

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

ДРАГУНОВА ВІРА ВАЛЕНТИНІВНА

УДК: 37.091:373.5:330.341.1

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки

(015 Педагогічні науки)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

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

В. В. Драгунова

Науковий керівник

Костюшко Юрій Олексійович,
кандидат педагогічних наук, доцент

Житомир – 2019

АНОТАЦІЯ

Драгунова В. В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» – Житомирський державний університет імені Івана Франка, Житомир, 2019.

Зміст анотації

Дисертація репрезентує теоретичний аспект упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Становлення та розвиток України як незалежної європейської держави вимагає створення оптимальних умов для управлінської діяльності, спрямованих на подолання суперечностей, що виявляються в невідповідності знань керівників закладів освіти сучасним запитам суспільства та освітнім стандартам. Передумовою для виконання завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та досягнень минулого. Управляти закладом загальної середньої освіти мають висококваліфіковані керівники, здатні втілювати ідеї, йти на ризик, брати на себе відповідальність, забезпечувати розвиток освітньої діяльності, підвищувати його ефективність та конкурентоспроможність. Такого рівня керівництва можна досягнути шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти.

Варто зазначити, що найбільш ефективним засобом оптимізації управління ЗЗСО визнаний інноваційний менеджмент як система поєднання наукових знань, управлінських потреб та суспільних інтересів. Їх адекватне та раціональне використання є запорукою ефективного функціонування закладу освіти.

У результаті теоретичного аналізу охарактеризовано проблему реалізації інноваційного менеджменту в системі середньої освіти. Провідними у межах дослідження виокремлено наукові підходи (гуманістичний, компетентнісний,

культурологічний, середовищний, системний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний), які визначають оптимальну сукупність методів і методик дослідження, а також проектують низку педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

З'ясовано сутність поняття «інноваційний менеджмент» як системи принципів, форм і методів управління, яка активно впливає на управлінську діяльність та забезпечує інноваційну, інвестиційну, педагогічну, політичну та соціально-економічну активність як окремої структури, так і організації в цілому.

Окреслено ряд факторів, що гальмують процес упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, а саме: недостатній рівень готовності до управлінської діяльності; дефіцит часу; несприйняття змін; відсутність матеріальних стимулів; зростання психічного та емоційного навантаження учасників освітнього процесу тощо.

На основі аналізу наукової літератури визначено базове поняття «педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти», яке тлумачиться в межах дослідження як об'єктивні обставини управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу, система взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських дій, спрямованих на розвиток інноваційного освітнього середовища. Виділено й конкретизовано педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту (*нормативно-правова, соціально-педагогічна, управлінська, психолого-педагогічна*). Обґрунтовано думку про взаємозумовленість та взаємодоповнюваність окреслених педагогічних умов.

На основі проектування авторської моделі виокремлено її структурні блоки. *Концептуально-цільовий* блок відображає соціальне замовлення суспільства щодо впровадження інноваційного менеджменту та ґрунтується на базових наукових підходах (гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, системний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний).

Змістовий блок складається із взаємопов'язаних і взаємозумовлених структурних компонентів, які відображають особливості реалізації педагогічних умов суб'єктами освітнього процесу. *Цілемотиваційний компонент* – окреслює

цілі та методи управлінської діяльності керівників у визначеному напрямі. *Пізнавально-змістовий компонент* орієнтований на засвоєння знань про інноваційний менеджмент, умови його реалізації. *Процесуально-операційний компонент* виявляє специфіку та методи діяльності керівника закладу освіти з урахуванням комплексу функцій управління, вміщує характеристику основних педагогічних умов, засобів їх застосування, зокрема, управлінську складову впровадження інновацій. *Оцінно-рефлексивний компонент* моделі засвідчує ефективність діагностики результатів упровадження відповідних педагогічних умов з урахуванням критеріїв, рівнів та інструментів оцінювання.

Технологічний блок моделі включає технологію реалізації педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Виокремлено основні етапи цього процесу (мотивування керівників закладів загальної середньої освіти до інноваційної діяльності, інформаційно-змістове забезпечення управлінців закладів освіти до впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, оволодіння суб'єктами освітнього процесу стратегіями, засобами та прийомами реалізації інноваційного менеджменту в закладі загальної середньої освіти; оцінно-аналітична робота керівників закладів у визначеному напрямі).

Результативний блок характеризує відповідні критерії (*спонукальний, пізнавально-аналітичний, діяльнісно-практичний, оцінно-результативний*) та рівні впровадження інноваційного менеджменту в закладі освіти (*базовий, репродуктивний, конструктивний, творчий*).

Програма педагогічного експерименту включала кілька основних етапів (констатувальний та формувальний).

До експериментальної бази роботи залучено п'ятнадцять відділів освіти Житомирської та Чернігівської областей. Метою експерименту визначено перевірку ефективності технології реалізації педагогічних умов, що здійснювалася відповідно запропонованих взаємопов'язаних етапів.

На *етапі* мотивування керівників закладів загальної середньої освіти до інноваційної діяльності враховувалися потреби та інтереси суб'єктів освітнього

процесу щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Реалізація зазначеної педагогічної умови ґрунтувалася на побудові «відкритої» соціально-педагогічної системи, заохоченні ділової активності суб'єктів освітнього процесу, урахуванні їхніх потреб та інтересів, матеріальному заохоченні учасників освітнього процесу тощо.

На *етані* інформаційно-змістового забезпечення здійснювалася координація діяльності суб'єктів освітнього процесу з основних напрямів інноваційних перетворень у системі середньої освіти: ознайомлення з новими формами, методами, засобами впровадження інноваційного менеджменту; постановка цілей, збагачення інформаційно-змістового забезпечення керівників; орієнтація діалогової взаємодії, залучення інших спеціалістів (вищі управлінські структури, юристконсульти та ін.), які супроводжували нормативно-правовий супровід; орієнтація процесу управління на очікуваний результат та оцінку поточних результатів з їх можливою корекцією.

На *етані* оволодіння керівниками закладів загальної середньої освіти стратегіями, засобами та прийомами впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти розширено тематику й зміст таких технік, як психогімнастичні вправи, міні лекції, групові дискусії, мозкові штурми, аналіз ситуації впровадження інноваційного менеджменту. Відповідно до визначеного етапу розробленої технології в основу покладено управлінську умову, до якої відносено: створення якісно нової системи управління закладом загальної середньої освіти; функціонування єдиного інформаційного поля для учасників освітнього процесу; обґрунтування критеріїв оцінювання ефективності інноваційної діяльності всіх структурних підрозділів закладу; обґрунтування та розробку системи контролю керівника закладу освіти щодо впровадження інноваційного менеджменту.

На *етані* оцінно-аналітичної роботи керівників закладів загальної середньої освіти здійснено моніторинг та аналіз продуктивності діяльності керівника щодо впровадження інноваційного менеджменту, самооцінки управлінцями закладів освіти ефективності власної професійної діяльності. Зазначений етап авторської

технології реалізовано через психолого-педагогічну умову, що ґрунтується на організації процесу самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти як підґрунтя для впровадження інновацій. Доведено, що формування професійної позиції управлінця закладу освіти змінює характер самого процесу самовдосконалення з безсистемного на цілеспрямований та інноваційний, що сприяє переосмисленню цінностей педагогічної діяльності, забезпечує розв'язання конструктивних задач менеджменту освітніх інновацій.

Результати формувального етапу педагогічного експерименту засвідчили позитивну динаміку змін щодо алгоритмізації інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників закладів освіти у впровадженні інноваційного менеджменту в систему середньої освіти: у респондентів експериментальної групи зафіксовано підвищення рівня результатів за всіма критеріями та показниками; у респондентів контрольної групи також спостерігається несуттєве підвищення результатів.

Отриманні результати свідчать про ефективність запропонованої на формувальному етапі педагогічного експерименту технології реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний менеджмент, педагогічні умови, управління в системі середньої освіти.

Публікації. Основні положення та результати дослідження висвітлено у 20 одноосібних наукових публікаціях, з них – 7 статей у провідних наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому періодичному виданні, 12 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

ANNOTATION

Dragunova V.V. Pedagogical conditions of implementation of innovative management in the system of secondary education. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscripts.

Thesis is to obtain scientific degree – Candidate of Pedagogical Sciences (PHD in Philosophy) specialty 13.00.01 "General pedagogics and history of pedagogy". – Zhytomyr State University of Ivan Franko University, Zhytomyr, 2019.

Content

The dissertation represents the theoretical aspect of implementation of innovative management in the secondary education system.

The formation and development of Ukraine as an independent European state requires the creation of optimal conditions for management activities aimed at overcoming the contradictions that manifest themselves in the inconsistency of the knowledge of the heads of educational institutions with modern society demands and educational standards. The prerequisite for the accomplishment of the tasks of today can be an analysis of progressive ideas and achievements of the past. General secondary education institutions are managed by highly qualified executives who are able to translate ideas, take risks, take responsibility, ensure the development of educational activities, increase their effectiveness and competitiveness. This level of leadership can be achieved through formal, non-formal and informal education.

It is worth noting that the most effective means of optimizing the management of the ZZSO is recognized as innovative management as a system of combining scientific knowledge, management needs and public interests. Their adequate and rational use is the key to the effective functioning of the educational institution.

The research has clarified the essence of the concept of "innovative management" as a system of principles, forms and methods of management, which actively influences management activity and provides innovative, investment, pedagogical, political and socio-economic activity of both individual structure and organization as a whole .

As a result of theoretical analysis, the problem of implementing innovative management in the secondary education system is characterized. The leading within the framework of the research are distinguished scientific approaches (humanistic, competent, cultural, environmental, systemic, situational, acmeological, technological), which determine the optimal set of research methods and techniques, as well as design a

number of pedagogical conditions for the implementation of innovative management in the secondary education system.

The essence of the concept of "innovative management" as a system of principles, forms and methods of management, which actively influences management activity and provides innovative, investment, pedagogical, political and socio-economic activity of both individual structure and the organization as a whole.

A number of factors that hinder the process of introducing innovative management into the secondary education system are outlined, namely: insufficient level of readiness for management activities; lack of time; rejection of changes; lack of material incentives; increase of mental and emotional load of participants of educational process, etc.

Based on the analysis of scientific literature, the basic concept of "pedagogical conditions for the introduction of innovative management in the secondary education system" is defined, which is interpreted within the framework of the study as objective circumstances of management activities of the subjects of the educational process, a system of interrelated and interacting management actions aimed at development innovative educational environment. The pedagogical conditions of introduction of innovative management (normative-legal, social-pedagogical, managerial, psychological-pedagogical) are allocated and specified. The opinion about the interdependence and complementarity of outlined pedagogical conditions is grounded.

Based on the design of the author's model, its structural blocks are distinguished. The conceptual-purpose block reflects the social ordering of society for the implementation of innovative management and is based on basic scientific approaches (humanistic, competent, cultural, environmental, systemic, situational, acmeological, technological).

The content block consists of interconnected and interconnected structural components that reflect the peculiarities of the implementation of pedagogical conditions by the subjects of the educational process. Goal motivation component - defines the goals and methods of managerial activity of managers in a certain direction. The cognitive-content component is focused on assimilation of knowledge about

innovative management, conditions for its implementation. The procedural-operational component reveals the specifics and methods of activity of the head of the educational institution, taking into account the complex of management functions, contains the characteristics of the main pedagogical conditions, the means of their application, in particular, the managerial component of innovation implementation. The evaluation-reflexive component of the model demonstrates the effectiveness of diagnostics of the results of implementation of appropriate pedagogical conditions, taking into account criteria, levels and assessment tools.

The technological block of the model includes the technology of realization of pedagogical conditions of introduction of innovative management in the secondary education system. The main stages of this process (motivation of heads of general secondary education institutions to innovation activity, information and content support of educational institutions managers to introduction of innovative management into the secondary education system, mastering the subjects of educational process with strategies and means of implementing innovative management) are distinguished education, evaluation and analytical work of heads of educational institutions in a certain direction).

The resultant block characterizes the relevant criteria (motivating, cognitive-analytical, activity-practical, evaluation-effective) and the levels of implementation of innovative management in the educational institution (basic, reproductive, constructive, creative).

The program of pedagogical experiment included several main stages (ascertaining and formative).

Fifteen departments of education of Zhytomyr and Chernihiv regions are involved in the experimental base of work. The purpose of the experiment was to determine the effectiveness of the technology to implement pedagogical conditions, which was carried out in accordance with the proposed interrelated steps.

At the stage of motivation of the heads of general secondary education institutions to innovate, the needs and interests of the subjects of the educational process to introduce innovative management into the secondary education system were taken

into account. The realization of the stated pedagogical condition was based on the construction of an "open" socio-pedagogical system, encouraging the business activity of the subjects of the educational process, taking into account their needs and interests, material encouragement of the participants of the educational process.

At the stage of information and content provision, the activities of the subjects of the educational process were coordinated with the main directions of innovation transformations in the secondary education system: familiarization with new forms, methods, means of implementing innovative management; goal setting, enrichment of information content for executives; orientation of dialog interaction, involvement of other specialists (senior management structures, legal advisers, etc.) who accompanied the legal support; orientation of the management process on the expected result and assessment of the current results with their possible correction.

At the stage of mastering general education institutions' managers with strategies, means and techniques of introducing innovative management into the secondary education system, the topics and content of such techniques as psycho-gymnastic exercises, mini-lectures, group discussions, brainstorming, analysis of the situation of implementation of innovative management were expanded. According to a certain stage of the developed technology, the managerial condition is based on the following: creation of a qualitatively new system of management of the institution of general secondary education; functioning of a single information field for the participants of the educational process; substantiation of criteria of evaluation of efficiency of innovative activity of all structural subdivisions of the institution; substantiation and development of the control system of the head of educational institution on implementation of innovative management.

At the stage of evaluative and analytical work of the heads of general secondary education institutions, the performance and performance of the manager's activity on the implementation of innovative management and self-assessment by the heads of educational institutions of the effectiveness of their professional activity were monitored and analyzed. This stage of copyright technology is implemented through a psychological and pedagogical condition, which is based on the organization of the

process of self-improvement of the head of the institution of general secondary education as a basis for innovation. It is proved that the formation of the professional position of the manager of an educational institution changes the character of the process of self-improvement from unsystematic to purposeful and innovative, which contributes to rethinking the values of pedagogical activity, provides the solution of constructive tasks of educational innovation management.

The results of the forming stage of the pedagogical experiment showed the positive dynamics of changes in the algorithmization of innovation activity at the level of personal structures of heads of educational institutions in the implementation of innovative management in the secondary education system: the respondents of the experimental group recorded an increase in the level of results by all criteria; control group respondents also saw a slight increase in results.

The obtained results testify to the effectiveness of the technology of pedagogical conditions offered at the formation stage of the pedagogical experiment in the process of introducing innovative management into the secondary education system.

Keywords: innovation, innovation, innovation, management, innovation management, pedagogical conditions for implementation of innovative management.

Publications. The main provisions and results of the research are covered in 20 single scientific publications, of which – 7 articles in leading scientific journals of Ukraine, 1 article in a foreign scientific periodical, 12 publications in conference proceedings.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Драгунова, В., 2016. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти. *Витоки педагогічної майстерності зб. наук. праць*, № 18. Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка, с. 96-101.
2. Драгунова, В., 2017. Особливості педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Проблеми*

- емпіричних досліджень у психології та гуманітарних наук: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Краків, Польща, с. 34-41.*
3. Драгунова, В., 2017. Модель педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Педагогічні науки LXXVII*, т.1. Херсон: Херсонський держ. ун-т., с. 76-80.
 4. Драгунова, В., 2018. Технологія реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Педагогічні науки: реалії та перспективи, випуск 60, том 1*. Київ: изд-во НПУ імені М. П. Драгоманова, с. 140-144.
 5. Драгунова, В., 2018. Забезпечення реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: Саух, П. Ю. ред. *Вісник ЖДУ ім. І. Франка, випуск 2(93)*. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту імені Івана Франка, с. 63-67.
 6. Драгунова, В., 2018. Компоненти, критерії та показники оцінювання реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, вип. 19 (1)*. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», с. 155-158.
 7. Драгунова, В., 2018. Організація та процедура дослідження реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: Сущенко, А. В. ред. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій та загальноосвітніх школах: зб. Наук. праць, Вип.61, т.1*. Запоріжжя: КПУ, с. 53-55.
 8. Драгунова, В., 2019. Модель педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Інноваційна педагогіка: наук.журнал, № 11*. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», с. 31-34.

9. Драгунова, В., 2019. Технологія реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Директор школи, ліцею, гімназії, №2, том I (24)*. Київ: Гнозис.
10. Драгунова, В., 2018. Особливості моделювання в системі середньої освіти. В: *European Humanities studies: State and Society / Europejskie studia humanistyczne: Panstwo i Spoleczenstwo, Issu 2*. Poland-Ukraine, p. 117-136.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Драгунова, В., 2015. Впровадження інноваційного менеджменту в систему освіти, як засіб підвищення конкурентоздатності працівників відділу освіти на ринку праці. В: *Актуальні проблеми професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці*: доп. міжнародної наук.-практ. конф. Київ.
12. Драгунова, В., 2016. Інноваційний менеджмент у системі освіти як наукова новизна. В: *Теоретико-методичні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. Житомир: ФО-П Левковець, с. 133-138.
13. Драгунова, В., 2016. Інноваційний менеджмент у закладах освіти. В: *Наукова еліта у розвитку держав*: доп. міжнародної наук.-практ. конф. Київ.
14. Драгунова, В., 2016. Сучасний стан упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Теоретичні та прикладні дослідження в галузі педагогіки, психології та суспільних наук*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Кельце, Республіка Польща, с. 57-59.
15. Драгунова, В., 2017. Сутність педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Перспективні напрямки розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Харків, с. 31-34.

16. Драгунова, В., 2017. Менеджмент інноваційної діяльності в системі середньої освіти. В: *Розвиток сучасної освіти: теорія, практика, інновації*: матеріали III між нар. наук.-практ. конф. Київ, с. 197-199.
17. Драгунова, В., 2017. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Інноваційний менеджмент в закладах освіти*: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. Житомир: с. 174-180.
18. Драгунова, В., 2017. Особливості моделювання педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Інноваційні технології навчання обдарованої молоді*: матеріали IX міжнародної наук.-практ. конф. Одеса, с. 96-101.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

19. Драгунова, В., 2016. Роль інноваційного менеджменту у формуванні майстерності керівника навчального закладу. В: М. В. Гриньова ред. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі*: доп. міжнародної наук.-практ. конф. Полтава, с.137-139.
20. Драгунова, В., 2017. Формування професійної майстерності керівника навчального закладу до інноваційної діяльності. В: Гриньова, М. В. ред. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Полтава, с.137-139.

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ | 17 |
| ВСТУП..... | 18 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ..... | 26 |
| 1.1. Інноваційний менеджмент у системі середньої освіти як наукова проблема..... | 26 |
| 1.2. Особливості впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти..... | 53 |
| 1.3. Обґрунтування педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти..... | 76 |
| Висновки до першого розділу | 92 |
| РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ..... | 96 |
| 2.1. Наукове обґрунтування, структура та зміст моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти..... | 96 |
| 2.2. Критерії та показники оцінювання ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти..... | 118 |
| 2.3. Стан педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти..... | 134 |
| Висновки до другого розділу | 150 |
| РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ..... | 153 |
| 3.1. Організація та процедура дослідження ефективності реалізації | |

| | |
|---|-----|
| моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти..... | 153 |
| 3.2. Технологія реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти..... | 167 |
| 3.3. Аналіз та узагальнення результатів експериментального дослідження | 187 |
| Висновки до третього розділу | 207 |
| ВИСНОВКИ | 209 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 223 |
| ДОДАТКИ | 240 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

| | |
|-------|--|
| ВО | – Відділ освіти |
| ЗЗСО | – Заклад загальної середньої освіти |
| ЗО | – Заклад освіти |
| МОНУ | – Міністерство освіти і науки України |
| НАПНУ | – Національна академія педагогічних наук України |
| ССО | – Система середньої освіти |

ВСТУП

Актуальність і доцільність дослідження зумовлена орієнтацією держави на глибокі соціальні та економічні зрушення, що спонукають до реформування національної системи освіти. Зокрема, йдеться про модернізацію процесу управління галуззю в контексті нових пріоритетів розвитку освіти та педагогічної науки і практики. Зазначене вимагає підвищення результативності управління закладом загальної середньої освіти, що спрямоване на забезпечення інтелектуальної, творчої діяльності шляхом засвоєння, примноження й використання знань, умінь, навичок, розвитку компетентностей суб'єктів освітнього процесу. Особлива увага у цьому контексті надається інноваційному менеджменту, який здійснюється через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів, про що йдеться в законах України «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2019), «Про інноваційну діяльність» (2002), а також у Національній доктрині розвитку освіти в Україні в XXI ст. (2002), Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки (2013), Концепції розвитку педагогічної освіти (2018), Положенні про Державну службу якості освіти (2018), Концепції «Нова українська школа» (2017) та Проекті Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 років (2014).

Проблема управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу – одна із найбільш складних для вирішення в педагогічній теорії та практиці з огляду на постійні нормативні та змістові трансформації, викликані глобалізаційними та державотворчими процесами. Сучасна система середньої освіти вимагає ефективного впровадження інновацій, наукового обґрунтування та розробки технології, що забезпечить результативність інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників освітніх закладів.

Ефективним шляхом оптимізації управління закладом загальної середньої освіти визнано системну інтеграцію наукових знань, управлінських потреб та суспільних інтересів, адекватне та раціональне використання яких визначено передумовою ефективного функціонування освітнього закладу.

Аналіз результатів наукових досліджень свідчить про посилення уваги дослідників до цієї актуальної проблеми. Зокрема, окремі її аспекти на теоретико-методологічному рівні висвітлено в працях Ю. Бабанського, І. Балабанова, В. Бондара, Л. Гаєвської, Н. Заворотинської, І. Іванюка, Н. Корогод, Н. Краснокутської, П. Микитюка та ін. Технологія управління, поняття якості освіти та сутність розробки кваліметричних еталонів для вимірювальних процедур стали предметом дослідження О. Боднар, Г. Єльнікової, І. Зязюна, О. Мармази, Т. Рожнової. Концептуальні положення управління закладами загальної середньої освіти розглянуто в роботах Є. Березняка, Л. Ващенко, М. Гриньової, Л. Даниленко, В. Маслова, С. Сисоевої та ін. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в роботах Л. Карамушки, В. Пікельної. Філософський та соціологічний аспекти висвітлено у працях В. Андрущенка, Б. Гершунського, В. Кудіна, В. Кременя, О. Крушельницької, В. Лутая, В. Солодкова ін.; управлінський – Г. Дмитренко, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, Н. Островерхової, М. Поташника та ін. На важливості реалізації педагогічних умов у процесі управління наголошували В. Андрєєв, О. Назарова, Г. Пономарьова, С. Рубінштейн, С. Семенець, С. Яценко та ін.

Аналіз зазначених наукових праць дає можливість стверджувати про необхідність розв'язання наявних **суперечностей**, а саме:

- між політикою держави, що зумовлює зміни в системі освіти, та недостатньою розробкою механізму впровадження інноваційного менеджменту;
- між потребою реалізації педагогічних умов, що забезпечують ефективність управлінської діяльності освітнього закладу, та недостатнім висвітленням цієї проблеми в педагогічній теорії та практиці;
- між необхідністю вибору оптимальних форм і методів управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу та недостатністю їх наукового обґрунтування в теорії та практиці освітнього менеджменту;
- між потребою в компетентних учасниках управлінської діяльності та відсутністю їхньої спеціальної підготовки до реалізації цього процесу.

Водночас, педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти ще не стали предметом окремого системного розгляду в педагогічній науці. Отже, актуальність проблеми, доцільність її розробки, необхідність вирішення окреслених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: **«Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної теми Житомирського державного університету імені Івана Франка «Актуальні проблеми ефективного управління підприємствами» (реєстраційний номер 0112U007422). Тему дослідження затверджено вченою радою Житомирського державного університету імені Івана Франка (протокол № 5 від 11.12.2015 р.).

Мета дослідження – обґрунтувати педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти шляхом реалізації відповідної моделі та технології.

Мета дослідження зумовила визначення наступних **завдань**:

1. Охарактеризувати теоретичні засади проблеми реалізації педагогічних умов впровадження інноваційного освітнього менеджменту.
2. Науково обґрунтувати модель впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.
3. Окреслити критерії та показники оцінювання ефективності авторської моделі.
4. Розробити та апробувати технологію реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.
5. Узагальнити результати експериментального дослідження та окреслити перспективні шляхи впровадження освітнього інноваційного менеджменту.

Об'єкт дослідження – інноваційний менеджмент у системі освіти.

Предмет дослідження – педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань було використано комплекс методів: *теоретичні* – аналіз та систематизація наукової літератури з питань загального, освітнього, інноваційного менеджменту – з метою уточнення наукового апарату; конкретизація, систематизація наукової інформації, вивчення нормативних, директивних, інструктивних, методичних документів, а також педагогічне моделювання та метод декомпозиції – для обґрунтування й розроблення моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; системно-узагальнюючий метод – для формулювання висновків за результатами дослідження; *емпіричні* – спостереження, бесіда, анкетування – для визначення стану реалізації педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в освітньому закладі; педагогічна експертиза – з метою здійснення експертної оцінки; педагогічний експеримент (констатувальний та формувальний етапи) – для з’ясування ефективності технології реалізації педагогічних умов, визначення її впливу на результативність управління закладом загальної середньої освіти, розроблення відповідних науково-методичних рекомендацій; *статистичні* – кількісний і якісний аналіз показників результативності дослідження, метод рейтингу та математичне опрацювання даних, зокрема, кваліометричні дослідження – для оцінки отриманих результатів.

Експериментальну базу дослідження становлять заклади загальної середньої освіти Житомирської та Чернігівської областей. Всього на різних етапах експерименту в ньому брали участь 231 директор та заступники директорів закладів загальної середньої освіти, з яких 98 – у контрольній групі і 133 – в експериментальній.

Дослідження здійснювалося впродовж 2015-2019 років і реалізувалося у три **етапи**.

На *аналітико-пошуковому етапі* (2015-2017 рр.) обґрунтовано теоретичні засади дослідження, укладено програму експериментальної роботи, визначено її провідні компоненти на основі аналізу наукової літератури (мета, завдання, гіпотези, методи, критерії, показники тощо); здійснено підготовку діагностичного інструментарію; сформовано контрольну та експериментальну групи.

На констатувальному етапі (2017-2018 рр.) проведено діагностичний зріз упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; узагальнено кількісні результати діагностики та здійснено їх якісний аналіз; сформульовано висновки щодо актуального стану управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

На формувальному етапі (2018-2019 рр.) апробовано розроблену технологію реалізації педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; проаналізовано її ефективність шляхом проведення педагогічної діагностики рівня управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу; здійснено порівняння кількісних і якісних результатів контрольної й експериментальної груп.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що:

- *вперше* представлено результати системного теоретичного аналізу окресленої проблеми; визначено педагогічні умови ефективного впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (нормативно-правова, соціально-педагогічна, управлінська, психолого-педагогічна); теоретично обґрунтовано модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (концептуально-цільовий, змістовий, технологічний, результативний блоки); розроблено технологію та виокремлено етапи її реалізації (мотивування керівників закладів загальної середньої освіти до інноваційної діяльності, інформаційно-змістове забезпечення управлінців освітніх закладів, оволодіння керівниками закладів загальної середньої освіти стратегіями, засобами та прийомами впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, оцінно-аналітична робота суб'єктів освітнього процесу щодо самовдосконалення); виокремлено критерії (спонукальний, пізнавально-аналітичний, діяльнісно-практичний, оцінно-результативний) та показники оцінювання ефективності авторської моделі (базовий, репродуктивний, конструктивний, творчий); визначено критеріально-діагностичний апарат

оцінювання результативності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти;

- *удосконалено* змістове наповнення педагогічних умов реалізації інноваційного менеджменту в систему середньої освіти з урахуванням особливостей його впровадження суб'єктами освітнього процесу; уточнено зміст понять «інноваційний менеджмент», «освітній менеджмент», «управління інноваціями», «інноваційне управління», «педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти»;

- *набули подальшого розвитку* зміст, форми, методи впровадження інноваційного менеджменту в системі середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає: в апробації технології реалізації визначених педагогічних умов; розробці методичних рекомендацій «Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти» та веб-сайту «Скарбниця керівника ЗЗСО» для керівників освітніх закладів та їх заступників. Результати проведеного дослідження реалізовано в управлінському процесі освітніх закладів України.

Матеріали дисертації можуть бути використанні: в практичній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників; у системі підвищення кваліфікації впродовж курсового та міжкурсового періодів; у процесі професійної підготовки управлінців у закладах вищої освіти; у діяльності працівників відділів (управлінь) освіти районних державних адміністрацій, міськвиконкомів, об'єднаних територіальних громад.

Результати дослідження **впроваджено** в управлінську діяльність 15 відділів (управлінь) освіти та керівників закладів загальної середньої освіти, а саме відділів освіти *Житомирської області*: Андрушівської райдержадміністрації (довідка № 244 від 05.04.2017 р., довідка № 327 від 30.05.2018 р.); Бердичівської райдержадміністрації (довідка № 613 від 06.07.2017 р.); Брусилівської райдержадміністрації (довідка № 138 від 26.04.2017 р.); Дубрівської об'єднаної територіальної громади (довідка № 253 від 27.04.2017 р.); Коростишівської райдержадміністрації (довідка № 17/01-23 від 09.01.2018 р.); Овруцької

райдержадміністрації (довідка № 05-16-275 від 24.04.2017 р.); Пулинської райдержадміністрації (довідка № 01 - 27/514 від 24.04.2017 р.); Ружинської райдержадміністрації (довідка № 289 від 20.04.2017 р.); Червоненської об'єднаної територіальної громади (довідка № 47 від 04.05.2017 р.). *Чернігівської області*: Городянської райдержадміністрації (довідка № 02-29/40 від 16.01.2018 р., довідка № 02-29/254 від 31.05.2018 р.); Коропської селищної ради (довідка № 01-15/58 від 30.01.2018 р., довідка № 517 від 31.05.2018 р.); Менської райдержадміністрації (довідка № 135 від 01.02.2018 р., довідка від 31.05.2018 р.); Ніжинської райдержадміністрації (довідка № 01-15/42 від 10.01.2018 р., довідка від 31.05.2018 р.); Носівської райдержадміністрації (довідка № 01-19/19 від 10.01.2018 р.); Ріпкинської райдержадміністрації (довідка № 123 від 10.01.2018 р., довідка № 143 від 31.05.2018 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження представлено в доповідях на наукових, науково-практичних, науково-методичних конференціях різного рівня, зокрема, *міжнародних*: «Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці» (Київ, 2015, очна), «Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXII Киришинські читання)» (Полтава, 2016, заочна), «Наукова еліта у розвитку держав» (Київ, 2016, очна), «Теоретичні та прикладні дослідження в галузі педагогіки, психології та суспільних наук» (Кельце, Республіка Польща, 2016, заочна), «Розвиток сучасної освіти: теорія, практика, інновації» (Київ, 2017, заочна), «Проблеми емпіричних досліджень у психології та гуманітарних науках» (Краків, Польща, 2017, заочна), «Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі» (Полтава, 2017, заочна); *всеукраїнських*: «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів» (Житомир, 2016, очна), «Інноваційний менеджмент в закладах освіти» (Житомир, 2017, очна), «Перспективні напрями розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук» (Харків, 2017, заочна); науково-методологічних семінарах кафедри педагогіки Житомирського державного університету імені Івана Франка (2015-2019).

Публікації. Основні положення та результати дослідження висвітлено у 20 одноосібних наукових публікаціях, з них – 7 статей у провідних наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому періодичному виданні, 12 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

Структура дисертації. Робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел (304 найменувань, з яких 5 – іноземною мовою), додатків. Загальний обсяг дисертації складає 307 сторінок, з яких 204 сторінки – основного тексту. Робота містить 28 таблиць, 17 рисунків, 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Інноваційний менеджмент у системі освіти як наукова проблема

Становлення та розвиток України як незалежної європейської держави вимагає створення оптимальних умов для управлінської діяльності, спрямованих на подолання суперечностей, що виявляються в невідповідності знань керівників закладів освіти сучасним запитам суспільства та освітнім стандартам. Передумовою для виконання завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та досягнень минулого. Управляти закладом загальної середньої освіти мають висококваліфіковані керівники, здатні втілювати ідеї, йти на ризик, брати на себе відповідальність, забезпечувати розвиток освітньої діяльності ЗЗСО, підвищувати його ефективність та конкурентоспроможність. Такого рівня керівництва можна досягнути шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти.

Наукова теорія управління закладами загальної середньої освіти інтенсивно розвивається протягом останніх 30 років. На сьогодні немає усталеної думки науковців щодо трактування таких понять, як «менеджмент», «управління», «керівництво». Тому в нашому дослідженні особливу у вагу зосереджено обґрунтуванні та розкритті змісту основних понять.

Терміни «менеджмент» та «управління» широко використовуються. Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямований вплив на колектив або окремих виконавців для виконання поставлених завдань або досягнення визначеної мети.

Питанню менеджменту присвячено багато наукових досліджень. Зокрема, загальні положення теорії менеджменту освіти висвітлено в працях вітчизняних

учених: М. Єрмошенка¹, О. Ельбрехта², Є. Жарикова³, М. Копельчака⁴, Я. Камінецького⁵, М. Мурашко⁶, Ю. Палеха⁷ та ін.

Термін «менеджмент» (від англійського management – управління) означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою». За Оксфордським словником англійської мови менеджмент – це спосіб (манера) поводження з людьми; влада й мистецтво управління; відповідні вміння й адміністративні навички; правила та прийоми ділового спілкування; орган управління виробництвом. Наведені визначення не розкривають змісту поняття менеджмент, але наближають до розуміння його сутності. Менеджмент – це система, що передбачає здійснення підходів, принципів, методів, способів управління, уміння спрямовувати працю людей, їх знання, досвід, інтелект на досягнення поставлених цілей. Система не стала, а постійно змінювана. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети⁸.

Автори Великого тлумачного словника сучасної української мови трактують поняття менеджмент як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків⁹.

Як стверджує Л. Даниленко, менеджмент є однією з головних функцій управління, де відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових

¹ Єрмошенко, М. М. 2006. *Менеджмент*. Київ: Національна академія управління.

² Ельбрехт, О. М. 2010. *Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади і США*: [монографія]. Київ.

³ Жариков, Е. С. 2002. *Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу*. Москва: МЦФЕР.

⁴ Копельчак, М. П., 2010. Культура управління як складова формування сучасного керівника професійно-технічного навчального закладу. Копельчак В: *Молодь і ринок*, №6 (65), с. 38 – 41.

⁵ Камінецький, Я. Г., 2009. Науково-педагогічні та економічні основи управління системою профтехосвіти. В: *Молодь і ринок*, №2 (49), с. 15 – 19.

⁶ Мурашко, М. І. 2002. *Менеджмент персоналу: навчально - практичний посібник*. Київ: Т-во “Знання”, КОО.

⁷ Пелеха, Ю. І. 2002. *Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник*. Київ: Вид-во Європ. ун-ту.

⁸ Мадзігон, В., Вячевський, М., 2010. Суть і принципи організації менеджмента та особливості реактивного і цільового управління в менеджменту. В: *Молодь і ринок*, №10 (69). Київ, с. 16-22.

⁹ Торган, М. М., 2009. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті. В: *Наука і освіта*, № 3, с. 67-70.

умовах), внаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління й підвищується рівень його конкурентоспроможності¹⁰.

В. Маслов зазначає, що менеджмент є складовим елементом управління й порівняно з ним охоплює вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Менеджмент пронизує всю організацію, стосується практично всіх сфер її діяльності¹¹.

В. Григораш, О. Касянова та О. Мармаза стверджують, що менеджмент – це частина управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами організацій, охоплює методи та техніку управління для досягнення поставленої мети¹².

Термін «менеджмент» використовується як у державних, так і в громадських установах, де намагаються досягти максимальної мети при мінімальних витратах. Тому науковий статус цього поняття має різні професійні модифікації. Об'єктивна основа менеджменту проявляється у відокремленні управління від власності. До основних категорій менеджменту потрібно віднести поняття організації процесу та функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління колективом (групою), комунікацій тощо. Обсяг управлінської праці, особливо у великих організаціях, значний і потребує відповідного розподілу¹³.

Важливим для нашого дослідження є аналіз фахової літератури стосовно поняття «управління», яке властиве різним сферам життєдіяльності, має складний та багатовимірний характер, залежить від сутності здійснюваної діяльності, на

¹⁰ Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.

¹¹ Мармаза, О. І., 2007. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб.* Харків: Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.

¹² Григораш, В. В. 2003. *Управління навчальним закладом*. Харків: Ранок, с.37.

¹³ Мадзігон, В. і Вячевський, М., 2010. Суть і принципи організації менеджмента та особливості реактивного і цільового управління в менеджменту. *В: Молодь і ринок, №10 (69)*. Київ, с. 16-22.

нього мають вплив зовнішні та внутрішні умови середовища¹⁴. Автори Великого тлумачного словника іншомовних слів визначають «управлінням» як спрямовану діяльність, роботу, перебіг якогось процесу, що впливає на розвиток або стан будь-чого¹⁵.

Г. Єльнікова стверджує, що управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління¹⁶.

Під управлінням В. Бондарь розуміє надання дієвої допомоги колективу¹⁷.

О. Ковалюк зазначає, що управління – це керівництво, виправлення чиєїсь діяльності, планування, організації, мотивації та контролю, необхідного для того, щоб сформулювати та досягнути поставлених цілей¹⁸.

М. Гриньова пропонує розрізняти управління й керівництво за суб'єктом та об'єктом управління, управляти можна чимось, а керувати – кимось. Керувати – приймати одноосібне рішення, а управляти – групова організація діяльності¹⁹.

В. Маслов трактує поняття управління та керівництво, перше визначає більш загальним та таким, що розповсюджується на всі без винятку системи (технічні, біологічні, суспільні). Керівництво вважається складовою (визначальною, системотворчою) управління, пов'язаною з діяльністю людей, тобто соціально-економічним управлінням за його чисельними формами й проявами²⁰.

¹⁴ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язбережувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с.29.

¹⁵ *Словник-довідник з професійної педагогіки*. 2006. Семенова, А. О. ред. Одеса: Пальміра.

¹⁶ Єльнікова, Г., 2003. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. В: *Директор школи*, № 40-41.

¹⁷ Бондарь, В. І. 2000. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.

¹⁸ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язбережувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с.22.

¹⁹ Гриньова, М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. 2012. *Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів : навч. метод. посіб. для студ. магістрантів*. Полтава. Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка, с.31,42.

²⁰ Мармаза, О. І., 2007. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб.* Харків: Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.

