

**ЗМІСТ**

**ВСТУП…………………………………………………………………………….4**

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ…………………………………7**

* 1. Поняття та сутність інновацій в управлінні та їх застосування в освітній сфері……………………………………………………………………………… 7

1.2.Типологія інноваційних підходів в управлінні освітою. ……………….13

1.3. Зарубіжний досвід впровадження інноваційних підходів у закладах

освіти …………………………………………………………………………..23

**РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ……………………………………………………….30**

2.1. Особливості управління закладами освіти в сучасних умовах…………………………………………………………………………..30

2.2. Роль керівників закладів освіти в умовах інноваційних змін………………………………………………………………………………41

2.3. Аналіз інноваційних підходів до управління в закладах освіти. ……….47

**РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ………………………………………………………………………..54**

3.1. Методи впровадження інноваційних підходів в управління……………………………………………………………………….54

3.2. Моніторинг та оцінка ефективності інноваційних змін в управлінні…….55 **ВИСНОВКИ……………………………………………………………………60**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………….67**

**ДОДАТКИ……………………………………………………………………….72**

**ВСТУП**

Інноваційні підходи до організації управління в закладах освіти є важливим фактором підвищення ефективності освітнього процесу та якості надання освітніх послуг. В умовах швидких змін у суспільстві, зростання вимог до знань і навичок, які повинні отримувати учні та студенти, традиційні методи управління в освітніх закладах не завжди можуть забезпечити необхідний рівень гнучкості та адаптивності. Саме тому виникає потреба у впровадженні нових підходів до управління, які враховують сучасні тенденції розвитку технологій та зміни у педагогічних підходах. Інновації в управлінні освітою сприяють розвитку нових форм організації навчального процесу, підвищують мотивацію учнів і педагогів, а також забезпечують більш ефективне використання ресурсів. Це включає в себе застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інтерактивних платформ, персоналізованого навчання та нових методів викладання. Впровадження інновацій в управлінні освітніми закладами дозволяє адаптувати навчальний процес до потреб сучасного суспільства, забезпечує інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес та сприяє створенню освітнього середовища, яке відповідає вимогам цифрової економіки.

Актуальність теми інноваційних підходів до організації управління в закладах освіти обумовлена сучасними викликами та швидкими змінами, які відбуваються у світі. В умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій, зміни потреб ринку праці та запиту на нові знання й навички зростає необхідність трансформації традиційних методів управління в освітніх закладах. Основні фактори актуальності теми: Технологічний процес: з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з’явилися нові можливості для оптимізації управлінських процесів в освіті. Впровадження електронних платформ, дистанційного навчання, а також цифрових систем управління навчальним процесом вимагає від освітніх закладів адаптації та змін у підходах до управління. Зміна вимог до знань і навичок: Сучасний ринок праці потребує працівників, які володіють креативним мисленням, критичним аналізом, вмінням працювати в команді та навичками використання новітніх технологій.

Виходячи з цього, акцентуємо, що це ставить перед освітніми установами завдання готувати учнів до нових умов, що вимагає інноваційних підходів у навчанні та управлінні. Пандемія COVID-19: Перехід до дистанційного навчання, викликаний пандемією, продемонстрував важливість швидкої адаптації освітніх систем до нових умов. Це підштовхнуло до пошуку нових управлінських рішень для забезпечення безперервного навчального процесу, що зберігає свою актуальність і після завершення пандемії. Конкуренція серед освітніх закладів: В умовах конкурентного середовища між закладами освіти ( особливо у вищій освіті та приватних школах) успішність часто залежить від здатності закладу застосовувати нові підходи до управління, які забезпечують високу якість освітніх послуг і ефективне використання ресурсів.

Державна політика та реформи в освіті: Багато країн, включно з Україною, впроваджують освітні реформи, спрямовані на підвищення якості освіти, розвиток автономії шкіл та університетів. Це вимагає нових підходів до управління, що забезпечують більшу гнучкість та ефективність. Отже, тема інноваційних підходів до організації управління в закладах освіти є вкрай актуальною, оскільки від неї залежить здатність навчальних закладів відповідати сучасним вимогам, зберігаючи при цьому високу якість навчання та ефективно використовуючи новітні технології. Це дозволяє навчальним закладам залишатися конкурентоспроможними, а також краще підготовлювати молодь до життя в умовах інформаційного суспільства.

Наукові дослідження з означеної проблеми проводяться, але, на наш погляд, питання інноваційних підходів дещо спрощене в управлінській освітянській діяльності. Виходячи з цього ми і обрали тему дослідження.

**Тема дослідження**: *Інноваційні підходи до організації управління в закладах освіти.*

**Об’єкт дослідження**: *Управління закладами освіти як управлінська проблема.*

**Предмет дослідження**: Інноваційні підходи та методи управління в закладах освіти.

**Метою дослідження** є аналіз та обґрунтування ефективності інноваційних підходів до організації управління в закладах освіти, а також виокремлення практичних аспектів щодо їхнього впровадження.

**Завдання**:

1. Розкрити сутність, типологію, зарубіжний досвід інноваційних підходів в управлінні освітою.

2. Систематизувати сучасні тенденції управління освітою у контексті її проблем та ролі керівників у цьому процесі.

3. Висвітлити практичні аспекти впровадження інноваційних підходів у організаційних процесів освіти через призму використання основних методів.

4. Довести роль моніторингу інноваційних процесів для поліпшення результатів управління в освіті.

**Методи дослідження**: Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні ( бібліографічний метод вивчення джерел з проблемою дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення сутності інноваційних підходів в управлінській діяльності закладів освіти в умовах; метод порівняльно- педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних і практичних підходів до досліджуваної проблеми та визначення напрямків дослідження і його понятійно - категоріального апарата).

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження обговорювались на засіданні кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи ( протокол № 3 від 22.10.2024 р.), на XVIII на науково- практичній конференції з міжнародною участю «Неперервна освіта : актуальні дискурси» 19-11.10.2024 р., м.Ужгород, на науково-практичній конференції «Система освіти в Україні: євро інтеграційний вектор розвитку» 25.11.2024 р., м.Хмельницький.

Матеріали дослідження знайшли місце у статті Фелось Т., Пісоцька Л.С. Керівник закладу освіти в умовах інноваційних змін. *Система освіти в Україні : євро інтеграційний вектор розвитку*: [Матеріали наук – практ. конференції (Хмельницький, 25.11.2024р.)]. Хмельницький : ХГПА. 2024р.

**Структура роботи**: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування) та додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках (основний зміст – це текст без списку використаних джерел і додатків).

