

Рожнова Тетяна Євгенівна,  
кандидат педагогічних наук, старший  
викладач кафедри психології,  
педагогіки та управління навчальним  
закладом факультету післядипломної  
освіти та довузівської підготовки  
Житомирського державного  
університету імені Івана Франка

### **Теоретичні аспекти управління навчальним закладом на засадах інноваційних технологій**

**Анотація:** У статті здійснено теоретичний аналіз управління навчальним закладом; розкрито зміст основних управлінських понять та особливостей управління; проаналізовано основні наукові підходи до управління навчальними закладами; висвітлено бачення управлінських проблем на основі впровадження сучасних принципів та інноваційних технологій.

**Annotation.** The article deals with the problem of the theoretical analysis of the management of the educational institution; the list of the main ideas and peculiarities in management are revealed; the main scientific approaches to management are analysed; the problems of management are highlighted on the basis of implementation of modern principles and innovational technologies.

**Ключові слова:** управління, управління навчальним закладом, менеджмент, новація, нововведення, інновація, освітня інновація, педагогічна інновація, інноваційні технології, управлінські інноваційні технології.

**Key words:** management, management of the educational institution, innovation, educational innovation, pedagogical innovation, innovational technologies, innovational technologies in management

**Актуальність теми** дослідження обумовлена умовами інноваційного спрямування суспільних та освітніх процесів. Аналіз діяльності навчальних закладів засвідчує про те, що система управління навчальними закладами розвивається в єдиному процесі оновлення національної системи освіти

Аналіз наукової літератури та дисертаційних досліджень свідчить про посилення уваги науковців до вивчення основних тенденцій і специфіки підготовки кваліфікованих кадрів в Україні, організації системи управління навчальними закладами.

Науково-теоретичні та організаційно-педагогічні основи управління в системі освіти докладно висвітлено у роботах С. Артюха, С. Батищева, Л. Ващенко, Л. Даниленко, А. Дьоміна, Г. Єльнікової, Л. Сергєєвої, Т. Шамової, О. Щербак, М. Ярмаченка та ін.

Однак використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом ускладнюється на даний час у зв'язку з недостатністю теоретичного опрацювання його основ, забезпечення потрібного науково-методичного обґрунтування, визначення стратегічної спрямованості на кінцевий результат, урахування зовнішніх і внутрішніх факторів ефективного функціонування в

швидкозмінному середовищі. Ці та інші причини обумовили вибір теми статті «Теоретичні аспекти управління навчальним закладом на засадах інноваційних технологій».

**Мета статті:** здійснити теоретичний аналіз управління, розкрити суть інноваційності в управлінні навчальними закладами, як одного з пріоритетних і динамічних проявів в контексті демократизації суспільства, розвитку ринкових відносин та зростання престижу професійної підготовленої та реалізованої особистості.

**Завдання статті :** виділити, розрізнити та науково обґрунтувати поняття «управління», «менеджмент», «новація», «нововведення», «інновація», «освітня інновація», «педагогічна інновація», «інноваційні технології», «управлінські інноваційні технології», «управління навчальним закладом на засадах інноваційних»; проаналізувати наукові підходи до управління навчальним закладом; розглянути особливості управління та прояви застосування інноваційних технологій в управлінні навчальними закладами з урахуванням сучасних вимог до системи управління освітою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі суспільного розвитку головною характеристикою ХХІ століття стає визначення світовою спільнотою гуманістичного спрямування суспільства, його розвиток та інтеграція, перехід від управління як «інтуїції і здорового глузду» [11, с. 3] до наукового управління, яке стало потужним важелем у розвитку всіх сфер суспільства. Адже «життєздатність сучасного суспільства спирається на освіту як на основу прогресу людства» [18, с. 10].

Сучасний стан розвитку національної системи освіти в Україні характеризується докорінними змінами, які відбуваються в усіх сферах життя нашого суспільства. Характерною ознакою цього періоду є творчий пошук інноваційних технологій у педагогічній та психологічній науці з метою вироблення політики стратегічного управління розвитком системи національної освіти України, яка є складним ієрархічним утворенням, базовим для соціально-економічного розвитку суспільства, і включає дошкільну, позашкільну, загальноосвітню, професійно-технічну, вищу і післядипломну складові.