Головною фігурою освітнього процесу закладу загальної середньої освіти є керівник, який є носієм певного іміджу, образу закладу та забезпечує його конкурентоспроможність²¹.

Потрібно відзначити праці вчених О. Боднар²², В. Бондара²³, Л. Карамушки²⁴, В. Маслова²⁵ та ін., які теоретично обґрунтовують суб'єкт управлінської діяльності ЗЗСО та стверджують, що керівник будь-якої ланки піддається управлінню. У свою чергу, керівник закладу загальної середньої освіти одночасно є суб'єктом управління, а його діяльність є об'єктом управління, керованою підсистемою, що в сукупності взаємних зв'язків утворює систему управління, яка характеризується інформаційним забезпеченням, прийняттям та виконанням рішень²⁶.

Керівник – особистість, що характеризується великою кількістю психічних властивостей є професіоналом, спеціалістом своєї справи²⁷.

Дослідники звертають увагу на те, що головним структурним компонентом управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу є методи, що сприяють здійсненню різноманітних форм та видів управління²⁸. Під методами управління О. Боднар розуміє способи цілеспрямованого впливу на співробітників та виробничі колективи з метою забезпечення координації їх діяльності під час досягнення поставленої мети. Тому правильно обрані керівником методи сприяють досягненню цілей організації з мінімальними витратами²⁹. Метод управління, Л. Даниленко тлумачить як основний засіб управлінської діяльності

²¹ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с. 31.

²² Боднар, О. С., 2013. Модель управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. В: *Вісник Прикарпатського університету. Педагогіка*. Вип. XLV, с. 95–100.

²³ Бондар, В. І. 2000. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.

²⁴ Карамушка, Л., 2003. *Психологія управління: Навчальний посібник*. Київ: Міленіум.

²⁵ Маслов, В. І. 2007. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник*. Тернопіль, Астон.

²⁶ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ.

²⁷ Так само.

²⁸ Орбан-Лембрик, Л. Е. 2003. *Психологія управління*. Київ, с.125.

²⁹ Боднар, О. С., Гораш, К. В. 2012. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: [монографія]*. Тернопіль: Крок, с.138-245.

керівника закладу освіти («знаряддя праці»), яким він користується при цілеспрямованому впливі на об'єкт управління для досягнення поставленої мети³⁰.

У своїх працях О. Крушельницька³¹, В. Слиньков під методами управління персоналом розуміють способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі формування організації³². О. Єгошина стверджує, що підхід до методів управління більш стандартизований, та треба розглядати його через призму українського законодавства³³.

Л. Завалкевич та В. Косик надають увагу такому методу управління, як маніпуляція можливостями керівника надавати інформації позитивний чи негативний характер, за допомогою чого можна коригувати дії підлеглих³⁴.

Отже, методи управління – це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей з метою отримання очікуваного результату. А. Большаков, О. Єгошина, А. Кібанов, В. Михайлов виокремили три основні групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні³⁵. Розглянемо кожен із зазначених методів у контексті досліджуваної проблеми.

Адміністративні або організаційно-розпорядчі методи є способом здійснення управлінських впливів на персонал і ґрунтуються на владі, дисципліні та стягненні. До таких методів належать: наказ, розпорядження, вказівки та інструкції, дисциплінарна, матеріальна та кримінальна відповідальність. Визначені методи носять розпорядчий характер, є складовою авторитарного стилю керівництва. На нашу думку, управляти системою середньої освіти лише

³⁰ Даниленко, Л. І. 2004. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: [монографія]. Київ: Міленіум.

³¹ Крушельницька, О. В. і Мельничук, Д. П. 2003. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: „Кондор”.

³² Слиньков, В. Н. 2012. Управление персоналом (Практические рекомендации). Київ: Алеута.

³³ Законнова, А., 2014. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. В: Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО», [Online]. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>

³⁴ Завалкевич, Л. й Косик, В. 2009. О методах управлінського впливу. В: Персонал, №2, с.60-64.

³⁵ Законнова, А., 2014. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. В: Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО», [Online]. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>

цими методами нераціонально, оскільки швидкі інноваційні підходи до забезпечення управлінських потреб вимагають переходу до демократичного стилю управління. Економічні методи управління діють на основі використання економічних законів та категорій, це основна та додаткова заробітна плата, винагорода, премія, матеріальна допомога, матеріальні пільги та привілеї, а також стягнення, штрафи та ін. Вважаємо, що для керівника закладу освіти використання економічних методів є важливим, однак вимагає справедливості та чесності щодо підлеглих, адже переоцінення чи недооцінення результатів їх діяльності може призвести до порушення стабільності в колективі. Соціально - психологічні методи засновані на використанні соціального механізму управління, вони враховують неформальні фактори, інтереси особистості та групи людей³⁶.

Класифікуючи методи управління О. Боднар поділяє їх на чотири групи:

1. загальнонаукові (моделювання, експериментування, економіко-математичні, аналізу та синтезу, дедукції та індукції, соціологічні виміри);
2. управління функціональними підсистемами організації;
3. прийняття управлінських рішень (постановки проблеми, розв'язання проблеми, вибору рішення, організації виконання прийнятого рішення);
4. виконання функцій управління:
 - для здійснення планування (метод екстраполяції, регресійного аналізу, побудови сценаріїв, факторного аналізу, формування дерева проблем);
 - для здійснення мотивації (преміювання, підвищення у посаді, навчання);
 - для здійснення контролю (бухгалтерського обліку, статистичного обліку, оперативно-виробничого контролю);

³⁶ Законнова, А., 2014. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. В: *Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО»*, [Online]. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>

- для здійснення організації (організаційно-адміністративні, економічні, соціально - психологічні)³⁷.

Окрім того, до методів управління належать такі, що ґрунтуються на характері джерела управлінської інформації (вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні).

До вербальних методів управління віднесено: індивідуальну та групову бесіду, діалог, інструктаж, консультацію, які проводить керівник з підлеглими; до дослідницьких – аналіз та синтез прийнятих управлінських рішень членами адміністрації закладу освіти, моніторинг якості освітнього процесу; до ілюстративно-показникових – застосування стендів, таблиць, графіків тощо; до техніко-технологічних – застосування сучасних технічних засобів в управлінні.

Проаналізувавши зміст понять «менеджмент» та «управління» вважаємо за доцільне розмежувати визначення цих термінів і пропонуємо власну інтерпретацію.

Отже, менеджмент – це складова управлінського процесу, що визначає стратегічні та тактичні цілі суб'єкта управління, організовує, координує та контролює діяльність закладу освіти. Управління розглядаємо як процес взаємопов'язаних дій, який забезпечує реалізацію державної політики в системі середньої освіти та сприяє впровадженню менеджменту в закладі освіти.

У контексті нашого дослідження доцільним вважаємо окреслення сутності освітнього менеджменту. Науковці М. Гриньова³⁸, О. Гурова³⁹, Л. Даниленко⁴⁰, Л. Карамушка⁴¹, В. Маслов⁴² та інші розкривають проблему управління освітою, освітнього менеджменту, визначаючи його як науку про особливості прояву

³⁷ Боднар, О. С. 2012. *Ситуаційний менеджмент*: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, с.43.

³⁸ Гриньова, М. В., Малаканова, Л. В., Сорокіна, Г. Ю. 2012. *Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч. метод. посіб. для студ. магістрантів*. Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка.

³⁹ Гурова, О.М., 2001. *Інноваційний менеджмент та інноваційна діяльність в закладах освіти*, [Online]. Режим доступу: <http://chito.in.ua/innovacijni-j-meneditment-osvitnih.html>.

⁴⁰ Даниленко, Л. І., 2013. Інноваційна спрямованість освіти. В: *Управління освітою*, №24 (324).

⁴¹ Карамушка, Л., 2003. *Психологія управління*: Навчальний посібник. Київ: Міленіум

⁴² Маслов, В. І. 2007. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник*. Тернопіль, Астон.

виробничих відносин та специфіку дії економічних законів у сфері освітньої діяльності.

Освітній менеджмент є сучасною теоретичною та практичною наукою, що вивчає особливості управління закладами освіти в умовах ринкової економіки. Як самостійна наука відокремився в другій половині XX ст. Основними функціями освітнього менеджменту вважаються: забезпечення економічної оцінки та наукового планування освіти; визначення економічної ефективності підготовки кваліфікованих кадрів; економічне та моральне стимулювання учасників освітнього процесу; планування (стратегічне та поточне); організація роботи закладу освіти; керівництво закладами освіти; контроль за роботою закладів⁴³.

Освітній менеджмент передбачає розв'язання ряду завдань:

- формування в закладі загальної середньої освіти менеджменту освітньої діяльності;
- модернізація освітнього менеджменту відповідно до особливостей розвитку системи управління закладами загальної середньої освіти;
- визначення стратегії освітнього менеджменту з урахуванням специфіки ЗЗСО.

Відповідно до зазначеного вище констатуємо, що на сучасному етапі в Україні здійснюються певні кроки щодо забезпечення прискореного, випереджувального розвитку освітнього менеджменту. Інтереси нації вимагають спеціально розроблених заходів, що покликані забезпечити ефективне подолання криз в освіті. Саме тому Законом України «Про освіту» передбачено встановлення прямих зв'язків із закладами загальної середньої освіти, науковими установами системи іноземних країн для розвитку інноваційної діяльності⁴⁴.

Варто звернути увагу на те, що вироблені професійні стереотипи менеджера закладу освіти забезпечують швидкість, точність та успішність діяльності. Але

⁴³ Білобровко, Т. І. 2008. *Кредитно-модульний курс з освітнього менеджменту: навч. посібник*. Переяслав – Хмельницький.

⁴⁴ Закон України «Про освіту» Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII. 2017. В: *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, № 38-39, ст.380, [Online]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

разом із цим відбувається процес гальмування управлінських дій у підходах до управління інноваціями та прийняття управлінського рішення. Дані показники є застарілими та можуть призвести до зниження рівня професіоналізму, розвитку закладу освіти. Ось чому важливим кроком в управлінському процесі є необхідність упровадження та використання інновацій. Нині в системі середньої освіти спостерігається диспропорція між наявністю інноваційних можливостей та їх реальним упровадженням. На практиці суб'єкти освітнього процесу мають високий інноваційний потенціал, що в свою чергу унеможливорює ефективне його використання.

Дослідження інноваційної діяльності сьогодні є актуальним, тому що розпочалася нова віха розвитку науково-технічного прогресу, основу функціонування якого утворюють процеси генерації, обробки та використання нових знань. Основний акцент при цьому робиться на інформації, яка генерує закони розвитку природи та суспільства. Проте інноваційна складова розвитку залишається переважно поза увагою фахового наукового аналізу.

Проблемою інноватики займалися такі вчені, як П. Друкер, Е. Менсфілд, Г. Перлак, Б. Санто, Б. Твісс, Р. Фостер, В. Хартман, Й. Шумпетер та ін., які трактують категорії інноватики залежно від об'єкта та предмета свого дослідження, стадії практичного використання, що приносить певний результат⁴⁵. В останні роки XX – на початку XXI століття увагу таких дослідників, як А. Гальчинський, М. Мескон, М. Портер, Ф. Фатхутдінов, Ф. Хміль, Ф. Хедоурі та ін. привертають проблеми загального та інноваційного менеджменту, зокрема С. Єльнікова, В. Зверєва, В. Крижко, Є. Павлютенков, В. Пікельна, П. Сімонов, Т. Шамова, В. Шаркунова та ін., вивчають сутність педагогічного менеджменту, Л. Даниленко – інноваційного освітнього менеджменту, Л. Ващенко – управління

⁴⁵ Драгунова, В. В., 2016. Роль інноваційного менеджменту у формуванні майстерності керівника навчального закладу. В: М. В. Гриньова ред. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXIII Киришинські читання)*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції. Полтава, с.137-139.

інноваційними процесами в ЗЗСО, Л. Карамушка, Н. Коломінський та ін. – психології освітнього менеджменту⁴⁶.

Історико-порівняльний аналіз генезису теорії та практики інновацій у закладах загальної середньої освіти України, що представлений у працях О. Адаменко, І. Аносова, В. Землянської, О. Марущенка, О. Попової, Н. Сафонової та ін., дозволяє об'єктивно оцінити та використати в сучасних умовах досвід кращих вітчизняних інноваційних закладів освіти та педагогів-новаторів⁴⁷. У працях таких науковців, як О. Боднар⁴⁸, В. Бондара⁴⁹, В. Василенко⁵⁰, Л. Ващенко⁵¹, Л. Даниленко⁵², Л. Калініної⁵³, Л. Карамушки⁵⁴, О. Козлової⁵⁵, В. Маслова⁵⁶, О. Мармази⁵⁷, В. Пікельної⁵⁸ та ін. визначено сутність освітніх інновацій та їх класифікації, специфіка інноваційної діяльності, основи управління інноваційною діяльністю в системі освіти, а також сучасні принципи, функції та методи управління на ринкових основах та наукові засади розвитку системи освіти.

Здійснені в роботах В. Беспалька, Г. Селевка, І. Дичківської, В. Паламарчук, О. Пехоти та ін. систематизація та класифікація інноваційного досвіду закладів

⁴⁶ Озерова, Г. В., 2015. *Сучасні підходи в управлінні навчальними закладами*, [Online]. Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/17469>.

⁴⁷ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир.

⁴⁸ Боднар, О. С., 2008. *Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл*: автореф. дис. канд. пед. наук: Київ

⁴⁹ Боднар, В. І. 2000. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.

⁵⁰ Василенко, Н. В., 2007. *Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності*: автореф. дис. канд. пед. наук. Київ.

⁵¹ Ващенко, Л. М., 2005. *Зміст і структура інноваційного педагогічного процесу*. В: *Управління освітою*, № 20, с. 4.

⁵² Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.

⁵³ Калініна, Л., 2003. Специфіка інформаційного управління закладами освіти. В: *Освіта і управління*, т. 6, ч. 3, с. 47.

⁵⁴ Карамушка, Л., 2003. *Психологія управління: Навчальний посібник*. Київ: Міленіум.

⁵⁵ Козлова, О. Г., 1999. *Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти*. Кандидат пед. наук. Київ.

⁵⁶ Маслов, В. І. 2007. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник*. Тернопіль, Астон.

⁵⁷ Мармаза, О. І. 2004. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. В: *Управління школою*, вип. 11–12 (23–24). Харків: Видав. гр. «Основа».

⁵⁸ Пікельна, В. С., 1989. Управлінські моделі в керівництві школою. В: *Радянська школа*, №6, с. 56.

загальної середньої освіти сприяє широкому ознайомленню педагогів з освітніми інноваціями та усвідомленому їх вибору⁵⁹.

У контексті дослідження важливе місце займає обґрунтування поняття «інновація», що увійшло в науковий обіг ще в ХІХ ст. та використовувалось при вивченні змін у культурі на противагу поняттю «традиція». Доцільно зазначити, що латинське слово інновації (оновлення, поліпшення) є основою англійського слова інновації, що в перекладі на українську мову має три значення: інновація, нововведення, новація. Як стверджують учені А. Пригожин та Н. Маренков, «інновація» є синонімом до «нововведення» й «новації» й може використовуватися поряд з ними. Але між цими поняттями є суттєві смислові відмінності⁶⁰. Зазначені категорії потрібно розмежовувати в межах нашого дослідження.

П. Лелон зазначає, що нововведення – це новий вид продукції, методу, технології. Е. Менсфілд, стверджує, що, коли винахід починає застосовуватися, він стає науково-технічним нововведенням⁶¹. К. Найт під нововведенням розуміє впровадження будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення й розглядає нововведення як особливий випадок процесу змін в організації. Х. Барнет визнає нововведенням будь-яку ідею, діяльність чи речовий результат, які відрізняються за своїми якісними ознаками від чинних форм⁶². Проаналізувавши праці американських дослідників, під нововведенням розуміємо процес виникнення, розвитку, поширення та зміни науково-технічних новацій.

Новація – це оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності з підвищення її ефективності. Новація може оформлюватися у вигляді відкриттів,

⁵⁹ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир.

⁶⁰ Гальчук, А. А., 2015. Трактуння та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». В: *Ефективна економіка*, [Online].Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4295>.

⁶¹ Мэнсфилд, Э., 1979. *Экономика научно-технического прогресса*. Москва: Прогресс.

⁶² Гальчук, А. А., 2015. Трактуння та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». В: *Ефективна економіка*, [Online].Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

винаходів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау, наукових підходів чи принципів⁶³.

Беручи до уваги вищезазначене, розкриємо поняття «інновація». Уперше визначення інновації дав австрійський учений Й. Шумпетер, який трактував цей термін як нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом, і розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме: «виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт; упровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку...; отримання нового джерела сировини...; проведення реалізації...»⁶⁴. Уперше він охарактеризував інноваційний процес, визначив термін інновація та виокремив п'ять чинників інноваційного розвитку: поява нових ринків збуту; використання нової техніки та технологічних процесів; застосування продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні⁶⁵.

Американський учений Ф. Ніксон стверджує, що інновація є сукупністю виробничих, комерційних та технічних заходів, які сприяють появі на ринку нових покращених промислових процесів, обладнання.

Інновація – це ідея, пропозиція, наукові розробки, нормативні документи тощо, які можуть і стають основою нових стратегій розвитку, нових видів продукції, значно поліпшують споживчі характеристики явищ (економічні, культурні, освітні, технічні тощо), процесів, товарів, послуг⁶⁶.

М. Портер вважає, що інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників. К. Фрімен називає інновацію технічною, дизайнерською,

⁶³ Фатхутдінов, А. А., 1998. *Інноваційний менеджмент: підручник для вузів*. Москва: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-Синтез

⁶⁴ Штофф, В. 1966. *Моделирование и философия*. Москва: Наука, с. 169.

⁶⁵ Так само.

⁶⁶ Кремень, В. Г. 2001. Інновація – alter ego глобалізації. В: *Рідна школа*, №3. Київ, с. 3-9.

виробничою, управлінською діяльністю, виготовленням нових товарів, першим комерційним використанням нових процесів або обладнання⁶⁷.

Інновації – суть постіндустріального, інформаційного суспільства, постійні зміни які ускладнюють буття людини. Особливе значення цей феномен має для освітньої галузі, у межах якої реалізуються програми підготовки як фахівців, так і громадян⁶⁸.

Важливими для нашого дослідження є погляди Л. Ващенко, яка у своїх працях поняття «інновація» трактує як «в нове»⁶⁹. У свою чергу П. Завлін розглядає інновацію в таких аспектах, як вид діяльності, як науку та мистецтво управління інноваціями і як суб'єкт управління.

Інновація, на думку С. Ніколаєнка, є економічною категорією та передбачає використання нової техніки, технологічних процесів, нового ринкового забезпечення виробництвом, упровадження продукції з новими властивостями, використання нової сировини, зміни в організації виробництва та його матеріально-технічне забезпечення, а також поява нових ринків збуту⁷⁰.

В освіті інновацію О. Савченко розглядає як процес формування, використання й поширення нових засобів (нововведень) для розв'язання певних педагогічних проблем, які досі вирішувалися в інший спосіб; Л. Ващенко – як «комплексний, цілеспрямований процес створення, формування і використання новацій»⁷¹; В. Паламарчук – як продукт або результат творчого пошуку, що відкриває принципово нове в науці й на практиці, як результат народження, втілення й формування нових ідей; О. Попова – як початковий процес і кінцевий результат інноваційної діяльності; Л. Даниленко – як оновлення чи вдосконалення

⁶⁷ Лавріненко, Ю. М., 2010. Теоретичні аспекти визначення сутності інновація. В: *Вісник Запорізького національного університету*, №2(6), с.191-195.

⁶⁸ Кремень, В. Г. 2009. *Національна освіта України*. Київ: АПНУ.

⁶⁹ Ващенко, Л. М., 2005. Зміст і структура інноваційного педагогічного процес. В: *Управління освітою*, № 20, с. 4-5.

⁷⁰ Ніколаєнка, С., 2007. Управління якістю і доступністю освіти - запорука інноваційного розвитку України. В: *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 6, с. 27-31.

⁷¹ Ващенко, Л. М. 2005. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: [монографія]. Київ: Тираж.

теорії й практики в освіті⁷²; А. Бурова – нововведення, новаторство, створення нового, суспільно значущого продукту діяльності людини, який узагальнено характеризується двома ознаками: перетворенням явищ, речей, процесів, а також новизною та оригінальністю⁷³.

М. Ярмаченко до інновації відносить різні нововведення в діяльності закладу загальної середньої освіти саме в освітньому процесі.

Спираючись на визначення із Закону України «Про інноваційну діяльність», «інновації у сфері освіти або освітні інновації» можна трактувати як удосконалені й новостворені (застосовані) конкурентоспроможні технології, послуги або продукцію, а також організаційно-технічні рішення адміністративного, виробничого, комерційного та іншого характеру, що істотно підвищують ефективність, якість та результативність процесу управління. При цьому основним елементом «освітньої інновації» є її носій (творча особистість), що має певну інноваційну ідею та проводить інноваційний експеримент⁷⁴.

У «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» наголошується, що інтеграція країни у світовий освітній простір вимагає постійного вдосконалення національної системи освіти, пошуку ефективних шляхів підвищення її якості, апробації та впровадження інноваційних педагогічних систем, модернізації змісту освіти й організації її відповідно до світових тенденцій і вимог ринку праці⁷⁵.

У Концепції розвитку національної інноваційної системи освіти України освіту визначено одним із провідних інститутів реалізації послідовної державної політики, спрямованої на активізацію інноваційних процесів, формування інноваційної культури суспільства, підвищення інноваційно-інтелектуального потенціалу країни, її конкурентоспроможності на світовому ринку технологій,

⁷² Даниленко, Л. І. 2003. *Інноваційний менеджмент в освіті: навч.-метод. комплекс з дисципліни*. Київ: Міленіум.

⁷³ Коваленко, О. В., 2007. *Формування готовності до інноваційної професійної діяльності в майбутніх педагогів дошкільних закладів*, [Online]. Режим доступу: <http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua>.

⁷⁴ Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами і доповненнями). 2002. В: *Відомості Верховної Ради України; Верховна рада України, № 36*, [Online]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

⁷⁵ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир.

наукових знань і трудових ресурсів. Забезпечення інноваційної спрямованості освіти має здійснюватися шляхом утворення інноваційних освітніх структур, реформування її системи з урахуванням вимог європейських стандартів і збереження культурних та інтелектуальних національних традицій, упровадження навчальних програм, спрямованих на виховання в дітей та молоді творчого мислення та позитивного ставлення до інновацій⁷⁶.

Різні види інновацій тісно взаємопов'язані. Наприклад, технічні та технологічні інновації створюють умови для прийняття управлінських рішень, оскільки сприяють зміні організації діяльності. Таке різноманіття в класифікаціях дозволяє менеджеру освіти визначити найбільш ефективну інноваційну стратегію й механізм управління інноваційною діяльністю. Підсумовуючи викладене, сформулюємо основну закономірність цих класифікацій: чим вищий ранг, тим більші вимоги до науково-обґрунтованого управління інноваційним процесом. Інновації завжди доречні в діяльності закладу освіти. Упровадження інновацій та забезпечення їх розвитку допомагає досягнути більшої ефективності функціонування закладу освіти, сприяє збільшенню продуктивності освітньої діяльності учасників освітнього процесу, покращує умови праці тощо⁷⁷.

Результати аналізу дефініції «інновація» свідчать, що існує велика кількість тлумачень цього поняття. З огляду на окреслену нами проблему, інновацію розглядаємо як продукт застосування будь-якого, постійно оновлюваного процесу із внесення кількісних та якісних змін з метою отримання економічного, екологічного, освітнього, соціального, наукового, технічного та іншого ефекту.

Враховуючи логіку дослідження, розкриваємо тлумачення поняття «інноваційний менеджмент».

⁷⁶ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи». 2009.В: *Офіційний вісник України*, № 47, [Online]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-p>.

⁷⁷ Навальківська, О. Я., 2017. *Впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій*: маг. робота. Тернопільський НЕУ, [Online]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua>.

С. Ільїнкова інноваційний менеджмент трактує як сукупність методів, принципів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю, персоналом, зайнятим цією діяльністю. На думку П. Герчикової, інноваційний менеджмент є одним із напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління. Проте головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії та засобах її реалізації. Розроблення нових видів, форм та методів менеджменту при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку закладу загальної середньої освіти, оскільки визначає всі інші напрями його розвитку⁷⁸.

Г. Ковальов визначає інноваційний менеджмент як систему управління економічним розвитком. У цьому випадку менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні аспекти, а й проблеми світогляду. Саме світова тенденція полягає в радикальних змінах, що пов'язані з глобальним вибухом новацій⁷⁹.

Науковці виокремлюють інноваційний менеджмент лише як функціональну систему управління, розглядаючи його як один із різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси.

І. Балабанов зазначає, що інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності й загалом механізм управління цими процесами. Інновації стосуються всіх сфер людської діяльності, впливаючи на освітній процес. Інноваціями необхідно й можливо управляти⁸⁰.

О. Мармаза стверджує, що науковці інноваційний менеджмент розглядають у кількох аспектах:

- наука та мистецтво управління інноваціями (І. Дичківська, П. Завлін);
- вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій (І. Балабанов, М. Йохна, В. Стадник);

⁷⁸ Гатеж, Н. В., 2019. *Підготовка майбутніх учителів образотворчого мистецтва до виховання естетичної культури учнів закладу загальної середньої освіти*: автореф. дис. канд. пед. наук. Київ.

⁷⁹ Драгунова, В. В., 2016. Інноваційний менеджмент в системі освіти як наукова новизна. В: *Теоретико-методичні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції. Житомир: ФО-П Левковець, с.133-138.

⁸⁰ Балабанов, І. Т. 1995. Основи фінансового менеджменту. *Фінанси і статистика*, [Online]. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file>.

- апарат управління інноваціями (Н. Круглова, А. Поршнєв);
- система правил, принципів, норм, цілісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Огольова)⁸¹.

Зазначимо, що інноваційний менеджмент не лише має характер функціональної системи управління, а являє собою самостійну галузь науки й діяльності, спрямовану на формування й забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Інноваційний менеджмент є порівняно новим поняттям і становить самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, спрямовану на формування й забезпечення умов розвитку галузі освіти. Загалом, інноваційний менеджмент – це складний механізм дії керівної системи, яка створює сприятливі умови для інноваційної діяльності й можливості для розвитку й досягнення ефективного результату.

Інноваційний менеджмент, як зазначає Л. Даниленко, це нова галузь науки про управління людськими й матеріальними ресурсами в закладах й установах освіти, яка впроваджується на засадах інвестицій та інновацій, завдяки чому якісно покращуються основні показники діяльності керівників освіти⁸².

Інноваційний менеджмент як наука й мистецтво управління, ґрунтується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень

⁸¹ Мармаза, О. І., 2007. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб.* Харків: Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.

⁸² Даниленко, Л. І., 2013. Інноваційна спрямованість освіти. В: *Управління освітою*, №24 (324).

керівниками й спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності організації⁸³.

Інноваційний менеджмент як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень являє собою низку процедур, які утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства й виконуються у відповідній послідовності. Склад функцій і завдань управління може бути регламентованим залежно від рівня керованої системи (економіка в цілому, галузь виробництва, корпорація, фірма чи окремий інноваційний проєкт) та умов її функціонування⁸⁴.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями в освіті, передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати⁸⁵.

Важливими для нашого дослідження є погляди Л. Огольової та Н. Круглової, які стверджують, що розглянута концепція інноваційного менеджменту виходить за вузькі рамки функціонального менеджменту та відповідає моделі інноваційного зростання освіти, коли створення наукового знання, нових інтелектуальних продуктів є визначальним. Саме з цієї точки зору інноваційний менеджмент набуває інституціонального значення, яке передбачає включення в його поняття структурного оформлення сфери й системи управління інноваціями, наявність спеціального інституту менеджерів, наділених повноваженнями приймати рішення і нести відповідальність за результати

⁸³ Балабанов, І. Т. 1995. Основи фінансового менеджменту. *Фінанси і статистика*, [Online]. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file>.

⁸⁴ Драгунова, В. В., 2016. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти. В: *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць, №18*. Полтава: Полтав. нац.пед. ун-т імені В. Г. Короленка. с. 96-101.

⁸⁵ Балабанов, І. Т. 1995. Основи фінансового менеджменту. *Фінанси і статистика*, [Online]. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file>.

інноваційної діяльності⁸⁶. Тому інноваційний менеджмент є сучасним напрямом розвитку науки про управління, у якому розкривається вплив інвестицій та інновацій на розвиток людських, матеріальних і фінансових ресурсів у закладах освіти з метою якісного покращення основних показників їх діяльності.

Інноваційний менеджмент розглядається як система управління, яка активно впливає на управлінську діяльність, на розвиток інноваційної, інвестиційної, політичної та соціально-економічної діяльності як окремої організації, так і країни в цілому. Наукові основи менеджменту освітніх інновацій використовуються в тих закладах освіти, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах.

У процесі дослідно-експериментальної роботи особливу увагу звернули на наукові праці О. Боднар⁸⁷, В. Бондара⁸⁸, Л. Ващенко⁸⁹, Л. Гаєвської⁹⁰, М. Гриньової⁹¹, Л. Даниленко⁹², Г. Єльнікової⁹³, Н. Заворотинської⁹⁴, І. Зязюна⁹⁵, І. Іванюка⁹⁶, Л. Калініної⁹⁷, І. Коновальчука⁹⁸, Н. Корогод⁹⁹, Н. Краснокутської¹⁰⁰,

⁸⁶ Драгунова, В. В., 2016. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти. В: *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць, №18*. Полтава: Полтав. нац.пед. ун-т імені В. Г. Короленка. с. 96-101.

⁸⁷ Боднар, О. С., 2008. *Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл*: автореф. дис. канд. пед. наук: Київ.

⁸⁸ Бондар, В. І. 2000. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.

⁸⁹ Ващенко, Л. М. 2005. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: [монографія]. Київ: Тираж.

⁹⁰ Гаєвська, Л. А. *Управління освітою: нові пріоритети*. [Online]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita>.

⁹¹ Гриньова, М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. 2012. *Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів : навч. метод. посіб. для студ. магістрантів*. Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка.

⁹² Даниленко, Л. І. 2003. *Інноваційний менеджмент в освіті: навч.-метод. комплекс з дисципліни*. Київ: Міленіум.

⁹³ Єльнікова, Г., 1999. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*: [монографія]. Київ: ДАККО.

⁹⁴ Заворотинська, Н. М. *Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті*. [Online]. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpg>.

⁹⁵ Зязюн, І., 2007. Філософія педагогічної наукової методології. В: *Професійна освіта: педагогіка і психологія: україно-польський журнал*, № 9, с. 49–69.

⁹⁶ Іванюк, І., Парщенко, Л. і Терещенко, А., 2014. Система управління загальною середньою освітою. В: *Управління освітою, №18(342)*.

⁹⁷ Калініна, Л., 2003. Специфіка інформаційного управління закладами освіти. В: *Освіта і управління, т. 6, ч. 3*, с. 47.

⁹⁸ Коновальчук, І. І., 2011. Закономірності та умови реалізації інноваційних освітніх процесів. Розвиток педагогічних наук в Україні і Польщі на початку ХХІ століття. В: *зб. наук.праць*. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., с. 552-557.

⁹⁹ Корогод, Н. П., 2003. Ефективне управління освітньою діяльністю – запорука якісної підготовки фахівців. В: *Управління якістю фахівців: збірник доповідей учасників конференції*. Запоріжжя: ЗДІА, с.34-37.

¹⁰⁰ Краснокутська, Н. В. 2003. *Інноваційний менеджмент: навч. посібник*. Київ: КНЕУ

В. Кременя¹⁰¹, О. Крушельницької¹⁰², О. Мармази¹⁰³, В. Маслова¹⁰⁴, П. Микитюка¹⁰⁵, С. Ніколаєнка¹⁰⁶, Т. Рожної¹⁰⁷, у яких розглядається інноваційний освітній менеджмент як самостійна галузь управлінської науки та професійної діяльності, спрямована на формування й забезпечення умов розвитку освіти загалом. Науковці вказують на необхідність використання інноваційного менеджменту в освітньому процесі як інструмента здійснення цілеспрямованої управлінської діяльності суб'єкта освітнього процесу.

Варто зазначити, що інноваційний освітній менеджмент є складовою загального менеджменту й розглядається в теорії як вплив суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління – соціальну систему, що перебуває в стані постійного розвитку, внаслідок якого відбувається не лише його якісна зміна та підвищення рівня конкурентоспроможності, а й підвищується рівень залучення інвестицій та інновацій в заклад освіти¹⁰⁸.

О. Мармаза стверджує, що до сучасного інноваційного освітнього менеджменту в теорії управління інноваціями належать:

- маркетинг інновацій (від англ. market – ринок), що передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів, розробку системи дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організацією «паблік релейшнз»;
- інжиніринг інновацій (від англ. engineering – винахідливість, знання), який передбачає проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, упровадження інновацій;

¹⁰¹ Кремень, В. Г. 2001. Інновація – alter ego глобалізації. В: *Рідна школа*, №3. Київ, с. 3-9.

¹⁰² Крушельницька, О. В. і Мельничук, Д. П. 2003. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: „Кондор”.

¹⁰³ Мармаза, О. І. 2004. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. В: *Управління школою*, вип. 11–12 (23–24). Харків: Видав. гр. «Основа».

¹⁰⁴ Маслов, В. І. 2007. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник*. Тернопіль, Астон.

¹⁰⁵ Микитюк, П. П. 2007. *Інноваційний менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури..

¹⁰⁶ Ніколаєнко, С., 2007. Управління якістю і доступністю освіти - запорука інноваційного розвитку України. В: *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 6, с. 27-31.

¹⁰⁷ Рожнова, Т. Є., 2009. Інноваційні підходи до управління ПТНЗ. В: *Проф.-тех. освіта*, № 10, с. 11 – 14.

¹⁰⁸ Даниленко, Л. І., 2013. Інноваційна спрямованість освіти. В: *Управління освітою*, №24 (324).

- ініціація (від лат. initiation – здійснення таїнств) – це діяльність, яка полягає у виборі мети та постановці завдань, пошуку ідеї інновації, її обґрунтуванні та матеріалізації;
- реінжиніринг інновацій – інженерно-консультаційні послуги, які передбачають проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін;
- бенчмаркінг інновацій (від англ. bench – місце, marking – відзначити) – спосіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання позитивного досвіду;
- бренд-стратегія інновацій – управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту;
- фронтування інноваційного ринку (від англ. infront – уперед) – захоплення або відвойовування ринку діяльності інших організацій¹⁰⁹.

Суб'єктами інноваційного освітнього менеджменту – як у загальній теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких належать заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО), так і в менеджменті – є керівники закладів освіти та громадські організації котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, упровадженні чи застосуванні освітніх інновацій; об'єктом – діяльність педагогічних і методичних працівників із застосування освітніх інновацій, тобто інноваційна освітня діяльність¹¹⁰.

Зазначимо, що інноваційний освітній менеджмент має охоплювати всі види діяльності закладу, забезпечувати його розвиток, підвищення конкурентоспроможності, керуватися певним принципом, реалізація яких забезпечуватиме поступальність та самодостатність, а разом з тим ефективність інноваційного розвитку. Є. Сірий виділяє такі принципи:

¹⁰⁹Мармаза, О. І. 2004. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. В: *Управління школою, вип. 11–12 (23–24)*. Харків: Видав. гр. «Основа».

¹¹⁰Литвин, Л., 2013. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження. В: *Соціально-економічні проблеми і держава*, Вип. 1 (8). [Online], с.108-115. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf>.

- єдність наукового й освітнього процесів управлінської діяльності та їх спрямованість на економічний, соціальний та духовний розвиток суспільства;
- оптимальне поєднання державного регулювання й самоврядування;
- формування інноваційних проєктів за пріоритетними напрямками досліджень, що визначається державною й регіональною інноваційною та науково-технічною політикою;
- підтримка провідних науковців, наукових колективів, наукових і науково-педагогічних шкіл, здатних забезпечити випереджальний рівень освіти й наукових досліджень, розвиток науково-технічної творчості молоді;
- проведення повного циклу досліджень, розробок, готових послуг;
- підтримка освітньої діяльності в науковій сфері;
- інтеграція науки й освіти в міжнародне співробітництво;
- формування мережових структур при організації інноваційної та наукової діяльності¹¹¹.

Основу інноваційного освітнього менеджменту в системі середньої освіти становлять декілька важливих соціально-педагогічних проблем: створення на рівні держави й суспільства умов, які сприяють активізації діяльності освітніх організацій в інноваційній сфері управління; вивчення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду; запровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику¹¹².

Учені О. Савченко, В. Паламарчук, І. Єрмаков, В. Золотогоров та ін. розглядають інноваційний освітній менеджмент, як актуальний, значущий в організації праці та управління освітнім закладом, що виникає на основі ініціатив і нововведень у результаті творчого пошуку оригінальних, нестандартних розв'язань різноманітних освітніх проблем. На їх думку, інноваційний освітній

¹¹¹ Сірий, С. В., 2006. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири, [Online]. Режим доступу: <http://divovo.in.ua/nedjment-u-vishij-shkoli>.

¹¹² Денисюк, В. В. і Кужель, В. В. *Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти*, [Online]. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpgo>.

менеджмент характеризується процесами створення, розповсюдження та використання нового способу (нововведення) в управлінні закладом освіти¹¹³.

На думку Н. Горбунової, інноваційний освітній менеджмент потрібно характеризувати як організацію управлінської діяльності з чотирьох позицій:

- 1) роботи закладу в цілому (режим роботи, тип установ);
- 2) праці учасників освітнього процесу (технології освітнього процесу, навантаження, творча діяльність, підвищення кваліфікації);
- 3) роботи здобувачів освіти (рівень навчання, урахування індивідуальних особливостей учнів);
- 4) управлінських структур (оргструктури, функції, технології)¹¹⁴.

На думку Л. Даниленко, до інноваційного освітнього менеджменту належать нововведення в освітньому процесі: до науково-виробничих – у галузі розробки сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів та установ освіти (наприклад, комп'ютери, мультимедійні пристрої тощо); до соціально-економічних – нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо¹¹⁵.

Інноваційним освітнім менеджментом є нові освітні, виховні, управлінські системи або їх технології, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності. За основними компонентами освітнього процесу вони поділяються на педагогічні (освітні) та організаційні (управлінські); за масштабністю перетворень освітнього процесу – на масштабні, що змінюють освітній процес, його мету, завдання, зміст і структуру, та локальні (регіонального та місцевого рівнів), які оновлюють освітній процес, забезпечуючи зміну його форм, методів, засобів навчання, виховання й управління. Поодинокі освітні інновації – це не пов'язані між собою зміни, можливо, комплексні, модульні нововведення, які охоплюють

¹¹³ Заворотинська, Н. М. *Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті*. [Online]. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpg>.

¹¹⁴ Мармаза, О. І. 2004. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. В: *Управління школою, вип. 11–12 (23–24)*. Харків: Видав. гр. «Основа».