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ**

**1.1. Поняття та сутність інновацій в управлінні та їх застосування в освітній сфері**

Управлінські інновації мають важливе значення для розвитку всіх секторів, включаючи освіту. Управлінські інновації допомагають підвищити ефективність, створити нові можливості для навчання та розвитку потенціалу, а також забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Визначення понять «інновацію» та «інноваційний менеджмент». Інновація – це зміна, що передбачає впровадження нових ідей, технологій, методів, продуктів або процесів, які призводять до покращення результатів. Інновації можуть бути радикальними, змінюючи існуючи парадигми, або поступовими покращуючи існуючі процеси. Вони також включають як технологічні аспекти так і організаційні та соціальні зміни. Інноваційне управління – це процес управління інноваціями, які включає планування, організацію, управління та мотивацію впровадження інновацій в організації. Інноваційні технології управління включать в себе сучасні економічні, психологічні, діагностичні та інформаційні технології, які створюють умови для швидкого і ефективного прийняття рішень вищим керівництвом.

Управління для впровадження інноваційних технологій керівник освітнього закладу повинен бути творчою особистістю, мотивованою до управлінської діяльності, перш за все професійно знайомої з основами освітньої теорії інноваційної педагогіки та освітнього менеджменту [ 14 с.122]. Його головне завдання сформувати підготовку вчителів до інноваційних пошуків і дати їм можливість самостійно визначати стратегічний напрямок у розвитку освітніх процесів у школах. Це дозволяє школі мати свій шлях розвитку, своє обличчя.

Однією з ланок управління є робота з людськими ресурсами. Ця робота є ключовою. Її основною складовою є розвиток людських ресурсів, які підвищують ефективність роботи на основі всебічного, безперервного і різнобічного особистісного розвитку.

Як показує нам практика, сучасна модель управління складається з чотирьох блоків:

1. Персонал організації ( система управління на основі штатного розкладу).

2. Ретельно вивчіть можливості співробітників.

3. Діловий стиль спілкування і культура співробітників.

4. Довгострокові цілі розвитку (місія школи) (Додаток А.Малюнок 1)

Отже, така модель управління необхідне для забезпечення діяльності школи як динамічної та багатопрограмної системи.

Основною метою такої моделі управління школою є запобігання підпорядкованому адміністративному дублюванні діяльності керівництва на всіх рівнях для забезпечення успіху на ефективному рівні; забезпечення того, щоб управлінська діяльність була наповнена конкретним змістом, визначення ролей і завдань кожного суб’єкту моделі управління. Залучення всіх об’єктів освітнього процесу в управлінську діяльність; оптимізація освітньої діяльності, отримання позитивних результатів; забезпечення ефективності роботи в умовах мінімальних витрат часу і зусиль [1 с.22 ].

На основі аналізу досліджень і практичних спостережень визначаємо п’ять підсистем складової моделі управління школою:

І підсистема (загально-стратегічна): визначення перспектив розвитку школи, забезпечення управління іншими підсистемами.

ІІ підсистема (тактична): аналіз та конкретизація мети й завдань розвитку, визначення шляхів та засобів виконання поставлених завдань, моніторинг та корекція.

ІІІ підсистема (організаційно-виконавча): забезпечення діяльності для повної реалізації змісту.

ІVпідсистема (функціональна): безпосередньо організація та реалізація освітнього процесу.

Vпідсистема (результативна): рівень розвитку особистості учня. Вважаємо, що найважливішою умовою впровадження нових технологій управління навчальним закладом є реалізація ідей людиноцентризму, за якою люди – головний ресурс організації та важливе джерело її продуктивності та успіху. Природу людино центричної ідеології в управлінні можна визначити за такими ракурсами: люди є основною цінністю школи; кожна людина є індивідуальністю за своєю особистістю, мотиваціями, здібностями; кожен співробітник є загальним інтелектуальним ресурсом школи; Результати та якість роботи залежать не тільки від людини, а й від уміння самовираження керівника. Зміст інноваційної діяльності, її характерні риси та особливості знаходять відображення в понятті «інновації».

На думку Ю. А. Шумпетеру лише вирізняється два підходи до визначення поняття «інновації» [32]: інновація є результатом творчої діяльності; інновація – процес впровадження інновації. Використання лише цих двох підходів недостатньо, щоб охопити всі аспекти та прояви інновацій у їх різноманітності. Інновації в управлінні освітою можна визначити як процес розробки та впровадження нових ідей, методів, технологій або управлінських підходів у систему освіти, які мають на меті підвищити ефективність навчального процесу, вдосконалити якість освітніх послуг, оптимізувати адміністративні процедури та адаптувати систему до потреб сучасного суспільства. Інновації в освіті стосуються як навчально-виховного процесу, так й організації управління освітніми закладами. Вони охоплюють нововведення, що покращують методику викладання, зміст навчання, застосування цифрових технологій, а також зміну структури управління та управлінських процесів у навчальних закладах.

Основні напрями інновацій в управлінні освітою.

– Інноваційні технології навчання: Використання цифрових ресурсів, таких як онлайн платформи, мобільні додатки та віртуальні класи, дозволяє проводити заняття дистанційно та забезпечувати інтерактивне навчання. Застосування штучного інтелекту та адаптивного навчання дозволяє автоматизувати процеси, зокрема оцінювання знань персоналізацію навчання та підтримку в навчанні [34 с. 90]–

– Організаційні інновації: Запровадження гнучких управлінських моделей таких як agileабо leanmanagement, сприяє підвищенню ефективності управління освітніми закладами. Перехід на електронні документообіги та цифровізація адміністративних процесів дозволяють зменшити навантаження на адміністрацію та зробити управління більш прозорим і зручним.

– Інновації в управлінні кадровими ресурсами: Застосування сучасних підходів до підвищення кваліфікації педагогів, таких як онлайн-курси, тренінги з цифрової грамотності та навчання сучасним методикам викладання. Створення стимулюючих умов для розвитку креативності вчителів та викладачів, що дозволяє їм впроваджувати нові підходи у навчальний процес.

– Педагогічні інновації: Використання методів активного навчання, таких як проектне навчання, гейміфікація та дослідницька діяльність, що сприяють розвитку критичного мислення, креативності та здатності до вирішення проблем у студентів. Впровадження індивідуалізованого підходу до навчання, який враховує особливості та потреби кожного учня. Значення інновації в управлінні освітою. Інновації управління освітою сприяють адаптації навчальних закладів до сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та зростання вимог до якості освіти. Вони забезпечують: Підвищення якості навчання через впровадження сучасних методик та технологій. Оптимізацію управлінських процесів, що дозволяє зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи закладів освіти. Гнучкість та адаптивність освітніх закладів до змінних умов зовнішнього середовища, таких як потреба в дистанційному навчанні чи зміні вимог ринку праці. Таким чином, інновації в управлінні освітою є важливим інструментом для підвищення ефективності навчального процесу та управління, забезпечуючи кращу підготовку учня до життя та роботи у швидкозмінному світі.