У вітчизняній науці з'явилися нові галузі педагогічного знання: педагогічна інноватика (В. Паламарчук), педагогічні технології (І. Дичківська, С. Сисоєва, О. Пехота), педагогічний менеджмент (В. Маслов), стратегічний менеджмент в освіті (Г. Дмитренко), адаптивне управління в освіті (Г. Єльнікова), особистісно-орієнтована педагогіка (І. Бех, С. Подмазін, О. Савченко, І. Якиманська), система відкритої освіти і дистанційного навчання (В.Олійник), управління інноваційним процесом (Л. Ващенко), менеджмент освітніх інновацій (Л. Даниленко).

Аналіз процесів розвитку в усіх сферах людської діяльності свідчить, що їх основою є різного роду інновації, які використовуються в науці й практичній діяльності. Тому значна увага науковців і практиків зосереджена на використанні інноваційних технологій у діяльності всіх типів і видів навчальних закладів [1; 8; 9; 14].

Як свідчить науково-педагогічний аналіз, всі ці розробки недостатньо враховують швидкісні зміни, що відбулися в діяльності навчальних закладів

наприкінці ХХ ст. – початку ХХІ ст. Зокрема, поза увагою вчених залишилися питання управління навчальними закладами на засадах інноваційних технологій, обґрунтування засобів і методів інноваційного розвитку закладів освіти, впровадження інновацій в управління ними. У цілому експериментальні дані підтверджують, що кількість педагогічних експериментів, які здійснюються у навчальних закладах, значно збільшилась, проте вони потребують відповідного теоретико-методологічного обґрунтування та організаційно-методичного забезпечення [3; 6].

У контексті дослідження важливим аспектом аналізу теоретичних основ управління інноваційними процесами в навчальних закладах (закономірності, принципи, види, функції, методи, форми) виступає правильне розуміння змісту науки про управління в історичній логіці її розвитку як провідного чинника прогресу матеріального виробництва [4; 14; 16].

Так, початковий етап становлення загальної науки управління пов'язується з ім'ям Ф. Тейлора, який на початку ХХ століття розробив теорію та методологію наукової організації праці. Обґрунтована Ф. Тейлором теорія наукового управління стала свого роду фундаментом інтелектуальної науково-технічної революції. Саме Ф. Тейлором, Ф. Гільбретом, Л. Гільбрет, Г. Ганттом вперше розроблено концепцію наукового управління, в основу якої покладено: наукові методи та технологічні стандарти; принципи відбору робітників із урахуванням їх здібностей; забезпечення належного рівня їхньої освіти й розвитку; психологічна сумісність, співробітництво й кооперація робітників з роботодавцями; раціональне використання праці робітників і засобів виробництва. Продовження становлення науки управління пов'язане з ім'ям Г. Емерсона, який здійснив спробу раціоналізувати трудову діяльність, досягти підвищення продуктивності праці через нормування, облік, організацію та налагодження соціальних відносин на підприємстві.

Предметом наукових інтересів у першій чверті ХХ ст. стала неокласична (адміністративна) школа управління, яка вивчала зміст діяльності організації на основі створення універсальних принципів управління. Її розвиток пов'язується з діяльністю А. Файоля, який розробив принципи і функції адміністративного управління, довів необхідність виділення управлінської діяльності як особливого об'єкта дослідження, показав значення формальної структури організації. Головний внесок Файоля полягає в тому, що організацію він розглядав як процес, що складається з основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю, координації, об'єднаних процесами комунікації – спілкуванням, обміном інформацією – і прийняттям рішень.

Великий вплив на розвиток сучасної теорії управління здійснили Л. Урвік, А. Шелдон, М. Вебер, які виділили основні елементи адміністративної діяльності, розробили бюрократичні характеристики управління, визначили роль управління, яке ґрунтується на системі чітко визначених правил, обов'язків, компетенції, спеціалізації, регламентації, визначеності та відповідальності суб'єктів управління.