¹¹⁵ Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.

діяльність групи педагогів чи паралелі класів, навчальні предмети певного циклу¹¹⁶.

До інноваційного освітнього менеджменту належать: гуманістична освітня парадигма; стратегія формування національної свідомості здобувачів освіти; залучення учасників освітнього процесу до управління ним; державні стандарти освіти; 12-бальна шкала оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти; ступенева освіта й 12-річна школа; варіативність закладів загальної середньої освіти й форм здобуття освіти тощо. До локальних освітніх інновацій належать: пріоритетність, індивідуальні й групові форми навчання; дитиноцентризм, проектно-цільова, системно-модульна, системно-регіональна форми управління; активні, інтерактивні методи навчання, мотиваційно-ціннісні методи виховання, економічні методи управління; комп'ютерні та телекомунікаційні засоби навчання тощо¹¹⁷.

Багато авторів надають увагу інноваційному освітньому менеджменту лише як функціональній системі управління й розглядають його як один із різновидів менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси у сфері освіти. Виходячи із зазначеного, доцільним вважаємо здійснити порівняльний аналіз інноваційного та традиційного менеджменту в системі середньої освіти (табл. 1.1.).

Узагальнивши різні трактування понять менеджмент, освітній менеджмент, управління, інновація, інноваційний менеджмент та пристосувавши їх до процесу впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, стверджуємо, що розвиток системи середньої освіти є механізмом, який сприяє активному пошуку нових форм і методів управління та дає можливість забезпечити приєднання нашої держави до високотехнологічних країн світу, підтримати процеси випереджального характеру в усіх галузях її життєдіяльності.

¹¹⁶ Гавриш, І. В., 2006. *Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної професійної діяльності*. Доктор наук. Харків.

¹¹⁷ *Концептуальні засади реформування середньої школи. Нова українська школа*. 2016. Київ: Міністерство освіти і науки України, [Online]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage>.

Таблиця 1.1.

**Порівняльний аналіз інноваційного та традиційного менеджменту в системі
середньої освіти**

| <i>Параметри порівняння</i> | <i>Традиційний менеджмент</i> | <i>Інноваційний менеджмент</i> |
|------------------------------------|---|---|
| Мета | Ідеальний образ бажаного, можливого й необхідного стану керованої системи (об'єкта управління). | Пошук нових способів дій, розроблення інноваційних проєктів їх впровадження та розповсюдження інновації. |
| Підходи | Комплексний; процесний; нормативний; функціональний; системний; ситуаційний. | Технологічні; управлінські; ринкові; ординарні; поліпшувальні; економічні; маркетингові; соціальні; правові та інші. |
| Стиль керівництва | Авторитарний; демократичний; Ліберальний. | Авторитарний; демократичний; ліберальний |
| Взаємодія із суб'єктами | Здійснюється через управлінський процес. | Різні аспекти управління суб'єктами освітнього процесу, котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, упровадженні чи застосуванні освітніх інновацій. |
| Методи | Загальнонаукові; управління функціональними підсистемами організації; прийняття управлінських рішень; виконання функцій управління. | Збору інформації; екстраполяція, генерування ідей; експертні оцінки, написання сценаріїв, колективної генерації ідей, прийняття рішень; діагностики; прогнозування та планування; |

Продовження таблиці 1.1.

| | | |
|------------|---|---|
| | | Управління інноваційними змінами; зменшення опору впровадженню інновацій. |
| Засоби | Цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість й ініціативність. | Маркетинг інновацій; інжиніринг інновацій; реінжиніринг інновацій; бенчмаркінг інновацій; бренд-стратегія інновацій; фронтування інноваційного ринку. |
| Технології | Послідовність протікання загальних функцій менеджменту (планування, організація, мотивування, контролювання, регулювання). | Упровадження; тренінг; консалтинг; трансферт та інжиніринг; аудит. |
| Результат | Досягнення будь-якою організаційною структурою цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. | Упровадження інновацій з подальшим використанням. |

Сучасні тенденції та нововведення в освіті вимагають нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти. Реалії сьогодення вказують на потребу розробки теоретичної бази та інструментів управління, спрямованих на впровадження інноваційного менеджменту.

За цих умов інноваційний менеджмент розглядаємо як систему принципів, форм і методів управління, яка активно впливає на управлінську діяльність та забезпечує розвиток інноваційної, інвестиційної, педагогічної, політичної та соціально-економічної діяльності як окремих структур, так і організацій.

Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб суб'єктів упровадження освітнього процесу та забезпечення конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти. Однак, у системі середньої освіти не повною мірою реалізується інноваційний менеджмент, що зумовлює необхідність вивчення питання особливостей упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

1.2. Особливості впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

Інновація являє собою процес, який, розвиваючись у соціальних системах, сприяє перетворенню їх структури. Як стверджує І. Коновальчук, причини багатьох невдалих спроб реалізації нововведень криються в несистемному погляді на інновацію як на процес і зміни, які вона вносить у структуру та функції освітньої системи. Можливість системної реалізації інновації залежить, по-перше, від її розробленості на всіх структурних рівнях: концептуальному, цільовому, змістовому, процесуальному, технологічному. По-друге, для позитивного сприйняття й успішної реалізації інновацій освітня система має перебувати в певному стані, що визначається її емерджентними властивостями й структурою. Ураховуючи принцип цілісності, потрібно розуміти, що трансформація традиційної освітньої системи в інноваційну неможлива навіть за значних змін окремих її компонентів (підсистем) без структурних і функціональних змін усіх її складових¹¹⁸.

Основою впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є формування, розвиток та задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності. Відповідно, упровадження інноваційного менеджменту передбачає управління інноваціями, процесом, життєвим циклом, ресурсами й результатами

¹¹⁸ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с.62.

при дотриманні вимог до його цільового призначення й вихідних характеристик, вартості та термінів реалізації. Варто зазначити, що специфіка впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти полягає у виділенні й обґрунтуванні методологічних підходів щодо управління інноваціями в закладі освіти. Основні наукові підходи розглянуті в працях О. Дубасенюк¹¹⁹ та І. Коновальчука¹²⁰, зокрема: гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, системний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний. Розглянемо їх більш детально в контексті нашого дослідження.

Гуманістичний підхід передбачає характеристику системи цінностей суб'єктів освітньої діяльності, що визначає своїм головним предметом учасників освітнього процесу як унікальну цілісну систему, що являє собою «відкриту можливість» самоактуалізації¹²¹. У межах нашого дослідження такий підхід спрямований на забезпечення активної участі суб'єктів освітнього процесу до впровадження інноваційного менеджменту.

Компетентнісний підхід розглядається як поняття, що логічно відбиває процес розвитку учасників освітнього процесу від знань до цінностей, від знань до вмінь; володіння знаннями; поінформованість і здатність реалізовувати чи впроваджувати інновації; як досвід у тій чи іншій галузі; як психологічна якість, що означає силу й впевненість¹²². Він передбачає розробку інформаційних ресурсів, які містять відомості щодо проблеми впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Результатом такого підходу є сформованість вмотивованого та компетентного керівника ЗЗСО, здатного орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати, використовувати й створювати інформацію, трансформуючи її на основі отриманих знань, умінь та навичок.

¹¹⁹ Дубасенюк, О. А., Антонова, О.Є., Вітвицька, С.С., Сидорчук, Н.Г., Спірін, О.М., Якса, Н. В. та ін., 2008. Концептуальні моделі педагогічної освіти: наукові пошуки та здобутки. В: Дубасенюк, О.А. ред. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку*, вид. 2-е, доп.: [монографія]. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, с. 8-29.

¹²⁰ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с.78-96.

¹²¹ *Енциклопедія освіти*, 2008. Кремень В. Г. ред. Київ: Акад. пед. наук України, с.268.

¹²² Паламар, С., 2018. Компетентнісний підхід як методологічний орієнтир модернізації сучасної освіти. В: *Освітологічний дискурс, № 1-2 (20-21)*., с. 267-278.

Культурологічний підхід: культура, норми й цінності, спосіб життя, діяльність. Саме тому творцями й реалізаторами інновацій в освіті є суб'єкти освітнього процесу з відповідним образом мислення, цінностей, мотивації, відносин, які формуються певним типом культури.

Середовищний підхід інтерпретується як теорія й технологія управління інноваціями через середовище формування та розвитку учасників освітнього процесу. У межах нашого дослідження підхід інтерпретується як технологія впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей. Заразом в системі середньої освіти визначає шляхи вирішення проблеми, створює відповідні механізми управління, забезпечує комплексне планування та організацію управління суб'єктів освітнього процесу на засадах інноваційного менеджменту¹²³.

Найбільш перспективним підходом до вивчення стилю управління інноваціями в закладі освіти є *ситуаційний підхід*. Він заснований на твердженні про те, що стиль управління керівника ЗЗСО залежить від ситуації, у якій реалізується інноваційна діяльність, створює передумови та сприяє інноваційному розвитку; виражається у можливості цього фактору впливати на формування та використання інноваційних ресурсів; забезпечує впровадження нових технологій, методів та форм управлінської діяльності та можливість досягати балансу між організаційними, управлінськими та людськими компонентами інноваційного середовища. Вибір інноваційної стратегії керівником є однією з найважливіших проблем управління нововведеннями.

Акмеологічний підхід є однією з ключових умов успішної реалізації інновацій в закладі освіти, що сприяє вивченню та вдосконаленню професійної діяльності суб'єктів освітнього процесу щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

¹²³ Третьяков, П. И., Шамова, Т. И., Капустин, Н. П. 2001. *Управление образовательными системами: учеб. пособ. для студентов вузов*. Москва.

Основним призначенням *технологічного підходу* є розроблення й впровадження технології– науково обґрунтованих способів досягнення цілей шляхом раціонального розподілу на процедури та операції з метою подальшої координації та синхронізації інноваційного менеджменту. У межах нашого дослідження підхід передбачає розроблення технології реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту, науково обґрунтованих способів досягнення цілей шляхом раціонального розподілу функцій управління суб'єктів освітнього процесу з метою подальшої координації та синхронізації.

Отже, охарактеризовані наукові підходи для системи середньої освіти сприяють упровадженню інноваційного менеджменту та розглядаються як комплекс рішень суб'єкта освітньої інноваційної діяльності на рівні особистісних структур.

Розкриття проблеми впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти потребує аналізу суті й співвідношення термінів, які формують категоріальний апарат нашого дослідження: «управління інноваціями» та «інноваційне управління». Охарактеризуємо їх більш детально. Учені виокремлюють рівні управління інноваціями в системі середньої освіти: загальнодержавний, регіональний та шкільний.

Загальнодержавний рівень формує освітню політику та забезпечує нормативно-правову основу для її реалізації. До нормативної бази управління інноваціями належать закони, концепції, положення, розпорядження, накази, рекомендаційні листи та ін.. Упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти забезпечує реалізацію стратегій державної освітньої політики щодо її інноваційного розвитку шляхом ознайомлення широкого педагогічного загалу з освітніми інноваціями, здійсненням наукового супроводу впровадження освітніх інновацій та залученням суб'єктів освітньої діяльності до активної участі в інноваційних процесах, що можливо за умови професійної й психологічної готовності учасників освітнього процесу до нових потреб ринку праці,

нестандартного творчого мислення, самовдосконалення, конструктивного спілкування, інноваційної діяльності.

Регіональний рівень покликаний забезпечувати розвиток галузі освіти в певному регіоні, при цьому сприяти створенню освітнього округу опорного закладу освіти, упровадженню та реалізації освітніх нововведень у практику освітньої діяльності, пошуку доцільних механізмів управління цими процесами. Управління інноваціями на регіональному рівні здійснюється відповідно до зазначеної нормативно-правової бази. Регіональні органи управління освітою, відповідно до своїх повноважень, готують і приймають до виконання нормативні документи місцевого значення.

Управління інноваціями на рівні *закладу загальної середньої освіти* включає в себе функції освітнього менеджменту та процесу впровадження в освітньому середовищі будь-яких нововведень. Саме тому актуальним для нашої роботи є дослідження управління інноваціями в закладах загальної середньої освіти.

Доцільним є твердження І. Коновальчука щодо комплексного аналізу впровадження нововведень у систему середньої освіти, що діалектичне з інноваціями поєднано в інших системах: соціальній, законодавчій, економічній, науковій, політичній та ін. Ефективність модернізації управління системою середньої освіти залежить від управління інноваціями в інших суспільних системах, а результати інноваційних перетворень в освітній сфері є умовою змін в інших галузях¹²⁴.

У більшості сучасних закладів загальної середньої освіти виокремлюють чотири рівні управління інноваціями, на яких скоординовується діяльність суб'єктів освітнього процесу (табл. 1.2.)¹²⁵. Частіше за все інновації впроваджуються у великих освітніх структурах, які володіють значними матеріальними й людськими ресурсами, тому що на шлях від новаторської ідеї до

¹²⁴ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с.63.

¹²⁵ Островерхова, Н. М. і Даниленко Л. І. 1996. *Ефективність управління загальноосвітньою ЗНЗ: соціально-педагогічний аспект*. Київ: Школяр.

нової організації, нового продукту чи нової послуги потрібно затратити великі кошти.

Таблиця 1.2.

Рівні управління інноваціями в ЗЗСО

| <i>Рівень управління</i> | <i>Суб'єкти управління</i> |
|---------------------------------|---|
| I рівень | Керівник, керівник ради ЗЗСО, учнівського та батьківських комітетів, громадських об'єднань (визначають стратегічні напрямки розвитку ЗЗСО). |
| II рівень | Заступники керівника ЗЗСО, соціальний педагог. |
| III рівень | Педагогічний колектив, класні керівники. |
| IV рівень | Учнівський та батьківський колективи (виокремлення цього рівня свідчить про суб'єкт-суб'єктні відносини) |

О. Навальківська зазначає, що управління інноваціями в системі середньої освіти в сучасних умовах – це цілісна система основних елементів, які регулюють процес управління інноваційною діяльністю закладу. До структури управління інноваціями належать елементи державного нормативно-правового регулювання, ринкові механізми, внутрішні механізми регулювання окремих аспектів управлінської інноваційної діяльності, система конкретних методів і засобів її здійснення¹²⁶. Іншими словами, складовими елементами управління інноваціями в ССО є технологія, принципи та взаємопов'язані засоби їх реалізації, персонал, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси, корпоративна культура.

Аналіз науково-педагогічної літератури з освітнього менеджменту дозволив нам охарактеризувати його специфіку та особливості зародження, використання з подальшим управлінням інноваціями в системі середньої освіти, що представлено у таблиці життєвого циклу управління інноваціями в ЗЗСО (табл. 1.3.). Необхідність управління інноваціями у закладах загальної середньої

¹²⁶ Навальківська, О. Я., 2017. *Впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій*: маг. робота. Тернопільський НЕУ, [Online]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua>.

освіти зумовлена створенням адаптованого організаційно-економічного механізму, орієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного закладу, перебудову організаційно-планової підготовки управління, підвищення рівня проєктування, зміну стилю управління.

Таблиця 1.3.

Життєвий цикл управління інноваціями в ЗЗСО

| <i>№ n/n</i> | <i>Етапи</i> | <i>Характеристика</i> |
|------------------|---|--|
| 1. | Зародження нової ідеї, виникнення нової концепції інновації (старт) | Відкриття, що є результатом фундаментальних та прикладних наукових досліджень. |
| 2. | Винаходу | Втілення нової ідеї в освітньому процесі, матеріальний чи духовний проєкт- зразок. |
| 3. | Реалізації | Практичне застосування, коригування, доопрацювання нового засобу. Завершується етап досягненням стійкого ефекту від інновацій, після чого вони існують автономно. Передумовою наступної стадії інноваційного процесу є відкритість, сприйнятливість педагогічного співтовариства до чогось нового. Саме тоді починається фаза його використання. Саме тоді інновації втрачають свою новизну. Цей етап може завершитися появою альтернативної інновації або поглинанням її ефективнішою системою. |
| 4. | Іррадіації | Удосконалення, розвитку інновації та освітньої системи ЗЗСО. |

Продовження таблиці 1.3.

| | | |
|----|-----------------------------|---|
| 5. | Насичення в освітній галузі | На цьому етапі інновації освоюються учасниками освітнього процесу в усіх сферах діяльності закладу. |
| 6. | Спаду (криза, фініш) | Вичерпаність можливостей застосування інновацій в нових умовах. |
| 7. | Розповсюдження | Широке впровадження, проникнення в освітню сферу, використання учасниками освітнього процесу. |

Управління інноваціями в ЗЗСО відбувається у межах основних управлінських функцій, а об'єктом упровадження інноваційного менеджменту є інноваційна політика, інноваційний портфель й інноваційний проєкт. О. Бутнік-Сіверський та А. Жарінова визначають структуру вимог до системи управління інноваціями¹²⁷. Сфера впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти наведена в таблиці управління інноваціями в закладах загальної середньої освіти (таблиця 1.4.).

Л. Даниленко, В. Маслов зазначають, що для забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу освіти його керівник повинен використовувати, крім основних, такі сучасні функції управління інноваціями:

- цільові (управлінський інноваційний процес, освітній процес, адміністративно-фінансова діяльність, діяльність громадських організацій);
- технологічні (прийняття інноваційного управлінського рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік та контроль; прогностичні, представницькі, менеджерські, консультативні, комунікативні);
- розвивальні (формування інноваційної стратегії та розвитку закладу освіти, керівництво, мотивація та управління персоналом, управління інноваційним

¹²⁷ Навальківська, О. Я., 2017. *Впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій*: маг. робота. Тернопільський НЕУ, [Online]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua>.

розвитком та фінансами, підвищення конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти).

Таблиця 1.4.

Управління інноваціями в ЗЗСО

| Функція управління / рівень управління | Управління інноваційним розвитком | Управління інноваційним процесом | Управління створенням інновацій |
|---|---|---|--|
| | Сфера застосування системи управління | | |
| Планування | -інноваційна політика; -інноваційна стратегія; -інноваційна програма. | - ідентифікація потреби в нововведеннях; -інноваційний портфель. | планування інноваційного проєкту. |
| Організація | - лідерство та цінності; - розподіл відповідальності та повноважень; - комунікації; - менеджмент ресурсів:(фінансові, людські, інтелектуальні інформація; - інфраструктура; - документація; - вимоги до документації; | -управління ідеями; -технологічний моніторинг; -закупи; - законодавчі та інші вимоги; - інструменти та технології: - ідентифікація інформаційних вимог; - прогнозування; - зовнішній та внутрішній аналіз; - попередня оцінка | - управління реалізацією інноваційного проєкту; - управління життєвим циклом інноваційного розвитку ЗЗСО. |

Продовження таблиці 1.4.

| | | | |
|------------|--|--|--|
| | - положення про систему управління інноваційною діяльністю; - управління документами; - управління записами. | проєкту; - відбір проєктів; технологічний аудит; - інвентаризація й облік результатів досліджень та розробок. | |
| Моніторинг | - оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю. | - моніторинг реалізації інноваційного портфелю. | - моніторинг інноваційного проєкту. |
| Експертиза | - аналіз керівництвом; - покращення управління інноваційною діяльністю; - коригуючі дії; - попереджувальні дії. | - експертиза управління інноваційним процесом. | моніторинг та експертиза управління інноваційним проєктом. |

Визначені функції управління інноваціями ґрунтуються на знаннях та вміннях керівника щодо впровадження інноваційного менеджменту. При управлінні інноваціями необхідно враховувати закони дифузії інновацій у соціокультурному середовищі, основними з яких є природність інноваційного процесу і його детермінованість. Дотримання цієї умови дозволяє керівнику ЗЗСО уникати командно-насилюницького впровадження інновацій і вибудовувати

стратегію й тактику управління інноваціями закладу на засадах самоорганізації та саморозвитку освітнього середовища.

Головною метою управління інноваціями в ЗЗСО, як стверджує О. Навальківська, є підготовка керівника-менеджера освіти, який повинен розвивати механізм інноваційної діяльності, знаходити творчі способи вирішення важливих проблем¹²⁸. Сучасний менеджер у галузі освіти може бути автором, дослідником, користувачем і пропагандистом нових педагогічних технологій, теорій, концепцій. Управління інноваціями передбачає аналіз й оцінку введених суб'єктами освітньої діяльності управлінських інновацій, створення умов для їх успішної розробки й застосування. Водночас менеджери освіти здійснюють цілеспрямований відбір, оцінювання й застосування на практиці досвіду колег, нових ідей, методик, запропонованих наукою.

Варто відмітити, що для управління інноваціями в ЗЗСО керівник має враховувати такі складові управління: мета; завдання; принципи; функції; знання; вміння. Усі із зазначених компонентів взаємопов'язані та гармонійно доповнюють один одного. Розглянемо кожен із них більш детально.

Науковці Л. Даниленко¹²⁹ та Л. Карамушка¹³⁰ стверджують, що інноваційна управлінська діяльність керівника закладу освіти характеризується сукупністю специфічних управлінських функцій, принципів та технологій, що сприяє постійному розвитку закладу та підвищує його конкурентоспроможність та інноваційність. Як зазначає Л. Даниленко, у сучасних умовах управління інноваціями керівник ЗЗСО має відповідати інноваційним принципам управління:

- інтеграції управління, що передбачає посилену увагу керівника до підлеглих як вищу соціальну цінність управлінської діяльності;
- диференціації та індивідуалізації управління освітою, реалізація якого

¹²⁸ Навальківська, О. Я., 2017. *Впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій*: маг. робота. Тернопільський НЕУ, [Online]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua>.

¹²⁹ Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.

¹³⁰ Карамушка, Л., 2003. *Психологія управління: Навчальний посібник*. Київ: Міленіум.

спрямовує їх на забезпечення інноваційних умов для вияву та розвитку здібностей кожного окремого працівника;

- демократизації управління освітою, дотримання якого сприяє створенню умов для інноваційного розвитку, активності, ініціативи суб'єктів освітньої діяльності, їхньої зацікавленої взаємодії та участі громадськості в управлінні закладом освіти¹³¹.

Реалізація визначених принципів сприяє переходу від нормативної до інноваційної, творчої діяльності та передбачає зміну характеру управління.

Під час вивчення та набуття практичного досвіду управлінської діяльності керівника ЗЗСО було з'ясовано, що для оволодіння інноваціями в управлінні він має оперувати такими знаннями:

- законодавчі (закони України, нормативні документи МОН України та органів управління освітою);
- загальнотеоретичні (основи стратегічного, тактичного, інноваційного, оперативного управління; основи моніторингу якості інноваційного освітнього процесу, діяльності закладу загальної середньої освіти, інноваційної управлінської діяльності керівника);
- організаційні (інформаційне забезпечення управлінського та освітнього процесів, моделювання управління на засадах інноваційного менеджменту);
- професійні (взаємодія з суб'єктами освітньої діяльності).

Варто вказати, що працівники відділів (управлінь) освіти здійснюють вплив та координують діяльність управлінців з метою оптимального функціонування та інноваційного розвитку закладу освіти, забезпечення ефективної реалізації завдань, які виконує заклад.

Виокремимо ряд умінь керівника щодо управління інноваціями в освітньому закладі, зокрема: готовність до змін, творчість, ініціативність,

¹³¹ Даниленко, Л. І. і Сергєєва, Л. М. 2007. *Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами*. В. В. Олійник ред. Київ: ТОВ «Етіс Плюс».

інноваційність, реакції на нестандартні ситуації; моніторинг якості прийняття інноваційних управлінських рішень та результатів професійної діяльності суб'єктів освітнього процесу; створення умов для інноваційної діяльності закладу; упровадження інноваційних освітніх та управлінських технологій, розвиток інноваційної культури суб'єктів освітнього процесу.

Зазначимо, що управління інноваціями вимагає врахування керівником пріоритетності критеріїв щодо управління інноваціями, зокрема:

- концептуальність в управлінні інноваційним закладом освіти;
- інноваційний підхід управління;
- психологізація управління;
- моделювання інноваційної структури управління;
- побудова рухливої інноваційної структури горизонтальних зв'язків;
- приведення інноваційних функцій управління у відповідність до завдань закладу загальної середньої освіти;
- рефлексивність діяльності керівника;
- управління якістю освіти й вироблення нових підходів до визначення ефективності освітнього процесу;
- комп'ютеризація, технологізація, модернізація управління;
- адаптація освітнього менеджменту в закладі.

Варто звернути увагу на те, що вироблені професійні стереотипи керівника ЗЗСО забезпечують швидкість, точність та успішність діяльності, але водночас відбувається процес гальмування його дій у підходах до інноваційного управління та поглядах на управлінські рішення. Сьогодні в освіті спостерігається диспропорція між наявністю інноваційних можливостей у керівника та їх реальним упровадженням. На практиці не багато менеджерів освіти мають високий інноваційний потенціал, а ще менше можуть ефективно його використовувати. Не менш важливими є якісні показники інноваційно-управлінської компетенції, що є особистою готовністю керівника закладу освіти до інноваційного управління. У виграші виявляється лише той управлінець, який швидше за всіх здатен реагувати на нові параметри, сприймати та рефлексувати

зміни і в освіті, і в суспільстві, виконувати задумане, тобто використовувати на практиці свій потенціал. Важливим кроком для керівника в управлінні інноваціями є необхідність упровадження та використання інновацій. Тому його інноваційний потенціал фактично забезпечує можливість ефективного інноваційного управління в закладі.

І. Коновальчук зазначає, що процес інноваційного управління в закладі загальної середньої освіти має декілька найбільш значущих напрямів¹³².

Методологічний напрям характеризується вирішенням комплексних проблем упровадження інноваційного менеджменту в сучасній освіті; використанням пізнавальних засобів інтегративного підходу в якості інструментів аналізу інноваційних педагогічних явищ; оптимізації традицій та інновацій в умовах модернізації освіти; побудовою інтегративної освітньої парадигми; синтезом методологічних, теоретичних, методичних і технологічних знань.

Теоретичний напрям забезпечує тісні інтеграційні зв'язки між основними складовими освітньої інноватики: неології, аксіології та праксеології; створення інваріантних інтегративних моделей інноваційних освітніх процесів; синтезу принципів та умов ефективності всіх етапів життєвого циклу нововведення; інтеграції інноваційних систем, що відносяться до різних видів педагогічного процесу.

Практичний напрям полягає в забезпеченні наступності між науково - експериментальними дослідженнями та впровадженням їх результатів; узгодженні кластеру різних нововведень, що одночасно реалізуються в ЗЗСО; координації управління інноваційними освітніми процесами на різних рівнях: державному, регіональному, в окремому закладі; проектуванні інтегрованого змісту освіти та відповідних форм і методів його освоєння; організації інтегрованих форм інноваційної діяльності: інноваційних центрів, лабораторій,

¹³² Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с63.

шкіл новаторства тощо; розробленні інтегративних програм підготовки педагогів до інноваційної діяльності¹³³.

У процесі інноваційного управління заклад освіти може функціонувати з найбільшою результативністю тільки тоді, коли чітко орієнтується на конкретний об'єкт і керується максимальною кількістю факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Більшість дослідників характеризують інноваційне управління за такими ознаками: за технологічними параметрами об'єктів інноваційних змін; за науково - технічною значущістю; за причиною виникнення; за частотою застосування; за місцем інновації в мікроекономічній системі; за сферою конкретного впровадження; за масштабом новизни¹³⁴.

До інноваційних управлінських парадигм найчастіше відносять маркетингову, менеджментну та поліархічно-мережну¹³⁵. В. Граждан так визначає інноваційне управління, яке привноситься в управління закладом загальної середньої освіти на методологічному рівні:

- усі компоненти набувають соціокультурно-діяльнісного виміру, їх об'єктами стають реальні люди та соціальні процеси в освітній сфері, а не абстрактні конструкти;
- інноваційне управління набуває суб'єктного характеру, у центрі його уваги опиняються конкретні суб'єкти освітньої діяльності, що є передумовою здійснення в освітній сфері «революції менеджерів»;
- інноваційне управління підпорядковується інтересам споживачів освітніх послуг у відповідності з принципами суверенітету споживача (тут відбувається перетин освітнього маркетингу, освітнього менеджменту та інноваційного менеджменту, оскільки у межах менеджментної парадигми інтегрованою метою інноваційного управління є забезпечення умов для реалізації інтересів споживачів освітніх послуг);

¹³³ Так само.

¹³⁴ Навальківська, О. Я., 2017. *Впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій*: маг. робота. Тернопільський НЕУ, [Online]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua>.

¹³⁵ Ситниченко, Є. Г., 2007. *Інноваційні управлінські парадигми в освіті як системні чинники її трансформації*, [Online]. Режим доступу: <http://www.29196-53563-1-SM.pdf>

- менеджмент приносить в інноваційне управління закладом освіти орієнтацію на стабільність у соціокультурному контексті, що надзвичайно важливо в умовах формування цілей освіти як складової формування суспільства сталого розвитку; менеджмент дає можливість сформувати інноваційне управління закладом освіти, професійну атрибутивність, оскільки «управлінням є загальна людська діяльність, а менеджмент – це його специфічна сфера, що включає діяльність професіоналів, спеціалістів із забезпечення успішної діяльності організації»¹³⁶.

Заразом інноваційне управління закладом освіти містить: модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника; громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління. Серцевиною освітньої інновації є нова ідея; її джерелом – дослідницька діяльність ученого або пошукова практика вчителя, керівника, колективу закладу освіти; носієм інновації – інноватор – творча особистість, експериментатор-дослідник¹³⁷.

Ринок інноваційних послуг, інвестицій і конкуренція створюють сферу освітньої інноваційної діяльності, яка потребує постійних додаткових витрат (інтелектуальних або матеріальних). Тому цей вид діяльності часто розглядається в теорії та практиці як одна з форм інвестиційної діяльності, що забезпечує розробку, розповсюдження, застосування та управління інноваціями.

Результатом інноваційного управління є використання теоретичних і практичних нововведень, зокрема тих, що формуються на межі теорії й практики. В інноваційному управлінні ЗЗСО застосовують правило спрощення структури освітньої системи, яка повинна бути максимально простою. Будь-яке ускладнення структури має бути дійсно необхідним, а не надуманим. Надмірно складна організаційна структура невиправдано ускладнює управління, віднімає час на ведення додаткової документації, відволікає зусилля керівних осіб на роботу, не

¹³⁶ Ситниченко, Є. Г., 2007. *Інноваційні управлінські парадигми в освіті як системні чинники її трансформації*, [Online]. Режим доступу: <http://www.29196-53563-1-SM.pdf>

¹³⁷ *Концептуальні засади реформування середньої школи. Нова українська школа*. 2016. Київ: Міністерство освіти і науки України, [Online]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage>.

пов'язану з досягненням результату¹³⁸. Вирішенню цих завдань сприятиме процес систематичного впровадження освітніх інновацій з подальшим управлінням.

Інноваційне управління, як зазначає І. Коновальчук, здійснюється як комплекс відносин між науковими установами, організаціями-розробниками та закладами освіти, у яких упроваджуються інновації. Упровадження інноваційного управління пов'язане зі змінами в соціальному середовищі, переоцінкою керівником своїх поглядів на вимоги до життя, смислу й стилю професійної діяльності, необхідністю вибудовувати нові моделі виробничих, міжособистісних та міжгрупових стосунків. Поряд з цим, прийняття та впровадження нового супроводжується проявами агресивності, супротиву педагогічного середовища. Прагнення керівників-новаторів змінити звичні норми освітньої управлінської діяльності стикаються з серйозними перешкодами та соціально-психологічними бар'єрами, оскільки впровадження інновацій викликає необхідність змін установок, цінностей, мотивів педагогічної праці¹³⁹.

Інноваційне освітнє середовище є динамічною інноваційною інфраструктурою на різних рівнях макро й мікросуспільства, системи освіти в державі, окремого регіону й закладу загальної середньої освіти¹⁴⁰.

Саме управлінські новації є результатом творчого пошуку керівником оригінальних та нестандартних вирішень різноманітних управлінських проблем. Упровадження інновацій в управління системою середньої освіти є і необхідністю, і вимогою, і завданням, і об'єктивною реальністю. Адже керівник закладу загальної середньої освіти, у першу чергу, є менеджером, який повинен уміти оновлювати свої знання. Тому під готовністю керівника здійснювати інноваційне управління розуміємо індивідуально-психологічну орієнтованість, автономність, змобілізованість та ефективність дії, управлінські здібності.

¹³⁸ Сидоров, С. В., 2010. Правила реализации системного подхода в управлении развивающейся школой. В: *Знание. Понимание. Умение*, №2. [Online]. Режим доступа: <http://www.zpu-journal.ru/>.

¹³⁹ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с.103.

¹⁴⁰ Кондратьєва, А. В., 2014. Філософія освітнього менеджменту. В: *Грані. Філософія*, №4 (108), [Online]. Режим доступу. с.552-557.

Подальша логіка дослідження потребує розгляду особливостей здійснення інноваційного управління в закладі освіти, що передбачає:

- врахування темпераменту, характеристик суб'єктів освітньої діяльності щодо впровадження інноваційного менеджменту;
- формування цілеспрямованого інноваційного управління – розробку політики керівництва на період упровадження інновацій;
- необхідність організації технологічного моніторингу інновації, зокрема узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінку наявної інновації, прогнозування подальших реальних можливостей її використання; прогнозування розвитку закладу за умов упровадження інновацій; розробку програм упровадження інновацій; зосередження уваги на місці та ролі кожного під час реалізації новизни; створення умов щодо впровадження нової інновації; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, структури тощо; увагу до позитивних наслідків застосування інновації та труднощів, які виникли; розвиток «почуття власності» на знання про інновацію; мотивацію та стимулювання працівників; залучення «користувачів» – тих, хто вже працює за цією інновацією.

Важливим є той факт, що, обираючи форми, методи та засоби інноваційного управління, необхідно оцінювати доцільність їх упровадження для досягнення конкретної мети управлінської діяльності. Окрім того, специфіка інноваційного управління ЗЗСО визначається доповненням та розширенням основних функцій управління: класичні функції характеризуються розробкою та прийняттям управлінського рішення, плануванням, організацією, регулюванням, здійснення контролю, оцінюванням результатів діяльності, корекцією. Модернізовані функції – консультативна, представницька, політико-дипломатична, менеджерська, прогностична.

Доцільним у контексті досліджуваної проблеми вважаємо визначення змісту підготовки керівників до інноваційного управління; раціональним з точки зору наявності часу, технічного оснащення та інших ресурсів; стимулювання

управлінської інноваційної діяльності, що сприятиме творчому пошуку, самореалізації, професійному становленню менеджерів освіти.

У сучасній педагогічній теорії та практиці існує усталена думка про ефективність формування інноваційних навичок та вмінь в умовах інноваційного середовища (що ґрунтується на застосуванні нововведень). Тому для задоволення вище окреслених вимог поряд з традиційними вважаємо необхідним використовувати новітні форми й методи інноваційного управління ЗЗСО. Здійснення інноваційної управлінської діяльності керівником закладу освіти вимагає глибоких знань у галузі інноваційного та освітнього менеджменту, загальної та професійної педагогіки та ін. Американські психологи М. Вудкок та Д. Френсіс вважають, що сучасному керівникові необхідні уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий інноваційний підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички інноваційного керівництва, здатність формувати колектив¹⁴¹. Враховуючи думку науковців, охарактеризуємо якості сучасного керівника ЗЗСО, що представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Якості сучасного керівника ЗЗСО

| Групи якостей | Характеристика |
|----------------------|--|
| Психологічні | Прагнення до лідерства, здатність до інноваційного керівництва; вольові якості; готовність до розумового розвитку; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стресостійкість, адаптабельність. |
| Інтелектуальні | Прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до |

¹⁴¹ Вудкок, М., Френсіс, Д. 1991. *Раскрепощенный менеджер*. Москва, с. 63.

Продовження таблиці 1.5.

| | |
|------------|---|
| | сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізняти їх від ілюзорних; панорамність мислення та професійна предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію та на цій основі приймати виважені рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати й використовувати для справи думки, протилежні власним; інформальна освіта. |
| Професійні | Ефективне використання новітніх досягнень наукового прогресу; заохочування суб'єктів освітньої діяльності; мистецтво приймати інноваційні управлінські рішення – здатність бачити проблеми й вирішувати їх; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання та виділяти для них оптимальний час; діловитість, ініціатива, підприємливість. |
| Соціальні | Уміння приховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати та розв'язувати конфлікти; уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків; тактовність та ввічливість; демократичність; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил; уміння заохочувати. |

Як стверджує В. Сластьонін, професійні вміння керівника закладу загальної середньої освіти мають свої специфічні відмінності, які визначаються, переважно, особливостями функцій. При цьому уміння розглядаються як компонент інноваційної діяльності, у якому втілюються знання та навички. У порівнянні з навичками уміння мають велику рухливість, носять свідомий характер виконання дії з можливістю переходу у творчість.

На нашу думку, в інноваційному управлінні, відбувається виокремлення особливостей формування професійної компетентності керівника ЗЗСО. Л. Карамушка під професійною компетентністю розуміє сукупність необхідних

для ефективної професійної діяльності систематичних, науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей¹⁴². З огляду на це визначаємо компоненти професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в інноваційному управлінні:

- знання, необхідні для інноваційного управління;
- уміння й навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють всебічній реалізації інноваційного управління, здібностей та можливостей у процесі виконання функціональних обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування інноваційного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних й етичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності.

В. Нечипоренко наголошує на тому, що інноваційне управління в ЗЗСО має за мету визначити головні перспективи розвитку закладу, накопичити ресурси та інноваційний потенціал, розробити та впровадити новий зміст та форми трансформування освітнього процесу, створити умови для розвитку інноваційного управлінського мислення¹⁴³. Головна мета керівника закладу загальної середньої освіти щодо впровадження інновацій – загальне управління процесом функціонування та розвитку освітньої системи з досягненням очікуваного результату. Мета – основа управління та головний компонент системи управлінської діяльності, складовими якої, на нашу думку, є:

- інноваційна інфраструктура (заклади освіти, шкільні методичні кабінети, бібліотеки та інформаційно-методичний центр управління освіти районного відділу);

¹⁴² Карамушка, Л., 2003. *Психологія управління: Навчальний посібник*. Київ: Міленіум.

¹⁴³ Нечипоренко, В. В., 2013. Теоретичні основи управління навчально- реабілітаційним центром як відкритою інноваційною соціально- освітньою інституцією. В: *Науковий часопис. Корекційна педагогіка*, [Online], с.163-168.

- інноваційний потенціал (науково-методичні, матеріально-технічні, кадрові можливості закладів освіти);
- інноваційна культура (характеризує рівень освітньої готовності керівника закладу освіти до впровадження інноваційного менеджменту в управлінський процес);
- інноваційна діяльність (моніторинг інноваційної діяльності керівника щодо впровадження інновацій та результатів їх реалізації).