Терміни «нововведення», «іновація», широко використовуються в літературі та повсякденній практиціі часто визначаються, хоча вони дещо відрізняються один від одного. Ці терміни об’єднує те, що вони відображають розвиток, новаторство. Інноваційний цикл-коло нововведень, новин, інноваційних процесів, що здійснюється в системі з певною технологічною структурою, що забезпечує поступальний розвиток суспільства. Застосування інновацій та управління інноваціями в освіті. Інноваційний процес в управлінні навчальним закладом має базуватися на його основних концептуальних параметрах, основою яких можна вважати ідеї, висловлені О.І.Мармаза: «Нова філософія шкільної освіти; нова кадрова політика; внутрішньо шкільна культура; загальна якість освітніх послуг; нова ідеологія освіти; особистісний розвиток, формування позитивних іміджів лідерів, викладачів, студентів» [28 с.20]. Основними принципами вибору інноваційних технологій у початковій школі є перспективність, демократизм, гуманність, інтегрованість, реалістичність, цілісність, контроль, економічність, відповідність. Інновації необхідно оцінювати за трьома основними критеріями : актуальність, корисність і реалістичність.

Основними напрямами інноваційної діяльності в управлінській діяльності директорів закладів освіти можна вважати :

1.Концептуальність в управлінні закладами освіти.

2. Цільовий підхід до управління.

3. Психологізувати управління.

4. Моделювати структуру управління, створювати швидкодіючі технології та механізми управління.

5. Будівництво мобільних конструкцій горизонтальних зв’язків.

6. Зв'язок функції управління з місією.

7. Рефлексія в діяльності менеджерів.

8. Управління якістю освіти та розробка нових методів визначення ефективності навчального процесу.

9. Комп’ютеризація т технології управління.

10. Застосовувати знання, отримання в управлінській науці в соціально- виробничій сфері, на управління навчальними закладами.

Таким чином, управління інноваційним процесом у початковій школі включає менеджерів, які реалізують цикл управління: аналіз- планування- організація- контроль – регулювання - аналіз.

Зміст управління інноваційним процесом у сучасній початковій школі включає всі компоненти управлінської діяльності, від функції і методів управління до технологій управління інноваціями. Крім того, велике значення в управління інноваційними процесами мають механізми управління, а саме: забезпечення умов для інноваційної діяльності (правово-нормативні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні); посилення інноваційних процесів через заохочення ризиків, підтримки ініціатив, створення інноваційної екологічної атмосфери; забезпечити системність і організованість (поетапно, процесно) інноваційного процесу.

Вважаємо, що ефективність цих механізмів визначається здатністю суб’єкта управління цілеспрямовано використовувати організаційно- педагогічні організаційно – управлінські, соціально – психологічні та економіко – фінансові методи. Проте необхідно врахувати основні фактори, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу закладу освіти, які є основою управління інноваційними процесами та характеризують рівень якості управління. До них належать: наявність стратегії інноваційного розвитку школи; готувати педагогів до інноваційної діяльності; професійна спроможність суб’єкта управління інноваційним процесом; забезпечення ресурсами інноваційних змін; соціально-психологічно умови сприятливі для інноваційних змін.

Управління інноваційною діяльність в освітніх закладах має свою специфіку і гарантується знаннями керівником теоретичних основ управління освітніми інноваціями та вмінням забезпечити належні умови для проведення систематичного психолого-педагогічного тестування змісту освіти, науково обґрунтованого. Методичні та організовані. Крім того, важливим є розвиток власних здібностей менеджера, відтворення управлінської діяльності на творчому рівні, професійно оволодіння функціями, формами і методами управління [38 с.60]. Керівники мають пам’ятати, що навчальний заклад – це відкрита, нестабільна соціально-педагогічна система, зумовлена постійними змінами та перетвореннями. На основі аналізу документальних джерел та досліджень управлінської практики в широкому розумінні можна виділити декілька основних напрямків дослідження, розробки та застосування управлінських інновацій: концептуально – стратегічні підходи стратегій управління розвитком початкової школи; загальне управління школою, відкрито соціальна система; глобальний підхід до управління проектами розвитку початкової школи; шляхи, засоби і методи розвитку закладу освіти на основі спільності інтересів, спільності цілей і єдності дій шкільної спільноти; стратегічне управління – умова швидкого і чіткого розвитку школи; моделювання практики управління розвитком освітньої організації; технологія моделювання управління розвитком школи; баланс вертикальних і горизонтальних методів управління загальноосвітнім навчальним закладом; впровадження інформаційно – комунікаційних технологій у систему управління початковою школою; управління інноваційним процесом є необхідною умовою розвитку закладу освіти.

**1.2.Типологія інноваційних підходів в управлінні освітою**

Типологія інноваційних підходів дозволяє класифікувати їх за характером змін, сферою застосування та впливом на освітню систему. Основні типи інноваційних підходів в управлінні освітою залежно від напрямку змін розрізняють педагогічні інновації, котрі включають нові методи та форми навчання, що спрямовані на підвищення якості освітнього процесу [15 с.91]. Це може бути впровадження активних методів навчання ( гейміфікація, проектне навчання), інтеграція дослідницької діяльності та індивідуалізованого підходу до навчання. Педагогічні інновації дозволяють підвищити залученість учнів у процес навчання сприяють розвитку критичного мислення, креативності та вміння вирішувати проблеми.

Окрім педагогічних розрізняємо методичні інновації, котрі спрямовані на вдосконалення методів викладання та організація навчального процесу. Це можуть бути нові підходи до планування навчальних програм розробки інтегрованих курсів застосування нових методів оцінювання знань та навичок учнів. Методичні інновації дозволяють зробити навчання більш ефективним та відповідним сучасним освітнім потребам.

Залежно від технологічного впливу вирізняємо цифрові інновації, котрі охоплюють використання інформаційно – комунікаційних технологій (ІКТ) у навчальному процесі та управлінні. Це включає онлайн-навчання, віртуальні платформи, електронні журнали та щоденники, використання інтерактивних матеріалів та засобів віртуальної та доповненої реальності (VRта AR). Цифрові інновації сприяють підвищенню доступності та гнучкості навчання, дозволяють впроваджувати дистанційне навчання та навчання на вимогу. Технології штучного інтелекту (ШІ): Застосування алгоритмів машинного навчання та ШІ у навчальному процесі та адміністративній роботі. Це можуть бути інструменти для адаптивного навчання, персоналізовані рекомендації для учнів системи автоматизованого оцінювання, а також чат-боти для комунікації зі студентами та батьками [10с.343].

Залежно від управлінських підходів акцентуємо увагу на організаційних інноваціях. Вони включають впровадження нових моделей управління освітніми закладами, таки як децентралізація управління, самоуправління, горизонтальна структура управління, а також перехід до гнучких методів управління, таких як agileта leanmanagement. Такі інновації сприяють зниженню бюрократичних бар'єрів, підвищують швидкість прийняття рішень та адаптивність до змін.