Мають цінність дослідження Ч. Барнарда, Х. Мюнстерберга, М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера, які, використовуючи методи експериментальної психології, визначили функції і завдання адміністратора у формальній організації, розкрили роль соціально-психологічних та емоційних потреб

людини в процесі виробництва і управління, мотивації праці, необхідність налагодження міжособистісних стосунків у колективі, заклали основи школи людських стосунків [15].

У 30–50-х роках ХХ ст. подальшому розвитку теорії менеджменту сприяло виділення школи поведінкових наук, яка ґрунтується на врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, характеру влади та авторитету організаційних структур, ієрархічної структури потреб, визначенні факторів впливу на трудову поведінку людини, встановлення балансу між виробничими та соціальними потребами людини, мотивації, налагодженні взаємодії системи з оточуючим середовищем (Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Роджерс, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Р. Блейк, Дж. Мутон, Р. Лайкерт).

Наступним етапом професіоналізації управління стало виникнення емпіричної (кількісної, прагматичної) школи та нової школи, які об'єднали наукові положення і концепції в універсальну теорію менеджменту (П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Лі Якокка, Т. Санталайнен, Г. Саймон, Д. Марч, Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Бір, Р. Маклер, Дж. Моррисей, Ч. Перроу, Р. Дафт та ін.).

Як стверджує С. Ніколаєнко, зарубіжні теорії управління соціальними системами (організаціями) розвивалися у жорсткій конкурентній боротьбі в умовах ринкової економіки [18].

Проведений теоретичний аналіз наукових шкіл менеджменту дає змогу ґрунтовніше розкрити особливості та специфіку управління освітою в Україні. Зокрема, питання управління освітою досліджувалися в Науково-дослідному інституті педагогіки УРСР Д. Румянцевою, Ю. Вороніним, Н. Островерховою, П. Дроб'язком, М. Легким, О. Міщенком, а також ученими і керівниками різних освітянських структур – Є. Березняком, В. Бондарем, О. Боднар, М. Дарманським, Д. Дейкуном, М. Гриньовою, І. Жерносеком, Б. Кобзарем, В. Колібабчуком, В. Масловим, В. Мельник, В. Пуцовим, М. Сметанським, Г. Федоровим та ін. Виявлено також, що в перехідний період соціально-історичного розвитку України (90-ті роки ХХ століття) формується інноваційний погляд на управління освітою як на багатогранне та універсальне явище. Цей етап і донині є етапом «теоретичної акумуляції», характерними ознаками якого стало поглиблення теорії управління освітою, створення та конструювання прогностичних моделей управління освітніми процесами відповідно до світових тенденцій глобалізації та європейської освітньої інтеграції [5; 7; 16].

Нові погляди на управління освітою запропонували у своїх дослідженнях В. Афанасьєв, В. Боднар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Маслов, Н. Ничкало, С. Ніколаєнко, Є. Павлютенков, В. Пікельна, В. Олійник та ін. Ми підтримуємо позицію цих науковців, які розглядають управління освітою в контексті соціальних трансформацій як особливий вид людської діяльності, що відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища і цілеспрямовано впливає на керовану систему для забезпечення її стабільного функціонування й послідовної реалізації мети в межах заданих параметрів на основі закономірностей дії механізмів управління й самоуправління [16, с. 10–11].

Теоретичний аналіз проблеми, що нами досліджується, дав можливість обґрунтувати та порівняти основні поняття: «управління», «менеджмент»,

«новація», «нововведення», «інновація», «освітня інновація», «педагогічна інновація», «інноваційні технології», «управлінські інноваційні технології», «управління ПТНЗ на засадах інноваційних технологій». Це стало одним із основних об'єктів дослідження і знайшло своє послідовне відображення в даній статті.

У філософському енциклопедичному словнику термін «управління» трактується як «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми та мети» [20, с. 674].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення управління: «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь» [10, с. 518].