Інноваційне управління – важкий і тривалий процес, який передбачає стратегічний характер, потребує розроблення відповідної стратегії та тактики управління. Вибір інноваційної стратегії є однією з важливих проблем інноваційного управління, що передбачає цілеспрямовану діяльність щодо визначення основних напрямків, вибору пріоритетів, перспектив розвитку закладу загальної середньої освіти.

Доречно зазначити, що важливим у змісті впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є прогнозування освітнього процесу та моніторинг якості знань, який здійснюється з метою перевірки його ефективності. У системі заходів із забезпечення високої якості освіти провідне місце належить державному контролю за діяльністю закладів освіти незалежно від форми власності, з метою забезпечення єдиної державної політики в галузі освіти.

Основним завданням менеджера освіти в здійсненні інноваційного управління є створення таких умов, за яких вказані компоненти існували б та функціонували в єдиній системі управління. Свою увагу керівник повинен зосереджувати на трьох напрямках: прийняття рішень з усіх найважливіших, стратегічних принципових питань інноваційного управління; здійснення підбору суб'єктів освітньої діяльності, розстановки й навчання кадрів; координація роботи виконавців, ланок і підрозділів.

До показників інноваційності закладу освіти відносяться: застосування інноваційних методик; проєктна, міжнародна та експериментальна діяльність; розробка та впровадження освітніх інновацій. До показників конкурентоспроможності закладу належать: додаткове інвестування;

комп'ютерна підтримка; зв'язки з науковими установами; новітня матеріально-технічна база; розробка проєктів. Здійснюючи інноваційне управління, керівник набуває конкурентних переваг: застосування інноваційних основ управління та впровадження інновацій; залучення інвестицій; моніторинг та маркетинг; включення в систему правових та фінансових відносин та ін.

Варто зазначити, що інноваційне управління керівника закладу загальної середньої освіти залежить від особистісних якостей, професійної компетентності та творчості. Обов'язковими є також умови інноваційного управління, а саме:

- підтримка інноваційної діяльності державними та обласними (районними) органами управління освітою;
- підвищення професійної компетентності менеджера освіти шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти; готовність колективу до інноваційної діяльності;
- інформаційне та матеріальне забезпечення інноваційної діяльності.

Різноманітні визначення поняття «інноваційне управління» можна класифікувати залежно від ознак, обраних за основу розгляду:

- система організованих дій, спрямована на створення умов інноваційного освітнього середовища;
- сукупність форм, методів і засобів, які спрямовані на забезпечення запланованих результатів з урахуванням цілей і завдань управління інноваціями;
- особливий вид управлінської діяльності закладу освіти.

Результати аналізу дефініції «інноваційне управління» свідчать про велику кількість тлумачень цього поняття, однак у галузі управління визначення (з урахуванням предмета його дослідження) відсутнє. Тому, з огляду на окреслену нами проблему, інноваційне управління ми розглядаємо як процес взаємопов'язаних дій, що забезпечує виконання поставленої мети.

Отже, управління інноваціями в закладі загальної середньої освіти розглядаємо як алгоритм діяльності керівника, що доповнює класичні методи,

прийоми, форми управління, наділяючи їх інноваційністю, та зумовлює новий розвиток закладу, спрямованого на надання освітніх послуг.

Усе сказане вище дає змогу зробити висновок, що інновації притаманні всім рівням управління системи загальної середньої освіти. Саме тому можемо констатувати, що інноваційний аспект є важливою складовою управлінської діяльності керівника закладу освіти. Він полягає в задоволенні потреб, цінностей та інтересів учасників освітнього процесу з метою надання якісних освітніх послуг та ефективного розвитку закладу. Однак, інноваційний менеджмент не повною мірою реалізується в закладі загальної середньої освіти, що зумовлює необхідність вивчення питання педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

1.3. Обґрунтування педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти

А. Касіна зазначає, що ефективність інноваційного менеджменту для суб'єктів освітнього процесу залежить від його організації в трьох контекстах:

- у вигляді ніш з включеними в них проектувально-дослідними, інформаційно-пізнавальними, мотиваційно-статусними, комунікативно-рефлексивними можливостями, які створюються в таких структурних формах як професійно-педагогічні об'єднання;
- у вигляді стихій, які залучають суб'єктів освітньої діяльності в ці ніші й сприяють реалізації їх наявних можливостей (спектр їх може бути різним, але їх основу складають стихії інтересу до всього нового, експериментування, творчості, дослідницького пошуку, самоствердження, успіху);
- умов, за яких інноваційне середовище стає інтегральним засобом професійного розвитку та саморозвитку учасників освітнього процесу,

формування в них професійно значущих цілей, стосунків, способу життя й відповідних їм дій¹⁴⁴.

Процес реформування системи середньої освіти в Україні, відповідно до Нових освітніх стандартів та Закону України «Про освіту»¹⁴⁵, передбачає глобальні зміни в освітньому процесі щодо створення освітніх стандартів, оновлення освітніх програм, змісту навчально-методичних матеріалів, форм і методів організації освітнього процесу. Пошук нових підходів має бути спрямований як на розвиток ключових компетентностей особистості, так і на інноваційний розвиток закладу освіти. За визначених умов ЗЗСО сприяють розвитку освітньої інноваційної діяльності¹⁴⁶.

Упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти передбачає виокремлення умов, які б сприяли ефективності в освітньому середовищі. Тому Ю. Бабанський визначає вплив умов на трансформацію інновацій в управлінні ЗЗСО¹⁴⁷. Розглянемо названий аспект більш детально, з огляду на його важливість у межах нашого дослідження.

У філософському словнику «умова» визначається як категорія, у якій відображено універсальні відношення речі до тих факторів, завдяки яким вона виникає й існує¹⁴⁸. Саме умови складають середовище, у якому виникає, існує й розвивається те чи інше явище або процес. Але поза певним середовищем вони не можуть існувати. У філософському аспекті умови також розглядаються як сукупність об'єктів (речей, процесів, відносин та інше), необхідних для виникнення, існування чи зміни визначеного об'єкта¹⁴⁹; стійкий детермінований зв'язок двох і більше явищ, за яких будь-яка зміна середовища неодмінно

¹⁴⁴ Кассина, Р. А., 2006. *Инновационная среда образовательного учреждения как интегральное средство профессионального развития учителя*: автореф. дис. канд. пед. наук. Нижний Новгород, с.9.

¹⁴⁵ Закон України «Про освіту» Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII. 2017. В: *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, № 38-39, ст.380, [Online]. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

¹⁴⁶ *Концептуальні засади реформування середньої школи. Нова українська школа*. 2016. Київ: Міністерство освіти і науки України, [Online]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage>.

¹⁴⁷ Бабанський, Ю. К. 1977. *Оптимизация процесса обучения (Общедидактический аспект)*. Москва: Педагогика.

¹⁴⁸ Лазарев, В. С., 2004. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основы понятия. В: *Педагогика*, № 4, с.11-21.

¹⁴⁹ *Філософія освіти: навч. посіб.* 2009. Андрущенко, В. ред. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова.

призводить до змін самих явищ, що розглядаються; те, від чого залежить щось інше, що робить можливим наявність речі, стану, процесу¹⁵⁰.

Деякі науковці вказують, що впливаючи на явища й процеси, умови самі зазнають на собі їх впливу. Таке твердження є важливим для наших подальших міркувань щодо педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Психологи під «умовою» розуміють сукупність явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток конкретного психічного явища¹⁵¹. У психолого-педагогічному аспекті поняття «умова» тлумачиться як необхідні обставини здійснення, створення, утворення чого-небудь¹⁵². У педагогічному контексті умови розглядаються як багатопланова й змістовно наповнена дефініція, зміст якої вбирає обставини, від яких залежать стосунки педагога та здобувача освіти, що задовольняють взаємодію й розв'язання цілісних завдань, сприяють запиту й інтересу задіяних сторін або учасників визначеного освітнього процесу¹⁵³.

Використовуючи термін «педагогічний», розуміємо, що це процес становлення фахівця, який забезпечуватиме реалізацію визначеної сукупності умов. Варто зазначити, що в педагогіці існують різні підходи до визначення змісту поняття «педагогічні умови». У словниково-довідниковій літературі поняття педагогічних умов означаються як необхідні обставини, оточення, середовище, що визначають той чи інший процес¹⁵⁴.

Проблема педагогічних умов становлення закладів освіти висвітлювалася в працях вітчизняних науковців таких, як: Б. Андрієвський, Л. Даниленко, О. Сухомлинський, М. Ярмаченко¹⁵⁵. Зокрема, на важливості відповідних умов

¹⁵⁰ *Философская энциклопедия: в 5 т.* 1970. Константинов, Ф. В. ред. Москва.

¹⁵¹ Микитюк, П. П. 2007. *Інноваційний менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури

¹⁵² Кушнір, В. А., 2003. *Теоретично-методологічні основи системного аналізу педагогічного процесу вищої школи*: автореф. дис. д-ра пед. наук. Київ.

¹⁵³ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с. 118.

¹⁵⁴ Бегей, В. М., 1995. *Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах*. Львів: ЛДУ.

¹⁵⁵ Мосюра, А. І., 2017. *Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом*: дис. кандидата пед. наук. Київ, с.60.

реалізації педагогічних явищ і процесів наголошували Ю. Бабанський¹⁵⁶, С. Рубінштейн¹⁵⁷, С. Семенець¹⁵⁸ та ін. Так, С. Семенець зазначає, що педагогічні умови розвивального навчання мають бути пов'язані з його провідними функціями та теоретичними підходами. Висновок ученого свідчить про те, що маємо співвіднести педагогічні умови досліджуваного процесу з базовими категоріями та теоретичними підходами до дослідження. І. Балабанов співвідносить визначене поняття з навчально - методичним забезпеченням¹⁵⁹, З. Левчук – з урахуванням особливостей пізнавальної діяльності кожного учня за рівнем розвитку його психічних процесів – уяви, пам'яті, мислення; В. Андрєєв – із застосуванням авторського комплексу форм і методів навчання та виховання¹⁶⁰, С. Яценко – з визначенням значущості врахування потенційних можливостей головних суб'єктів освітнього процесу (вчителя та учня)¹⁶¹.

У сучасній педагогічній теорії та практиці умови часто окреслюють як багатопланову й змістовно наповнену дефініцію, суть якої охоплює обставини, від яких залежать стосунки учасників освітнього процесу, що зумовлюють взаємодію й розв'язання цілісних завдань, сприяючи задоволенню запиту й інтересу діючих сторін або учасників певного педагогічного явища¹⁶²; як категорію, що визначається системою певних форм, методів, матеріальних умов, реальних ситуацій, що об'єктивно склалися чи суб'єктивно створені, необхідні для досягнення конкретної педагогічної мети¹⁶³.

¹⁵⁶ Бабанский, Ю. К. 1989. *Избранные педагогические труды*. Москва.

¹⁵⁷ Рубинштейн, С. Л. 2001. *Основы общей психологии*. изд-е 3-е. СПб.: Питер.

¹⁵⁸ Семенець, С. П., 2006. Педагогічні умови розвивального навчання майбутніх учителів. В: *Нові технології навчання: наук.-метод.зб., випуск 46*. Київ: ІЗМН, с.31-36.

¹⁵⁹ Балабанов, І. Т. 1995. Основи фінансового менеджменту. *Фінанси і статистика*, [Online]. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file>.

¹⁶⁰ Аксарина, И. Ю., 2006. *Педагогические условия адаптации выпускников школ на этапе перехода от общего к высшему профессиональному образованию*. Кандидат наук. Курганский госуд. ун-т.

¹⁶¹ Яценко, С. Л. 2005. *Педагогічні умови особистісно орієнтованого навчання учнів у гімназії*. Кандидат пед. наук. Житомир: Житомирський державний університет ім. І. Франка

¹⁶² Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язбережувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с. 118.

¹⁶³ *Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: навч. посіб.* 2003. Зязюн, І. А. ред. Київ: А.С.К.

Поняття «педагогічна умова» розглядають багато дослідників. Визначення цієї категорії з точки зору різних учених представлено в таблиці 1.6. (див. додаток Б).

Але, заразом, учені мають різні тлумачення щодо сутності поняття «педагогічні умови», виокремлюючи їх як:

- характеристику освітнього середовища (Є. Ганін, Ю. Аксаріна)¹⁶⁴;
- обставини, які впливають на хід освітнього процесу (А. Багдуєва, О. Повідайчик)¹⁶⁵;
- шляхи чи напрями перебігу освітнього процесу (С. Семець)¹⁶⁶;
- результати освітнього процесу (Н. Шереметова, Н. Лантух)¹⁶⁷;
- форми, методи та педагогічні прийоми (Н. Яковлєва, Н. Пархоменко, Р. Серьожнікова, Л. Яковицька)¹⁶⁸.

Вважається, що до педагогічних умов можна віднести ті обставини, які свідомо створюються в освітньому процесі й мають забезпечувати найбільш ефективний його перебіг.

Розбіжності в підходах, які спостерігаємо в науковій літературі, викликають певні труднощі в тлумаченні вказаного терміну. Ураховуючи змістові характеристики поняття педагогічні умови, виділимо його основні категоріальні ознаки. Найбільш доцільним для цієї мети виявився метод контент-аналізу. Нами було проаналізовано визначення поняття в 25 джерелах. Відповідно до вимог методу контент-аналізу була виділена цілісна систематична одиниця – судження авторів про поняття «педагогічна умова» як предмет аналізу.

¹⁶⁴ Ганін, Е. А., 2007. Педагогические условия использования современных информационных и коммуникационных технологий для самообразования будущих учителей [Online].

¹⁶⁵ Багдуева, А. В., 2006. *Педагогические условия формирования профессиональной готовности будущих специалистов с использованием информационных технологий (на примере специальностей кадастрового профиля)*: автореф. дис. канд. пед. наук. Москва: Бурятский гос. ун-т.

¹⁶⁶ Семець, С. П., 2006. Педагогічні умови розвивального навчання майбутніх учителів. В: *Нові технології навчання: наук.-метод.зб., випуск 46*. Київ: ІЗМН, с.31-36.

¹⁶⁷ Лантух, Н. И., 2006. *Педагогические условия формирования информационной культуры у старшеклассников в системе «лицей-вуз»*: автореф. дис. кандидата пед. наук. Ставрополь: Северо-Кавказский гос. техн. ун-т.

¹⁶⁸ Яковлєва, Н. М., 1992. *Теория и практика подготовки будущего учителя к творческому решению воспитательных задач*: Доктор пед.наук. Челябинск.

Наведемо приклад аналізу означеного поняття за М. Болдиревим з виділенням простіших смислових елементів. У результаті аналізу виділено 27 простіших смислових елементів. З них виділено 8 стійких значень, які характеризують сутність поняття, що розглядається. Одержані найбільш істотні категоріальні ознаки систематизувалися в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Категорія «педагогічні умови» у системі педагогічних понять

| № п/п | Категорія | Кількість смислових одиниць аналізу | Абс. знач. у % |
|----------|---------------------------------|--|-------------------|
| 1. | Сукупність об'єктивних обставин | 10 | 33,3 |
| 2. | Зміст, форми, методи, прийоми | 8 | 25,6 |
| 3. | Процес взаємодії | 5 | 18,2 |
| 4. | Засоби впливу | 3 | 13,4 |
| 5. | Чинники | 2 | 9,5 |

Проаналізуємо смислове значення категорії «педагогічна умова».

1. Педагогічні умови розглядаються як «сукупність об'єктивних обставин». Таку ознаку відзначили переважна більшість авторів (33,3%), які акцентують увагу на сукупності обставин, проте тлумачення цієї ознаки неоднакове. Частіше педагогічні умови розглядають як об'єктивні можливості здійснення освітнього процесу, що забезпечує успішне досягнення поставленої мети (Ю. Аскаріна, Є. Гагін, О. Назола, А. Найн, В. Манько, Н. Пархоменко, Р. Серьожнікова, О. Федорова, Н. Шереметова, Л. Яковицька).
2. Педагогічні умови є змістом, формами, методами, прийомами (25,6%) освітнього процесу, що сприяє досягненню поставленої мети (В. Андрєєв, О. Бражнич, Н. Лантух, Г. Пономарьова, О. Назарова, Н. Яковлєва).
3. Педагогічні умови є процесом взаємодії (18,2 %) компонентів (зміст, викладання й учіння), що створюють плідне керівництво освітнім процесом (А. Багдуєва, К. Бактагірова, О. Бехтєнова, О. Повідайчик, А. Семенова).

4. Педагогічні умови є засобами впливу (13,4) на освітній процес, від яких залежить його успішність.
5. Педагогічні умови є чинниками (9,5 %) формування потреби, мотивів, цілей та соціальної значущості виховання (А. Алексюк, А. Аюрзанайн, Н. Гатеж, П. Підкасистий, С. Яценко).

Таким чином, проведений аналіз поняття «педагогічна умова» дає можливість сформулювати таке визначення: педагогічна умова – це сукупність об’єктивних обставин (ситуації, заходи, атмосфера, моделювання тощо) впливу на процес взаємодії суб’єктів освітньої діяльності з використанням адекватних форм, методів, прийомів, засобів з метою досягнення педагогічного ефекту.

Погоджуємось із результатами досліджень Т. Бєсєди, М. Красовицького, А. Сердюка, які проаналізували умови впровадження досягнень педагогічної науки в практику шкіл; Л. Ващенко, Л. Даниленко – розкрили умови організації запровадження інновацій у діяльність закладів загальної середньої освіти; В. Маліхіна, Н. Чепурна, О. Самойленк визначили умови впровадження освітніх інновацій в освітній процес¹⁶⁹. А. Хуторський зазначає, що наявні умови можуть сприяти, або перешкоджати інноваційному процесу. Упровадження нововведень – це, перш за все, функція управління штучними й природними процесами змін¹⁷⁰.

В. Стадник і М. Йохна виділяють такі умови впровадження інновацій: конкретне інституційне та індустріальне середовище, певна кваліфікація для концептуального осмислення й розв’язання технологічної проблеми, економічна ментальність, мережа виробників та користувачів, що можуть обмінюватися досвідом у процесі творення базисної інновації¹⁷¹.

Л. Даниленко класифікує педагогічні умови на психолого-педагогічні, науково-виробничі, соціально-економічні. Як зазначає дослідниця, до педагогічних інновацій належать нововведення в освітньому процесі; до науково-

¹⁶⁹Гораш, К. В., 2007. Інформаційне забезпечення впровадження освітніх інновацій в інституті післядипломної педагогічної освіти. В: *Індивідуалізація та фундаменталізація навчального процесу в умовах євроінтеграції: Всеукр. наук.-практ. конф.*, с. 74 - 77.

¹⁷⁰ Хуторской, А. В. 2005. *Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: науч. издание*. Москва: Изд-во УНЦ ДО.

¹⁷¹ Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: [монографія]*. Київ: Міленіум.

виробничих – у галузі розробки сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів й установ освіти (наприклад, комп'ютери, медіатеки, мультимедійні пристрої тощо); до соціально-економічних – нововведення в правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо¹⁷².

Л. Ващенко передбачає реалізацію педагогічних умов у нормативно-правових, соціально-педагогічних, психолого-педагогічних та організаційно-управлінських групах. Умови охоплюють сукупність об'єктів, процесів, відносин, що необхідні для формування, існування та зміни визначеного об'єкта. Результатом системного управління інноваційними процесами є сформованість інноваційного середовища в освітньому регіоні, закладі освіти, критеріями якого виступають: стратегічна спрямованість, широта охопленості, інтенсивність, формалізованість, упорядкованість, когерентність, інформаційність, професійність, соціально-культурна активність. Інноваційне середовище за якісними характеристиками – це сукупність нормативно-правових, соціально-педагогічних, психолого-педагогічних та організаційно-управлінських умов¹⁷³.

Л. Даниленко поділяє умови, які спонукають суб'єктів освітнього процесу до здійснення системних і якісних змін в освітньому й управлінському процесах на зовнішні й внутрішні. До зовнішніх умов віднесені політичні, економічні й соціальні зміни, які відбуваються в державі й суспільстві; до внутрішніх – соціально-педагогічні (залучення педагогічних працівників до науково-дослідних та науково-методичних досліджень); організаційно-педагогічні (створення системи спеціальних стимулів, встановлення зв'язків із науковими установами та закладами вищої освіти, входження закладу освіти до інноваційної інфраструктури); психолого-педагогічні (розвиток інноваційної культури в колективі та інноваційного потенціалу працівників)¹⁷⁴.

¹⁷² Даниленко, Л. І., Сергеева, Л. М. 2007. *Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами*: В. Олійник ред. Київ: ТОВ «Етіс Плюс».

¹⁷³ Ващенко, Л. М. 2005. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: [монографія]. Київ: Тираж.

¹⁷⁴ Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.

Аналіз джерел показує, що науковці серед педагогічних умов розглядають організаційно-управлінські (О. Гаврилюк, Д. Горобець), інституційні (І. Середа, Б. Чижевський), соціокультурні (І. Карпова, Я. Кічук, М. Чайковський та ін.) та педагогічні умови (С. Мірошник, С. Яценко та ін.).

Вибір педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти здійснювався на основі аналізу психолого-педагогічних джерел, зазначених вище авторських визначень, а також висновків. На основі пілотного опитування керівників закладів загальної середньої освіти (див. додаток В) нами запропоновано здійснити вибірку трьох із тридцяти трьох запропонованих значень, які вони вважають найбільш суттєвими.

Для виокремлення педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти використовувався метод експертних оцінок С. Гончаренка, що характеризується логічно взаємопов'язаними етапами. Початковий етап (організація експертизи) включає: визначення мети й завдань експертизи, постановку проблеми; визначення міри відповідальності, прав і повноважень робочої групи експертів; встановлення строків проведення експертизи; підбір експертів, формування експертних груп (при необхідності визначаються їх компетентності)¹⁷⁵.

Основний етап експертизи пов'язаний із збиранням даних, проведенням дослідної роботи й експертною оцінкою, аналізом наявного матеріалу. Технологія експертизи, використання сукупності методів і критеріїв оцінки залежить від характеру експертизи у сфері їх застосування.

Завершальний етап експертизи – опитування експертів (індивідуальне або групове, особисте, очне, заочне; усне або письмове), оформлення результату (звіт, довідка, рецензія тощо), прийняття експертного висновку – основи для компетентного управлінського рішення, яке приймає менеджер.

¹⁷⁵ Гончаренко, С. У. 2008. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Вінниця: ДОВ «Вінниця».

На основі методу експертних оцінок із 231 керівника ЗЗСО ми обрали 49 керівників-експертів, які мають досвід управлінської діяльності понад 10 років та засвідчують високі результати професійної діяльності. Експерти обирали із визначеної групи одну найбільш важливу педагогічну умову. Перелік педагогічних умов, які сприяють упровадженню інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, та результати вибірки представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Перелік педагогічних умов, які сприяють упровадженню інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

| <i>Педагогічні умови</i> | <i>Кількість балів у %</i> |
|--|-----------------------------------|
| Інституційні | |
| • нормативно-правове забезпечення суб'єктів освітньої діяльності; | 69,4 |
| • цілеспрямована державна інноваційна політика; | 47,2 |
| • сутність форм і методів підтримки впровадження інноваційного менеджменту; | 36,5 |
| • розвиток і регулювання нових суспільних відносин суб'єктів інноваційного освітнього процесу; | 35,8 |
| • урахування застосування нових закономірностей інноваційного менеджменту та принципів у систему середньої освіти; | 21,3 |
| • ресурсне забезпечення інноваційної діяльності ЗЗСО; | 21,1 |
| • обґрунтування наукових підходів до принципів в управлінні; | 13,6 |
| • формування мотиваційних факторів активізації інноваційної діяльності керівників ЗЗСО. | 12,9 |
| Соціокультурні | |
| • соціально-педагогічні; | 75,5 |
| • урахування потреб та інтересів суб'єктів інноваційного освітнього процесу; | 34,1 |

Продовження таблиці 1.8.

| | |
|---|------|
| <ul style="list-style-type: none"> створення середовища для реалізації творчого потенціалу учасників освітнього процесу; | 32,7 |
| <ul style="list-style-type: none"> пріоритетність партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу; | 32,1 |
| <ul style="list-style-type: none"> побудова «відкритої» соціально-педагогічної системи; | 25,6 |
| <ul style="list-style-type: none"> закріплення демократичних засад у всіх сферах освітньої діяльності; | 21,4 |
| <ul style="list-style-type: none"> заохочення ділової активності суб'єктів освітнього процесу. | 19,9 |
| Організаційно-управлінські | |
| <ul style="list-style-type: none"> управлінські; | 77,6 |
| <ul style="list-style-type: none"> упровадження ринкових механізмів взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; | 51,1 |
| <ul style="list-style-type: none"> створення єдиного інформаційного поля для учасників освітнього процесу; | 42,4 |
| <ul style="list-style-type: none"> формування висококваліфікованого спеціаліста; обґрунтування та розробка системи контролю керівника ЗЗСО щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; | 40,2 |
| <ul style="list-style-type: none"> побудова якісно нового зв'язку в системі «освіта – наука»; | 38,5 |
| <ul style="list-style-type: none"> визначення змісту, форм, методів та педагогічних прийомів запровадження інноваційного менеджменту в ССО; | 23,7 |
| <ul style="list-style-type: none"> створення позитивного іміджу закладу освіти; | 14,2 |
| <ul style="list-style-type: none"> накопичення бази даних про педагогічні інновації. | 13,8 |
| Педагогічні | |
| <ul style="list-style-type: none"> психолого-педагогічні; | 12,8 |
| <ul style="list-style-type: none"> забезпечення самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти як підґрунтя для запровадження інновацій; | 69,4 |
| <ul style="list-style-type: none"> формування професійної позиції керівника ЗЗСО, що змінює | 46,4 |

Продовження таблиці 1.8.

| | |
|---|------|
| характер самого процесу самовдосконалення з безсистемного на цілеспрямований, інноваційний; | 43,2 |
| • переосмислення цінностей педагогічної діяльності; | 35,6 |
| • підготовка колективу до інноваційної діяльності; | 34,9 |
| • організація системи науково-методичної роботи керівників ЗЗСО; | 28,9 |
| • створення в колективі конструктивної ділової атмосфери; | 17,1 |
| • розв'язання конструктивних задач менеджменту освітніх інновацій. | 13,2 |

Вибір педагогічних умов зумовлений розумінням необхідності гармонізувати освітні запити суспільства та особистості в максимально-ефективному управлінському процесі, що вимагає відповідного навчально-методичного супроводу професійної підготовки керівника закладу загальної середньої освіти та орієнтує на розробку відповідної технології впровадження.

Залежно від ознак, обраних за основу розгляду, враховуючи зазначені вище наукові розвідки, результати проведеного анкетування керівників ЗЗСО та вибірку експертами педагогічних умов, які сприяють упровадженню інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, виокремлюємо педагогічні умови, що мають найбільш значущі показники, зокрема: нормативно-правові, соціально-педагогічні, управлінські, психолого-педагогічні.

Нормативно-правові умови передбачають необхідне нормативно-правове забезпечення суб'єктів освітньої діяльності щодо регулювання інноваційної освітньої діяльності, розвитку інноваційної інфраструктури, формування інноваційного освітнього середовища. Становлення нових нормативно-правових форм (законодавчих, організаційних, інформаційних, соціокультурних та ін.) сприяє розвитку та регулюванню нових суспільних відносин, що виникають у процесі освоєння й реалізації інновацій. Створенню необхідних умов допомагає цілеспрямована державна інноваційна політика – сукупність форм і методів

впливу держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів нормативного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності та формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів в закладі освіти.

Соціально-педагогічні умови характеризуються суспільними, освітніми традиціями, національною ментальністю до сприйняття нововведень, рівнем потреб суспільства в інноваційних формах освіти. Важливу роль у формуванні моделей інноваційних процесів відіграють особливості національного менталітету, які впливають на поведінку людей загалом, зокрема й у сфері освіти. Наявні в суспільстві цінності, культур характеристики визначають особливості інноваційної поведінки людей.

Управлінські умови реалізації інноваційних процесів передбачають: актуалізацію потреб освітян в інноваціях; наявність необхідних для вирішення сучасних проблем освіти ефективних, науково обґрунтованих новацій та достатню інформованість про них педагогічної спільноти; організацію інноваційної діяльності ЗЗСО на основі сучасних моделей інноваційних процесів; інноваційний тип управління на всіх рівнях системи освіти, науково-методичний та організаційний супровід інноваційних процесів, матеріальне та моральне стимулювання суб'єктів інноваційної освітньої діяльності.

Психолого-педагогічні умови полягають у готовності суб'єктів освітнього процесу до активного творчого пошуку й реалізації нововведень, розвитку інноваційного мислення учасників освітнього процесу, зняття бар'єрів інноваційної діяльності, збереження здоров'я учасників освітнього процесу, профілактиці їх професійного вигорання, отриманні позитивного емоційного ефекту від упровадження попередніх інновацій. Серед педагогічних умов управління закладами загальної середньої освіти значне місце посідають закономірності обов'язкового впливу освітньої інновації на результати його діяльності, на інтелектуальні, матеріальні та часові витрати учасників освітнього процесу: будь-яка освітня інновація, що впроваджується в закладі освіти, приносить суттєву зміну в кінцевий результат його діяльності; будь-яка освітня

інновація при впровадженні в закладі освіти потребує додаткових інтелектуальних, матеріальних і часових витрат учасників освітнього й управлінського процесів¹⁷⁶.

Упровадження інноваційного менеджменту в ЗЗСО здійснюється у відповідності до педагогічних умов, зокрема:

- цілеспрямованість управління процесом упровадження інновацій: розробка політики керівництва на період упровадження інноваційного менеджменту;

- утвердження серед учасників освітнього процесу переконання в необхідності використання інновацій та їх ефективності;

- організацію технологічного моніторингу інновації, зокрема: узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінку наявної інновації, прогнозування подальших реальних можливостей її використання; прогнозування розвитку закладу за умов впровадження інновацій; розробку програм упровадження інновацій; зосередження уваги на місці та ролі кожного під час реалізації новизни; створення умов щодо впровадження інновації; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, структури тощо; увагу до позитивних наслідків застосування інновації та труднощів, які виникли; розвиток «почуття власності» на знання про інновацію; мотивацію та стимулювання працівників; залучення «користувачів» – тих, хто вже працює за обраною інновацією.

Результатом реалізації педагогічних умов можна вважати розширення інноваційних можливостей і зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти, що приваблює творчих особистостей, де позитивно сприймаються креативні ідеї, нагромаджується інноваційний потенціал, розвивається інноваційна культура та формується імідж закладу, постійно впроваджуються інновації та підтримується дух новаторства. Участь в інноваційній діяльності є умовою зростання рівня

¹⁷⁶ Заворотинська, Н. М. *Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті*. [Online]. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpg>.

професійної майстерності суб'єктів освітньої діяльності; рівня освітніх досягнень здобувачів освіти та їх творчого потенціалу; кількості творчих (проектних) груп учасників освітнього процесу й здобувачів освіти в закладі загальної середньої освіти; кількості структурних компонентів закладу; кількості управлінських функцій керівника; обсягів матеріально-фінансових інвестицій, спрямованих на розвиток закладу освіти.

Проте питанню педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти приділяється недостатня увага. Необхідно оптимізувати діяльність керівництва щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Процес впливу педагогічних умов на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти потребує організації навчання менеджерів освіти в системі науково-методичної роботи, спрямованої на побудову власної системи управління (на основі загальноприйнятих у суспільстві й особистих цінностей), створення індивідуальної траєкторії розвитку професійної позиції, що сприяє всебічному саморозвитку й самореалізації керівника в процесі оволодіння ним системою морально-ціннісних орієнтирів, знань, умінь, навичок, способів і досвіду діяльності, необхідних для ефективного рішення професійних й особистісних завдань, спрямовує на організацію самовдосконалення. Саме освітні інновації в системі середньої освіти створюють умови для прийняття керівником самостійного оперативного й ефективного управлінського рішення. Однією з таких умов є осмислення наукових засад освітнього менеджменту, що полягає в реалізації сукупності організаційно-управлінських, соціально-економічних і соціально-культурних цілей¹⁷⁷. Тому, з огляду на окреслену проблему, педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти розглядаємо як об'єктивні обставини управлінської діяльності суб'єктів

¹⁷⁷ Даниленко, Л. І., Колупаєва, А. А., Найда, Ю.М. і Софій, Н.З. 2007. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій. В: Л. І. Даниленко, ред. *Інклюзивна школа: особливості організації та управління*. Київ.

освітнього процесу, система взаємопов'язаних і взаємодіючих методів, спрямованих на розвиток інноваційного освітнього середовища.

Отже, нами обґрунтовано педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. З'ясовано, що вибір педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти здійснюється на основі аналізу психолого-педагогічних джерел та власних суджень.

По-перше, оскільки основою, на якій ґрунтується процес управління в системі середньої освіти, є *інноваційний менеджмент*, вважаємо, що формування відповідних умінь керівників закладів загальної середньої освіти має відбуватися в умовах здійснення інноваційної діяльності суб'єктів освітнього процесу.

По-друге, управлінська діяльність керівників закладів загальної середньої освіти має відбуватися в конкурентній, індивідуалістичній та кооперативній формах. Конкурентна та індивідуалістична форми управлінської діяльності характеризуються зацікавленістю керівника виключно власними успіхами, відсутністю співпраці та взаємодопомоги під час управління; кооперація, навпаки, спрямована на поєднання управлінських зусиль керівників, підвищення ефективності управління й досягнення високого результату. Оскільки впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти по суті є кооперативним процесом, кооперативний контекст управління буде сприяти ефективному формуванню вмінь керівників закладів освіти.

По-третє, успішність будь-якого закладу загальної середньої освіти безпосередньо залежить від змісту підготовки суб'єктів освітньої діяльності та їх методичного забезпечення.

Для того, щоб менеджмент у системі середньої освіти був предметним та ефективним, керівник повинен володіти арсеналом засобів впливу як на трудовий колектив закладу, так і на господарські, економічні, організаційні, техніко-технологічні процеси організації¹⁷⁸. Однак, у закладі освіти не повною мірою

¹⁷⁸ Гагіна, Н. В., 2011. Педагогічні умови формування у майбутніх менеджерів умінь конструктивної взаємодії у ситуації конфлікту. Кандидат наук. Житомир.

реалізуються виокремлені педагогічні умови, що зумовлює необхідність розроблення моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Висновки до першого розділу

Уточнено низку понять: «менеджмент», «освітній менеджмент», «управління», «керівництво», «інновація», «інноваційний менеджмент», «інноваційне управління», «управління інноваціями», «умова», «педагогічна умова», «педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти», що є необхідними для характеристики сутності об'єкта управління. Управління закладом загальної середньої освіти є складним динамічним процесом, складовими якого є правильний вибір завдань і мети функціонування закладу, вивчення й аналіз досягнутого рівня освітньої діяльності, система раціонального планування, організація діяльності учасників освітнього процесу, вибір оптимальних шляхів для розвитку ЗЗСО, здійснення ефективного контролю.

Сучасний розвиток освітньої галузі сприяє появі нових типів закладів освіти. Зміст загальної середньої освіти висуває на перший план завдання модернізації системи управління закладом освіти. Інноваційний менеджмент виступає, у цьому випадку як дієвий засіб цілемотивованості, організованості, упорядкованості в стратегічному, тактичному аспектах управління. Під інноваційним менеджментом у системі середньої освіти розуміємо сучасний напрямок розвитку науки про управління, у якому розкривається вплив інвестицій та інновацій на розвиток людських, матеріальних і фінансових ресурсів у закладах освіти з метою якісного покращення основних показників їх діяльності. Результатом інноваційного менеджменту є використання теоретичних і практичних нововведень, зокрема таких, що формуються на межі теорії та практики. Під управлінням інноваціями розуміємо алгоритм діяльності суб'єкта освітнього процесу, що доповнює класичні методи, функції, прийоми управління,

наділяючи їх інноваційністю, та зумовлює розвиток закладу загальної середньої освіти, спрямованого на надання освітніх послуг.

Сучасний менеджер у галузі освіти може бути автором, дослідником, користувачем і пропагандистом нових педагогічних технологій, теорій, концепцій. Керівника закладу загальної середньої освіти розглядаємо як людину розумової праці, від якого очікують прийняття рішення, що матиме суттєвий вплив на продуктивність та результативність діяльності закладу. Управління інноваціями визначаємо як сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів управління, працівників відділів (управлінь) освіти, спрямованих на досягнення основних завдань системи середньої освіти, розвитку та конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. Упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти кваліфікуємо як аналіз й оцінку введених суб'єктами освітнього процесу інновацій, вплив педагогічних умов для їх успішної розробки й застосування. Готовність до управління інноваціями суб'єкта освітнього процесу ґрунтується на експериментальній та пошуковій діяльності з метою розробки, експерименту, апробації, упровадження й застосування освітніх інновацій.

Реалізація завдань управлінської діяльності в умовах інноваційного освітнього середовища потребує управління ЗЗСО шляхом упровадження інноваційного менеджменту. Упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти передбачає орієнтацію учасників освітнього процесу на зміни умов для освітніх послуг. Наявність конкурентного середовища, необхідність поповнення бюджету освітньої галузі державними та позабюджетними коштами шляхом надання освітніх субвенцій – це лише окремі аспекти впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

У ході аналізу наукових джерел встановлено, що впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є одним із засобів підвищення результативності діяльності ЗЗСО.

З'ясовано, що впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти передбачає виділення необхідних педагогічних умов. Враховуючи результати наукових розвідок, педагогічні умови класифікуємо

залежно від функцій, обраних за основу розгляду, а саме: як систему управлінських дій, спрямованих на створення умов для впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; сукупність форм, методів і засобів, які націлені на забезпечення запланованих результатів із урахуванням цілей і завдань інноваційного менеджменту; комплексне застосування інновацій в управлінській та педагогічній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти; особливий вид педагогічної діяльності, спрямований на впровадження інновацій в управлінський процес.

На основі аналізу наукової літератури визначено базове поняття «педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти», яке тлумачиться в межах дослідження як об'єктивні обставини управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу, система взаємопов'язаних і взаємодіючих методів, спрямованих на розвиток інноваційного освітнього середовища. Виділено й конкретизовано педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту. Зазначена *нормативно-правова* умова передбачає нормативне забезпечення управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу. Окреслено сутність *соціально-педагогічної* умови, що полягає у формуванні потреб учасників освітнього процесу в інноваційних формах освіти. Доведено *управлінську* педагогічну умову, що визначається організацією інноваційної діяльності у закладі загальної середньої освіти. *Психолого-педагогічна* умова характеризується готовністю учасників освітнього процесу до впровадження інноваційного менеджменту в заклад освіти.

Вказано на значимість впливу педагогічних умов на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти та визначено основні підходи відповідно до розвитку системи освіти України.