Кадрові інновації зосереджені на розвитку та мотивації педагогічного складу. Це можуть бути нові програми підвищення кваліфікації, онлайн курси для викладачів, обмін досвідом через професійні спільноти, гнучкі системи оплати праці та додаткові стимули для залучення викладачів до інноваційних проектів. Кадрові інновації допомагають залучити кваліфікованих фахівців та підвищити якість навчання.

Залежно від соціального впливу – інклюзивні інновації котрі спрямовані на створення умов для рівного доступу до освіти для всіх учасників навчального процесу, включаючи дітей з особливими освітніми потребами. Це можуть бути адаптовані навчальні матеріали, спеціальні методики викладання, використання асистивних технологій (наприклад, програми для озвучування текстів) та створення без бар’єрного середовища у школах. Соціальні інновації: Орієнтовані на створення нових форм взаємодії між школою, учнями, батьками та громадою. Наприклад, це можуть бути освітні хаби, які об’єднують навчальні заклади, місцеві підприємства та організації для спільних проектів, розвиток волонтерської діяльності серед учнів або впровадження програм наставництва для підлітків.

Залежно від економічного впливу – економічні інновації. Вони стосуються нових підходів до фінансування освітніх закладів, розподілу ресурсів та використання економічних стимулів залучення інвестицій в освіту. Це можуть бути проекти державно-приватного партнерства, залучення грантів для розробки освітніх програм або створення навчальних стартапів. Економічні інновації допомагають розширити фінансові можливості закладів освіти та залучити нові ресурси. Фінансові моделі управління: Включають оптимізацію. Використання бюджетних коштів, впровадження електронного документообігу для прозорості і фінансових операцій та розробку систем оцінювання ефективності використання ресурсів. Це дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність управління. «Класичним прикладом інноваційної таксономії є типологія», розроблена А. І. Пригожиним. Вважається найповнішим, для систематизації, який дослідник виділяє: 1. Типи інновацій; 2. Механізм реалізації інноваційного процесу; 3. Характеристика інноваційного процесу.

За типом інновацій вони поділяються на матеріальні та соціальні техніки, які в свою чергу включають відповідно види інновацій. До складу матеріально-технічної інновації входять обладнання, технологія, виробничі матеріали. Відповідно до соціальних інновацій належать: економіка, організація управління, соціальне управління, законність, освіта. Наступною основною характеристикою інновацій, на думку автора, є їх комплексність. При цьому складність інновацій визначаються двома характеристиками:

1. Складність інновацій (внесення комплексних змін в існуюче середовище чи систему).

2. Є складним у реалізації (тобто інноваційний характер впровадження інновацій або інноваційного процесу). На основі таких характеристик у класифікації можна визначити масштаб змін, які вносить інновація, а також наслідки застосування інновацій. Цей знак виконує стратегічну функцію. Іншим фактором класифікація є визначення-орієнтованих інновацій: 1. Як продукт (або продукт); 2. Постачальник послуг. Вони займають своє місце серед матеріально-технічних новинок. (Продукція) по-перше, забезпечує отримання нового продукту, а по-друге –забезпечує технологічність процесу. Ще одним свідченням так званого «інноваційного потенціалу» А. І. Пригожиним. Інноваційний потенціал дослідник визначає як ступінь новизни нововведення. Тому вони визначаються як: 1. Радикальні або фундаментальні (у нових принципах); 2. Комплексні (різноманітні комбінації конструктивних поєднань компонентів); 3. Модифіковані (удосконалення, доповнення основних систем, конструкцій, форм тощо). Наступним фактором класифікації є послідовність, заснована на принципі «відношення інновації до її попередника», ця інновація: 1. Замінює (тобто інновація вводиться для заміни старої аналогічної інновації); 2. Анулювання (відмова від попередніх домовленостей); 3. Сортування (таке, що використовується більше одного разу, оскільки введене нововведення виявилося невдалим); 4. Відкритий (повністю новий, аналогів немає); 5. Ретро-інновації (відтворення етично застарілих інновацій у сучасній інтерпретації, на новому етапі розвитку, здатних покращувати процеси чи продукти).

Тоді А. І. Пригожин визначає інновації за обсягом. Відносно того, що він визначає: 1. Бали; 2. Система; 3. Стратегічні інновації.Якщо перші два параметри відповідають кількісним характеристикам, то параметр «стратегічна інновація» вказує на: а) рівень впливу інновації; б) регулярність його впровадження, виходячи з відповідних прогнозів. Залежно від сфери впровадження інновація виділяється автором як проста (впроваджується в одному місці, вирішуючи конкретну проблему) і всеохоплююча, зо реалізується в досить великому масштабі (від галузей, районів, усієї системи, регіону, тощо).

А. І. Пригожин також визначає категоріальні характеристики інновацій як «успіх» і «невдача», що відповідають параметру «ефективність інновацій». Описана класифікація є досить загальною, хоча й враховує якомога більше ознак інноваційності. Відповідно до умов певної адаптації (суб’єкта), його можна використовувати в багатьох різних сферах. Однією з визначальних характеристик усієї освітньої системи, на кожному рівні , є консерватизм, який, певним чином відображається не лише в її реалізації, а й у її характеристиках, ознаках самих інновацій. І лише бажання дослідників врахувати якомога більше таксономічних ознак робить ці класифікації достатньо загальними. Для класифікації інновацій використовується три підходи. Одна з них передбачає побудову класифікації на основі знання характеристик інновації, друга передбачає інтеграцію знань про характеристики як теми інновацій, так і середовища її застосування, третя частина розкриває напрями інновацій ( з точки зору змісту, завдання, цілі). У зв’язку з цим треба вирішити, чи називають нововведення дослідники освітніми чи виховними. При цьому часто зустрічаються без пояснення. Проте «освітня інновація» та «педагогічна інновація» не є синонімічними категоріями. Визначити різницю між ними можна за умови розуміння цих типів та окремого визначення напряму та цілей освітньої та педагогічної інноватики. Освітні інновації стосуються освітньої системи, її структури, освітніх процесів, які в ній відбуваються, тому вони спрямовані на досягнення цілей і завдань освітнього рівня – підвищення якості освіти та освітніх послуг. Вони охоплюють усі аспекти та процеси, пов’язані з цією системою та її структурами. Це управлінські, організаційні, економічні, соціальні, культурні, науково-педагогічні, психолого-педагогічні аспекти та питання освіти. Педагогічні інновації є одним з аспектів освітніх інновацій. Вони охоплюють сферу педагогічного процесу й спрямовані на вирішення відповідних задач. Педагогічний процес виявляється як цілеспрямована система впливу на суб’єктів освітнього процесу, яка приводить до якісних змін індивіда. Система впливу включає педагогічні технології, педагогічну техніку, окремі елементи-форми, засіб, метод, зміст (навчання, виховання, організація, управління).

Розглянемо деякі класифікації інновацій, що представлені у педагогічних дослідженнях К. Ангеловського [2 с.45 ] покладено в основу їх класифікаційні ознаки:

1. Сфера, в якій впроваджуватиметься нове.