У теорії менеджменту термін «управління» визначається як «цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший» [15, с. 11].

За визначенням В. Афанасьєва, «управління – це передусім усвідомлена діяльність людини, яка переслідує свої цілі. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення у життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації» [2]. В. Маслов трактує управління як «сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети». 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 самоуправління» [16].

Ми підтримуємо думку Л. Ващенко про те, що управління навчальним закладом має відбуватися на основі таких положень: «продукування та впровадження інноваційних змін з урахуванням регіональної специфіки, її соціально-економічного, адміністративного, освітньо-культурного потенціалу; інноваційні процеси розгортаються на основі створення системної організації нововведень, забезпечення умов їх науково-методичного супроводу» [9].

В управлінні навчальним закладом завжди присутні дві сторони: та, що управляє, – суб'єкт управління (керівник) і та, якою управляють, – об'єкт управління (педагогічний колектив) [19, с.11].

Слід також наголосити на визначенні наукових підходів до управління навчальним закладом в умовах застосування освітніх інновацій, серед яких пріоритетне місце посідають: глобалістичний (І. Зязюн, В. Луговий, В. Кремень), системний (В. Бондар, Ю. Конаржевський, Н. Кузьміна, В. Лазарєв, В. Маслов), синергетичний (Г. Єльнікова, Є. Князева, С. Курдюмов, І. Пригожин, Н. Протасова), технологічний (В. Беспалько, Г. Селевко, В. Олійник, О. Пехота, С. Сисоєва, П. Третьяков), інноваційний (Л. Ващенко, Л. Даниленко, М. Кларин, В. Паламарчук, В. Сластьонін, Т. Шамова),

гуманістичний (І. Бех, О. Бондарчук, І. Зязюн, Л. Карамушка, О. Савченко). Коротко розкриємо їх зміст.

*Глобалістичний підхід* в управлінні навчальним закладом ми розглядаємо як інтегровану цілісну систему, засновану на багатовимірних взаємозв'язках між окремими підсистемами різної величини. Враховано, що розбалансованість дії її складових призводить до виникнення глобальних проблем, тому їх розв'язання вимагає об'єднання зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу.

*Системний підхід* розглядається у дослідженні управління навчальним закладом як: деяка цілісність (система), яка складається із взаємопов'язаних частин (елементів); набір правил і принципів, якими керуються управлінці; як спосіб декомпозиції об'єкта дослідження на складові частини, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. При цьому ми врахували думку Є. Князевої і С. Курдюмова, І. Блауберга й Е. Юдіна, які вважають, що системний підхід у дослідженні не доцільно використовувати без інших онтологічних принципів, ідей та підходів. Вчені зазначали, що методологічна кваліфікація того чи іншого дослідження, крім вказівки на системний характер, обов'язково повинна включати й інші визначення. Тому в психолого-педагогічних дослідженнях, у сфері управління системний підхід завжди доповнюється ідеями особистісного, діяльнісного, структурно-функціонального та інших методологічних підходів. Спираючись на вищезазначене, ми можемо представити управління навчальним закладом як систему, як діяльність і як процес.

*Синергетичний підхід* дозволяє розглянути систему управління в умовах перебігу швидких, лавиноподібних, нелінійних процесів у зовнішньому середовищі як нестабільну (схоластичну), що зазнає дії двох протилежних сил – створюючої і руйнуючої структур. Використання синергетичного підходу надає досліджуваному інноваційному процесу елементів нестабільності, нелінійності і можливості відтворити зміни, що в ньому відбуваються, а також досягти оптимального співвідношення зовнішнього і внутрішнього управління та самоуправління з поточним коригуванням управлінської діяльності навчального закладу.

*Технологічний підхід* розкриває сукупність методів, форм, прийомів і засобів управління, тотожних їм моделей управління навчальних закладів, підпорядкованих визначеній меті. Управління відбувається шляхом взаємодії всіх учасників навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, у результаті яких суттєво покращується загальний результат діяльності і розширюються можливості для впровадження інноваційних управлінських технологій.