У зв'язку з тим, що нова освітня галузь вимагає використання інновацій в управлінні ЗЗСО та сприяє мотивації суб'єктів освітнього процесу з цього питання, актуальним стає впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Значний попит керівників закладів загальної середньої освіти на здобуття додаткових знань по впровадженню інноваційного менеджменту в

закладі освіти свідчить про те, що рівень їхньої компетентності щодо означеної проблеми є не належним. Таким чином, виникає необхідність створення науково обґрунтованої моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Основний зміст розділу висвітлено в публікаціях автора [92], [93, с. 133-138], [94, с. 137-139], [97, с. 31-34], [98, с. 197-199], [99], [100, с. 174-180].

РОЗДІЛ 2.

МОДЕЛЬ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Наукове обґрунтування, структура та зміст моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

Аналіз джерельної бази дослідження свідчить про наявність достатньої кількості державних документів, які є нормативним підґрунтям для розв'язання проблеми формування, розвитку та впровадження інновацій в освітній процес. Проте сучасна модель управління освітою не повністю відповідає вимогам демократизації, що передбачає розширення впливу громадської думки на прийняття адекватних управлінських рішень, динамічне реагування на потреби суспільства, перерозподіл функцій управління між центральними й місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Реалізація інноваційної політики в галузі освіти можлива за умов взаємодії інноваційних процесів, що ґрунтується на врахуванні національних традицій освіти та необхідності розробки моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему освіти.

Теоретичне дослідження окресленої проблеми дозволяє стверджувати, що ефективність інноваційного менеджменту в системі середньої освіти залежить від рівня професійної компетентності керівника. Об'єктивне існування суперечності між необхідністю впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти й відсутністю науково обґрунтованої та експериментально перевіреної моделі такого впровадження, зумовило вибір методу моделювання.

Метод моделювання відображено в працях Л. Ващенко, О. Дубасенюк, Г. Єльнікової, Ю. Костюшка, В. Маслова, В. Олійника, Т. Рожнової, С. Яценко та інших. Моделювання – це дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на

заміні конкретного об'єкта дослідження (оригіналу) подібним до нього (моделлю)¹⁷⁹.

Погоджуємося з думкою О. Дубасенюк, що моделювання є невід'ємним аспектом у забезпеченні природної єдності навчання та наукових досліджень у педагогічному процесі, а модель є своєрідною формою відображення, що містить інформацію про об'єкт¹⁸⁰. Наші педагогічні міркування щодо необхідності моделювання процесу впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти ґрунтуються на поглядах науковців про модель як штучну систему, що відображає з певною точністю основні властивості об'єкта оригінала й може замінювати його в дослідженні¹⁸¹.

В. Пікельна зазначає, що моделювання є бажанням людей замінити складність навколишнього світу спрощеною й зрозумілою картиною¹⁸². Дослідниця розробила теорію й методику моделювання управлінської діяльності. Учена стверджує, що моделювання може слугувати методом наукового дослідження; основою розробки нової теорії; механізмом визначення перспективи розвитку¹⁸³.

Моделювання застосовують тоді, коли не існує умов безпосереднього пізнання об'єкта дослідження. Цей метод має певні переваги порівняно з іншими, зокрема забезпечує можливість:

- «спрощення» реального об'єкта для того, щоб працювати з важливими для дослідника параметрами й характеристиками;
- зменшення або збільшення за його допомогою реального об'єкта;

¹⁷⁹ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ.

¹⁸⁰ Драгунова, В. В., 2018. Особливості моделювання в системі середньої освіти. В: *European Humanities studies: State and Society/ Europejskie studia humanistyczne: Panstwo i Spoleczenstwo*, Issu 2. Poland-Ukraine, p.117-136.

¹⁸¹ Гагіна, Н. В., 2007. Роль інноваційних технологій у формуванні конфліктологічної компетенції майбутніх менеджерів. В: *Педагогічні обрії*, № 3, с. 57–60.

¹⁸² Головатий, М. Ф. 2002. *Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки*. Київ: Міжрегіон. акад. упр. Персоналом. с.56.

¹⁸³ Пікельна, В. С., 1989. Управлінські моделі в керівництві школою. В: *Радянська школа*, №6, с. 56.

- побудови ідеальних (закритих) моделей, що дозволяє зекономити час, ресурси – оптимізувати процес дослідження й практичної діяльності¹⁸⁴.

Саме моделювання як метод дослідження, доводить В. Пікельна, підвищує рівень культури мислення керівника будь-якої ланки, покращує ефективність управлінського рішення, дозволяє не тільки цілісно уявити систему управління, але й більш чітко бачити виникаючі в установах освіти проблеми управління¹⁸⁵.

І. Довбиш вважає, що «моделювання педагогічних процесів та явищ – необхідний елемент пізнання й управління ними. Воно дає можливість відобразити загальний аспект пізнавального процесу, перевести його в теоретичну площину, краще зрозуміти структуру й механізми досліджуваної системи»¹⁸⁶.

Як новітній та достатньо перспективний метод наукового пошуку, що ґрунтується на побудові й дослідженні моделей як засобу вивчення явищ і процесів, розглядає моделювання О. Антонова. У контексті наукових поглядів ученої наукова модель визначається як уявно чи матеріально реалізована система, що адекватно відображає предмет дослідження й здатна замінити його такою мірою, що вивчення моделі дозволяє одержати нову інформацію про сам предмет¹⁸⁷.

Моделювати можна об'єкти, процеси та явища: оригінал зазначених об'єктів може не існувати в реальному світі, його дослідження може бути недоступне для науковців. Способи представлення результатів моделювання можуть бути як матеріальними, так й інформаційними. «Філософський енциклопедичний словник» визначає моделювання як метод дослідження об'єктів пізнання на їх моделях: побудова й вивчення моделей реально існуючих предметів і явищ (органічних і неорганічних систем, інженерних пристроїв,

¹⁸⁴ Рожнова, Т. Є., 2010. Особливості моделювання управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. В: *Теорія та методика управління освітою*, вип. 3, [Online]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm.

¹⁸⁵ Пикельная, В. С., 1993. *Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект)*. Доктор пед. наук. Київ: Криворожский пед. институт.

¹⁸⁶ Дичківська, І. М. 2004. *Інноваційні педагогічні технології: навчальний посібник*. Київ: Академвидав. с.69-75.

¹⁸⁷ Антонова, О. Є., 2003. *Базові знання з педагогіки: становлення, розвиток, технологія формування*: [монографія]. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, с. 51.

різних процесів – фізичних, хімічних, біологічних, соціальних) і конструйованих об'єктів для визначення чи поліпшення їх характеристик, раціоналізації способів їх побудови, управління тощо¹⁸⁸.

За характером використання під час моделювання компонентів виділяють предметні й знакові моделі. Предметне моделювання стосується відтворення геометричних, фізичних, динамічних, функціональних характеристик предмета моделювання. Знакове моделювання втілюється в схемах, графіках, таблицях.

Педагогічне моделювання є одним із методів педагогічного дослідження. Як відомо, методи педагогічних досліджень – це способи пізнання педагогічної діяльності¹⁸⁹. Одним із завдань педагогічного дослідження є встановлення педагогічних закономірностей як фактичних постійних і необхідних зв'язків між реальними феноменами педагогічного процесу. Його специфіка полягає в тому, щоб результати педагогічного впливу залежали від одночасної дії багатьох чинників. Тому відсутність або зміна дії одного з них приводить до змін у всій системі, і результати педагогічного процесу теж змінюються. З цією метою педагогічне моделювання використовується для вирішення таких педагогічних завдань, як планування й організація освітнього процесу, оптимізація структури змісту навчання й виховання, побудова технологій освітнього процесу. Крім того, моделювання може допомогти в процесі вияву й класифікації педагогічних законів і закономірностей, інтерпретації отриманих у ході педагогічного дослідження даних, перевірки поставленої гіпотези.

Аналіз науково-педагогічної літератури засвідчив, що найчастіше поняття моделювання розглядають як спосіб представлення, метод дослідження, засіб вивчення явищ і процесів. У нашій інтерпретації під моделюванням розуміємо метод наукового пошуку об'єктів пізнання, спосіб представлення моделі як засобу дослідження.

¹⁸⁸ *Философский энциклопедический словарь*, 2003. В: ред. Ивина, А. А.. Москва: Наука, с.221.

¹⁸⁹ Пушкар, Т., 2013. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічн технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. В: *Витоки педагогічної майстерності, випуск 11*, [Online]. Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin., с.273-278

Модель (англ. model) – це знакова або мислена система, яка відтворює, імітує, відображає принципи внутрішньої організації або функціонування об'єкта, його властивості, ознаки чи характеристики¹⁹⁰.

Поняття «модель» У перекладі з латинської мови означає міру, зразок, примірник чого-небудь¹⁹¹. Модель має декілька застосувань, вона дозволяє чітко визначити компоненти, які утворюють систему; схематично розглядати зв'язки між компонентами, порівнювати зв'язки в середині моделі; генерувати ідеї, ставити питання щодо об'єкта дослідження.

Досліджуючи моделі, В. Штофф стверджує, що модель – це уявна або матеріальна система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження й здатна замінити його таким чином, що її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт¹⁹².

Під моделлю В. Шейко розуміє певну цілісну систему, яка, відображаючи або відтворюючи предмет дослідження, може змінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей предмет¹⁹³.

Б. Глинський, Б. Грязнов зазначають, що модель будь-якої організаційної системи, зокрема й освітньої, потребує визначення: складу учасників (тобто елементів системи освіти); структури зв'язків між учасниками (сукупності інформаційних, керівних, технологічних та інших зв'язків); кількості допустимих стратегій і цільових функцій учасників, що відображають їх переваги та інтереси; інформованості – тієї інформації, якою володіють учасники на момент прийняття

¹⁹⁰ Пушкар, Т., 2013. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічн технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. В: *Витоки педагогічної майстерності, випуск 11*, [Online]. Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.

¹⁹¹ Рожнова, Т. С., 2010. Особливості моделювання управління професійно- технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. В: *Теорія та методика управління освітою*, вип. 3, [Online]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm.

¹⁹² Штофф, В. 1966. *Моделирование и философия*. Москва: Наука, с.86.

¹⁹³ Шейко, В. М. й Кушнарєнко, Н. М. 2003. *Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підручник*. Київ: Знання- прес, с. 62.

рішень з вибору стратегії; порядку функціонування послідовності отримання інформації та вибору стратегії учасниками системи¹⁹⁴.

І. Новик зазначає, що «пізнати об'єкт – означає змодельовати його». Більш продуктивним у плані практичного використання, стверджує науковець, є визначення моделі, запропоноване М. Кондаковим. На його думку, модель – це штучно створений об'єкт у вигляді схеми, таблиці¹⁹⁵.

О. Кочергін стверджує, що модель – це уявна чи матеріально втілена система, яка відтворює об'єкт дослідження й здатна замінити його так, що й сама стає джерелом нової дослідницької інформації.

Науковці визначають такі етапи створення моделі: постановка завдання, побудова моделі, перевірка розробленої моделі на достовірність, експериментальне випробування моделі, оновлення моделі, постановка мети вирішення проблеми за допомогою моделі, вичленовування основних компонентів педагогічної системи, які становлять її сутність, виявлення об'єктивно існуючих взаємозв'язків між компонентами системи, вибір способів зображення моделі та її побудова¹⁹⁶.

Для створення моделі (незалежно для якої галузі діяльності) у людини є як засоби свідомості, так і засоби матеріального світу. Залежно від того, які саме засоби домінуватимуть, визначатиметься й тип моделі – матеріальна чи ідеальна. С. Гончаренко зазначає, що модель – це штучно створена система елементів, які з певною точністю відображають певні властивості, сторони, зв'язки об'єктів, що вивчаються¹⁹⁷.

¹⁹⁴ Драгунова, В. В., 2017. Модель педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Педагогічні науки: зб. наук. праць, Випуск LXXVII. Том I*. Херсон: Херсонський держ. ун-т. с.76-80.

¹⁹⁵ Драгунова, В. В., 2018. Технологія реалізації моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Науковий часопис нац. пед. університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 60, том 1*. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, с.140-144.

¹⁹⁶ Рябова, З. В. *Модельовання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг*, [Online]. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>

¹⁹⁷ Пушкар, Т., 2013. Модельовання як теоретичний метод розробки педагогічн технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. В: *Витоки педагогічної майстерності, випуск 11*, [Online]. Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.

Головними функціями, які виконує модель, можна вважати теоретичну і практичну. Теоретична функція моделі дає можливість реалізувати специфічний спосіб діяльності, який відповідає діалектичним закономірностям єдності загального й одиничного, логічного й чуттєвого, абстрактного й конкретного; практична функція моделі дає змогу представити модель як інструмент і засіб наукового експерименту. Крім того, модель може виконувати дескриптивну, прогностичну й нормативну функції. Так, наприклад, дескриптивна функція моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти полягає в тому, щоб за рахунок абстрагування від реалій кожного окремого закладу загальної середньої освіти пояснити специфіку та зміст означених технологій. Частковим виявом дескриптивної функції є пізнавальна, яка дає можливість досліднику встановити суттєві змістовні характеристики педагогічних умов із впровадженням інноваційного менеджменту в систему середньої освіти¹⁹⁸.

Прогностична функція моделі дає можливість передбачати майбутній розвиток подій у межах того чи іншого явища. Так, у випадку моделювання впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти за допомогою означеної функції можна відображати перспективний розвиток окремих педагогічних технологій, як найбільш ефективних для фахівців цієї галузі. Нормативна функція передбачає можливість не лише описати наявний ресурс інноваційного менеджменту в системі середньої освіти, але й побудувати бажаний ідеальний образ процесу впровадження інноваційного менеджменту із застосуванням педагогічних умов.

Моделі класифікують за певними ознаками, тому існує досить багато їх типів і видів. Наприклад, за способом побудови розрізняють матеріальні й ідеальні моделі. А. Венєдов пропонує класифікувати моделі за способом реалізації, а саме:

¹⁹⁸ Пушкар, Т., 2013. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічн технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. В: *Витоки педагогічної майстерності, випуск 11*, [Online]. Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.

- субстанціональні моделі – ті, що будуються з урахуванням субстанціонального підходу, який дає можливість виділити базові субстанції для наукового аналізу (такою субстанцією у межах проблеми нашого дослідження є інноваційний менеджмент);
- структурні – тобто такі, при побудові яких найважливішими є сутнісні взаємозв'язки між структурними компонентами;
- функціональні моделі, при створенні яких враховуються функції компонентів та їх роль у досягненні очікуваного результату;
- змішані моделі, що поєднують у собі риси двох чи всіх попередніх. До таких належить, насамперед, структурно-функціональна модель, яка досить популярна в педагогічних дослідженнях.

Для того, щоб створити педагогічну модель, досліднику потрібно:

1. З'ясувати мету дослідження. У нашому випадку – це впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.
2. Виокремити властивості об'єкта дослідження (педагогічні умови), суттєві для кожної окремо теми роботи чи для кожної окремо поставленої мети.
3. Встановити зв'язки між означеними властивостями об'єкта дослідження й ідеалізувати їх у вигляді схеми, графіка, формули, таблиці тощо¹⁹⁹.

Потрібно відзначити, що особливу увагу вчені приділяють розвитку методології сучасних управлінських інновацій та напрямів управління інноваційним закладом. У цілому, у зоні уваги науковців перебувають питання розвитку інноваційних напрямів управління якістю освіти. При цьому, поки що недооцінюється прогностичний потенціал механізму моделювання як інноваційного механізму вдосконалення управління освітою.

¹⁹⁹ Пушкар, Т., 2013. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічн технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. В: *Витоки педагогічної майстерності, випуск 11*, [Online]. Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin...>, с. 273-278.

Вважаємо, що моделювання в процесі нашого дослідження необхідно здійснювати на трьох рівнях: методологічному, теоретичному й прикладному. Методологічний рівень передбачає визначення сутності педагогічних умов для процесу впровадження та управління інноваціями в системі середньої освіти. На теоретичному рівні відбувається створення моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти та визначення відповідних педагогічних умов. На прикладному рівні модель відтворює етапи впровадження й виявляється через технологію реалізації педагогічних умов у процесі управління системою середньої освіти.

У ході розробки авторської моделі будемо враховувати, що впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є складним, багатофункціональним процесом, що включає різнобічну сукупність дій, серед яких:

- постановка стратегічних та тактичних цілей;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інфраструктури та можливостей закладу освіти;
- діагностика реальної ситуації;
- прогнозування майбутнього стану;
- пошук витоків творчих ідей та їх фінансування;
- формування інноваційного середовища;
- стратегічне та оперативне планування;
- управління інноваційними розробками;
- удосконалення організаційної структури;
- аналіз та оцінка інновацій;
- розробка стратегії й тактики інноваційного маркетингу;
- диверсифікація управління ризиками та ін.

Ґрунтуючись на працях таких науковців, як О. Боднар²⁰⁰, Л. Ващенко²⁰¹, А. Велиховська²⁰², Л. Даниленко²⁰³, В. Маслов²⁰⁴, Т. Рожнова²⁰⁵, ми пропонуємо авторську модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (див. рис 2.1.). Розроблена на основі концептуальних засад реформування системи середньої освіти, вона впроваджуватиметься саме за допомогою педагогічних умов у систему середньої освіти з продукуванням та застосуванням інноваційних змін, урахуванням регіональної специфіки, зовнішніх та внутрішніх факторів, а також соціального, економічного, адміністративного та освітньо-культурного потенціалу.

Особливістю розробленої авторської моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є побудована цілеспрямована організація управлінського процесу, зумовлена горизонтальними та вертикальними інформаційними зв'язками. При побудові моделі ми керувалися тим, що вона має відображати якість, організацію, зміст та основні показники управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Структура авторської моделі включає в себе: соціальне замовлення суспільства на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; мету, що полягає в упровадженні інноваційного менеджменту; базові наукові підходи (гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний); структурні компоненти впровадження інноваційного менеджменту (цілемотиваційний, пізнавально-змістовий, процесуально-операційний, оцінно-рефлексивний); педагогічні умови (нормативно-правові, соціально-педагогічні, управлінські,

²⁰⁰ Боднар, О. С., 2013. Модель управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. В: *Вісник Прикарпатського університету. Педагогіка*. Вип. XLV, с. 95–100.

²⁰¹ Ващенко, Л. М. 2005. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: [монографія]. Київ: Тираж.

²⁰² Велиховська, А. Б., Забродська, Л. М., 2010. *Застосування мережних технологій у діяльності методиста освітньої системи регіону*. В: № 1–2 (50–51), Миколаїв.

²⁰³ Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.

²⁰⁴ Маслов, В. І., Бондар, О. С. та Гораш, К. В. 2012. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом*: [монографія]. Тернопіль: Крок

²⁰⁵ Рожнова, Т. Є., 2010. Особливості моделювання управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. В: *Теорія та методика управління освітою*, вип. 3, [Online]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm.

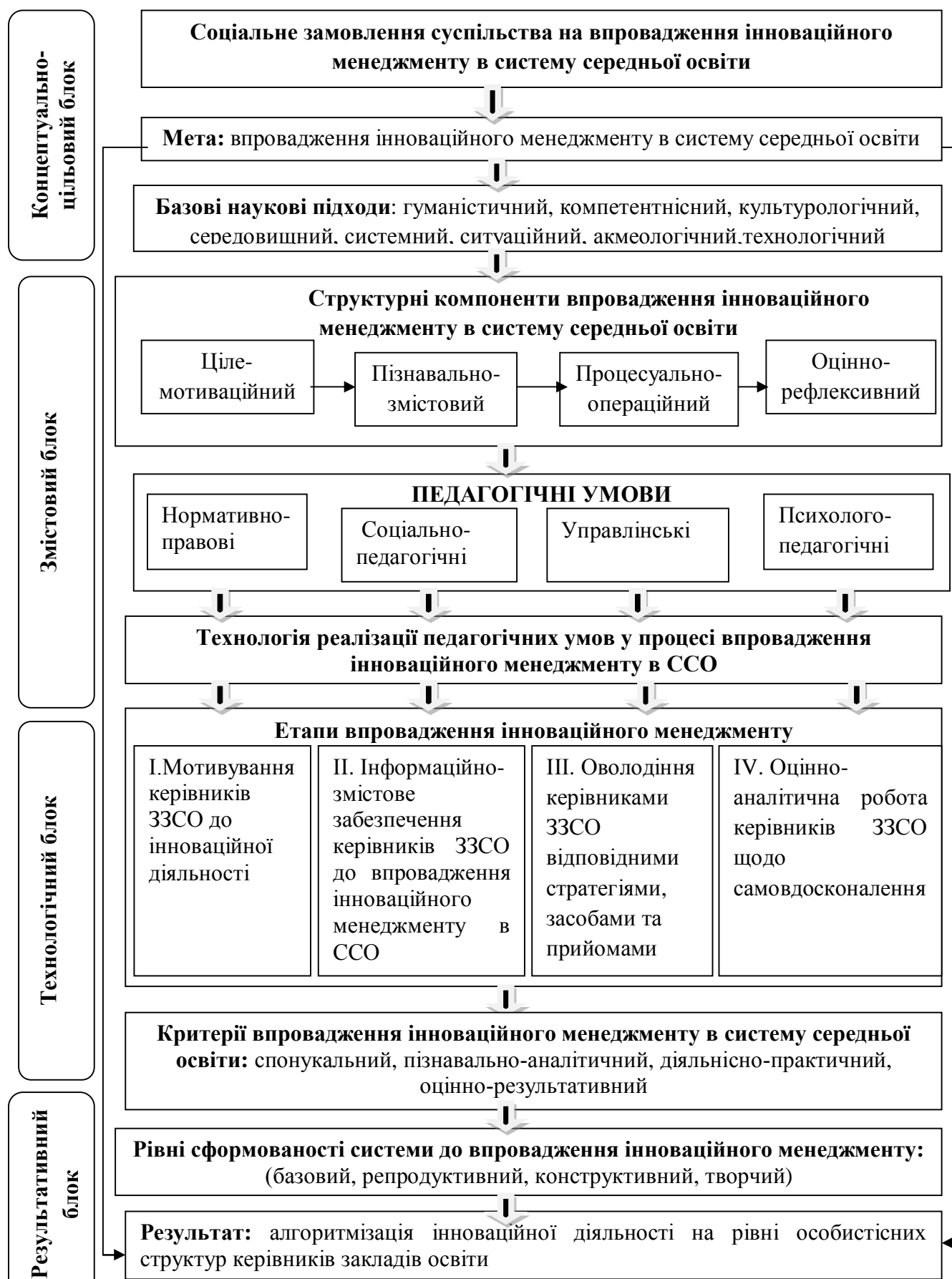


Рис.2.1. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему

середньої освіти

психолого-педагогічні); технологію реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; етапи впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (мотивування керівників ЗЗСО до інноваційної діяльності; інформаційно-змістове забезпечення керівників до впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; оволодіння керівниками закладів загальної середньої освіти стратегіями, засобами та прийомами впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; оцінно-аналітична робота керівників ЗЗСО щодо самовдосконалення); критерії рівня впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (спонукальний, пізнавально-аналітичний, діяльнісно-практичний, оцінно-результативний); рівні сформованості до впровадження інноваційного менеджменту (базовий, репродуктивний, конструктивний, творчий) та очікуваний результат, що полягає в алгоритмізації діяльності на рівні особистісних структур керівників (мотивів, цілей, цінностей, інтересів тощо).

На основі проектування авторської моделі виокремлено її структурні блоки. *Концептуально-цільовий* блок відображає соціальне замовлення суспільства щодо впровадження інноваційного менеджменту та ґрунтується на базових наукових підходах (гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний). Соціальне замовлення суспільства на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти охоплює управлінську парадигму, пов'язану з необхідністю трансформації інноваційного менеджменту в структуру управлінських функцій, визначає мету та завдання моделі, має тісний взаємозв'язок з усіма компонентами моделі.

Мета моделі полягає в забезпеченні впровадження інноваційного менеджменту суб'єктами освітньої діяльності. Запропонована авторська модель визначає та конкретизує стратегію, основні напрямки та принципи впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Визначення мети дає змогу окреслити основні завдання, вирішення яких сприяє інноваційному управлінню та реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти:

- інтеграція інноваційного менеджменту в структуру управлінських функцій;
- удосконалення управління суб'єктів освітнього процесу ЗЗСО на засадах інноваційного менеджменту;
- забезпечення результативної діяльності суб'єктів освітнього процесу;
- координація процесу впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти;
- удосконалення діяльності ЗЗСО на засадах інноваційного менеджменту.

До основних наукових напрямів, які, на нашу думку, сприяють упровадженню інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, відносимо: акмеологічний, гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, системний, ситуаційний, технологічний. Ключове місце в процесі моделювання системи управління суб'єктів освітнього процесу ЗЗСО посідає системний підхід, який передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, зокрема, впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, визначає шляхи вирішення проблеми, створює відповідні механізми управління, забезпечує комплексне планування та організацію системи управління суб'єктів освітнього процесу ЗЗСО на засадах інноваційного менеджменту²⁰⁶. Під системою управління розуміємо комплекс або сукупність взаємодіючих елементів, які перебувають у певних взаємовідносинах, відрізняються функціональними цілями, діють автономно, спрямовані на досягнення спільної мети²⁰⁷.

Логічним для нашого дослідження є використання компетентнісного підходу в моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Він передбачає розробку інформаційних ресурсів, які містять відомості щодо проблеми впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Результатом є сформованість вмотивованого та компетентного керівника

²⁰⁶ Третьяков, П. И., Шамова, Т. И. и Капустин, Н. П. 2001. *Управление образовательными системами: учеб. пособ. для студентов вузов*. Москва.

²⁰⁷ Маслов, В. І. 2007. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник*. Тернопіль, Астон, с. 68.

ЗЗСО, здатного орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати, використовувати й створювати інформацію, трансформуючи її на основі отриманих знань, умінь та навичок.

Акмеологічний підхід у межах нашого дослідження передбачає вивчення та вдосконалення професійної діяльності керівників ЗЗСО щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Формування розвиненої особистості із визначеними життєвими та професійними цінностями вимагає використання гуманістичного підходу. Він спрямований на забезпечення активної участі керівника закладу освіти у впровадженні інноваційного менеджменту.

Культурологічний підхід передбачає формування культури ділової активності з відповідним способом мислення, цінностями, мотивами та стосунками в системі середньої освіти.

Розв'язання завдань моделі вимагає включення середовищного та ситуаційного підходів. Саме середовищний підхід інтерпретується як теорія та технологія впровадження інноваційного менеджменту через середовище формування, у нашому випадку – система середньої освіти. Своєю чергою ситуаційний підхід вивчає стиль управління керівника ЗЗСО та ґрунтується на твердженні про те, що стиль управління менеджера освіти залежить від ситуації, у якій впроваджується інноваційний менеджмент.

Технологічний підхід у межах нашого дослідження передбачає розроблення технології реалізації педагогічних умов, науково обґрунтованих способів досягнення цілей шляхом раціонального розподілу функцій управління з метою подальшої координації та синхронізації.

Вагоме місце в процесі моделювання впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти відводиться структурним компонентам, які розглядають як фундаментальні, теоретично обґрунтовані та практично перевірені положення, що мають об'єктивну, реальну природу, відбивають стійкі

тенденції та закономірності, тобто причинно-наслідкові зв'язки, притаманні системі управління²⁰⁸.

Змістовий блок складається із взаємопов'язаних і взаємозумовлених структурних компонентів, які відображають особливості реалізації педагогічних умов суб'єктами освітнього процесу. Знання суті структурних компонентів та технології їх реалізації на практиці забезпечує якісне управління, функціонування та результативність моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. До структурних компонентів належать: цілемотиваційний, пізнавально-змістовий, процесуально-операційний, оцінно-рефлексивний. Розглянемо їх більш детально в межах нашого дослідження.

- цілемотиваційний (мотиваційний, вольовий) – сприяє визначенню мотивів щодо впровадження інноваційного менеджменту;
- пізнавально-змістовий (соціально-цільовий, структурно-діяльнісний), у межах якого вирішуються питання «з якою метою здійснюється впровадження інновацій в систему середньої освіти?» або ж «чи впливають педагогічні умови на процес впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти»;
- процесуально-операційний (організаційний, діяльнісний, технологічний, діяльнісно-процедурний та ін.) вміщує характеристику основних форм педагогічних умов, засобів їх застосування, в тому числі управлінську складову процесу впровадження інновацій в систему середньої освіти;
- оцінювально-рефлексивний (оцінно-рефлексивний, дослідницько-рефлексивний, аксіологічний тощо), яким детерміновано співвіднесення мети й результату розробленої моделі та здійснення перевірки отриманих результатів у ході експерименту.

²⁰⁸Маслов, В.І., Боднар, О.С. та Гораш, К.В. 2012. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом*: [монографія]. Тернопіль: Крок, с.65.

Пізнавально-змістовий компонент є основним. Він тісно пов'язаний з іншими компонентами моделі, детермінує їх структуру й зміст. Визначає цілі, завдання, знання, мету та умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

У пізнавальній складовій компонента в якості головних завдань визначені:

- формування в закладі загальної середньої освіти інноваційного внутрішнього середовища;
- модернізація системи внутрішнього управління відповідно до особливостей розвитку системи управління закладами загальної середньої освіти;
- визначення стратегії інноваційного розвитку з урахуванням специфіки ЗЗСО.

В основу змістової складової компонента покладено принципи й наукові підходи до педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Пізнавально-змістовий компонент включає інноваційні методи управління та структуру управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти (відділ освіти, директор ЗЗСО, рада школи, методична рада, загальношкільна конференція) (див. рис.2.2.).

Названі функціональні служби визначають стратегію розвитку закладу освіти, тактику формування інноваційних процесів, змін інноваційного середовища, організаційне забезпечення інноваційного середовища та прогнозування розвитку системи середньої освіти загалом. Кожна зі служб структури, взаємодіючи з іншими, наповнює інноваційне середовище своїм комплексом.

Процесуально-операційний виконує основні управлінські функції, до яких віднесено планування, організацію управлінської діяльності та розвиток суб'єктів управління, контроль за управлінськими процесами, а також навчання колективу та підтримку інноваційної ініціативи. Процесуальний компонент передбачає такі умови реалізації:

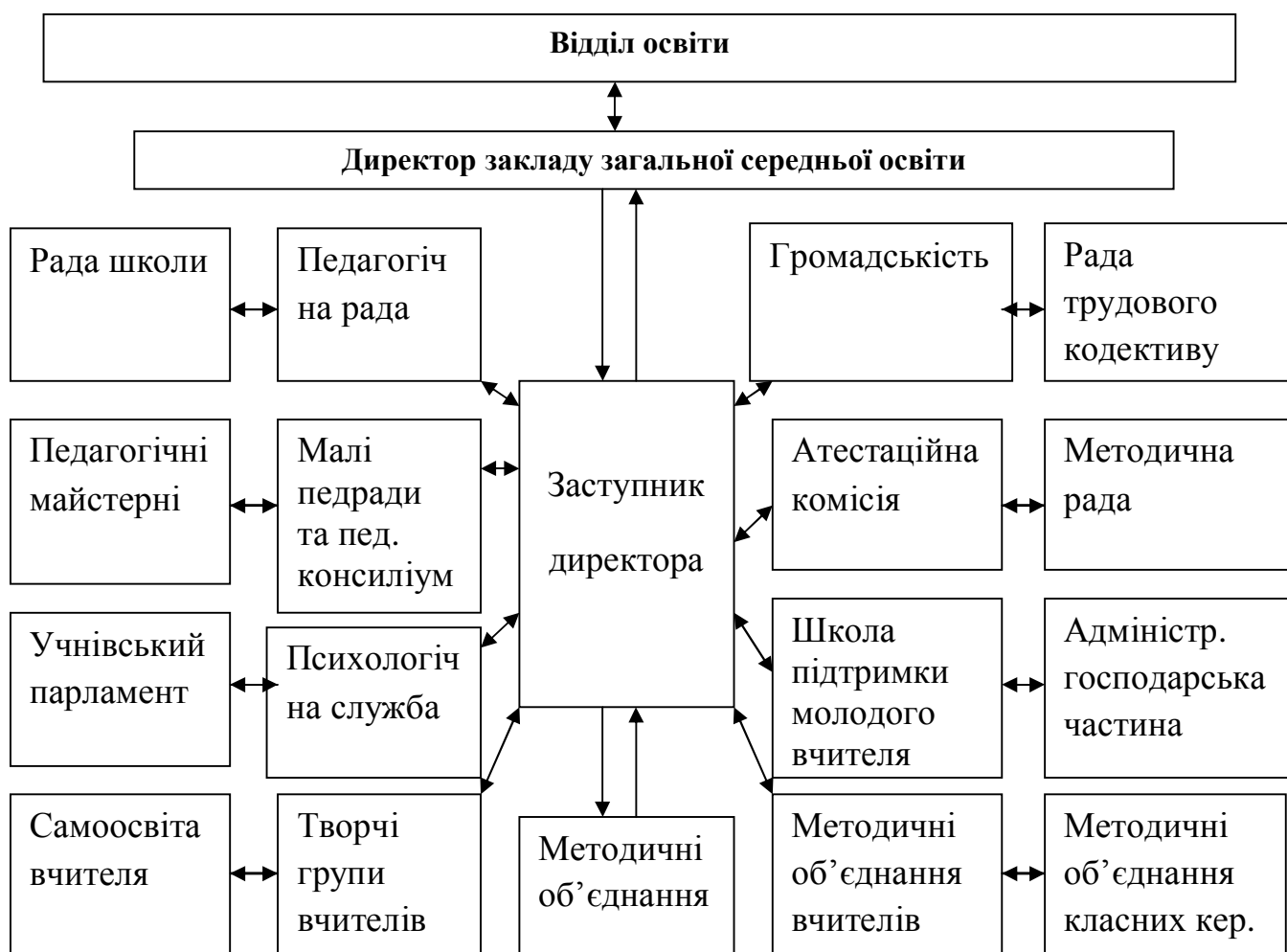


Рис. 2.2. Структура управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти

- функціонування особистісно-орієнтованої системи безперервної освіти працівників, що дозволяє вирішувати проблему кадрового забезпечення в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців;

- управлінську підтримку освітніх ініціатив, яка сприяє активізації інноваційної діяльності, створенню гнучкої системи організаційно-процедурних механізмів висунення, експертизи й реалізації інноваційних ідей з урахуванням специфіки закладу освіти;

- інтеграцію інноваційних можливостей суб'єктів освітнього середовища, спрямовану на максимальне використання ресурсів відділів (управлінь, департаментів) освіти;

- формування суб'єкта управлінського процесу, що забезпечує функціонування структури управління системою середньої освіти з урахуванням вимог інноваційного менеджменту.

Оцінно-рефлексивний компонент сприяє співвіднесенню поставленої мети впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти із реалізацією педагогічних умов та передбачає виконання функції контролю. Означена функція результатів інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти забезпечує досягнення визначених цілей та розвиток у заданих організаційних умовах.

Головними завданнями функції контролю є: збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та їх результати; оцінка стану управлінських процесів, педагогічної діяльності й отриманих результатів; аналіз причин і факторів, що впливають на результативність управлінських процесів; підготовка й реалізація управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети.

Дотримання зазначених структурних компонентів моделі у контексті порушеної проблеми базується на критеріях оцінки рівня впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Зважаючи на предмет дослідження, специфіку процесу впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, до критеріїв оцінки рівня впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти відносимо: спонукальний, пізнавально-аналітичний, діяльнісно-практичний, оцінно-результативний.

Логічною для впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є реалізація педагогічних умов, що безпосередньо впливають на управлінський процес закладу освіти. Зміст першої педагогічної умови – *нормативно-правової* – передбачає нормативно-правове забезпечення суб'єктів освітньої діяльності. Сутність другої педагогічної умови – *соціально-педагогічної* – полягає у визначенні потреб учасників освітнього процесу в інноваційних формах освіти. Третя педагогічна умова – *управлінська* – організація інноваційної діяльності в закладі загальної середньої освіти. Зміст четвертої педагогічної умови – *психолого-педагогічна* – готовність учасників освітнього

процесу до впровадження інноваційного менеджменту. Вказані педагогічні умови полягають у розвитку комплексу знань та вмінь керівника закладу загальної середньої освіти у сфері впровадження інновацій, а також індивідуальних особистісних якостей, що свідчать про готовність керівника до впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Технологічний блок моделі включає технологію реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, що включає етапи впровадження інноваційного менеджменту, зокрема: мотивування керівників ЗЗСО до інноваційної діяльності; інформаційно-змістове забезпечення керівників ЗЗСО для впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; оволодіння керівниками закладів загальної середньої освіти стратегіями, засобами та прийомами реалізації інноваційного менеджменту в закладі загальної середньої освіти; оцінно-аналітична робота керівників закладів освіти по самовдосконаленню.

Результативний блок характеризує відповідні критерії рівня впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (спонукальний, пізнавально-аналітичний, діяльнісно-практичний, оцінно-результативний) та рівні сформованості системи до впровадження інноваційного менеджменту в закладі освіти. *I (базовий) рівень* передбачає певне прийняття, розпізнання ситуацій у професійній діяльності, відтворення деяких прийомів упровадження інновацій в управлінський процес, часткову реалізацію необхідних для впровадження інновацій умов. *II (репродуктивний) рівень* визначається здійсненням керівниками репродуктивної дії шляхом самостійного впровадження певного алгоритму, зразка впровадження інноваційного менеджменту, що вимагає застосування відповідних знань, умінь та навичок з метою реалізації педагогічних умов у типових управлінських ситуаціях. *III рівень (конструктивний)* – характеризується сформованістю всього комплексу управлінської діяльності щодо впровадження інноваційного менеджменту, здатністю керівника в галузі менеджменту сприймати і диференціювати зазначений процес за рівнем його складності, аналізувати його результати впровадження, визначати переваги та проблеми

подальшого застосування. IV – *(творчий) рівень* репрезентує збагачення професійного та особистісного досвіду керівниками закладів загальної середньої освіти за умови реалізації педагогічних умов, набуття управлінської компетентності, що характеризується наявністю відповідної системи знань, умінь та особистісних якостей, які, у свою чергу, забезпечать продукування власних способів упровадження інновацій з урахуванням специфіки ситуації, суб'єктів, очікуваного результату та особливостей управлінської діяльності в різних галузях менеджменту.

Припущення щодо результативності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти окреслюємо як алгоритмізацією інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників (мотивів, цілей, цінностей, інтересів), яка включає такі обов'язкові елементи: актуалізація потреби в нововведеннях, формування стійкої мотивації інноваційної діяльності, розвиток інноваційної компетентності, обмін інформацією, самоаналіз (рис.2.3.).

