах функціонування освітніх інституцій. При цьому зауважую, що досі можна виокремити чи не єдину спробу наукового аналізу за окресленою мною проблематикою. Так, В.Мельник стверджує: в умовах прогресивних змін у суспільстві розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника закладу освіти; управління позиціонує інноваційну форму – антикризовий менеджмент – як керований процес подолання або недопущення кризи, що відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям розвитку [11]. Хоча цей акцент повністю відповідає меті цієї публікації, але, на жаль, зазначений автор радше аналізує сутність педагогічного менеджменту в умовах кризи, а не роль антикризового менеджменту в управлінні закладом освіти директором для подолання викликів.

Як правило, більшість наукових публікацій стосуються або інноваційної діяльності в управлінні закладами освіти [7]. В.Ткаченко [14], або антикризового менеджменту керівників закладів освіти, що можна простежити, наприклад, в І.Усіка [16].

*Результати дослідження.* Для об'єктивності аналізу необхідно встановити відмінності понять «антикризовий (е) менеджмент/управління» та «кризовий (е) менеджмент/управління», які паралельно застосовуються в наукових працях. Так, фундаментальна праця «Менеджмент» авторів Г.Щокіна, М.Головатого, В.Сладкевича та інших зазначає: аналіз і синтез кризових ситуацій, що виникають, інтегрування діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок становлять сутність «антикризового управління» [18, 481-482]. Це ж джерело при поданні класифікації видів менеджменту пропонує термін «антикризовий менеджмент» [там само, с. 470]. Л.Карташова, наприклад, антикризовий менеджмент «прив'язує» до підвищення кваліфікації в системі освіти [8].

Проте, останнім часом у наукових колах дедалі частіше почав застосовуватися термін «кризовий менеджмент», про що свідчать джерела [9], [17] тощо. При цьому окремої уваги заслуговує наукова думка Ю.Федорченка в контексті головного

завдання та принциповості кола питань «кризового менеджменту». Вчений зазначає: головним завданням введення «кризового менеджменту» є розбудова у закладі освіти системи внутрішнього забезпечення якості освіти. Тому кризовими менеджерами мають бути особи, котрі спроможні розбудувати такі системи. Щодо кола питань, то він вважає, що при цьому слід дати відповідь: який суб'єкт має ініціювати введення кризового менеджменту? Який суб'єкт має «вводити» кризовий менеджмент у закладі освіти? Чи може суб'єкт, який ініціює введення кризового менеджменту бути водночас і суб'єктом, який фактично вводить кризовий менеджмент у закладі освіти? [17]

На мою думку, позитивним у цьому підході Ю.Федорченка є спроба співвіднесення кризового менеджменту до питання розбудови системи якості освіти. Але, коло сформульованих ним трьох принципових питань кризового менеджменту, на мою думку, не відповідає розумінню його значення саме для управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Зважаючи на відмінності розуміння науковцями сутності понять «антикризовий менеджмент» та «кризовий менеджмент», використаю метод аналогії для обґрунтування результатів зазначеного мною питання. Так, базовими для аналізу змісту «антикризового менеджменту» є практика управління підприємствами, про що свідчать наукові праці авторів Н.Бараннікової та Н.Швед [1], З.Гонтар [2], О.Токарева та К.Копішинської [15] та інших. Зауважую також, що залишаюсь прихильницею концепції «антикризового менеджменту», до дає, на мою думку, концептуальне розуміння: як «долати кризи», а не «вводити кризи» (останнє застосовують науковці при означенні поняття «кризовий менеджмент», в тому числі Ю.Федорченко).

Перше з названих джерел [1] звертає увагу на те, що *політика антикризового управління*, яка орієнтована на подолання кризових ситуацій та запобігання їх появі у майбутньому, повинна передбачати такі заходи як (оптимізовано автором):

- перше: постійне здійснення моніторингу стану діяльності підприємства з метою вчасного виявлення кризових явищ;
- друге: використання найбільш дієвих заходів зі стабілізації підприємства;
- третє: вдосконалення управління на основі комплексу інноваційних заходів;
- четверте: впровадження або активізацію вже існуючих інноваційних процесів в усіх напрямках діяльності підприємства тощо [там само].

Дослідниці продовжують: задля уникнення загрози втрати конкурентоспроможності підприємства і виникнення кризової ситуації, яка у найгіршому своєму прояві загрожуює банкрутством, необхідно постійно оновлювати продукцію і виробництво. Будь-яке підприємство, що хоче вижити в умовах ринку, зобов'язане мати в розпорядженні механізм відновлення і володіти процедурами інноваційного управління [там само]. Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, зазначене у відношенні до підприємства дає можливість простежити взаємозв'язок: інновації – антикризовий менеджмент; антикризове управління – інноваційна діяльність. Екстраполяція цих вимірів на заклад освіти важлива з точки зору функціонування сучасних закладів освіти в умовах воєнного стану. Причому, подальше обґрунтування в рамках інших публікацій, яке не може бути вичерпним, але буде стосуватися тих, освітній менеджмент яких на сьогодні не дотичний до території зі прямими бойовими діями.