*Інноваційний підхід* забезпечує умови для внесення системних змін в управління навчальним закладом, які спрямовані на його розвиток і покращення роботи, сприяють запровадженню нового змісту і форм управлінської діяльності на рівні навчального закладу, удосконалюють організаційну і професійну культуру навчального закладу. Це дозволяє проводити психолого-педагогічні експериментальні дослідження змісту управлінського процесу, технологій навчання і виховання учнів, наслідком яких є суттєве підвищення результативності діяльності навчального закладу.

*Гуманістичний підхід* в управлінні навчальним закладом під впливом певних об'єктивних чинників дає можливість проаналізувати соціальні і особистісні потреби людини як громадянина, суб'єкта навчальної і професійної діяльності, забезпечити доцільну співпрацю керівника і членів педагогічного колективу за принципом партнерства, урахувати індивідуально-психологічні особливості працівників у процесі управлінської взаємодії, створити умови для особистісного розвитку та реалізації їх творчого потенціалу.

Використання зазначених підходів дає змогу сформулювати наукове підґрунтя проведеного дослідження та зробити висновок, що їх застосування сприяє успішному вирішенню завдань управління навчальним закладом і забезпечує можливість ефективно впроваджувати у навчально-виховний і навчально-виробничий процеси сучасні інноваційні технології.

До особливостей управління закладом освіти як відкритою соціально-педагогічною системою віднесено умови, за яких відбувається функціонування і розвиток навчального закладу. Їх можна об'єднати у такі групи: *структурно-функціональна* (гнучка організаційна структура; функціональний принцип побудови управлінської ієрархії; самостійність окремих ланок управління; централізація і децентралізація керівництва; встановлення прямих, безпосередніх відносин з іншими суб'єктами управління навчального закладу і фізичними особами; наявність фінансової самостійності навчального закладу); *соціально-педагогічна* (усвідомлення кожним учасником навчально-виховного та навчально-виробничого процесів пріоритетних принципів діяльності закладу: інтенсифікації, індивідуалізації, диференціації, технологізації, адаптації, гуманізації, демократизації); *психолого-педагогічна* (формування творчого та інноваційного потенціалів учасників навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, розвиток їхнього інтелекту, здібностей, культури мислення).

На нашу думку, створення цих умов дозволить підвищити результативність навчально-виховного і навчально-виробничого процесів, змінити характер діяльності об'єктів управління у напрямі інноваційності та творчості, забезпечити оперативний зворотний зв'язок на різних рівнях управлінської ієрархії, освоїти основні процедури застосування інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом.

Таким чином, теоретичний аналіз проблеми управління містить послідовний розгляд наукових підходів, розкриття загальних вимог, виявлення особливостей, що, зокрема, надає можливість зосередити увагу на розгляді питання застосування інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом.

Насамперед розглянемо зміст поняття «менеджмент». Слід зазначити, що менеджмент як теорія і практика виник у ринкових умовах, там, де діє конкуренція, і сфера його застосування практично безмежна. Він використовується в державних і громадських організаціях, в різних галузях виробництва, освітній сфері, там, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» наводиться таке визначення поняття «менеджмент»: «сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його

ефективності, збільшення прибутків» [10, с. 518]. Вчені розглядають менеджмент як: «самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ринкових умовах поставлених цілей із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму» [12, с. 10]; «нову філософію управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціально значущість професії керуючого». Ми підтримуємо позицію В. Григораша, О. Касьянової, і О. Мармази, які вважають, що менеджмент це – «складова частина управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами організацій, охоплює методи і техніку управління для досягнення поставленої мети» [13, с. 13].

У контексті нашого дослідження важливим є також визначення понять «інноваційний менеджмент» та «освітній менеджмент». Інноваційний менеджмент розглядається в теорії і практиці управління як система принципів, методів, форм управління інноваційним процесом і економічними відносинами, що виникають на різних рівнях організації [17, с. 56]; освітній менеджмент – як вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування освітньої галузі [19, с. 30].