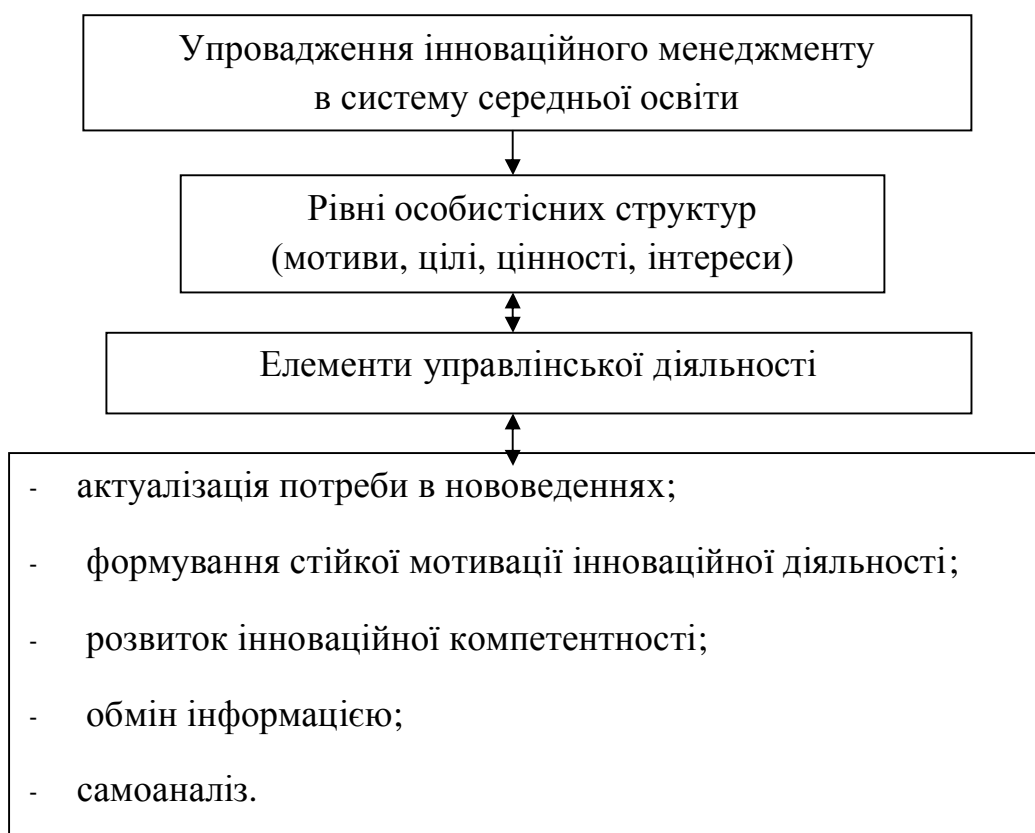


Рис. 2.3. Структура елементів управлінської діяльності керівників ЗЗСО щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

Безперечно, при розробці моделі ми передбачали, що реалізація її буде спрямована на створення гнучкої, динамічної, демократичної системи впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, яка використовує варіативні управлінські рішення; прогнозує кінцеві результати інноваційної діяльності; включає економічні механізми діяльності; забезпечує оптимальне поєднання адміністративного, колективного управління й самоврядування.

Предмет дослідження, специфіка процесу управління інноваціями в закладі освіти та його особливості визначають модель впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, яка передбачає управління закладом щодо організації управлінського, освітнього та інноваційного процесів; управління закладом щодо контролю управлінського, освітнього та інноваційного процесів; управління закладом щодо делегування повноважень; управління закладом, щодо управлінського, освітнього та інноваційного процесів (рис. 2.4.).

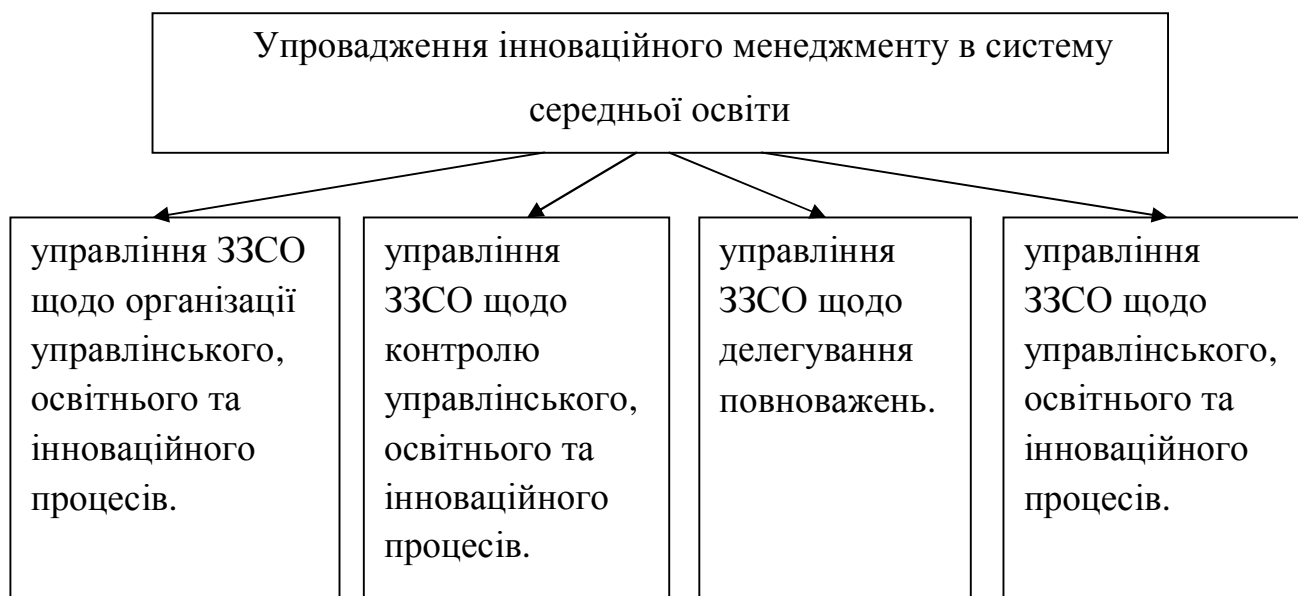


Рис. 2.4. Упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

У процесі розробки моделі встановлено, що нововведення, вступаючи в активну взаємодію із соціально-культурною сферою регіону, формує відповідне інноваційне середовище, у межах якого відбувається взаємовплив і виявляється

взаємозалежність між конкретним освітнім середовищем і рівнем розвитку особистості. Тому інноваційне середовище є результатом змін управлінської культури в системі середньої освіти.

На наш погляд, сучасна освітня політика має орієнтуватися не на скорочення освітньої мережі, а на її інноваційний розвиток. Отже, на основі теоретичного аналізу впровадження інноваційного менеджменту в закладі загальної середньої освіти нами була розроблена модель, яка включає в себе сукупність знань, умов наукового та педагогічного менеджменту, зокрема менеджменту освітніх інновацій; умінь і навичок здійснювати ефективне управління закладом; мотивацію управлінської діяльності та особистісні професійні якості безпосередньо менеджера освіти.

Головне призначення моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти – підвищення ефективності управління закладом загальної середньої освіти, забезпечення координації дій усіх управлінських ланок, зокрема формування інноваційного середовища в закладі освіти. Особливий зміст розробленої моделі полягає в спрямованості не лише на зміну наявної практики впливу педагогічних умов, а й на продовження принципово нової програми з постійною генерацією ідей. Зміни в управлінні закладом загальної середньої освіти, пропоновані нами у моделі, продукують ситуацію постійного випередження та прогресування управлінського та освітнього процесів.

У контексті розгляду нашої проблеми обґрунтовано авторську модель, яка реалізує цілемотиваційний, пізнавально-змістовий, процесуально-операційний, оцінно-рефлексивний компоненти управління системою середньої освіти. Здійснено також категоріальний аналіз проблеми дослідження, зокрема понять «моделювання», «модель».

На підставі аналізу наукової літератури сформульовано висновок: модель передбачає алгоритмізацію інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників закладів освіти, сприяє впровадженню інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, дозволяє підняти рівень

конкурентоспроможності ЗЗСО. Розроблена модель ставить за мету виокремити критерії та показники оцінювання ефективності реалізації авторської моделі.

2.2. Критерії та показники оцінювання ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

Для вирішення суб'єктами освітнього процесу завдань управління інноваціями в системі середньої освіти запропоновано алгоритм впровадження інноваційного менеджменту.

Алгоритм впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти включає такі взаємопов'язані блоки:

- необхідність забезпечення нової системи фахових знань для суб'єктів освітнього процесу та ступінь розуміння сутності основних понять;
- гармонізація цілей системи середньої освіти як підґрунтя подальшого розвитку та реалізації освітнього процесу;
- організація управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу на засадах інноваційного менеджменту;
- супровід управління, спрямованого на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Варто додати, що впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти виявляє потребу та необхідність реалізації інновацій суб'єктами освітнього процесу, які, на нашу думку, є якісною характеристикою управління. Розкриємо алгоритм реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти:

- ознайомлення з ключовими положеннями та теоріями управління, вивчення досвіду вітчизняних учених, а також принципів та положень інноваційного менеджменту в освітньому процесі;
- виокремлення завдань і мети впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, складання плану дій;

- здійснення аналізу та самоаналізу різними категоріями суб'єктів освітнього процесу щодо проблеми впровадження інноваційного менеджменту;
- аналіз результатів та діяльності суб'єктів освітнього процесу при впровадженні інноваційного менеджменту, можливість коригування визначеного процесу;
- моделювання процесу впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (виділення основних положень, рекомендацій, прийомів, методів роботи щодо впровадження наряду; визначення змін у функціях суб'єктів освітнього процесу; коригування діяльності);
- удосконалення управлінської діяльності керівників ЗЗСО;
- створення шляхів упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (пошук можливих джерел інформації; визначення найважливішого, аналіз статистичних фактів та зібраних матеріалів);
- аналіз результативності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

У теоретичному аспекті проблема ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти полягає у визначенні критеріїв та показників, за якими доцільно характеризувати систему середньої освіти загалом або окремі її складники. У практичному аспекті реалізація розробленої нами моделі має на меті, головним чином, визначення процедур та інструментарію, за допомогою яких можна оцінити стан функціонування системи середньої освіти та спрогнозувати її розвиток.

Реалізація моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти передбачає вивчення комплексу проблем, як-от:

а) з'ясування сутності критеріїв ефективності впровадження інноваційного менеджменту, їх означення та властивості;

б) визначення процедур і показників оцінювання реалізації моделі (як управлінського, так і освітнього процесу як його результату і як функціональної системи);

в) проведення оцінювання та прийняття управлінських рішень з метою забезпечення реалізації моделі на всіх її рівнях.

Результатом упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти є інноваційна діяльність закладу загальної середньої освіти на рівні особистісних структур управлінців. Уважне вивчення досліджуваної проблеми свідчить про те, що зазначений процес складається із доцільно визначених цілей та завдань; визначення та аналізу досягнутого рівня освітньої діяльності; вивчення раціонального планування та проектування розвитку всіх внутрішніх систем закладу; виявлення та впровадження перспективного педагогічного досвіду; контролю за якістю освітнього процесу. Від ефективності управлінського процесу залежить результат діяльності ЗЗСО²⁰⁹. Оцінка результативності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти зумовлена потребою підтвердження дієвості інноваційного менеджменту в управлінні; перевіркою результативності всіх елементів моделі.

Питання результативності управлінської діяльності на різних етапах розвитку освіти висвітлено в працях Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, Н. Островерхова та ін..

Г. Єльнікова зазначає, що результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, наявності критеріальних моделей проміжних і кінцевого результатів та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети²¹⁰.

Враховуючи погляди науковця І. Коновальчука, ми розглядаємо процес упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти як

²⁰⁹ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с.41.

²¹⁰ Єльнікова, Г., 1999. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*: [монографія]. Київ: ДАККО, с. 89.

комплекс рішень керівника закладу загальної середньої освіти, що мають суттєвий вплив на продуктивність та результативність діяльності закладу. Окрім того, залежно від стилю управління, оцінюється ефективність управлінського процесу як суспільний ідеал освіченості людини, як результат її управлінської діяльності, як критерії функціонування освітньої системи. Для цього необхідно чітко визначити мету й завдання закладу загальної середньої освіти, створити систему, що забезпечить переведення ЗЗСО в прогнозований бажаний стан, підготувати виконавців, визначити необхідні ресурси, обґрунтувати критерії оцінки результативності управління закладом освіти.

Ми згодні з А. Муравйовим та А. Богоявленською, що умови ефективного управління сприяють виокремленню показників результативності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти:

- упровадження інноваційного менеджменту як системи є науково обґрунтованим;
- є альтернативні управлінські рішення та можливість вибору оптимального;
- працівники відділів (управлінь) освіти знають реальний стан упровадження інноваційного менеджменту керівниками в ЗЗСО та відстежують дієвість упровадження інноваційного менеджменту;
- оптимальний підбір ресурсів (час, кадри, засоби, фінанси);
- керівники ЗЗСО можуть поєднувати систему методів, технологій управління із інноваційним менеджментом;
- існують чіткі критерії визначення результативності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, які можуть удосконалюватися²¹¹.

Результативність упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти безпосередньо залежить від професіоналізму суб'єктів

²¹¹ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с. 124.

освітнього процесу, зокрема професійної компетентності, компетентності в розв'язанні проблем, соціальної компетентності, мотивів та установок²¹².

Доцільно зазначити, що в процесі впровадження інноваційного менеджменту в керівників ЗЗСО формується нова система стосунків між усіма учасниками процесу управління. Отже, результативність упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти розглядаємо як взаємодію учасників процесу управління, що забезпечують ефективність функціонування закладу освіти.

Варто наголосити на відсутності чітко визначених критеріїв та показників оцінювання реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти та необхідності їх розробки.

Термін «критерій» грецького походження (гр. *kritetion* – засіб судження), означає ознаку (ознаки), на підставі якої здійснюється оцінка, визначення або класифікація певних об'єктів. При цьому під ознакою розуміють зовнішній вияв властивості, за яким останню можна впізнати, визначити або описати і який є її прикметою²¹³. Критерії є системою ознак, які можна виокремити, описати, об'єктивно оцінити, порівняти і на основі цього дати повну характеристику представленої для оцінювання інновації. Критерії як найбільш загальні ознаки конкретизуються в показниках, що утворюють індикатори, тобто прості, доступні для оцінювання властивості. Цілісність критеріїв має забезпечувати оцінку інновації як системи, процесу й технології та можливість прогнозування змін, які вносять нововведення в педагогічний процес. тобто при виборі критеріїв і показників оцінювання необхідно дотримуватися таких вимог: системності, повноти, оптимальності, можливості якісного аналізу й кількісної оцінки²¹⁴.

Науковці виділяють різні групи критеріїв експертизи інноваційних освітніх проєктів: В. Докучаєва – критерії еталонної моделі інноваційної педагогічної

²¹² Нирмайер, Р., Зайффет, М., 2008. *Мотивація*. Москва: ОМЕГА.

²¹³ Дубасенюк, О. А., Антонова, О.Є., Вітвицька, С.С., Сидорчук, Н.Г., Спірін, О.М., Якса, Н. В. та ін., 2008. Концептуальні моделі педагогічної освіти: наукові пошуки та здобутки. В: Дубасенюк, О.А. ред. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку*, вид. 2-е, доп.: [монографія]. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, с. 8-29.

²¹⁴ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, 230.

моделі, критерії процесу реалізації проєкту, критерії цільової, критерії «непрямого ефекту»²¹⁵; Г. Щекатунова – критерії готовності до впровадження інноваційної моделі та критерії готовності педагогічного колективу й колективу учнів, їхніх батьків і громади до впровадження моделі, які розподіляються за факторами відповідно до компонентів моделі, кожен з яких має системоутворювальний характер: концептуальний фактор, управлінський фактор, організаційний фактор, освітній фактор²¹⁶; С. Гончаренко – методологічні, праксеологічні, технологічні, комплексні критерії²¹⁷; В. Слободчиков – критерії предметні (оцінка конкретних продуктів проектування) і діяльнісні (оцінка реального ходу розробки проєктної ідеї і її втілення в конкретних обставинах)²¹⁸.

При розробці критеріїв, показників та рівнів оцінювання ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти ми спиралися на наукові праці О. Боднар, Т. Рожової, З. Рябової. У якості критеріїв оцінювання ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти використовуються показники, що характеризують рівень управління суб'єктів освітнього процесу. Критерії – оцінка продуктивності, показники – характеристики ступеня продуктивності діяльності суб'єктів освітнього процесу.

Варто зазначити, що до основних чинників результативного управління інноваційним менеджментом у системі середньої освіти відносимо: наявність системи впровадження інноваційного менеджменту; наявність системи моніторингу стану інноваційного менеджменту в ЗЗСО; наявність системи моніторингу для визначення результативності впровадження інноваційного менеджменту.

²¹⁵ Докучаєва, В. В., 2007. *Теоретико-методологічні основи проектування інноваційних педагогічних систем*: автореф. дис. д-ра. пед. наук. Луганськ, с. 28.

²¹⁶ Щекатунова, Г. Д. 2013. *Організаційно-педагогічні засади інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів*: монографія. Київ: Пед. думка.

²¹⁷ Коновальчук, І. І., 2012. Роль наукових шкіл в інтеграції інноваційних освітніх процесів. В: В. Кремень ред. *Становлення і розвиток науково-педагогічних шкіл: проблеми, досвід, перспективи*: зб. наук.праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім.І.Франка, с. 61-64.

²¹⁸ Слободчиков, В. И., 1997. Методология экспертизы инновационных образовательных проектов. В: *Экспертиза образовательных проектов: материалы международной науч.-практ. конф.* Минск, с. 23–35.

Виходячи з вищезазначеного серед критеріїв, які дозволяють визначити показники оцінювання ефективності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, визначаємо такі:

Спонукальний – наявність орієнтації керівника в галузі менеджменту на вдосконалення професійної компетентності, що передбачає мотивацію впровадження інновацій для ефективного управління закладом освіти;

пізнавально-аналітичний – засвоєння знань суб'єктами освітнього процесу про сутність інновації, ознаки та типи, структуру та динаміку, стратегії впровадження, фактори визначення ситуації педагогічних умов, стратегії й тактики впровадження інноваційного менеджменту; технологію забезпечення реалізації педагогічних умов, форми, методи, засоби ефективної організації впровадження інновацій об'єктів управлінської діяльності;

діяльнісно-практичний – комплекс умінь, якими має володіти менеджер освіти для забезпечення впровадження інноваційного менеджменту;

оцінно-результативний – особистісні якості керівника, які сприяють ефективному впровадженню інновацій в систему середньої освіти.

Діяльність суб'єктів освітнього процесу по впровадженню інноваційного менеджменту в систему середньої освіти базується на сукупності науково-теоретичних знань про особливості управлінської діяльності на засадах інноваційного менеджменту, умінь, розробленні та запровадженні інноваційного менеджменту, стійкому вмотивованому бажанні до здійснення процесу управління.

Ефективність спонукального критерію полягає у сформованості професійних мотивів, які відповідають цілям та завданням упровадження інноваційного менеджменту, сукупності мотивів та потреб, які спонукають до змін в управлінському процесі, розуміння важливості інноваційного управління.

Ефективність пізнавально-аналітичного критерію полягає в теоретичних знаннях, необхідних для здійснення результативного інноваційного управління закладом загальної середньої освіти.

Ефективність діяльнісно-практичного критерію ґрунтується на володінні комплексом умінь та навичок, спрямованих на забезпечення результативного впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Ефективність оцінно-результативного критерію визначається взаємодією суб'єктів освітнього процесу, умінням здійснювати самооцінювання рівня впровадження інноваційного менеджменту в систему та визначати результат впливу.

Під час упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти необхідно оцінювати доцільність форм, методів та засобів їх реалізації, які відповідають меті, завданням, змісту інноваційного менеджменту в закладі освіти та є ефективними для використання з точки зору матеріального та фінансового забезпечення, стимулюють управлінську діяльність суб'єктів освітнього процесу, сприяють творчому пошуку, самореалізації, професійному становленню, розвитку та конкурентоспроможності закладу.

Ґрунтуючись на наукових працях А. Лоренсова, М. Поташник та О. Хомеріки, виокремлюємо такі показники оцінювання ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти²¹⁹:

- актуальність нововведення, що визначається його відповідністю потребам ЗЗСО, соціальному замовленню, регіональній політиці в галузі освіти, можливостями подолання наявних проблем, на вирішення яких спрямована інновація, ступенем їх значущості,;
- відповідність кожної часткової інноваційної ідеї, що пропонується для впровадження в практику, загальній ідеї розвитку конкретного закладу освіти;
- результативність нововведення, яка оцінюється за результатами його впровадження в систему середньої освіти;

²¹⁹ Хомеріки, О. Г., 1994. Развитие школы как инновационный процесс: метод. пособ. для руководителей образоват. учреждений. В: Поташник, М. М. ред. Москва: Рос. акад. образования.

- творча новизна ідеї (методична розробленість нововведення; можливості потенційних учасників освоєння інновацій; можливий опір нововведенню; баланс інтересів щодо того чи іншого нововведення; час, що виявляється необхідним для освоєння);
- фінансові витрати на освоєння нововведення та його матеріально-технічне забезпечення, організаційні умови;
- нормативно-правове забезпечення інновацій, особливо якщо вони передбачають експеримент, вимагають дозволу відповідного органу освіти, узгодження з іншими закладами освіти, медичної експертизи тощо;
- відповідність рівню сучасних досягнень педагогічної науки та практики;
- відповідність інновації особистим інтересам і смакам тих педагогів, що будуть її освоювати²²⁰.

Зазначимо, що при визначенні рівнів упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти ми керувалися тим, що критерії в сучасній педагогічній теорії та практиці визначаються як властивості та ознаки об'єкта, який упроваджується, це уможливорює спостереження за станом педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Показниками є якісні або кількісні характеристики сформованості кожної якості, властивості, ознаки об'єкта, який вивчається, тобто ступінь сформованості того або іншого критерію. Охарактеризуємо кожен із визначених рівнів більш детально.

Так, *I (базовий) рівень* упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти передбачає певне прийняття, розпізнання ситуацій у професійній діяльності, відтворення деяких прийомів упровадження інновацій, часткову реалізацію необхідних для впровадження інновацій умов. Такий рівень сформованості впровадження інноваційного менеджменту характеризується здатністю пояснити сутність педагогічних умов, скласти елементарний план дій,

²²⁰ Хомерики, О. Г., 1994. Развитие школы как инновационный процесс: метод. пособ. для руководителей образоват. учреждений. В: Поташник, М. М. ред. Москва: Рос. акад. образования.

використати засоби педагогічного та методичного вирішення складної професійної ситуації, чим часто й обмежується керівник. Початковий рівень характеризується відсутністю стійкого інтересу до професійної діяльності в галузі менеджменту, потребою самовдосконалення. Часто спостерігається базове засвоєння елементарних професійних знань, їх практичне значення не усвідомлюється з огляду на застосування виключно в стандартних ситуаціях.

II (репродуктивний) рівень передбачає здійснення керівниками закладів освіти репродуктивної дії шляхом самостійного впровадження певного алгоритму, зразка впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, що вимагає застосування певних знань, умінь та навичок раніше опрацьованої основи для використання педагогічних умов у типових управлінських ситуаціях. Саме на цьому рівні керівники ЗЗСО виявляють володіння уміннями використовувати педагогічні умови при впровадженні інноваційного менеджменту, що унеможливорює аналіз і відтворення певних педагогічних ситуацій, виконання управлінських ролей у них. Проте, керівники закладів загальної середньої освіти, ще не повною мірою готові до впровадження змін, відчувається певне розмежування в розумінні професійної діяльності та необхідності суб'єкт-об'єктної взаємодії в процесі впровадження. У своїй професійній діяльності менеджери освіти визначають пріоритетним управління шляхом авторитарного керівництва або маніпуляції. У ситуації впровадження інновацій перевага надається власним прагненням і самовизначенню в контексті епізодичного прояву педагогічних умов, врахування інтересів закладу освіти. Цей рівень упровадження інноваційного менеджменту характеризується засвоєнням керівниками базових знань з інноваційного менеджменту та їх практичним застосуванням у стандартних і деяких нестандартних ситуаціях; готовністю методично впевнено й самостійно організовувати управлінську діяльність; потребою в самовдосконаленні, яка з'являється тільки при виникненні труднощів під час застосування педагогічних умов у впровадженні інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

III рівень (конструктивний) характеризується сформованістю всього комплексу впровадження інноваційного менеджменту, здатністю керівника в галузі менеджменту сприймати й диференціювати впровадження інновацій за рівнем їх складності, аналізувати результати впровадження інноваційного менеджменту та визначати лінію їх подальшого застосування, позитивним ставленням до учасників управлінської діяльності з урахуванням потреб та особливостей упровадження. Проте, керівники закладів загальної середньої освіти можуть допустити окремі помилки в прогнозуванні розвитку інновацій з огляду на стандартність упровадження та відсутність практичного досвіду. Потреба у впровадженні інновацій в подальшій професійній діяльності менеджера освіти носить більш системний характер і спонукає до самовдосконалення, самовизначення його як особистості та розвитку закладу освіти.

Наступного (*творчого*) рівня упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, на нашу думку, можна досягти лише в процесі практичної управлінської діяльності, збагачення професійного та особистісного досвіду за умови застосування педагогічних умов, набуття управлінської компетентності, що характеризується наявністю відповідної системи знань, умінь та особистісних якостей, які у свою чергу, забезпечать продукування власних способів упровадження інновацій з урахуванням специфіки ситуації, суб'єктів упровадження, очікуваного результату та особливостей управлінської діяльності в освітній галуззі.

Варто зазначити, що критерії оцінювання та рівні ефективності впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти визначаються специфікою такого управління (табл. 2.1., 2.2.). У науковій і методичній літературі представлені різні критерії оцінювання ефективності реалізації моделі. При цьому простежується тенденція до суб'єктивного відбору критеріїв, що зумовлено різним розумінням науковцями, керівниками ЗЗСО, педагогами сутності інновацій та їх впливу на результати діяльності закладу освіти. Суттєвим недоліком наявних систем критеріїв і показників моніторингу ефективності реалізації інновацій є те, що вони не репрезентують усю

багатоаспектність впливу нововведень на різні сторони діяльності закладу освіти, що потребує всебічної оцінки змін і в структурі, і в процесах, і в результатах, а також змін як в об'єктах, так і в суб'єктах нововведень²²¹.

Таблиця 2.1.

**Критерії оцінювання впровадження інноваційного менеджменту
в систему середньої освіти**

| <i>Критерії оцінювання</i> | <i>Характеристика</i> |
|---|---|
| Базового рівня | Виражаються як зовнішній вияв змін закладу освіти, що не трансформують його структуру. Дозволяють зафіксувати зовнішні кількісні та якісні прояви результатів досліджуваного процесу, досягнення яких забезпечить розвиток закладу. До цієї групи включено два критерії: кількість реалізованих закладом загальної середньої освіти інноваційних ідей, доцільність інновацій. |
| Репродуктивного та конструктивного рівнів | Характеризують структурні зміни в закладі освіти. Виходячи з розуміння структури як упорядкованої сукупності елементів і зв'язків між ними, виділено в цій групі два основні критерії: структурні новоутворення (оновлення структури управління ЗЗСО), освітньо-управлінські відносини (розвиток зв'язків і взаємодій в закладі освіти). |
| Творчого рівня | Відображають зміну уявлень суб'єкта про себе, про свої можливості. До цієї групи критеріїв високого рівня обрано два, що являють собою сукупність інтегративних характеристик закладу загальної середньої освіти: потребу в засвоєнні нововведень, розроблених |

²²¹ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с. 343.

Продовження таблиці 2.1.

| | |
|--|---|
| | педагогічною наукою та практикою (потребу в самооновленні), здатність до розробки та впровадження інновацій в управлінні закладом освіти (здатність до самооновлення). Такий спосіб оцінювання включає аналіз результативності управління закладом загальної середньої освіти за встановленими критеріями та показниками, який здійснюється на етапі вивчення стану управління на засадах інноваційного менеджменту та на етапі реалізації забезпечення моделі. |
|--|---|

Таблиця 2.2.

Рівні впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

| Критерії | Рівні впровадження | | | |
|-----------------|--|---|--|---|
| | Базовий | Репродуктивний | Конструктивний | Творчий |
| Спонукальний | Необхідність впровадження інновацій усвідомлюється частково, спостерігається відсутність інтересу суб'єктів управління до професійної діяльності | Необхідність впровадження інновацій усвідомлюється, проте стійка мотивація вдосконалення професійної компетентності відсутня. | Прагнення до впровадження інновацій для підвищення професійної компетентності та конкуретоспроможності ЗЗСО. | Спостерігається явно виражене прагнення до впровадження інновацій, підвищення професійної компетентності та конкуретоспроможності ЗЗСО. |

Продовження таблиці 2.2.

| | | | | |
|-------------------------|--|---|--|---|
| Пізнавально-аналітичний | Спростерігаєть ся засвоєння окремих базових знань з інноваційного менеджменту з їх практичним застосуванням у стандартних ситуаціях. | Володіння незначною частиною знань, необхідних для впровадження інновацій. Засвоєння знань носить репродуктив ний характер. | Володіння необхідним обсягом знань для впровадження інновацій. | Засвоєння знань носить системний характер. Спостерігається здатність до їх застосування в практичній діяльності. |
| Діяльнісно-практичний | Часткова реалізація умінь упровадження інновацій в умовах педагогічної ситуації. Наявність здатності базового відтворення певних прийомів упровадження інновацій. | Володіння уміннями впровадження інновацій у стандартних і деяких нестандартних ситуаціях. Застосування педагогічних умов упровадження інновацій базується на самостійному відтворенні певного алгоритму. | Повна реалізація комплексу педагогічних умов у ситуації впровадження інновацій. Керівники ЗЗСО можуть допускати окремі похибки в прогнозуванні розвитку інновацій з огляду на відсутність професійного практичного досвіду. | Здатність застосовувати набуті знання й уміння в нестандартних ситуаціях. |

Продовження таблиці 2.2.

| | | | | |
|-----------------------|--|--|--|---|
| Оцінно-результативний | Розвиненість окремих управлінських якостей, що сприяють упровадженню інновацій, проте умови впровадження переважно орієнтовані на об'єкт. Відсутність толерантного мислення. | Здатність, але не повною мірою, до толерантного мислення, епізодичний прояв мотивації розв'язання проблеми впровадження інновацій, перевага надається власним рішенням, застосування педагогічних умов у впровадженні інновацій. | Позитивне ставлення до впровадження інновацій, урахування педагогічних умов, потреб та інтересів перспективного розвитку ЗЗСО. | Упровадження інновацій, урахування педагогічних умов, потреб та інтересів перспективного розвитку ЗЗСО. |
|-----------------------|--|--|--|---|

Оцінка ефективності реалізації нововведення, за В. Лазарєвим, має здійснюватися за такими параметрами: нормативно-правове забезпечення, фінансове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, кадрове забезпечення, організаційна готовність закладу освіти, психологічна готовність колективу, програмно-методичне забезпечення. Загальна оцінка доцільності впровадження нововведення в практику роботи закладу освіти може бути отримана, виходячи з оцінок актуальності, потенціальної корисності та

можливості реалізації шляхом їх перемноження та ділення на 1000. При цьому максимальне значення показника ефективності буде дорівнювати 10^{222} .

Оцінка ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти несе в собі лише ціннісну характеристику, що відкриватиме можливості для дослідження стану та визначення тенденції розвитку системи середньої освіти. Тому всі показники результативності реалізації моделі необхідно сприймати аналітично, зважаючи на всі зовнішні та внутрішні фактори розвитку та фінансування системи середньої освіти.

Проведений аналіз дослідження з питань ефективності реалізації авторської моделі свідчить про якість управлінського процесу, якість освітнього процесу, якість знань, результати освітньої діяльності. Ця категорія розглядається з точки зору педагогіки, психології, менеджменту. Вводяться до розгляду нові поняття, які визначають ознаки результативності процесу управління системою середньої освіти – фінансова грамотність, освіченість, успішність, компетентність, компетенція тощо. Все це дає змогу говорити про багатоаспектність управлінської діяльності стосовно компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Доцільність упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти пов'язана, на нашу думку, з тим, що при належній організації управлінської взаємодії в суб'єктів освітнього процесу формуються не тільки вміння та навички необхідні для впровадження інноваційного менеджменту, а й особистісні утворення: відповідальність, самоповага, сприйняття й готовність до змін.

Оцінка ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти здійснюється на підставі набраної суми балів, з урахуванням їх коефіцієнту вагомості. Зазначений спосіб оцінювання

²²² Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир, с. 233.

дозволив визначити ефективність реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

На підставі проаналізованої наукової літератури та особистого педагогічного та управлінського досвіду сформульовано висновок про сутність компонентів та показників оцінювання ефективності реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Безперечно, впровадження інноваційного менеджменту не обмежується визначеними критеріями та показниками оцінювання ефективності реалізації авторської моделі. Процес впровадження інноваційного менеджменту має бути системним, інтегрованим у діяльність усіх суб'єктів освітнього процесу. Особливого значення в контексті порушеної проблеми набуває особистість керівника закладу загальної середньої освіти, який з огляду на його провідну роль у здійсненні управлінського діалогу має володіти комплексом знань, умінь та навичок. Варто зазначити, що ефективність реалізації авторської моделі визначається трансформацією інновацій в освітньому процесі та передбачає вивчення питання сучасного стану впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти.

2.3. Стан педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти

Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується її суттєвим реформуванням, пошуком нових шляхів приведення змісту освіти до світових стандартів, які застосовуються до всіх рівнів освіти. Тому не випадково серед трансформацій останнього десятиліття в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства значне місце приділяється модернізації управління освітою.

Розвиток інноваційного менеджменту в Україні характеризується освітніми інноваціями, які спрямовані на збереження досягнень минулого, та особливо на модернізацію системи освіти відповідно до вимог часу, новітніх надбань науки,

культури й соціальної практики. Особливостями розвитку педагогічної освіти є: пошук нового змісту, форм, методів і засобів навчання, виховання й управління; розгортання широкої експериментальної роботи, спрямованої на впровадження інновацій. Це вимагає здійснення певних цілеспрямованих кроків щодо забезпечення прискореного, випереджувального інноваційного розвитку освіти, а також створення умов для самоствердження й самореалізації особистості протягом усього життя. Систему концептуальних ідей і поглядів на стратегію та основні напрями розвитку освіти визначає Концепція розвитку освіти в Україні на 2017-2021 роки, мета якої полягає в підвищенні якості освіти й виховання, інноваційному розвитку, адаптації до соціально орієнтованої ринкової економіки, інтеграції в європейський і світовий освітній простір, забезпеченні рівного доступу громадян до здобуття якісної освіти, удосконаленні механізму управління та фінансування, соціальному захисті всіх учасників освітнього процесу, прискоренні розвитку освіти як визначального чинника інноваційного розвитку суспільства²²³.

Варто зазначити, що світові тенденції інноваційного розвитку суспільних процесів спонукають Україну до розробки та вибору випереджувальної моделі подальшого розвитку та мобілізації суспільних ресурсів, які суттєво впливають на національну систему освіти. Інноваційні технології в освіті стають ефективним механізмом розвитку держави та дієвим чинником її реформування²²⁴.

Окреслимо найбільш актуальні сучасні проблеми в галузі освіти, зокрема:

- стан справ. темпи та глибина перетворень не задовольняють сучасні потреби суспільства;
- модель управління освітою, яка існує в нашій державі, частково не відповідає вимогам демократизації, що передбачають розширення впливу громадської думки на прийняття адекватних управлінських

²²³ Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир.

²²⁴ Драгунова, В. В., 2016. Інноваційний менеджмент в системі освіти як наукова новизна. В: *Теоретико-методичні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції*. Житомир: ФО-П Левковець, с.133-138.

рішень, динамічне реагування на потреби суспільства, перерозподіл функцій управління між центральними й місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;

- актуальними завданнями на сьогодні залишаються збереження й поширення кращих традицій національної системи освіти, реальне забезпечення доступності здобуття якісної освіти для всіх громадян та входження національної системи освіти в освітній і науковий простір Європи і світу;
- підвищення вимог до якості освіти, рівня її інформатизації, якості професійної підготовки та ефективності управління, удосконалення методики викладання, діагностики професійного рівня спеціалістів усіх категорій, технічних засобів передачі інформації;
- удосконалення навчально-матеріальної бази, здійснення комп'ютеризації закладів освіти, упровадження інформаційно-інноваційних технологій, нових економічних та управлінських механізмів розвитку освіти, забезпечення ефективної підготовки та підвищення кваліфікації суб'єктів освітнього процесу.

Аналіз результатів досліджень, науково-методичного забезпечення та особистий досвід практичної діяльності з вирішення проблеми впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти на теренах України дає змогу вченим О. Боднар²²⁵, Л. Ващенко²²⁶, А. Велиховській²²⁷, Л. Даниленко²²⁸, В. Паламарчуку та ін. зробити висновки про невідповідність рівня теоретичних і технологічних надбань вимогам і потребам сучасного соціально-економічного стану та перспективам розвитку держави, її інтеграції в європейський освітній простір.

²²⁵ Боднар, О. С., 2013. Модель управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. В: *Вісник Прикарпатського університету. Педагогіка*. Вип. XLV, с. 95–100.

²²⁶ Ващенко, Л. М. 2005. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: [монографія]. Київ: Тираж.

²²⁷ Велиховська, А. Б., Забродська, Л. М., 2010. *Застосування мережних технологій у діяльності методиста освітньої системи регіону*. В: № 1–2 (50–51), Миколаїв.

²²⁸ Даниленко, Л. І., 2013. Інноваційна спрямованість освіти. В: *Управління освітою*, №24 (324).

У теоретичній площині є потреба всебічного вивчення тенденцій розвитку змісту педагогічних інновацій та умов упровадження в різних напрямках, їх систематизації, прогнозування кінцевих результатів та впливу на освіту й суспільство. Практично відсутні наукові розробки причинно-наслідкових зв'язків та об'єктивізації закономірностей виникнення тих чи інших інновацій в освіті. Наявні формулювання й систематизація принципів управління інноваційними процесами у сфері середньої освіти мають еkleктичний характер й обмежене теоретичне обґрунтування. Відсутня система стратегічного ієрархічно збалансованого наукового спрямування та координації інноваційними процесами, починаючи від Міністерства освіти і науки України (МОНУ), Національної академії педагогічних наук України (НАПНУ), органів управління регіональних рівнів – до наукових, навчально-методичних і закладів освіти різних типів.

У практичній площині подальшого вдосконалення й поглиблення наукового супроводу потребують технології безпосереднього здійснення інноваційної діяльності та впровадження педагогічних умов залежно від фахово-функціональної спрямованості, специфіки й рівня закладу освіти. Фактично відсутня система цілеспрямованої підготовки суб'єктів освітнього процесу та підвищення їх фахового рівня до впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти у відповідності до вимог сьогодення.

Побудова індивідуальної траєкторії впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти забезпечується завдяки дотриманню діалектичної єдності педагогічних умов: створення якісно нової системи управління закладом загальної середньої освіти; створення позитивного іміджу закладу; зміцнення матеріально-технічного забезпечення; підвищення доходів учасників освітнього процесу; оптимізація педагогічного керівництва процесом упровадження інноваційного менеджменту; організація самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти як підґрунтя для впровадження інновацій; підготовка колективу до інноваційної діяльності.