2. Спосіб виникнення інноваційного процесу.

3. Широта і глибина інноваційного впровадження.

4. Основа, на якій виникає нове.

Автор визначає освітню інновацію з точки зору змісту освіти, системи управління та освітньої екології. Крім того, за певними принципами інновації поділяються на: – Систематичні;

* планові; – заздалегідь замислені; –стихійні;

– спонтанні; – випадкові; – масові; – крупні; – глобальні; – радикальні; – фундаментальні; – істотні; – глибокі; – часткові; – малі; – мілкі; – зовнішні; – внутрішні.

Щодо одного із способів появи нового, тобто «випадкових» інновацій, постає питання, чи можуть інновації в освіті бути випадковими чи ні. Адже, знаючи природу їх виникнення, вони не можуть бути випадковими, оскільки основне їх призначення- це вирішення певних проблем. Ця класифікація інновацій носить загальний характер і не має жодної з ознак, що б вказувала на їх причетність до освіти чи педагогічного процесу. З таким самим успіхом цю класифікацію можна застосовувати у будь-якій іншій галузі. Поділяються на нововведення: 1. За масштабом (обсягом) перетворень (часткові, локальні одиничні), не пов’язані між собою; 2. На модульні (комплекс окремих, зв’язаний між собою, що мають відношення, наприклад, до однієї групи предметів, однієї вікової групи учнів тощо); 3 на системні (охоплюють всю школу) нововведення. Не завжди її можна застосовувати для визначення типу інновацій. Освітня інновація визначається таким чином: 1. Щодо структурних елементів освіти: інновація у постановці мети, завдань, змісту освіти, у формі, методах, прийомах, технологіях навчання, у діагностиці системи, у контролі, в оцінці результатів та ін. 2. В індивідуальній підготовці предметів: з розвитку окремих здібностей учнів та вчителя з розвитку знань, умінь, навичок тощо. 3. У сфері освітніх застосувань: в освітньому процесі, в освітньому шляху, в галузі освіти, на рівні системи підготовки, на рівні освітньої системи в освітньому менеджменті. 4. За формами взаємодії учасників навчально-виховного процесу: у колективному навчанні, груповому навчанні, сімейному навчанні тощо. 5. Щодо функціональної спроможності: інноваційні умови (забезпечують інноваційне освітнє середовище, соціально-культурні умови тощо), інноваційні продукти (педагогічні засоби, проекти, технології тощо), управлінські інновації (нові рішення в структурі освітніх систем і процеси управління для забезпечення їх функціонування). 6. За засобами реалізації: планові, систематичні, періодичні, спонтанні, випадкові. 7. За масштабом розподілу: в діяльності вчителів, методичних об’єднань, в школі, в групі шкіл, в регіоні, на міжнародному рівні тощо. 8. У соціально-педагогічному сенсі: у навчальних закладах певного типу, для груп певних професійних типів педагогів. 9. Щодо кількості інноваційних заходів: заходи локальні, масові, глобальні тощо. 10. За рівнем очікувані зміни: ремонт, модифікація, модернізація, радикалізація, революція. Не вдаючись до змісту цієї класифікації, зазначимо, що вона побудована на основі двох характеристик, які проявляються не одноразово, а узгоджено: 1. Адресна змістова характеристика події, інновація 2. Функціональна характеристика. Таким чином, автор вказав на сфери та зміст застосування освітніх інновацій. Водночас відсутня типологічна система чи топологічна класифікація. Це виявляється будь- якою точкою. Перестановкою. Таким чином, він має властивість описувати ознаки інновації та структуру, в якій елементи можуть існувати незалежно, і видалення одного з них «не вплине» на інші, Така класифікація освітніх інновацій стала нормою. У більшості випадків у них відсутня ієрархічна структура, яка є однією з характеристик систем класифікації. Для класифікації інновацій важливим фактором є визначення підходу, знаходження певної основи для її розвитку. Чим точніше вони визначені, тим легше управляти інноваційним процесом і самою інновацією. Крім, панелі повинні бути з’єднані між собою за певною структурою[25 с.20] . Науково обґрунтована класифікація передбачає побудову таксономій (грец. Taxi- порядок + nomos –закон), які, по суті, утворюють ієрархічну структуру (тобто створюють або розташовують частини цілого в порядку від вищого до найнижчого). Група об’єктів, пов’язаних спільними ознаками, що складається з таксонів (грец. Taxare – оцінювати). Така побудована система таксономічних одиниць дає повну картину з точки зору побудови ієрархії. Ядром інновацій є новизна, тобто система є тим елементом, який становить новизну (рівень, масштаб, якісні характеристики новизни). Тому ми обрали нову функцію як верхню в ієрархії. Якщо інновації стосуються освіти як системи (освітня інновація), то зміни відбуваються в освіті як системні, що включає такі сфери: організаційне управління (економіка, педагогіка, здоров’я, суспільство), навчальний процес (взаємодія педагогів та об’єктів освітньої діяльності), процесу в організованому навчальному процесі та в повсякденності. Для цих сфер у процесі реалізації інновацій важливі їх якісні характеристики, а саме те, які ідеї висловлюють інновації, яких результатів досягають, яких коректив вимагають. За умови, звичайно, що неофіційне впровадження інновацій має сенс. Якщо ідея вимагає зміни всієї системи, то буде відбуватися опрацювання всіх її складових (організаційної, управлінської, економічної, соціальної, освітньої, медичної). Якщо новий рівень лише частковий, деякі структури чи компоненти системи будуть оновлені. Ступінь новизни регламентує введення певного оновлення елементів змісту та відповідний характер нововведення. Представлені приклади класифікації можна описати як приклади, засновані на різних характеристиках інноваційності, регулярності та достатньо фіксованих. Принаймні в період інноваційного буму, який відбувся під час розпаду політико- ідеологічної системи, така «розробленість» у розумінні інновацій в освіті та визначенні їх класифікаційних ознак є слушною. Зрештою, вчені шукають ознаки інновацій, що обґрунтовують їх подальшу ідентифікацію. Слід зазначити, що це питання не вивчено до кінця, оскільки базові концепція та теорії, які формують пострадянську освіту, спрямовані не на колективне начало, а на індивідуальні потреби людини. Однак класифікація інновацій не може бути явищем тимчасовим, оскільки вона дає методичні рекомендації для паспорта інновації. Ці інноваційні дані потребують систематизації з урахуванням певних параметрів контролю. Описана вище класифікація не є систематичною. Швидше, вони прагнуть включити якомога більше варіантів існування інновацій у рамках ідентифікованих характеристик. Розробка таксономії інноваційповинна мати основу у вигляді цілей. Класифікація освітніх інновацій має продемонструвати розуміння спрямованості інновацій, їх можливих цілей, доцільності і адекватність виявлених освітніх ідей. Якщо виходити з прийнятого розуміння поняття «класифікація», то це система під понять (класів, об’єктів), що належать до будь - якої галузі знань або діяльності людини, використовується як засіб встановлення зв’язків між цими поняттями, або об’єктні курси, ми повинні знайти в цій системі вихідну точку, від якої буде залежати похідні поняття.