Розкриттю сутності освітнього менеджменту та змісту діяльності менеджера освіти присвячено наукові роботи Ю. Аксененка, О. Бондарчук, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Олійника, В. Лазарева, М. Поташника.

Із урахуванням логіки дослідження розкриємо тлумачення понять «новація», «нововведення», «інновація», «педагогічна інновація».

У науковій літературі розрізняють поняття «новація», «нововведення» та «інновація». Новація трактується як засіб (новий метод, методика, технологія) [20, с. 103]; інновація («інновація» – лат., *in* – в, *novus* – новий, трактується як нововведення) – це процес освоєння цього засобу.

З часу прийняття новації до розповсюдження вона переходить в інший стан, стає інновацією. Поняття «інновація» ввійшло в науку ще в ХІХ ст. і вживалось при вивченні змін у культурі на противагу поняттю «традиція». М. Ярмаченко до інновації відносить різні нововведення в діяльності навчально-виховних закладів, в здійсненні навчально-виховного процесу. Інновація, на думку С. Ніколаєнка, є економічною категорією, яку було введено в науковий обіг у першій половині ХХ ст. Вона передбачає використання нової техніки, технологічних процесів, нового ринкового забезпечення виробництва; впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; появу нових ринків збуту.

Багатогранність поглядів на сутність понять «нововведення» та «інновація» відображають такі тлумачення: нововведення – це процес, що об'єднує науку, техніку, економіку й управління (Б.Твісс); впровадження будь-чого нового в організацію чи її безпосереднє оточення (К. Найт); процес виникнення, розвитку, поширення і зміни науково-технічних новацій у різних сферах людської діяльності (П. Друкер); перетворення ідей на конкретні



предмети (К. Роджерс); вперше створений і використаний конкретний засіб чи спосіб діяльності, який задовольняє суспільні потреби і дає реальний ефект у відповідних сферах виробництва (А. Кругліков); комплексний процес перетворення, розповсюдження та використання нового практичного засобу в галузі техніки, технології, педагогіки, наукових досліджень (С. Батишев); процедура постійного оновлення освітнього процесу (Л. Даниленко).

Слід також, на нашу думку, виокремити позицію Л. Ващенко, яка у своїй монографії «Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону» доводить, що «в педагогічній теорії та практиці здебільшого використовують поняття «інновації» (*innovation*), що дослівно перекладається як «в нове».

Підсумовуючи зазначене, слід сказати, що нововведення – це результат практичного освоєння новації; інновація – всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій та інших сферах, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення ефективності будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

Результати аналізу наукової літератури дали змогу визначити причини, що сприяють появі інновацій, а саме: зміна зовнішнього оточення, технологічні вимоги, конкуренція, нові організаційні структури, підвищення престижу організації, потреби ринку, ресурсне забезпечення управління тощо. При цьому саме конкуренція примушує організацію брати участь у формуванні ринку новацій за такими напрямками, як: розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази; проведення досліджень на коопераційних засадах з іншими організаціями; оформлення замовлень на проведення науково-дослідних і експериментальних робіт іншою організацією; придбання ліцензії на право виробництва товарів чи надання послуг. Це повною мірою стосується діяльності освітніх організацій на ринку праці.

Необхідною умовою актуалізації знань про застосування інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом є наукове розуміння поняття «освітня інновація».

У Положенні Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» воно сформульовано так: «уперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності».

Зазначене слід конкретизувати таким чином: освітня інновація характеризується новизною в галузі психолого-педагогічних, соціально-економічних, науково-виробничих досліджень, спрямованих на значне покращення освітнього процесу і виражених у вдосконалених освітніх системах (дидактична, виховна, управлінська), складниках освітнього процесу (мета, зміст, структура, форми, методи, засоби, результати), освітніх технологіях (дидактичні, виховні, управлінські), наукових та науково-методичних розробках, технічних пристроях і установках для закладів і установ освіти, нормативно-правових документах, що регламентують діяльність закладів і установ освіти [14].