Провідну роль в організації системи науково-методичної роботи й самовдосконалення суб'єктів освітнього процесу відіграє створення в колективі

морально-психологічної ділової атмосфери, що сприяє розвитку та впровадженню інновацій в управлінський процес. Реалізація визначених педагогічних умов передбачає зміну ролі не тільки вчителя, а й керівника: він діє не з позиції адміністратора, а з позиції організатора, помічника, людини, яка сприяє розвитку інтересів, цінностей, запитів, потреб учителя, підтримує індивідуальність особистості, спрямовує процес самоосвіти й самовиховання вчителя. Реальному освітньому процесі ці умови щільно взаємопов'язані й взаємозумовлені процесом упровадження інновацій, мають розв'язуватися одночасно для підтримання іміджу, розвитку та функціонування як менеджера освіти, так і закладу освіти загалом.

Узагальнення опрацьованих матеріалів дало змогу дійти висновку, що окремо питання впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти в контексті педагогічних умов науковцями та практиками в нашій країні не досліджувались, відповідно вплив таких умов не виокремлювався у процесі управління закладами освіти. Практика управління ЗЗСО потребує наукового обґрунтування саме цього аспекту як найбільш адекватного реальним потребам, умовам, тенденціям і перспективам подальшого розвитку системи середньої освіти. Тому було доцільним вивчити сучасний стан педагогічних умов та впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, виявити його особливості, окреслити проблеми, розв'язання яких забезпечить упровадження інноваційного менеджменту в діяльність закладів освіти, та перевірити його результативність. Спробуємо простежити, чому сприяє поетапне впровадження інновацій та на що позитивно впливає застосування інноваційного менеджменту.

З метою визначення фактичного стану педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в системі середньої освіти нами було проведено констатувальний етап педагогічного експерименту, який здійснювався на основі розробленої програми та її методичного забезпечення. Програма експерименту включала:

- вивчення документації відділів (управлінь) освіти та закладів загальної середньої освіти щодо наявності експериментальних, інноваційних проєктів;
- анкетування керівників закладів загальної середньої освіти;
- співбесіди із суб'єктами освітнього процесу (керівники ЗЗСО, заступники керівників з навчальної та виховної роботи), а також з іншими учасниками освітнього процесу: вчителями, учнями, батьками.

Вибірку дослідження склали керівники та заступники керівників закладів загальної середньої освіти п'ятнадцяти відділів освіти Житомирської та Чернігівської областей. Загальна кількість респондентів – 231 особа, зокрема. 15 працівників відділів (управлінь) освіти; 216 керівників ЗЗСО, з них: в Андрушівському відділі освіти – 21 особа, Бердичівському відділі освіти – 23 особи, Брусилівському відділі освіти – 2 особи, Городянському відділі освіти – 21 особа, Дубрівському відділі освіти – 4 особи, Коропському відділі освіти – 10 осіб, Коростишівському відділі освіти – 14 осіб, Менському відділі освіти – 10 осіб, Ніжинському відділі освіти – 18 осіб, Носівському відділі освіти – 4 особи, Овруцькому відділі освіти – 36 осіб, Ріпкинському відділі освіти – 18 осіб, Ружинському відділі освіти – 27 осіб, Пулинському відділі освіти – 20 осіб, Червоненському відділі освіти – 3 особи.

Констатувальний етап педагогічного експерименту передбачав аналіз фактичного стану педагогічних умов та проблеми впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

На основі теоретичного аналізу проблеми нами було розроблено й підібрано анкети та опитувальники для діагностики стану здійснення інноваційної діяльності суб'єктами освітнього процесу, окреслено основні завдання анкетування (див. додаток Д):

- з'ясувати, чи здійснюється інноваційна діяльність у закладах середньої освіти;
- виокремити зв'язок між педагогічними умовами та інноваційним менеджментом;

- визначити фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладах загальної середньої освіти.

Між респондентами визначалось середнє значення за кожним з показників певної анкети. Це дало можливість виокремити значущість деяких показників та виявити проблеми, які необхідно врахувати при розробці технології реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Розглянемо результати проведеного анкетування.

Аналіз освітнього рівня респондентів дає можливість стверджувати, що 11 % респондентів – це керівники з фаховою освітою; 89 % – це педагоги без відповідної освіти керівника закладу освіти: з них 57 % – мають стаж управлінської діяльності в ЗЗСО понад 10 років і 32 % – від 1 до 10 років (рис. 2.5.)

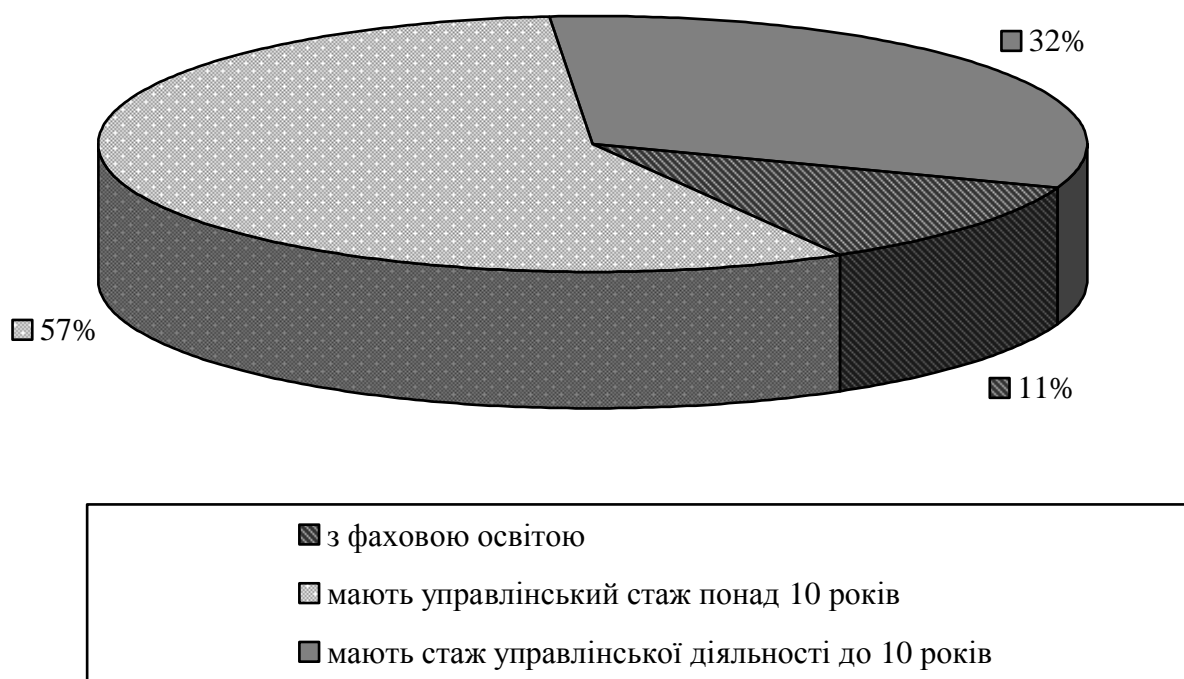


Рис. 2.5. Загальні дані про освітній рівень керівників ЗЗСО, які брали участь у дослідженні

Доречним вважаємо аналіз Національної стратегії розвитку освіти України на 2012-2020 роки, де йдеться про необхідність професійної підготовки менеджерів освіти, формування управлінців нової генерації, здатних діяти й

мислити системно, зокрема в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення, ефективно використовувати наявні ресурси²²⁹.

Доцільно проілюструвати здійснення інноваційної діяльності керівниками ЗЗСО, які брали участь у дослідженні. Суттєвим, на нашу думку, є той факт, що на запитання: «Чи цікавить Вас інноваційна діяльність?» – «так» відповіли 62 % респондентів.

Реальний стан здійснення інноваційної діяльності в досліджених нами закладах загальної середньої освіти відділів освіти Житомирської та Чернігівської областей представлений на діаграмі (рис.2.6.), де показані не високі показники, зокрема: Андрушівський ВО – 36,5%, Бердичівський ВО – 42,7%, Брусилівський ВО – 39,5% , Городянський ВО – 33%, Дубрівський ВО – 31,5%, Коропський ВО – 37%, Коростишівський ВО – 44%, Менський ВО – 34,5%, Ніжинський ВО – 38%, Носівський ВО – 37,5%, Овруцький ВО – 43%, Пулинський ВО – 34,5%, Ріпкинський ВО – 36,5%, Ружинський ВО – 35,5%, Червоненський ВО – 38,5%.



Рис. 2.6. Діаграма здійснення інноваційної діяльності в закладах загальної середньої освіти Житомирської та Чернігівської областей

²²⁹ Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ, с.70.

Аналіз отриманих результатів та опрацьованих літературних джерел дозволив зробити висновок про те, що заклади освіти, які зосереджені у великих містах чи новостворених об'єднаних територіальних громадах, за наявності фінансування, міцної матеріальної бази, розвиненої мережі учнівського контингенту, географічного розташування ЗЗСО (регіон, де міститься заклад), залежно від типу закладу, статі, віку та стажу управлінської діяльності керівників, стимулювання суб'єктів освітнього процесу, спроможні здійснювати інноваційну діяльність.

Доречним вважаємо виокремити фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладі освіти. На запитання: «Які фактори гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладах загальної середньої освіти?» – 45% респондентів відповіли, що відсутні матеріальні та інші стимули для ЗЗСО в цілому та для управлінського, адміністративного та технічного персоналу; 42% респондентів зазначили, що відсутня програма розвитку інноваційної діяльності закладу освіти. Фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності у закладах загальної середньої освіти представлено на діаграмі (рис.2.7.).

Відповіді учасників анкетування вказують на те, що відсутність матеріальних та інших стимулів (45%), а також відсутність програми розвитку інноваційної діяльності закладу освіти (40%) є головними факторами гальмування розвитку інноваційної діяльності в ЗЗСО. Аналіз самооцінки управлінських дій показав, що заохочення управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу є головним фактором у всіх учасників педагогічного експерименту, незважаючи на вік, тривалість управлінського стажу та досвіду.

У роботі проаналізовано й заохочення, які спонукають суб'єктів освітнього процесу впроваджувати нововведення. На наступній діаграмі (рис.2.8.) виокремлено основні заохочення для здійснення інноваційної діяльності у ЗЗСО.

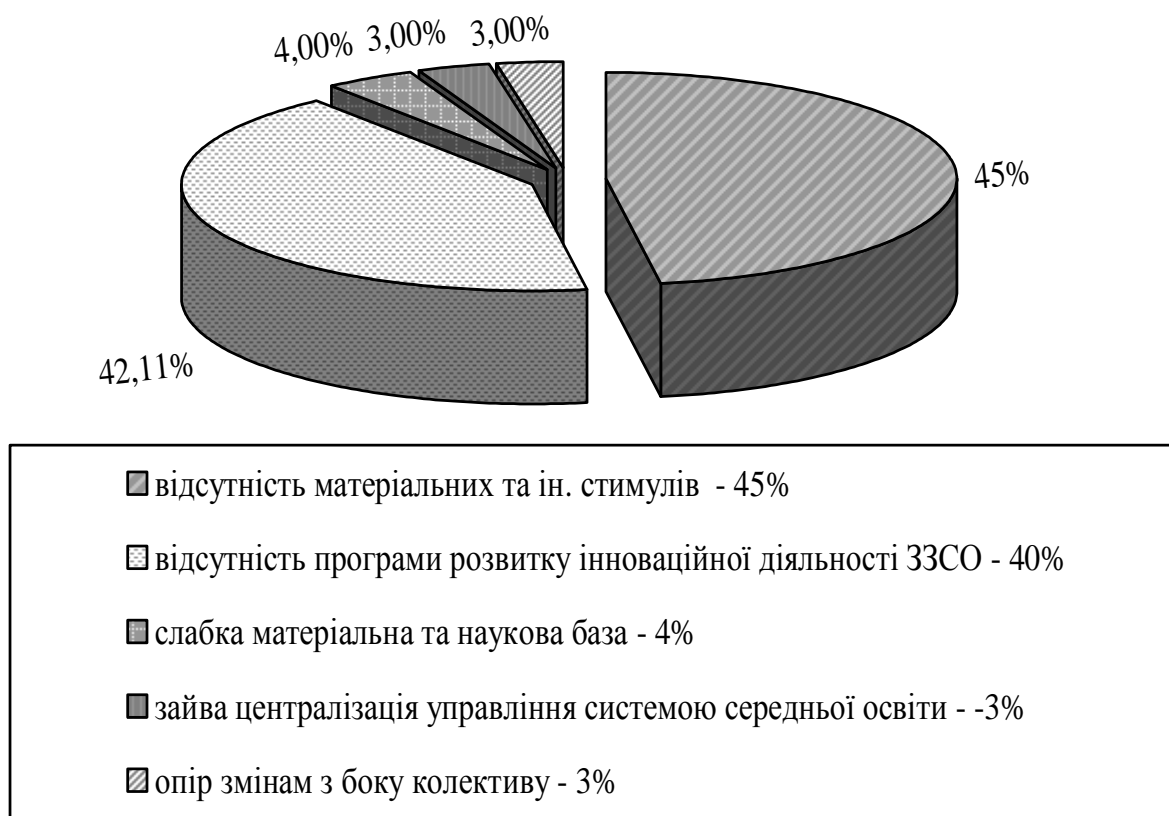


Рис. 2.7. Фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладах загальної середньої освіти

Майже однаковий відсоток припадає на кожну категорію. На запитання: «Що для Вас є основними заохоченнями для участі в інноваційній діяльності?» – респонденти дали такі відповіді:

- матеріальне благополуччя, стимулювання (заохочення) – 25%;
- використання в процесі комерціалізації результатів інноваційної діяльності та престиж у суспільстві – 15%;
- активна участь у суспільній діяльності – 12%;
- підвищення соціального статусу – 11%;
- можливість швидкого втілення результатів практики – 10%;
- кар'єрне зростання – 9,5%;
- можливість обміну досвідом – 5%;
- визнання серед колег – 3%.



Рис. 2.8. Визначення основних заохочень для здійснення інноваційної діяльності у ЗЗСО.

Також під час експерименту ми з'ясували рівень мотивації респондентів до впровадження інноваційного менеджменту в закладі освіти та отримали такі результати:

- матеріальне заохочення – 27%;
- кар'єрне зростання – 23%;
- підтримка органів влади через невтручання у внутрішню діяльність закладу освіти – 17%;
- можливість втілення власних ідей на практиці – 15%;

- активна громадська діяльність – 11%;
- підвищення професійної кваліфікації – 7%.

Враховуючи зазначене вище та маючи на меті вивчення реальної ситуації, яка склалася в сучасному управлінні ЗЗСО, ми проаналізували відповіді респондентів на питання: «Які причини перешкоджають керівнику в розробці та реалізації нововведень?» Анкетування не дало повної відповіді питання, які стосуються причин, що перешкоджають менеджеру освіти в розробці та реалізації нововведень в системі середньої освіти. Тому на наступному етапі опитування нами було здійснено порівняльний аналіз розробки та реалізації нововведень у закладах загальної середньої освіти досліджуваних відділів освіти Житомирської та Чернігівської областей. Грунтуючись на отриманих даних, наведених в анкетах, з'ясували причини, що перешкоджають керівникам закладів освіти в розробці та реалізації нововведень, результати – в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Порівняльний аналіз результатів та реалізації нововведень у закладах загальної середньої освіти відділів освіти у відсотках

| № п/п | Причини, які перешкоджають керівнику у розробці та реалізації нововведень | Андрушівський ВО | Бердичівський ВО | Брусилівський ВО | Городянський ВО | Дубрівський ВО | Коропський ВО | Коростишівський ВО | Менський ВО | Ніжинський ВО | Носівський ВО | Овруцький ВО | Пулинський ВО | Ріпкинський ВО | Ружинський ВО | Червоненський ВО |
|-------|---|------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------------|-------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|------------------|
| 1. | Недостатня поінформованість про нововведення | 40 | 25 | 30 | 30 | 45 | 30 | 30 | 30 | 25 | 35 | 40 | 35 | 30 | 40 | 35 |
| 2. | Відсутність необхідних теоретичних знань | 30 | 20 | 20 | 35 | 20 | 35 | 35 | 30 | 30 | 25 | 30 | 30 | 25 | 35 | 25 |

Продовження таблиці 2.3.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 3. | Негативний вплив позитивного досвіду діяльності в традиційному режимі | 50 | 25 | 35 | 35 | 45 | 30 | 50 | 25 | 35 | 20 | 20 | 35 | 25 | 25 | 30 | 40 | 35 | 35 |
| 4. | Відсутність мотивації діяльності | 35 | 35 | 45 | 30 | 50 | 25 | 35 | 35 | 50 | 30 | 45 | 30 | 30 | 45 | 30 | 40 | 40 | 45 |
| 5. | Відсутність обґрунтованої стратегії розвитку ЗЗСО | 40 | 40 | 55 | 35 | 60 | 35 | 40 | 45 | 40 | 35 | 45 | 40 | 40 | 55 | 35 | 60 | | |
| 6. | Брак часу й сил для застосування інноваційних технологій | 30 | 50 | 25 | 35 | 30 | 50 | 35 | 60 | 35 | 40 | 55 | 35 | 60 | 50 | 35 | | | |
| 7. | Страх перед інноваційним ризиком та змінами | 35 | 35 | 45 | 30 | 55 | 35 | 60 | 45 | 40 | 35 | 40 | 55 | 35 | 60 | 40 | | | |
| 8. | Розбіжності, опір колективу | 40 | 40 | 55 | 35 | 60 | 30 | 50 | 25 | 35 | 35 | 35 | 35 | 30 | 50 | 25 | | | |
| 9. | Відсутність підтримки з боку органів управління | 45 | 35 | 35 | 45 | 30 | 40 | 55 | 35 | 60 | 40 | 55 | 55 | 35 | 60 | 35 | | | |
| 10 | Відсутність новаторів у колективі | 45 | 55 | 35 | 60 | 35 | 40 | 45 | 40 | 55 | 35 | 35 | 35 | 45 | 30 | 50 | 25 | | |

У результаті проведеного аналізу виявлено реальний стан управління закладами загальної середньої освіти в досліджуваних регіонах. Нами окреслено сфери впровадження інноваційного менеджменту.

Під час проведення експерименту визначено результативність управління закладами загальної середньої освіти із застосуванням інноваційного менеджменту. Заразом, ми дослідили рівень обізнаності керівників щодо впровадження інноваційного менеджменту.

Для отримання результативності цього етапу виокремлено перелік необхідних керівнику знань, умінь, навичок та особистісних якостей для успішного застосування педагогічних умов у впровадженні інноваційного менеджменту.

Беручи за основу етапи інноваційної діяльності, визначені Л. Даниленко, ми вивчили стан інноваційної діяльності в закладах загальної середньої освіти.

Упровадження нововведень у ЗЗСО дозволяє зробити висновок, що проблема формування й розвитку управлінської діяльності в контексті інноваційного управління є актуальною та вивчається в різних управлінських напрямках. Проте відсутні ефективні способи аналізу інноваційних процесів не лише в професійній, а й особистій сфері керівника. Визначальною рисою інноваційної регіональної системи середньої освіти є її спроможність створювати конкурентні переваги раціонального використання інноваційного потенціалу системи у відповідності до обраної стратегії управління.

Традиційні форми, методи, підходи управління можуть працювати на створення сприятливих факторів, але саме завдяки застосуванню педагогічних умов і відбуваються інноваційні нововведення в закладах загальної середньої освіти. Інноваційна діяльність у досліджуваних закладах освіти пов'язана з можливістю пошуку ефективних підходів та рішень щодо тих причин, які перешкоджають керівнику в розробці та реалізації нововведень. Заразом, аналізуючи психолого-педагогічні праці з питань педагогічної інноватики та педагогічного менеджменту, ми дійшли висновку, що недостатня розробленість організаційно-методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти з боку місцевих органів управління освітою гальмує процеси їх розвитку ще й з огляду на недостатню увагу до їх цього

фінансування. Як свідчать результати дослідження, керівники ЗЗСО недостатньо підготовлені до впровадження інноваційної діяльності в закладі освіти.

Зважаючи на це, що застосування педагогічних інновацій в освітньому процесі ЗЗСО нерідко відбувається стихійно, за відсутності достатнього наукового обґрунтування, необхідних теоретичних знань з управління інноваційною діяльністю, прогнозованості результатів упровадження інновацій. Загалом, при порівнянні та аналізі розробки й реалізації нововведень у ЗЗСО найвищими показниками 70-80% у зазначених адміністративних одиницях засвідчено відсутність новаторів у колективі. Це зрозуміло, адже сучасний стан управління закладами середньої освіти знаходиться на етапі часткового впровадження інновацій в управлінський процес. До того ж є страх перед нововведеннями.

Проблема організаційно-методичного забезпечення інноваційної діяльності ЗЗСО особливо актуальна для міст районного значення. Зокрема, у м. Бердичеві функціонує понад двадцять шкіл різних рівнів, типів і форм власності тощо. У зв'язку з цим виникає потреба у модернізації діяльності науково-методичних центрів (НМЦ) обласних управлінь освіти, які, використовуючи освітній, науковий та культурний потенціал міста обласного значення, забезпечуватимуть процес підвищення професійної компетентності суб'єктів освітнього процесу, методистів районних методичних кабінетів (РМК), керівників районних відділів освіти з питань управління інноваційною діяльністю.

Ураховуючи специфіку інноваційного менеджменту, з'ясовано, що в досліджуваних закладах освіти інноваційна діяльність здійснюється переважно в освітньому процесі й лише частково в управлінні. Зокрема, інноваційна діяльність в освітньому процесі складає 69%, а в управлінні – 31%. Резерви для підвищення рівня готовності до інноваційної діяльності респонденти бачать у модернізації системи внутрішньошкільної методичної роботи та системи науково-методичної роботи (38,1%); удосконаленні системи інформаційного забезпечення (25%); 36,9% – обміні досвідом з інноваційної діяльності під час проведення цільових

науково-методичних заходів (семінарів, презентацій, конференцій, круглих столів тощо).

Враховуючи теоретико-практичний аналіз та особливості, визначили шляхи впровадження інноваційного менеджменту в заклади загальної середньої освіти, а саме:

- трансформація наукових досліджень і розробок, які впроваджуються в освітній процес;
- поширення принципово нових видів технологій навчання й виховання; удосконалення чи оновлення освітньої теорії та практики шляхом розробки, експериментальної перевірки, апробації, опанування та збереження освітніх інновацій;
- запровадження інвестиційної діяльності закладів освіти, що характеризується їхньою участю в систематичному проведенні психолого-педагогічних експериментальних досліджень змісту освітнього процесу;
- розробка і впровадження управлінської технології, наслідком якої є нові освітні результати та підходи до якісних освітніх послуг.

Зазначене, на нашу думку, забезпечується реалізацією педагогічних умов для внесення системних змін у діяльність закладу загальної середньої освіти й покращення його роботи.

Таким чином, нами окреслено упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. У межах проведеного констатувального етапу педагогічного експерименту з'ясовано, як впливає інноваційний менеджмент на управлінський процес закладу освіти відповідного регіону.

На підставі отриманих експериментальних даних доведено, що переважна кількість опитуваних керівників ЗЗСО розуміють роль і значення інноваційного менеджменту, мають зацікавленість і бажання застосовувати його в управлінні, однак через брак знань та вмінь не готові до його впровадження в закладі освіти. Це свідчить про необхідність створення науково обґрунтованої та експериментально перевіреної технології забезпечення реалізації педагогічних

умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти з метою забезпечення високого управлінського рівня функціонування та розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах конкурентного освітнього середовища.

Варто зазначити, що впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти досліджуваних закладів є показником результативності управління, що має бути системним, інтегрованим у діяльність всіх учасників освітнього процесу.

Висновки до другого розділу

У розділі дисертації відповідно до програми дослідження науково обґрунтовано та розроблено модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Модель передбачає реалізацію загальної прогностичної мети – упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Модель відображає якість, організацію, зміст та основні показники управлінської діяльності керівника закладу освіти та передбачає вирішення таких завдань: інтеграцію інноваційного менеджменту в структуру управлінських функцій; удосконалення управління суб'єктів освітнього процесу ЗЗСО на засадах інноваційного менеджменту; забезпечення результативної діяльності суб'єктів освітнього процесу; координацію процесу впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; удосконалення діяльності закладу освіти на засадах інноваційного менеджменту.

Презентована модель відповідає сучасним уявленням про неї як про реальну функціональну систему та ієрархію взаємозалежних і взаємозумовлених компонентів, взаємозв'язків і відношень між елементами, що адекватно відображають досліджуваний об'єкт.

Структура моделі охоплює: соціальне замовлення суспільства на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; мету, що полягає у впровадженні інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; базові наукові підходи (гуманістичний, компетентнісний, культурологічний,

середовищний, системний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний); структурні компоненти впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (цілемотиваційний, пізнавально-змістовий, процесуально-операційний, оцінно-рефлексивний); педагогічні умови (нормативно-правові, соціально-педагогічні, управлінські, психолого-педагогічні); технологію реалізації педагогічних умов у процесі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; етапи впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (мотивування керівників ЗЗСО до інноваційної діяльності; інформаційно-змістове забезпечення керівників ЗЗСО до впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; оволодіння керівниками закладів загальної середньої освіти стратегіями, засобами та прийомами впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти; оцінно-аналітична робота керівників ЗЗСО по самовдосконаленню); критерії рівня впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (спонукальний, пізнавально-аналітичний, діяльнісно-практичний, оцінно-результативний); рівні сформованості до впровадження інноваційного менеджменту (базовий, репродуктивний, конструктивний, творчий) та очікуваний результат, що полягає в алгоритмізації діяльності на рівні особистісних структур керівників (мотивів, цілей, цінностей, інтересів тощо).

Вагомим результатом проведеного дослідження стало визначення та застосування критеріїв (спонукального, пізнавально-аналітичного, діяльнісно-практичного, оцінно-результативного) та показників оцінювання реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Шкала оцінювання побудована за принципом урахування показників як інтегрованого результату управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу за виокремленими критеріями. Визначений спосіб оцінювання дозволив здійснити аналіз результатів упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту.

У процесі дослідження вивчено стан педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Визначено

результативність упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти суб'єктами освітнього процесу

Основний зміст розділу висвітлено в публікаціях автора [95], [96, с. 57-59], [101, с. 92-95], [102, с. 96-101], [104, с. 76-80], [106, с. 63-67], [107, с. 155-158], [108, с. 117-136], [110, с. 31-34].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено науково-теоретичне, прикладне й експериментальне вирішення актуальної наукової проблеми визначення педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Результати проведеного дослідження засвідчили успішність розв'язання поставлених завдань та дали підстави сформулювати наступні висновки:

1. На основі дослідження стану проблеми визначення педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту охарактеризовано її теоретичні засади. Виокремлено провідні наукові підходи (гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, системний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний), реалізація яких забезпечила впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Розглянуто основні поняття, до яких віднесено: «інноваційний менеджмент», «освітній менеджмент», «управління інноваціями», «інноваційне управління», «педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти».

Визначено зміст поняття «інноваційний менеджмент» як системи принципів, форм і методів управління, яка активно впливає на управлінську діяльність та забезпечує інноваційну, інвестиційну, педагогічну, політичну та соціально-економічну активність як окремої структури, так і організації в цілому. Визначено базове поняття дослідження «педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти», яке тлумачиться як об'єктивні обставини управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу, система взаємопов'язаних дій, методів, спрямованих на розвиток інноваційного освітнього середовища.

Конкретизовано педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти (нормативно-правову, соціально-педагогічну, управлінську, психолого-педагогічну).

Проаналізовано ряд факторів, які гальмують процес упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

2. Науково обґрунтовано та розроблено авторську модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, яка характеризується наявністю взаємопов'язаних елементів діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Проаналізовано її структуру, виокремлено блоки: концептуально-цільовий (соціальне замовлення суспільства на впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти, мета, базові наукові підходи); змістовий (структурні компоненти моделі, педагогічні умови); технологічний (технологія реалізації педагогічних умов, етапи впровадження інноваційного менеджменту); результативний (критерії визначеного рівня впровадження інноваційного менеджменту, рівні сформованості, очікуваний результат).

3. Виділено та охарактеризовано: *спонукальний* (орієнтація керівника в галузі менеджменту на вдосконалення професійної компетентності, передбачає мотивацію до впровадження інновацій для ефективного управління закладом освіти); *пізнавально-аналітичний* (засвоєння знань про сутність інновації, її ознаки та типи, структуру та динаміку, стратегії впровадження); *діяльнісно-практичний* (використання комплексу форм, методів, засобів, якими має оволодіти керівник для забезпечення впровадження освітнього інноваційного менеджменту); *оцінно-результативний* (розвиток особистісних якостей керівника, які сприяють ефективному впровадженню інновацій в систему середньої освіти) критерії та показники оцінювання ефективності реалізації авторської моделі.

4. Розроблено та апробовано технологію реалізації педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти відповідно до обґрунтованих етапів.

Охарактеризовано етап мотивування керівників закладів освіти до інноваційної діяльності, що відповідає спроектованому цілемотиваційному компоненту, передбачає спрямованість суб'єктів освітньої діяльності на впровадження інноваційного менеджменту, визначається мотивацією їх діяльності з урахуванням соціально-педагогічної умови. Доведено, що етап інформаційно-змістового забезпечення репрезентує пізнавально-змістовий

компонент моделі, вміщує найбільш ефективні форми і методи роботи із суб'єктами освітнього процесу, які ґрунтуються на нормативно-правовій умові. З'ясовано, що етап оволодіння керівниками відповідними стратегіями, засобами та прийомами впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти технології відповідає спроектованому в моделі процесуально-операційному компоненту, передбачає оволодіння управлінцями вміннями, навичками, прийомами організації і виконання управлінських дій з урахуванням управлінської умови. Зазначено, що етап оцінно-аналітичної роботи щодо самовдосконалення передбачає реалізацію оцінювально-рефлексивного компоненту та сприяє самопізнанню особистісних характеристик керівників закладів освіти, оцінці їхніх знань, аналізу професійних умінь щодо впровадження інноваційного менеджменту, що передбачає реалізацію психолого-педагогічної умови.

5. Узагальнено результати формульовального етапу педагогічного експерименту, які засвідчили ефективність реалізації авторської моделі та технології, а також відповідних педагогічних умов. Відзначено позитивну динаміку змін щодо впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти: в середньому у 18,1% керівників ЕГ після проведеної експериментальної роботи зафіксовано творчий рівень управлінської діяльності. За допомогою методів математичної статистики підтверджено ефективність апробації розробленої технології реалізації педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти.

Окреслено шляхи ефективного впровадження інноваційного менеджменту в освітніх закладах, до яких віднесено, зокрема, розроблення веб-сайту «Скарбниця керівника закладу загальної середньої освіти», завдяки якому реалізується компетентнісний та особистісний підходи до професійної діяльності, підвищується рівень усвідомленості необхідності управління на засадах інноваційного менеджменту.

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати про те, що мету досягнуто, визначені завдання реалізовано, а ефективність розробленої

моделі та технології забезпечує підвищення рівня управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу та алгоритмізацію інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників освітніх закладів.

Дисертаційна робота не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми. Подальшого дослідження потребують: шляхи оптимізації управлінської діяльності освітнім закладом; збагачення та вдосконалення методик та технологій навчання управлінців освітньої сфери; теоретико-методологічне обґрунтування ролі й значення інноваційного менеджменту в системі середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксарина, И. Ю., 2006. *Педагогические условия адаптации выпускников школ на этапе перехода от общего к высшему профессиональному образованию*. Кандидат наук. Курганский госуд. ун-т.
2. Андреев, В. И., 1988. *Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности: Основы педагогики творчества*. Казань: Казанский университет.
3. Андрущенко, В. А., 2006. *Економіка вищої освіти України: тенденції та механізми розвитку*. Київ: Педагогічна преса.
4. Аніщенко, О. В., 2014. Технології особистісного і професійного розвитку у контексті формування інноваційного потенціалу особистості. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. № 2 (9). Ніжин. с. 24-29.
5. Аносов, І. П., 2003. *Сучасний освітній процес: антропологічний аспект*: [монографія]. Київ.
6. Антипова, В. М., Колесина, К. Ю., Пахомова, Г. А., 2006. Компетентностный подход к организации дополнительного педагогического образования в университете. *Педагогика*, № 8, с.57-62.
7. Антонова, О. Є., 2003. *Базові знання з педагогіки: становлення, розвиток, технологія формування*: [монографія]. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка.
8. Антонова, О. Є. 2007. *Теоретичні та методичні засади навчання педагогічно обдарованих студентів*: [монографія]. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка.
9. Арешонков, В. Ю., 2006. *Педагогічні засади самоорганізації слухачів системи післядипломної освіти*: автореф. дис. канд. пед. наук. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка.
10. Артюх, М., 2006. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти. В: *Освіта і управління*, № 2, с. 55-58.
11. Балабанов, І. Т. 1995. *Основи фінансового менеджменту. Фінанси і статистика*, [Online]. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file>.
12. Бабанский, Ю. К. 1989. *Избранные педагогические труды*. Москва.

13. Бабанский, Ю. К. 1977. *Оптимизация процесса обучения (Общедидактический аспект)*. Москва: Педагогика.
14. Багдугева, А. В., 2006. *Педагогические условия формирования профессиональной готовности будущих специалистов с использованием информационных технологий (на примере специальностей кадастрового профиля)*: автореф. дис. канд. пед. наук. Москва: Бурятский гос. ун-т.
15. Бакиров, А. С., 2001. *Контролирующая деятельность и самоконтроль учителя в условиях инновационной школы*: автореф. дисс. Кандидата псих. наук. Казань.
16. Балл, Г. О., 1994. Гуманістичні засади педагогічної діяльності. *Педагогіка і психологія*, № 2, с. 3-11.
17. Балл, Г. О. 2008. *Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах)*: 2-ге вид., Житомир: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України.
18. Бандура, О., 2000. Самоактуалізація як механізм формування інтегрованого стилю життя особистості. В: ред. кол. Н. Софій *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство*. Київ: Контекст, с. 101-104.
19. Бастрон, А. А., 2000. *Профессиональное взаимодействие в школе инновационного типа как условие обеспечения преемственности образовательного процесса* : автореф. дис. канд. пед. наук. Барнаул.
20. Бегей, В. М., 1995. *Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах*. Львів: ЛДУ.
21. Беспалько, В. П. 1995. *Педагогика и прогрессивные технологии обучения*. Москва: Институт профессионального образования.
22. Беспалько, В. П. 1989. *Слагаемые педагогической технологии*. Москва.
23. Бигтагиров, К. Л., 1973. *Дидактические условия обучения татарскому языку*: автореф. дис. канд. пед. наук: Казань.
24. *Біла книга національної освіти України*, 2009: за ред. В. Г. Кременя. Київ: Акад. пед. наук України.

25. Білий, Л. Г., 2006. Педагогічний менеджмент в освіті. В: ред. кол.: С. У. Гончаренка, В. О. Радкевич та ін. *Дидактика професійної школи*: зб. наук. пр. № 4. Хмельницький: ХНУ, с. 188-191.
26. Білик, Н. І., 2005. *Моделювання процесу навчання в системі підвищення кваліфікації вчителів*: автореф. дис. канд. пед. наук: Київ: Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України.
27. Білобровко, Т. І. 2008. *Кредитно – модульний курс з освітнього менеджменту: навч. посібник*. Переяслав – Хмельницький.
28. Богданова, І. М., 2003. *Професійно-педагогічна підготовка майбутнього вчителя на основі інноваційних технологій*: Доктор наук. Київ.
29. Боднар, О. С., 2008. *Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл*: автореф. дис. канд. пед. наук: Київ.
30. Боднар, О. С., 2013. Модель управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. В: *Вісник Прикарпатського університету. Педагогіка*. Вип. XLV, с. 95-100.
31. Боднар, О. С., Горащ, К. В. 2012. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом*: [монографія]. Тернопіль: Крок.
32. Боднар, О. С. 2012. *Ситуаційний менеджмент*: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури.
33. Бондар, В. І. 2000. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.
34. Большов, А., Михайлов, В. 2011, *Современный менеджмент: Теория и практика*. СПб: Питер.
35. Бражнич, О. Г., 2001. *Педагогічні умови диференційованого навчання учнів загальноосвітньої ЗНЗ*. Кандидат наук. Кривий Ріг.
36. Будас, Ю. О., 2010. *Підготовка майбутніх учителів до інноваційної педагогічної діяльності засобами ділової гри*. Кандидат наук. Вінниця.

37. Буренніков, Ю. Ю., 2008. Деякі аспекти діагностики стану управління інноваційною діяльністю підприємства. В: *Економіка: проблеми теорії та практики*. № 237, с. 278-285.
38. Буркова, Л. В., 2000. Класифікація педагогічних інновацій – перший етап науково-педагогічної експертизи. В: *Директор школи*. № 35, с. 1-9.
39. Бутнік-Сіверський, О. Б., Жарінова, А. Г., 2008. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності. В: *Збірник наукових праць* № 6. Київ: НДІ інтелектуальної власності.
40. Бушуев, С. Д. 2010. *Креативные технологии управления проектами и программами*: [монографія]. Київ: Саммит-Книга.
41. Валдайцев, С. В. 1997. *Оценка бизнеса и инновации*. Москва: Информационно - издательский дом «Филин».
42. Василенко, Н. В., 2007. *Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності*: автореф. дис. канд. пед. наук. Київ.
43. Васильченко, Л. В., 2006. *Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти*. Кандидат наук. Запоріжжя: ЗОІППО.
44. Ващенко, Л. М., 2005. Зміст і структура інноваційного педагогічного процесу. В: *Управління освітою*, № 20, с. 4-5.
45. Ващенко, Л. М. 2005. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: [монографія]. Київ: Тираж.
46. Вдовиченко, Р. П., 2002. Деякі аспекти діяльності міського управління освіти з підвищення професійної компетентності керівників шкіл. В: *Нова педагогічна думка. Тематичний спецвипуск, №3-4*. Рівне, с.101-108.
47. Вдовиченко, Р. П., Калініна Л. М., 2004. Комп'ютерна підтримка діяльності установ і закладів як стратегія управління. В: *Педагогічні науки: зб. наук. пр.-Випуск XXXVII*. Херсон, с.19-25.
48. Бусел, В. Г. ред., 2001. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ: ВТФ «Перун».