Дослідження тематики, завдань і цілей освітніх інновацій, проведені в навчальних закладах України, показують, що кожна інновація, незалежно від її масштабу, характеру, ступеня новизни, сфери використання, спрямованості та інших характеристик, належить до певної педагогічної моделі, тобто загальну концептуальну орієнтацію в педагогічній теорії та практиці. Оскільки освітня модель має найбільш загальний характер, логічно, що вона стає вихідною точкою таксономії освітніх інновацій. З одного боку, класифікація освітніх інновацій розуміється як строга наукова теорія, виражена в системі понять, що відображають основні риси дійсності, з іншого боку, як визнані наукові досягнення, які є моделлю для наукового співтовариства, постановка проблем таїх вирішення в певний історичний період. У педагогіці під моделлю розуміють сукупність стійких характеристик, що визначають єдність змісту теоретичних і практичних моделей діяльності незалежно від рівня їх відображення. На сьогодні науковці виділяють наступні базові моделі педагогіки, що відображають характер фундаментальних змін у навчанні та вихованні, якими є: модель методології авторитарна (або традиційна, когнітивна), маніпулятивна та підтримуюча педагогіка [10 с.343]. Так чи інше, все, що інноваційно розвивається в педагогіці, відповідає одній із цих моделей. Кожна з цих моделей конкретизована в освітніх моделях (системах), а їх компоненти утворюють структурну ієрархію.

**1.3.Зарубіжний досвід впровадження інноваційних підходів у закладах освіти**

Зарубіжний досвід впровадження інноваційних підходів у закладах освіти є важливим джерелом натхнення та прикладом для впровадження нових стратегій в освітніх системах інших країн [7 с.12]. Давайте розглянемо кілька ключових прикладів та підходів, які допомагають у підвищенні якості освіти та ефективності управління закладами освіти за кордоном. 1.Фінлндія: орієнтація на учня та свобода в навчанні. Інноваційний підхід: освітня система Фінляндії відома своєю гнучкістю та орієнтацією на інтереси та потреби учнів. Навчальні програми можуть адаптуватися під інтереси учнів, що сприяє їхній мотивації до навчання. Практичне впровадження: вчителі мають високу автономію у виборі методів навчання та можуть експериментувати з різними педагогічними підходами. Це допомагає їм краще адаптувати процес навчання до індивідуальних потреб кожного учня. Ефект: Фінська система освіти вважається однією з найефективніших у світі, а фінські учні часто демонструють високі результати на міжнародних дослідженнях таких як PISA.

2. Сінгапур: акцент на технологіях та STEM-освітою Інноваційний підхід: у Сінгапурі активно розвиваються STEM-напрямки (наука, технології, інженерія, математика). Впроваджуються технологічні інструменти та платформи для підтримки інтерактивного навчання. Практичне впровадження: застосування VR (віртуальної реальності) та AR ( доповненої реальності) для моделювання реальних наукових експериментів, що дозволяє учням краще розуміти складні концепції. Вчителі отримують спеціальну підготовку для роботи з новими технологіями. Ефект: Сінгапур займає лідерські позиції у світових рейтингах з математики та природничих наук завдяки фокусу на інноваціях та підготовці учнів до викликів сучасного світу.

3. Нідерланди: модель демократичного управління школою. Інноваційний підхід: Нідерландські школи часто впроваджують демократичні принципи управління, залучаючи учнів та батьків до процесу прийняття рішень. Практичне впровадження: строюються шкільні ради, в яких учні та батьки можуть висловлювати свої пропозиції та ідеї щодо покращення навчального процесу. Це дозволяє створити більш відкриту та сприятливу атмосферу в школах. Ефект: такий підхід допомагає підвищити задоволення учнів навчанням, знижує рівень стресу та сприяє розвитку навичок критичного мислення і відповідальності.

4. Японія: акцент на вихованні цінностей та моральному розвитку. Інноваційний підхід: в японських школах велика увага приділяється моральному вихованню, соціальним цінностям та дисципліні [35]. Практичне впровадження: учні беруть участь у прибиранні класів та інших просторах школи, що сприяє розвитку відповідальності та поваги до спільного простору. Навчальні плани включають предмети з акцентом на соціальні та моральні цінності. Ефект: японська система освіти виховує у дітей повагу до старших, відповідальне ставлення до обов’язків та прагнення до самовдосконалення.

5. Канада: акцент на культурній різноманітності та індивідуальному підході. Інноваційний підхід: Канада відома своїм багатокультурним суспільством, що відображається у підходах до освіти. Школи прагнуть створювати інклюзивне середовище, враховуючи культурні особливості кожного учня. Практичне впровадження: в освітніх закладах розробляються програми, що підтримують вивчення культурного спадку та мов національних меншин. Також велика увага приділяється соціально-емоційному навчанню, яке допомагає учням краще взаємодіяти з однолітками. Ефект: такий підхід сприяє формуванню атмосфери толерантності та взаємоповаги, що допомагає учням почуватися комфортно та повноцінно брати участь у навчальному процесі.

6. Нова Зеландія: підхід до освіти через проекти та активне навчання. Інноваційний підхід: Нова Зеландія активно впроваджує підхід, орієнтований на проектне навчання, який залучає учнів до вирішення реальних життєвих задач. Практичне впровадження: учні працюють над тривалими проектами, пов’язаними з їхніми інтересами, що допомагає розвивати навички співпраці, критичного мислення та креативності. Вчителі виступають у ролі наставників, які допомагають учням знайти шляхи вирішення завдань. Ефект: проектне навчання сприяє підготовці учнів до реальних викликів життя, дає змогу глибше засвоювати знання та формувати навички, які стають в пригоді як в академічному, так і в професійному житті.

7. Німеччина: дуальна система освіти. Інноваційний підхід: Німеччина славиться своєю дуальною системою освіти, яка поєднує навчання у школах з професійною підготовкою на робочих місцях. Практичне впровадження: старшокласники паралельно з навчанням у школі проходять практику в компаніях за своєю спеціальністю. Це дозволяє учням здобувати реальні навички та знання, які потрібні на ринку праці. Ефект: такий підхід зменшує рівень безробіття серед молоді, оскільки випускники виходять на ринок праці з необхідними практичними навичками та готовністю до роботи.

8. Австралія: цифрова трансформація освіти. Освітня система Австралії активно впроваджує цифрові інструменти для поліпшення навчального процесу та управління закладами. Практичне впровадження: школи використовують хмарні платформи для спільної роботи учнів, цифрові бібліотеки, онлайн-тести та відео роки. Крім того, впроваджується система аналізу великих даних для моніторингу прогресу учнів та планування подальших кроків у навчанні. Ефект: це дозволяє отримувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, а вчителям- ефективніше відстежувати успіхи своїх вихованців та коригувати навчальні плани.