Таким чином, вивчення і аналіз наукової літератури та дисертаційних досліджень з піднятої проблеми дали змогу дійти висновку, що окремо питання

управління навчальним закладом на засадах інноваційних технологій науковцями та практиками в нашій країні не досліджувалось, відповідно такі технології не були розроблені. Однак практика управління навчальними закладами потребує наукового обґрунтування саме цього аспекту як найбільш адекватного реальним потребам, умовам, тенденціям і перспективам подальшого розвитку навчальних закладів освіти. Тому дане дослідження ставить за мету продовжити теоретичне обґрунтування та практичне підтвердження переваг використання інноваційних технологій в управлінні навчальними закладами над традиційними формами управління.

Під час аналізу наукової літератури та дисертаційних досліджень уточнено зміст понять «освітня інновація», «педагогічна інновація», «інноваційні технології», «управлінські інноваційні технології». Спираючись на вищезазначене, педагогічну інновацію визначено як нову або вдосконалену систему педагогічної діяльності, що забезпечує якісні зміни як в управлінні навчальним закладом, так і в навчально-виховному та навчально-виробничому процесах; інноваційні технології – як абсолютно нові або вдосконалені технології, які значною мірою поліпшують умови, зміст і результати діяльності навчального закладу; управлінські інноваційні технології – як сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне виконання яких забезпечує вирішення інноваційного управлінського завдання і сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи.

У зазначеному контексті також представлено власне визначення управління навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: управління навчальним закладом на засадах інноваційних технологій – цілісна система діяльності з реалізації конкретного управлінського завдання, яке чітко визначає зміст і послідовність управлінських дій та гарантує досягнення бажаного результату – підготовку висококваліфікованих працівників.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамский А. И. Положение об инновационной школе / Александр Изотович Адамский // Управление школой. – 1997. – № 20. – С. 5–11.
2. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / Виктор Григорьевич Афанасьев. – М. : Политиздат, 1980. – 384 с.
3. Балашов В. Г. Без инновационной активности подъем экономики невозможен / Владимир Григорьевич Балашов // Экономист. – 1995. – № 11. – С. 32–36.
4. Бачинська Є. М. Організаційний механізм формування інноваційного освітнього простору в регіоні [Електронний ресурс] / Євгенія Миколаївна Бачинська. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07\\_bemopr.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07_bemopr.htm). – Назва з екрана.
5. Березняк Е. С. Руководство современной школой / Евгений Степанович Березняк. – М. : Просвещение, 1993. – 167 с.
6. Бобров В. Я. Управління професійною освітою як фактор впливу на формування творчої особистості фахівців в Україні / В. Я. Бобров, С. В. Бутівченко // Філософія освіти XXI століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр. / АПН України, Т-во „Знання” України та ін. ; за заг. ред. В. Андрущенка. – К., 2000. – Вип.3. – С. 443–447.

7. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / Виталий Иванович Бондарь. – К. : Рад. шк., 1987. – 160 с.
8. Буркова Л. В. Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза: теоретичний аспект / Людмила Василівна Буркова. – К. : Наук. світ, 1999. – 37 с.
9. Ващенко Л. М. Інноваційна політика як динамічна система управління освітою / Людмила Миколаївна Ващенко // Директор шк. : Україна. – 2002. – № 3. – С. 31–40.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
11. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навч. посіб / Борис Аркадійович Гаєвський. – К. : МАУП, 1997. – 112 с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / Ирина Никоновна Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
13. Григораш В. В. Управління навчальним закладом / В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармиза. – Х. : Ранок, Веста, 2003. – 312 с.
14. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Лідія Іванівна Даниленко. – К. : Шкіл. світ, 2007. – 120 с.
15. Дафт Р. Менеджмент / Ричард Дафт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
16. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Галина Василівна Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
17. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Ніна Василівна Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
18. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : монографія / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 419 с.
19. Олійник В. В. Управління розвитком ПТНЗ : навч.-метод. посіб. / В. В. Олійник, Л. М. Сергєєва. – К. : АртЕк, 2010. – 176 с.
20. Философский энциклопедический словарь / ред. кол.: С. С. Аверенцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильчев и др. – 2-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.