49. Велиховська, А. Б., Забродська, Л. М., 2010. *Застосування мережних технологій у діяльності методиста освітньої системи регіону*. В: № 1–2 (50–51), Миколаїв.
50. Власенко, Ю. О. 2003. *Психологічний аналіз інноваційного потенціалу особистості*. Кандидат наук. Одеський національний ун-т ім. І. І. Мечникова.
51. Вознюк, Л. В., 2007. *Гуманістичні засади інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, управлінський аспект*: автореф. дис. канд. пед. наук. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка.
52. Вознюк, О. В. 2009. *Розвиток вітчизняної педагогічної думки : синергетичний підхід*: [монографія]. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка.
53. Вудюк, М., Френсис, Д. 1991. *Раскрепощенный менеджер*. Москва.
54. Гавриш, І. В., 2006. *Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної професійної діяльності*. Доктор наук. Харків.
55. Ганин, Е. А., 2007. *Педагогические условия использования современных информационных и коммуникационных технологий для самообразования будущих учителей* [Online].
56. Гагіна, Н. В., 2008. Проблема вдосконалення підготовки майбутніх менеджерів до професійної діяльності. В: *Імперативи розвитку України в умовах глобалізації: міжнародна науково-практична конференція*. Чернігів: ЧДІЕУ, с. 238 – 239.
57. Гагіна, Н. В., 2011. *Педагогічні умови формування у майбутніх менеджерів умінь конструктивної взаємодії у ситуації конфлікту*. Кандидат наук. Житомир.
58. Гагіна, Н. В., 2007. Роль інноваційних технологій у формуванні конфліктологічної компетенції майбутніх менеджерів. В: *Педагогічні обрії*, № 3, с. 57-60.

59. Гаєвська, Л. А. *Управління освітою: нові пріоритети*. [Online]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita>.
60. Гаман, Н. В. 2004. *Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід*: [монографія]. Київ.
61. Ганущак-Єфіменко, Л. М., 2011. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства. В: *Актуальні проблеми економіки*, № 1, с. 90-100.
62. Гальчук, А. А., 2015. Трактуювання та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». В: *Ефективна економіка*, [Online]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
63. Гатеж, Н. В., 2019. *Підготовка майбутніх учителів образотворчого мистецтва до виховання естетичної культури учнів закладу загальної середньої освіти*: автореф. дис. канд. пед наук. Київ.
64. Герчикова, И. Н. 2002. *Менеджмент. учебник, 3-е изд.* Москва: ЮНИТА.
65. Гончаренко, С. У. 2010. *Педагогічні дослідження: Методологічні поради молодим науковцям*. Вінниця: ТОВ «Планер».
66. Глухова, С. Г., 2010. *Инновационный процесс в образовательном учреждении: аспект управления*, [Online]. Режим доступу: <http://www.wiki.iteach.ru/index.php>.
67. Головатий, М. Ф. 2002. *Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки*. Київ: Міжрегіон. акад. упр. персоналом.
68. Гончаренко, С. У. 2008. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Вінниця: ДОВ «Вінниця».
69. Гораш, К. В., 2007. Інформаційне забезпечення впровадження освітніх інновацій в інституті післядипломної педагогічної освіти. В: *Індивідуалізація та фундаменталізація навчального процесу в умовах євроінтеграції: Всеукр. наук.-практ. конф.*, с. 74-77.
70. Григорош, В. В. 2003. *Управління навчальним закладом*. Харків: Ранок.

71. Гриньова, М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. 2012. *Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч. метод. посіб. для студ. магістрантів*. Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка.
72. Гриньов, А. В., 2013. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. В: *Проблеми науки*, № 12, с. 12-17.
73. Гришина, Т. В. 2003. *Освітня технологія як об'єкт методичної роботи*. Харків: Основа.
74. Гузик, М. П., 2009. Філософсько-світоглядні основи педагогічної системи М. П. Гузика та особливості його авторської дидактики у спектрі можливостей. В: *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 2, с. 30-33.
75. Гуменюк, В. В., 1999. Інформація – основа управління. В: *Майбуття*, № 13-14, с. 1.
76. Гура, О. І., 2001. *Педагогічні умови формування професійних комунікативних якостей соціального педагога*: автореф. дис. канд. пед наук. Харків.
77. Гурова, О. М., 2001. *Інноваційний менеджмент та інноваційна діяльність в закладах освіти*, [Online]. Режим доступу: [http://chito.in.ua/innovacijnij-menedjment -osvitnih.html](http://chito.in.ua/innovacijnij-menedjment-osvitnih.html).
78. Даниленко, Л. І. 2003. *Інноваційний менеджмент в освіті: навч.-метод. комплекс з дисципліни*. Київ: Міленіум.
79. Даниленко, Л. І., 2013. Інноваційна спрямованість освіти. В: *Управління освітою*, №24 (324).
80. Даниленко, Л. І. 2004. *Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посібник*. Київ: Міленіум.
81. Даниленко, Л. І. 2004. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: [монографія]. Київ: Міленіум.
82. Даниленко, Л. І. Колупаєва, А. А., Найда, Ю. М. і Софій, Н. З. 2007. *Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій*. В: Л. І. Даниленко, ред. *Інклюзивна школа: особливості організації та управління*. Київ.

83. Даниленко, Л. І. і Сергєєва, Л. М. 2007. *Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами*: В. В. Олійник ред. Київ: ТОВ «Етіс Плюс».
84. Дворнікова, Н., 2009. *Педагогічні умови модернізації навчально-виховного процесу у ВНЗ*: автореф. дис. кандидата пед. наук. Київ: Ін-т вищої освіти АПН України.
85. Де Колувэ, Л., Маркс, Э. и Петри, М. 1993. *Развитие школы: модели и изменения*. Калуга: Калужский институт социологии.
86. Дем'янюк, Т. Д., Лашта, В. І., Мельничук, Л. С. 2005. *Інноваційні технології методичної роботи з педагогічними кадрами району: навч.-метод. посібник*. Рівне: Волинські обереги.
87. Денисюк, В. В., Кужель, В. В. *Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти*, [Online]. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpgo>.
88. Дерев'янюк, О. В., Тернопільська, В. І., 2011. Теоретичні засади формування професійної компетентності. В: *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання по підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, № 27. Вінниця, с.523-528.
89. Дичківська, І. М. 2004. *Інноваційні педагогічні технології*: навчальний посібник. Київ: Академвидав.
90. Довбиш, І., 2006. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. В: *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 1, с. 69-75.
91. Докучаєва, В. В., 2007. *Теоретико-методологічні основи проектування інноваційних педагогічних систем*: автореф. дис. д-ра. пед. наук. Луганськ.
92. Драгунова, В. В., 2015. Впровадження інноваційного менеджменту в систему освіти, як засіб підвищення конкурентоздатності працівників відділу освіти на ринку праці. В: *Актуальні проблеми професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці*: матеріали міжнародної наук.-практ.конференції. Київ.
93. Драгунова, В. В., 2016. Інноваційний менеджмент в системі освіти як наукова новизна. В: *Теоретико-методичні засади професійної підготовки керівників*

- навчальних закладів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції. Житомир: ФО-П Левковець, с.133-138.
94. Драгунова, В. В., 2016. Роль інноваційного менеджменту у формуванні майстерності керівника навчального закладу. В: М. В. Гриньова ред. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXIII Киришинські читання)*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції. Полтава, с.137-139.
 95. Драгунова, В. В., 2016. Інноваційний менеджмент у закладах освіти. В: *Наукова еліта у розвитку держав*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції. Київ.
 96. Драгунова, В. В., 2016. Сучасний стан упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Теоретичні та прикладні дослідження в галузі педагогіки, психології та суспільних наук*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції. Кельце, Республіка Польща, с. 57-59.
 97. Драгунова, В. В., 2017. Сутність педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Перспективні напрямки розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук: матеріали наук.-практ. конференції*. Харків, с.31-34.
 98. Драгунова, В. В., 2017. Менеджмент інноваційної діяльності в системі середньої освіти. В: *Розвиток сучасної освіти: теорія, практика, інновації: матеріали III міжнародної наук.-практ. конференції*. Київ. с.197-199.
 99. Драгунова, В. В., 2017. Формування професійної майстерності керівника навчального закладу до інноваційної діяльності. В: *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі» (XXIV Киришинські читання)*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції. Полтава.
 100. Драгунова, В. В., 2017. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Інноваційний менеджмент в закладах освіти: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конференції*. Житомир: ФО-П Левковець, с.174-180.

101. Драгунова, В. В., 2017. Особливості моделювання педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Інноваційні технології навчання обдарованої молоді: матеріали IX міжнародної наук.-практ. конференції*. Одеса, с.92-95.
102. Драгунова, В. В., 2016. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти. В: *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць, №18*. Полтава: Полтав. нац.пед. ун-т імені В. Г. Короленка. с. 96-101.
103. Драгунова, В. В., 2017. Особливості педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Проблеми емпіричних досліджень у психології та гуманітарних наук (до 565-річчя від дня народження Леонардо да Вінчі): матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Краків, Польща, с.34-41.
104. Драгунова, В. В., 2017. Модель педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Педагогічні науки: зб. наук. праць, Випуск LXXVII. Том1*. Херсон: Херсонський держ.ун-т. с.76-80.
105. Драгунова, В. В., 2018. Технологія реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Науковий часопис нац. пед. університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 60, том 1*. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, с.140-144.
106. Драгунова, В. В., 2018. Забезпечення реалізації моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: П. Ю. Саух ред. *Вісник ЖДУ ім. І. Франка: науковий журнал. Педагогічні науки, Вип.2(93)*. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту імені І.Франка, с.63-67.
107. Драгунова, В. В., 2018. Компоненти, критерії та показники оцінювання реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького*

- державного педагогічного університету імені Івана Франка, Вип.19.Том 1. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», с.155-158.
108. Драгунова, В. В., 2018. Особливості моделювання в системі середньої освіти. В: *European Humanities studies: State and Society / Europejskie studia humanistyczne: Panstwo i Spoleczenstwo, Issu 2. Poland-Ukraine*, p.117-136.
 109. Драгунова, В. В., 2018. Організація та процедура дослідження реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: Сущенко А. В ред. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій та загальноосвітніх школах: зб. наук. пр., Вип. 61. Т.1*. Запоріжжя: КПУ, с. 53-55.
 110. Драгунова, В. В., 2019. Модель педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Інноваційна педагогіка: науковий журнал, № 11*. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», с.31-34.
 111. Драгунова, В. В., 2019. Технологія реалізації моделі впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. В: *Директор школи, ліцею, гімназії, №2, том I (24)*. Київ: Гнозис.
 112. Дубасенюк, О. А., Антонова, О. Є., Вітвицька, С. С., Сидорчук, Н. Г., Спірін, О. М., Якса, Н. В. та ін., 2008. Концептуальні моделі педагогічної освіти: наукові пошуки та здобутки. В: Дубасенюк, О. А. ред. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку*, вид. 2-е, доп.: [монографія]. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, с. 8-29.
 113. Евдокимова, В. 2001. *Педагогічний експеримент: навч. посібник для студентів педагогічних ВНЗ*. Харків: ОВС.
 114. *Енциклопедія освіти*, 2008. Кремень В. Г. ред. Київ: Акад. пед. наук України.
 115. Егоршин, А., 2012. Управлять по науке. В: *Служба кадров, №8*, с. 38-42.
 116. Ельбрехт, О. М. 2010. *Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади і США: [монографія]*. Київ

117. Єльнікова, Г., 1999. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*: [монографія]. Київ: ДАККО.
118. Єльнікова, Г., 2003. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. В: *Директор школи*, № 40-41.
119. Єрмошенко, М. М. 2006. *Менеджмент*. Київ: Національна академія управління.
120. Жариков, Е. С. 2002. *Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу*. Москва: МЦФЕР.
121. Завалкевич, Л. і Косик, В. 2009. О методах управлінського впливу. В: *Персонал*, №2, с.60-64.
122. Завалкевич, Л. Э. 2002. *Психология эффективного менеджера*, вип. 10. Київ: Ника-Центр.
123. Заворотинська, Н. М. *Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті*. [Online]. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpg>.
124. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами і доповненнями). 2002. В: *Відомості Верховної Ради України; Верховна рада України*, № 36, [Online]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
125. Закон України «Про освіту» Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII. 2017. В: *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, № 38-39, ст.380, [Online]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
126. Законнова, А., 2014. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. В: *Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО»*, [Online]. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>
127. Згуровський, М. З., 1997. Ми повинні упереджувати ситуацію, а не фіксувати проблеми. В: *Освіта України*, №10.
128. Зязюн, І., 2007. Філософія педагогічної наукової методології. В: *Професійна освіта: педагогіка і психологія : україно-польський журнал*, № 9, с. 49-69.
129. Зязюн, І. А. 2008. *Філософія педагогічної дії*: [монографія]. Черкаси: ЧНУ ім. Богдана Хмельницького.

130. Іванюк, І., Парщенко, Л. і Терещенко, А., 2014. Система управління загальною середньою освітою. В: *Управління освітою*, №18(342).
131. *Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: зб. наук.-метод. праць*. 2014, О. А. Дубасенюк ред. Житомир: ФОП Левковець.
132. *Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки*, вип. 32002., М. Ф. Головатий ред. Київ: Міжрегіон. акад. упр. персоналом).
133. *Інноваційні підходи до формування та розвитку професійної компетентності педагогічних працівників у системі неперервної освіти: тематична збірка праць*, 2012. Рівне: ПП Лапсюк.
134. *Інноваційна стратегія українських реформ*, 2004. К.: Знання України.
135. *Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід: метод. посібник*, 2002. Пометун, О., Пироженко, Л., ред. Київ: А.П.Н..
136. Калініна, Л., 2003. Специфіка інформаційного управління закладами освіти. В: *Освіта і управління*, т. 6, ч. 3, с. 47.
137. Карамушка, Л., 2003. *Психологія управління: Навчальний посібник*. Київ: Міленіум.
138. Карпенчук, С. Г., 2003. *Педагогічна технологія А. С. Макаренка в контексті сучасної педагогіки: автореф. дис. д-ра пед. наук*. Київ: Інститут педагогіки АПН України.
139. Карпова, Ю. А. 2004. *Введение в социологию инноватики: Учебное пособие*. СПб.: Питер.
140. Кассина, Р. А., 2006. *Инновационная среда образовательного учреждения как интегральное средство профессионального развития учителя: автореф. дис. канд. пед. наук*. Нижний Новгород.
141. Киричук, В. О., 2002. Психолого-педагогічне проектування в системі виховного процесу загальноосвітньої школи. В: *Практична психологія та соціальна робота*, № 8, с. 4-12.

142. Коваленко, О. В., 2007. *Формування готовності до інноваційної професійної діяльності в майбутніх педагогів дошкільних закладів*, [Online]. Режим доступу: <http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua>.
143. Ковалюк, О. М., 2018. *Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язбережувальних технологій*. Кандидат пед. наук. Київ.
144. Козій, М. К. 2001. *Психолого-педагогічні умови удосконалення педагогічної практики студентів: методичний посібник*. Київ: Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова.
145. Козлова, О. Г., 1999. *Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти*. Кандидат пед. наук. Київ.
146. Коломінський, Н. Л., 2001. *Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) 2001 года*: автореф. дис. д-ра психол. наук. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України.
147. Камінецький, Я. Г., 2009. Науково-педагогічні та економічні основи управління системою профтехосвіти. В: *Молодь і ринок*, №2 (49), с. 15-19.
148. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. 2004. О. В. Овчарук ред., Київ: Бібліотека з освітньої політики.
149. Конафоцька, Г., 2009. Менеджмент творчості як нова парадигма в управлінні освітою. В: *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 1, с. 83-84.
150. Кондратьєва, А. В., 2014. Філософія освітнього менеджменту. В: *Грані. Філософія*, №4 (108), [Online].
151. Коновальчук, І. І., 2011. Закономірності та умови реалізації інноваційних освітніх процесів. В: *Розвиток педагогічних наук в Україні і Польщі на початку ХХІ століття зб. наук.праць*. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., с. 552-557.
152. Коновальчук, І. І., 2012. Роль наукових шкіл в інтеграції інноваційних освітніх процесів. В: В. Кремень ред. *Становлення і розвиток науково-педагогічних шкіл: проблеми, досвід, перспективи: зб. наук.праць*. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, с. 61-64.

153. Коновальчук, І. І., 2015. *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*. Кандидат пед. наук. Житомир.
154. Концепція інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. 2011. В: Щекатунова, Г. Д., Цимбалару, А. Д. і Гораш, К. В. ред. *Рідна школа*, № 6 (978), с. 28-39.
155. *Концептуальні засади реформування середньої школи. Нова українська школа*. 2016. Київ: Міністерство освіти і науки України, [Online]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage>.
156. Копельчак, М. П., 2010. Культура управління як складова формування сучасного керівника професійно-технічного навчального закладу. Копельчак В: *Молодь і ринок*, №6 (65), с. 38-41.
157. Корогод, Н. П., 2003. Єдність освіти і виховання в процесі підготовки і формування особистості майбутнього фахівця. В: Кремень, В. Г. ред. *Проблеми освіти: наук.-метод. зб.* Київ: Наук.-метод. центр вищої освіти Міністерства освіти і науки України, с. 60-65.
158. Корогод, Н. П., 2003. Ефективне управління освітньою діяльністю – запорука якісної підготовки фахівців. В: *Управління якістю фахівців: збірник доповідей учасників конференції*. Запоріжжя: ЗДІА, с.34-37.
159. Косов, Б. Б., 1983. Технологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности. В: *Вопросы психологии*, №5, с.126-130.
160. Костюшко, Ю. О., 2000. Засади недирективної педагогіки як необхідна умова розв'язування міжособистісних конфліктів між учителем та учнями. В: *Вісник Житомирського державного педагогічного університету імені Івана Франка*, Вип. 6. Житомир, с. 249-251.
161. Костюшко, Ю. О., 2005. *Педагогічні умови підготовки майбутнього вчителя до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту*. Кандидат пед. наук. Житомир.
162. Костюшко, Ю. О., 2004. Технологія підготовки майбутніх педагогів до міжособистісної взаємодії у ситуації конфлікту. В: Дубасенюк, О. А. ред.

- Освітні інноваційні технології у процесі викладання навчальних.* Житомир: ЖДУ, с. 94-105.
163. Кошманова, Т. С., 1999. Коопероване навчання як модель підготовки американських учителів. В: *Шлях освіти*, № 2, с. 20-25.
 164. Князева, Е. Н., 2000. *Синергетика и новые подходы к процессу обучения*, [Online]. Режим доступа: <http://www.xaos.ru/inde>.
 165. Краснокутська, Н. В. 2003. *Інноваційний менеджмент: навч. посібник*. Київ: КНЕУ.
 166. *Креативна освіта: інструктивно-методичні матеріали членів ННВК «Полісся»*. 2012. Дубасенюк, О. А., Антонова, О. Є., Вознюк, О. В. і Коновальчук, І. І. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
 167. Кремень, В. Г. 2009. *Національна освіта України*. Київ: АПНУ.
 168. Кремень, В. Г. 2001. Інновація – alter ego глобалізації. В: *Рідна школа*, №3. Київ, с. 3-9.
 169. Крутенко, О. В., 2012. *Виховання гуманістичних цінностей школяра у педагогічній спадщині О. А. Захаренка*: автореф. дис. кандидата пед. наук. Переяслав-Хмельницький.
 170. Крушельницька, О. В. і Мельничук, Д. П. 2003. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: „Кондор”.
 171. Кузьмінський, А. І. 2004. *Педагогіка: підручник, 2-ге вид., перероб. і доп.* Київ: Знання-Прес.
 172. Кушнір, В. А. , 2003. *Теоретично-методологічні основи системного аналізу педагогічного процесу вищої школи*: автореф. дис. д-ра пед. наук. Київ.
 173. Лавріненко, Ю. М., 2010. Теоретичні аспекти визначення сутності інновація. В: *Вісник Запорізького національного університету*, №2(6), с.191-195.
 174. Лазарев, В. С., 2004. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основы понятия. В: *Педагогика*, № 4, с. 11-21.
 175. Лантух, Н. И., 2006. *Педагогические условия формирования информационной культуры у старшеклассников в системе «лицей-вуз»*:

- автореф. дис. кандидата пед. наук. Ставрополь: Северо-Кавказский гос. техн. ун-т.
176. Литвин, Л., 2013. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження. В: *Соціально-економічні проблеми і держава*, Вип. 1 (8). [Online], с.108 – 115. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf>.
 177. Лісова, Н. І., 2005. *Розвиток психолого–педагогічної компетентності молодих учителів у системі післядипломної освіти*: автореф. дис. кандидата пед. наук. Київ.
 178. Лозвін, В., 2002. «Ситуація успіху» як мета управління. В: *Директор школи.*, № 43.
 179. Лозниця, В. С. 2001. *Психология менеджменту. Теория и практика: навч.посыбник*. Київ: ТОВ «УВПК, Екс.об.».
 180. Локшина, О. І., 2004. Моніторинг рівнів досягнень компетентностей: інноваційні підходи. В: Овчарук, О. В. ред. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ: Бібліотека з освітньої політики, с. 26-33.
 181. Лунячек, В. Є. 2005. *Алгоритм управління школою*. Харків: Основи.
 182. Луговий, В. І. 1997. *Управління освітою: Навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління»*. Київ.
 183. Мадзігон, В. і Вячевський, М., 2010. Суть і принципи організації менеджмента та особливості реактивного і цільового управління в менеджменту. В: *Молодь і ринок*, №10 (69). Київ, с. 16-22.
 184. Максимов, О., 2006. Моніторинг як засіб управління процесом навчання у школі. В: *Рідна школа*, № 1, с. 65-66.
 185. Малихіна, В. М., 2004. Актуальні проблеми інноваційної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах. В: *Розвиток освітніх систем і технологій*, №14, с. 5-11.
 186. Малихіна, В. М., 2002. Управлінська підтримка інноваційної діяльності вчителя. В: *Післядипломна освіта в Україні*, №2, с. 69-71.

187. Малихіна, В. М., 2004. Теоретичний аналіз здійснення інноваційної діяльності у загальноосвітніх навчальних закладах. В: *Педагогічні науки: зб. наук. праць, ч.1*. Суми: Сум ДПУ ім. А. С. Макаренка, с. 180-185.
188. Манько, В. М., 2000. Дидактичні умови формування у студентів професійно-пізнавального інтересу до спеціальних дисциплін. В: *Соціалізація особистості: зб. наук. пр. нац. пед. ун-ту ім. М. Драгоманова, вип.2*. Київ: Логос, с. 153-161.
189. Марков, М. 1982. *Технология и эффективность социального управления*. Москва: Прогресс.
190. Маркіян, С. В., 2006. Інновації як фактор розвитку освіти. В: *VI Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція*. Харків.
191. Мармаза, О. І. 2004. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. В: *Управління школою, вип. 11–12 (23–24)*. Харків: Видав. гр. «Основа».
192. Мармаза, О. І., 2007. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб.* Харків: Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.
193. Мармаза, О. І., 2005. *Менеджмент в освіті: секрети успішного управління*. Харків: Основа
194. Маслов, В. І. 2007. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник*. Тернопіль, Астон.
195. Маслов, В. І., Бондар, О. С. та Горащ, К. В. 2012. *Наукові основи та технології компетеного управління загальноосвітнім навчальним закладом: [монографія]*. Тернопіль: Крок.
196. Маслоу, А. 1994. *Самоактуализация личности и образование: пер.с англ.* Г.А.Балла. Киев: И-т психологии АПН Украины.
197. Машарова, Т. В., 1997. *Педагогические теории, системы и технологии обучения: учебное пособие*. Киров: Изд-во ВГПУ, с.157.

198. Мельник, В., 2002. Підвищення кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу як інноватора освітнього процесу. В: *Директор школи*, №9, с.5-6.
199. Мэнсфилд, Э., 1979. *Экономика научно-технического прогресса*. Москва : Прогресс.
200. Микитюк, П. П. 2007. *Інноваційний менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури.
201. Мосюра, А. І., 2017. *Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом*: дис. кандидата пед. наук. Київ.
202. Мороз, О., 2002. Запровадження інноваційних педагогічних технологій. В: *Директор школи*, № 6, с. 69-73.
203. Мурашко, М. І. 2002. *Менеджмент персоналу: навчально - практичний посібник*. Київ: Т-во “Знання”, КОО.
204. Навальківська, О. Я., 2017. *Впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій*: маг. робота. Тернопільський НЕУ, [Online]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua>.
205. Назарова, О. Л., 2003. Новые информационные технологии в управлении качеством образовательного процесса в колледже. В: *Информатика и образование*, № 11, с. 79-84.
206. Назола, О. В., 2005. *Педагогічні умови підвищення якості навчання іноземних мов курсантів вищих військових навчальних закладів*: автореф. дис. кандидата пед. наук. Хмельницьк: вид-во Нац. Акад. держ. прикордон. Служби України ім. Б.Хмельницького.
207. Найдьонов, І. і Кот, Г. 2009. Головні важелі в управлінні якістю освіти. В: *Персонал. Журнал інтелектуальної еліти*, № 1. [Online].
208. Науково-методичне забезпечення діяльності освітніх округів в умовах реформування освітньої галузі. 2012. В: Олійник, В. В. ред. *тематична зб. праць*. Рівне: ПП Лапсюк.

209. Національна Доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті. 2001. В: Освіта, с. 2-6.
210. *Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2020 роки* [Online]. Режим доступу: [www/mon.gov.ua/images/files/ 4455/pdf](http://www.mon.gov.ua/images/files/4455/pdf)
211. Найн, А. Я. 1998. *Інновації в освіті*: [монографія]. Челябинск : ИПР МО., 1998. 288 с.
212. Немов, Р. С. 1999. *Психологія: учебн. для студ. высш. пед. уч. заведений: в 3 кн.* Москва: Владос.
213. Нечипоренко, В. В., 2013. Теоретичні основи управління навчально-реабілітаційним центром як відкритою інноваційною соціально-освітньою інституцією. В: *Науковий часопис. Корекційна педагогіка*, [Online], с.163-168.
214. Нирмайер, Р., Зайффет, М., 2008. *Мотивація*. Москва: ОМЕГА.
215. Ничкало, Н. Г., 2002. Педагогічні і психологічні дослідження в Україні : проблеми і перспективні напрями. В: *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр., вип.2,ч.1*. Київ: АПН України, с. 16-22.
216. Ніколаєнко, С., 2007. Управління якістю і доступністю освіти - запорука інноваційного розвитку України. В: *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 6, с. 27-31.
217. Ніколаєнко, С. М. 2008. *Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України*: [монографія]. Київ. Нац. тор.-екон. ун-т.
218. Нікулочкіна, О. В., 2009. *Розвиток інформаційної компетентності вчителя початкових класів у системі післядипломної освіти*. Кандидат пед. наук. Запоріжжя, с. 46
219. Нова Українська школа. 2017. В: *Міністерство освіти і науки України* [Online]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova>.
220. Новейший философский словарь. 1998. Грицалов, А. А. ред. – Минск: Изд. В. М. Скакун.

221. Озерова, Г. В., 2015. *Сучасні підходи в управлінні навчальними закладами*, [Online]. Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/17469>.
222. Орбан-Лембрик, Л. Е. 2003. *Психологія управління*. Київ.
223. *Освітні технології: навч-метод. посібник*. 2001. Пехота, О. ред. – Київ: А.С.К.
224. *Освітній менеджмент: навчальний посібник*. 2003. Даниленко, Л. і Карамушка, Л. ред. Київ: Шкільний світ.
225. Островерхова, Н. М. 1998. *Парадигми управління авторськими закладами освіти*. Київ: Глобус, с. 14.
226. Островерхова, Н. М. і Даниленко Л. І. 1996. *Ефективність управління загальноосвітньою ЗНЗ: соціально-педагогічний аспект*. Київ: Школяр.
227. Паламарчук, В. Ф. 2005. *Першооснови педагогічної інноватики: у 2 т.* Київ: Освіта України.
228. Паламар, С., 2018. Компетентнісний підхід як методологічний орієнтир модернізації сучасної освіти. В: *Освітологічний дискурс, № 1-2 (20-21)*., с. 267-278.
229. Пастовенський, О., 2009. *Оптимізація мережі загальноосвітніх навчальних закладів в умовах регіону (друга половина XX – початок XXI століття)*. Кандидат наук .Житомирський державний університетт ім. І. Франка.
230. Пастушенко, Р., 2004. Чи потрібний громадський компонент в управлінні освітою? В: *Підручник для Директора: журнал управлінської компетентності, № 7/8*, с. 43-49.
231. *Педагогічна майстерність: підручник*. 2004. Зязюн, І. А. ред. Київ: Вища школа.
232. Пелеха, Ю. І. 2002. *Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник*. Київ: Вид-во Європ. ун-ту.
233. Пикельная, В. С., 1993. *Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект)*. Доктор наук. Київ: Криворожский пед. институт.

234. *Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: навч. посіб.* 2003. Зязюн, І. А. ред. Київ: А.С.К.
235. Підласий, І. П., 1998. Педагогічні інновації. В: *Рідна школа, № 12*, с. 3 – 17.
236. Пікельна, В. С., 1989. Управлінські моделі в керівництві школою. В: *Радянська школа, №6*, с. 56.
237. Пісоцька, Л., 2013. Сучасні методи управління у контексті діяльності керівника дошкільного навчального закладу. В: *Гірська школа українських Карпат, № 8-9*, с. 64-66.
238. Петухова, Л. Є., 2009. *Теоретико-методичні засади формування інформативних компетентностей майбутніх учителів початкових класів: Доктор пед. наук. Херсон.*
239. Повідайчик, О. С., 2007. *Формування інформаційної культури майбутнього соціального працівника в процесі професійної підготовки: автореф. дис. канд. пед. наук. Тернопіль: Ужгородський нац. ун-т.*
240. Полонский, В. М., 1999. Понятийно-термологический аппарат педагогики. В: *Педагогика, № 8*, с.17.
241. Пономарьова, Г. Ф., 1997. *Педагогічні умови формування екологічної культури студентів педагогічного коледжу.* Кандидат пед. наук. Харків.
242. Портер, М. 2001. *Конкуренция: Учеб. пособие.* Москва: Вильямс.
243. Прокопенко, І. А., 2008. *Формування професійно-менеджерської культури майбутнього вчителя.* Кандидат пед. наук. Харків.
244. *Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: 2009.* [монографія]. Дубасенюк, О. А. ред. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка.
245. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку: [монографія].* 2006. Дубасенюк, О. А. ред. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
246. Пушкар, Т., 2013. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічних технологій підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. В: *Витоки*

- педагогічної майстерності, випуск 11, [Online]. Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin.*
247. Рожнова, Т. Є., 2009. Інноваційні підходи до управління ПТНЗ. В: *Проф.-тех.освіта, № 10*, с. 11-14.
248. Рожнова, Т. Є., 2010. Особливості моделювання управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. В: *Теорія та методика управління освітою*, вип. 3, [Online]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm.
249. Рожнова, Т. Є., 2011. Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління ПТНЗ на засадах інноваційних технологій. В: *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, вип. 16 (69)*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, с. 234-242.
250. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи». 2009. В: *Офіційний вісник України, № 47*, [Online]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-p>.
251. Рубинштейн, С. Л. 2001. *Основы общей психологии. изд-е 3-е*. СПб.: Питер.
252. Рябова, З. В. *Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг*, [Online]. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>
253. Санто, Б. 1990. *Инновация как средство экономического развития*. Москва: Прогресс.
254. Семець, С. П., 2006. Педагогічні умови розвивального навчання майбутніх учителів. В: *Нові технології навчання: наук.-метод.зб., випуск 46*. Київ: ІЗМН, с.31 – 36.
255. Семиченко, В. А. 2004. *Психологія педагогічної діяльності*. Київ: Вища школа.
256. Сидоров, С. В., 2010. Правила реализации системного подхода в управлении развивающейся школой. В: *Знание. Понимание. Умение, №2*. [Online]. Режим доступу: <http://www.zpu-journal.ru/>.

257. Сисоєва, С. О., 1997. *Теоретичні і методичні основи підготовки вчителя до формування творчої особистості учня*. Кандидат пед. наук. Київ.
258. Сиротенко, Г., 2005. Інноваційних потенціал освіти: досягнення на тлі проблем. В: *Управління освітою*, №2, с. 4 – 6.
259. Сиротинко, Г. О., 2005. Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від теорії до практики. В: *Управління школою*, с. 15-18.
260. Ситниченко, Є. Г., 2007. *Інноваційні управлінські парадигми в освіті як системні чинники її трансформації*, [Online]. Режим доступу: <http://www.29196-53563-1-SM.pdf>
261. Сірий, Є. В., 2006. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири, [Online]. Режим доступу: <http://divovo.in.ua/nedjment-u-vishij-shkoli>.
262. Слиньков, В. Н. 2012. *Управление персоналом (Практические рекомендации)*. Київ: Алеута.
263. Слободчиков, В. И., 1997. Методология экспертизы инновационных образовательных проектов. В: *Экспертиза образовательных проектов: материалы международной науч.-практ. конф.* Минск, с. 23-35.
264. *Словник-довідник з професійної педагогіки*. 2006. Семенова, А. О. ред. Одеса: Пальміра.
265. *Словник іношомовних слів*. 1985. Мельничук, О. С. ред. Київ: Головна редакція УРЕ.
266. Стрельников, В., 2003. Застосування технологій навчання у співробітництві у вищій школі. В: *Педагогіка і психологія професійної освіти: наук.-метод. журн*, № 6, с. 23-32.
267. Сухомлинський, В. О. 1977. *Вибрані твори: в 5-ти т., Т.3*. Київ: Рад. Шк., с. 446.
268. Сушик, Н. С., 1996. *Педагогічна технологія формування гуманістично-професійних якостей майбутніх фахівців*: автореф. дис. канд. пед. наук. Івано-Франківськ.

269. *Основи менеджменту в освіті: навч. посіб.* 2007. Тягур, Р. С. ред. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, с. 104-105.
270. Теорія і практика інтеграції змісту освіти. Освітня програма "Довкілля". 2004. В: Ільченко, В. Р. ред. *зб. наук. праць*. Полтава.
271. Темченко, О. В., 2004. Упровадження інноваційних підходів до підвищення компетентності педагогів. В: *зб. наук. пр.* – Миколаїв: МОІППО, с. 227-230.
272. Темченко, О. В., 2006. Педагогічна позиція: сутність та шляхи формування. В: *Імідж сучасного педагога, № 3-4 (62-63)*, с. 109-111.
273. Торган, М. М., 2009. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті. В: *Наука і освіта, № 3*, с. 67-70.
274. Третьяков, П. И., Шамова, Т. И. и Капустин, Н. П. 2001. *Управление образовательными системами: учеб. пособ. для студентов вузов*. Москва.
275. Туленков, М., 2009. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» у сучасному науковому дискусії. В: *Політичний менеджмент, № 3*, с. 101-111.
276. *Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології: наук.-метод. посіб.* 2011. Калініна, Л. М. ред. Володимирець.
277. Фатхутдінов, А. А., 1998. *Інноваційний менеджмент : підручник для вузів*. Москва: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел- Синтез »
278. *Філософія освіти: навч. посіб.* 2009. Андрущенко, В. ред. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова.
279. *Философская энциклопедия: в 5 т.* 1970. Константинов, Ф. В. ред. Москва.
280. *Философский энциклопедический словарь.* 1997. Губский, Е. Ф. ред. Москва: Инфра.
281. Фрумин, И., 1993. Пути инновационной школы. В: *Директор школы, № 4*, с. 59-64.
282. Фурман, А., 1998. Азбука ефективного управління / передмова до публікації доктора психології Г. Беррі Моріса (Канада) «Керівник, той хто знаходить вихід». В: *Освіта і управління, № 3*, с. 27.

283. Федішин, І. Б., 2012. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки. В: *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, № 3, с. 42-47.
284. Философский энциклопедический словарь / Под ред. А. А. Ивина. – М.: Наука, 2003, 564 с.
285. Хомерики, О. Г., 1994. Развитие школы как инновационный процесс : метод. пособ. для руководителей образоват. учреждений. В: Поташник, М. М. ред. Москва: Рос. акад. образования.
286. Хуторской, А. В. 2005. *Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: науч. издание*. Москва: Изд-во УНЦ ДО.
287. Хуторской, А. В., 2005. Теоретико-методологические основания инновационных процессов в образовании. В: Интернет-журнал „Эйдос”. [Online]. Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal>.
288. Червінська, Л. П. 2014. *Управління інноваційною діяльністю персоналу*: [монографія]. Київ: КНЕУ.
289. Шаповал, В., 2008. Менеджмент: порівняльний аналіз понять. В: *Стандартизація. Сертифікація. Якість*, № 1, с. 51-56.
290. Шейко, В. М. і Кушнарєнко, Н. М. 2003. *Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підручник*. Київ: Знання-прес.
291. Шереметова, Н., 2003. Условия реализации педагогической поддержки успешного в обучении младших школьников. В: *Известия УрГУ. Серия: Проблемы образования, науки и культуры. Педагогика и просвещение*, № 3, Екатеринбург, с. 170-175.
292. Шмоніна, Т. А., 2013. Сучасні підходи до розуміння поняття «педагогічні умови», с. 65 – 69. [Online]. Режим доступа: http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_59/13.pdf
293. Шоробура, І., 2013. *Місія вчителя в освітніх реформах*: [монографія]. Кремень, В. ред., Київ: ТОВ Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», с. 220-228.
294. Штофф, В. 1966. *Моделирование и философия*. Москва: Наука.

295. Шумпетер, Й. 1982. *Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, проценту і цикла кон'юктури*. Москва: Прогресс.
296. Щекатунова, Г. Д. 2013. *Організаційно-педагогічні засади інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів: монографія*. Київ: Пед. думка.
297. Щерба, Н. С., 2006. Застосування методу контент-аналізу до визначення поняття “стратегічна компетенція”. В: *Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка*, № 29, с. 166-169.
298. Щерба, Н. С., 2007. Теоретичні підходи до аналізу поняття “стратегічна компетенція”. В: *Модернізація вищої освіти у контексті євроінтеграційних процесів: зб. наук. праць учасників Всеукр. методолог. семінару з міжнародною участю*. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету імені І. Франка, с. 231-235.
299. Яковлєва, Н. М., 1992. *Теория и практика подготовки будущего учителя к творческому решению воспитательных задач: Доктор пед.наук*. Челябинск.
300. Яценко, С. Л. 2005. *Педагогічні умови особистісно орієнтованого навчання учнів у гімназії*. Кандидат пед. наук. Житомир: Житомирський державний університет ім. І. Франка
301. Berg, I. 1971. *Education and Job: The Great Training Robbery*. Boston: Beacon Press, p. 36.
302. Johnson, D., 2007. Preventing bulling: developing and maintaining positive relationship among schoolmates. In: *National coalition against bulling conference. Melbourne: Melbourne University, p. 3-59*. [Online]. Режим доступу: <http://www.ncab.org.au/pdfs/NCAB%20papers/KeynotePresentations/Keynote%.pdf>
303. Johnson, D., 1984. Circles of learning. Cooperation in the classroom. In: *Association for Supervision and Curriculum Development*.
304. Kagan, S., 1999. Cooperative learning: seventeen pros and seventeen cons plus ten tips for success. In: *Kagan online magazine*. [Online]. Режим доступу: <http://www.kaganonline.com/KaganClub/FreeArticles.html>.