9. Данія: «Щасливі школи» та гнучкий підхід до навчання. Інноваційний підхід: Данія відома своїм акцентом на створенні «щасливих шкіл», де пріоритет надається добробуту учнів та вчителів. Практичне впровадження: учні мають менше часу для розвитку здібностей. Заняття часто проводяться у неформальній атмосфері, а акцент робиться на групову роботу та розвиток навичок співпраці. Ефект: такий підхід сприяє зниженню стресу серед учнів та вчителів, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат у школі та на успішність учнів.

10 .США: розвиток інклюзивної освіти та персоналізованого навчання. Інноваційний підхід: в американських школах активно впроваджують інклюзивну освіту, де учні з особливими потребами навчаються разом зі своїми однолітками. Практичне впровадження: школи розробляють індивідуальні навчальні плани, використовуючи технології для адаптації навчального матеріалу під рівень кожного учня. Наприклад, використання додатків, які дозволяють учням навчатися у своєму темпі. Ефект: інклюзивний підхід підвищує соціальну інтеграцію учнів з особливими потребами, а персоналізоване навчання сприяє розвитку сильних сторін учнів та зменшує прогалини у знаннях. Освіта в США вважається однією з найбільш якісних та престижних у світі. Підтвердженням цьому слугує слава такий університетів як Гарвард, Стенфорд чи Массачусетський технологічний інститут. Фундаментом цих вищих учбових закладів служить менш популярна, але принципово важлива для розуміння причин таких освітніх успіхів – система середньої освіти. Через низку історичних умов система освіти в США має ряд суттєвих відмінностей від систем інших країн, в першу чергу – це високий рівень децентралізації і відповідно, широка різноманітність навчального процесу. Загалом в США існує розгалужена система середньої освіти що включає близько 98 тисяч державних шкіл, в яких навчається 87% усіх учнів. Середня освіта в США є обов’язковою, тому в державних школах відсутні вступні іспити для майбутніх учнів, а вибір школа в значній мірі обмежений за місцем проживання зо пов’язано з особливостями фінансування державних шкіл. Ці школи є безкоштовними для громадян США і фінансуються з бюджетів усіх трьох рівнів: федеральний бюджет, бюджет штату та місцевий бюджет. Витрати на школи на місцевому рівні покриваються в значній мірі за рахунок податків на нерухомість. Тому існує чітка залежність між фінансуванням школи та вартістю житла в певному шкільному районі: а саме чим вищі ціни на житло, тим краще фінансування місцевих шкіл. Існує також зворотній зв’язок –успішні школи притягують більше мешканців і сприяють зросту престижності району і відповідно ціни на житло (більш детально про фінансування шкіл ми розповімо в наступному розділі). Переважна більшість державних шкіл напряму підпорядковуються місцевим шкільним районам та їх радам. Саме шкільні ради встановлюють правила та вимоги однакові для усіх шкіл району, хоча зміст цих норм може значно відрізнятися між різними шкільними районами. Рівень автономії окремої школи відрізняється в різних штатах, але кожна школа має можливості внесення незначних змін до навчальних планів та вибору підручників х переліку, запропонованого штатом. Більшість державних шкіл функціонують на основі спільного для штату законодавства та закріплених правил шкільного району проте також існують окремі, законодавчо закріплені, різновиди державних шкіл. Середня освіта в США відбувається на трьох основних адміністративних рівнях: загальнонаціональний рівень; рівень штату; локальний рівень. В основному законі, Конституції США, безпосередньо не згадується питання освіти, але десята поправка до Конституції США стверджує, що всі повноваження, які не є спеціально делегованими уряду, делегуються урядам штатів. Відповідно, ще з часів батьків-засновників США, основні повноваження у формуванні освітньої політики належать владі штату, але на кожному із адміністративних рівнів відбувається прийняття рішень щодо управління середньою освітою і вноситься частина коштів для фінансування державного шкільництва. Національний рівень Сполучених Штатів не має прямих повноважень регулювати систему освіти. У Сполучених Штатах немає національного міністерства освіти чи закону про базову освіту. На відміну від більшості країн із централізованою системо освіти, уряд не: регулює навчальні заклади (за деякими винятками); перевірка, акредитація чи ліцензування навчальних закладів; формування освітніх програм; найняти та уповноважити вчителів або інших освітніх працівників; встановити освітні стандарти щодо вступу, оцінювання навчальних досягнень або завершення навчання; формування або розподіл освітніх бюджетів між державами, місцевостями чи навчальними закладами. Роль уряду США в освіті зводиться до наступного: розробка та просування освітньої політики та реформ у національному масштабі; керувати програмами допомоги, затвердженими Конгресом Сполучених Штатів; виконання закону про громадські права в освіті; надання інформації та статистики про освіту на національному на міжнародному рівнях; допоміжні функції для інших відомств і агентств. Управління освітою здійснює Департамент освіти Сполучених Штатів. Його порівняно незначну роль демонструє той факт, що Бюро було виділено як окреме політичне агентство лише в 1979 році та залишається одним із найменших агентств за кількістю працівників. На рівні штату: у більшості штатів освіта згадується безпосередньо в конституції штату, а законодавчий орган штату має вищу владу над освітою. У першу чергу це повноваження – виділення коштів на освіту прийняття освітніх законів. Кожен із 50 штатів має власний набір законів, які регулюють освіту, тому закони про освіту можуть значно відрізнятися від штату до штату. Як правило, законодавчі органи штату делегують більшу частину своїх повноважень Державній раді освіти, урядовій установі штату, відповідальній за встановлення державної освітньої політики. Зазвичай рада складається з 7-11 осіб, які обираються народом на загальних виборах або призначаються губернатором з числа представників ділових кіл, професійних асоціацій і лідерів різних релігійних сект. У деяких штатах ця рада відповідає за всі рівні освіти, включаючи професійну та вищу освіту, але в більшості випадків вищі навчальні заклади користуються значною автономією, тому національна освітня рада зосереджується на управлінні дошкільними закладами. Субнаціональний рівень: кожен штат США поділяється на менші адміністративні одиниці називають парафіями або округами, але для простоти ми будемо їх називати просто округами. Іншим видом місцевого самоврядування є муніципальне управління (адміністрація окремих міст). Округи зазвичай включають як окремі муніципалітети, так і сільські райони. Однак у більшості випадків районна влада лише опосередковано вирішує питання освіти на своїй території, оскільки за ці питання відповідає інша адміністративна одиниця місцевого рівня- шкільний округ. Більшість шкільних округів у Сполучених Штатах є юридично окремими особами, які діють як місцеві одиниці, незалежні від уряду штату. Шкільні округи фактично діють спільно з великими органами місцевого самоврядування ( радами міста чи округу), і їхні адміністративні межі часто не збігаються з адміністративними кордонами одиниць місцевого самоврядування чиокругу. Приблизно в округах, подібно до рівня штату, також є посада місцевого супер інтенданта державних шкіл, який відповідає за нагляд і координацію роботи різних шкільних округів, що входять до складу округу. Для забезпечення більш рівних можливостей для навчання важливу роль відіграє влада штату, яка при розподілі коштів між шкільними районами за встановленою формулою фінансування намагається врахувати доходи штату та шкільних районів і частково компенсувати відмінності між районами. Уряд також в певній мірі сприяє вирівнюванню рівня освіти на загальнонаціональному рівні через відповідні програми.