Тому, на мою думку, на завершення даного аналізу акцентую увагу на потребі розробки програми під умовною назвою «Інновації крізь призму повноважень управлінської діяльності директора закладу освіти для подолання кризових явищ в умовах воєнного стану», яка на мою думку має враховувати наступне:

- стан інноваційної компетентності як однієї зі чотирнадцяти професійних компетентностей згідно Професійного стандарту керівника (директора) ЗЗСО
- класифікація управлінських інновацій керівника (директора) закладу освіти в рамках реалізації повноважень згідно Закону України «Про освіту»,
- моделі інноваційної діяльності директора закладу освіти в умовах антикризового менеджменту.

**Висновки.** Проаналізоване дає підстави узагальнити наступне. Правові норми законодавства України про інноваційну діяльність в цілому та в системі освіти зокрема свідчать про можливість повноти застосування процесів та дій в цій сфері. Інноваційний характер управлінської діяльності керівників закладів освіти може і має супроводжувати реалізацію повноважень посади згідно законодавства України про освіту. Важливим для управління є фактор наповнення новим змістом інноваційної компетентності директора закладу освіти.

Визначено, що функціонування закладу освіти в умовах «кризового/антикризового менеджменту», що обумовлено початком воєнного стану від 24 лютого 2022 потребує зміни пріоритетів інноваційного характеру управлінської діяльності директора. Запропоновано орієнтиром для розуміння пріоритетності щодо інновацій керівника закладу освіти в умовах кризового/антикризового менеджменту різноманітні управлінські інструменти та заходи за аналогією із організаціями, що працюють у недержавному секторі економіки.

**Рекомендації щодо подальших досліджень** стосуються потреби розробки для директорів ЗЗСО програми під умовною назвою «Інновації крізь призму повноважень управлінської діяльності директора закладу освіти для подолання кризових явищ в умовах воєнного стану», яка могла би реалізовувати наступні цілі:

- удосконалення інноваційної компетентності як однієї зі чотирнадцяти професійних компетентностей згідно Професійного стандарту керівника (директора) ЗЗСО,
- трансформація управлінських інновацій керівника (директора) закладу освіти в рамках реалізації повноважень згідно Закону України «Про освіту»,
- розширення для застосування моделей інноваційної діяльності директора закладу освіти в умовах кризового/антикризового менеджменту.

В цілому, запропоновані напрями інноваційної діяльності директорів закладів освіти в умовах викликів та змін мають використовувати наявні та нові наукові підходи, аналіз чого можливий у рамках іншої наукової публікації.

#### Список використаних джерел.

1. Бараннікова, Н. & Шведа, Н. (2016). *Інновації як інструмент антикризового управління підприємством в умовах сталого розвитку*. URL.: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15521/2/Conf\\_2016\\_Barannikova\\_N-Innovation\\_as\\_a\\_tool\\_14-15.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15521/2/Conf_2016_Barannikova_N-Innovation_as_a_tool_14-15.pdf).
2. Гонтар, З.Г. & Соколова, М.К. (2020). *Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій*. URL.: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9236/1/71-Article%20Text-307-1-10-20210126.pdf>.
3. Даниленко, Л.І. (2004). *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*. К.: Міленіум. 358 с.

4. Загнітко О. (2022). *Форс-мажорні обставини у договорах під час воєнного стану*. URL.: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/civilne-pravo/forsmazhorni-obstavini-u-dogovorah--pid-chas-voennogo-stanu-.html>
5. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
6. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
7. *Інновації в освіті: перспективи розвитку* (2021). Тернопіль: ЗУНУ, 357 с. URL.: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42195/1/%D0%>
8. Карташова Л.А. (2020). *Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації*. URL.: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/64/93>.
9. *Кризовий менеджмент за європейськими стандартами*. Дніпровський національний університет. URL.: <https://www.dnu.dp.ua/news/79>
10. Марченко І. (2022). *Інноваційний розвиток сучасного закладу освіти (із досвіду роботи комунального закладу «Петрівське навчально-виховне об'єднання «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – гімназія» Петрівської селищної ради Олександрійського району Кіровоградської області)*. URL.: [file:///C:/Users/grinacv/Downloads/pv\\_2022\\_1-2-97-100.pdf](file:///C:/Users/grinacv/Downloads/pv_2022_1-2-97-100.pdf)
11. Мельник, В.К. (2003). *Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти* [Автореф.дис.канд. пед.наук], ЦППО АПН України, Київ, 18 с.
12. Наказ МОН України «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» № 522 (2000). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#Text>
13. Темченко О. В. (2020). *Інноваційна компетентність керівника закладу освіти як складова його інноваційної культури*. URL.: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17\\_Temchenko.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17_Temchenko.pdf).
14. Ткаченко В.П. (2018). *Інноваційна діяльність у закладах освіти*. URL.: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/10.pdf).
15. Токарев О.М. Копішинська К.О. (2017). *Інновації в антикризовому управлінні підприємством*. URL.: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11\\_2-22.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11_2-22.pdf)
16. Усік, І.А. (2019). *Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект*. URL.: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf>
17. Федорченко Ю. (2017). *Про автономію вищих навчальних закладів та кризовий менеджмент*. URL.: <http://education-ua.org/ua/articles/944-pro-avtonomiyu-vishchikh-navchalnikh-zakladiv-ta-krizovij-menedzhment>.
18. Щокін, Г.В., Головатий, М.Ф. & Сладкевич, В.П. (2007). *Менеджмент*. К.: МАУП, 816 с. URL.: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08\\_21.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_21.pdf).