**РОЗДІЛ 2**

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДХ ОСВІТИ**

**2.1 Особливості управління закладами освіти в сучасних умовах**

Розкриваючи це питання, ми здійснили аналіз основних проблем та викликів у сфері управління закладами освіти. Управління закладами освіти в сучасних умовах характеризується кількома ключовими особливостями, що впливають на ефективність освітнього процесу та розвиток освітніх установ. Ось деякі з них: демократизація управління: у сучасних умовах зростає роль участі учасників освітнього процесу (вчителів, учнів, батьків) у прийнятті рішень. Створюються ради закладів освіти, які залучають до обговорення важливих питань. Інтеграція технологій: використання інформаційно- комунікаційних технологій у навчальному процесі та управлінні закладами освіти стало необхідністю. Це включає в себе електронні щоденники, дистанційне навчання, платформу для онлайн-уроків та електронний документообіг.

Адаптивність та гнучкість: закладами освіти повинні бути готовими швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві, соціальні виклики чи пандемії. Це передбачає адаптацію навчальних програм і підходів до викладання.

Орієнтація на результат: сучасне управління освітою акцентує увагу на результатах навчання, вимірюючи їх через оцінювання якості освіти, успішність учнів та їхню готовність до подальшого навчання і професійної діяльності.

Розвиток професійних компетентностей: управлінці закладів освіти повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, адаптувати нові методи управління, інноваційні практики та технології.

Соціальна відповідальність: заклади освіти стають більш соціально орієнтованими, що вимагає від них активної участі у вирішенні соціальних проблем, співпраці з громадами та різними соціальними інститутами.

Міжнародна співпраця: в умовах глобалізації заклади освіти мають можливість співпрацювати з міжнародними організаціями, обмінюватися досвідом та запроваджувати інноваційні підходи. В умовах воєнного стану освітній менеджмент набуває особливого значення. Адже освіта була і залишається головною галуззю розвитку та стабільності суспільства. Тому ті, хто шукає освіти, мають отримати освіту належної якості навіть у складний період, який зараз переживає Україна. Відповідно, суттєво змінилась організація та принципи управління загальною кількістю закладів середньої освіти. Значна частина студентів була змушена залишити Україну або переселитися. Тому постають нові завдання в організації навчально-виховного процесу, створенні безпечного освітнього середовища та в кадровій політиці закладів середньої освіти. Провідною ідеєю, яка характеризує сучасну державну політику в галузі освіти, є твердження, що «жодна дитина, чиї школи знищено, не залишиться поза освітнім процесом як і вчителі, які мають бути працевлаштовані»[18].

Важливе значення в умовах воєнного стану має дотримання вимог законодавчої бази у сфері освіти. Серед них: Закон України «Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти», Закон України « Про внесення змін до державних гарантій у умовах воєнного чи надзвичайного стану», МОН України роз’яснює щодо діяльності закладів освіти в умовах правового режиму воєнного стану, рекомендації Державної служби якості освіти щодо того, як заклади освіти мають діяти в умовах воєнного стану, у складних ситуаціях тощо. Основним орієнтиром для управлінців освіти в таких умовах залишається впровадження державних освітніх стандартів, спрямованих на «всебічний розвиток, виховання та соціалізацію особистості, здатної жити в суспільстві та цивілізовано взаємодіяти з природою, прагнути до самостійності». Удосконалення та навчання впродовж життя, готовність до свідомого життєвого вибору та самосвідомості, відповідальності, професійної діяльності та громадської активності[20]. Досягнення цієї мети можливе лише за наявності професійного потенціалу керівник навчального закладу, який найповніше виражається у професійних стандартах керівника (директора) навчального закладу [36].Загалом проблема реалізації освітнього менеджменту в умовах воєнного стану визначається необхідністю забезпечення адміністративною підсистемою організації якості національної освіти на рівні освітніх стандартів європейської та європейської освіти.

Організація навчально-виховного процесу в таких умовах набуває особливого значення, одним із скільки залежить від багатьох факторів, з яких одним із головних є здібності, оскільки вони характеризують здібності керівника у вирішенні складних надзвичайних ситуацій. Тому вивчення питання управління закладами освіти в умовах воєнного стану є важливим і своєчасним. Аналіз наукових джерел показує, що концептуальні засади освітнього менеджменту в Україні повністю розроблені та система управління освітніми закладами вивчена. Так, питання менеджменту освіти в інноваційних умовах повно висвітлені в працях В.Є.Береки, Л. І. Даниленко, М.М.Дарманського, Г. В. Єльникової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянової, О. І. Мармази, Л.С.Пісоцької, Т. І. Сущенко, І. М. Шоробури, І. П. Ящук та інш. Особливості управління середніми загальноосвітніми навчальними закладами відображено в дослідженнях Н. М. Бібік, В. І. Маслова, Н. Г. Протасової, А. І. Прокопенко. У своїх дослідженнях науковці зазначають, що сучасний освітній менеджмент постійно оновлюється, розширюється функціональний склад менеджера, впроваджуються нові технології управління. Оскільки управління вищими навчальними закладами здійснюється в умовах воєнного стану, необхідно зосередити увагу на дослідженнях, пов’язаних з антикризовим та ситуаційним управлінням. Питання антикризового управління знайшли своє відображення у вітчизняних та зарубіжних вчених (І. Анофф, О.П. Кавтиш, О. А. Карпенко, І. І. Коляденко, Т. М. Сорочан, І. А. Усік). Вивчаючи сутність і завдання антикризового управління, вчені дійшли висновку, що таке управління повинно мати свою специфіку і відрізнятися специфічними прийомами і методами. На думку дослідників, «правильне застосування технології антикризового управління може забезпечити боротьбу з негативними тенденціями та допомогти подолати кризу. Навпаки, бездіяльність і сподівання, що проблеми вирішяться самі собою, можуть значно погіршити наслідки кризи» [39].

Ситуаційне управління в основному представлено в теорії соціального управління та розглядається вченими ( В. І. Бондар, В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменкова)-«самостійна галузь наукової та професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь-якої організаційної структури поставленими цілями шляхом раціонального використання всіх ресурсних сил відповідно до ситуації, що склалася за певний проміжок часу» [8 с.220].

Український вчений В. І. Бондар описує управління ситуацією як «передбачення небезпеки, аналіз її симптомів і заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків, її усунення та використання набутого досвіду для подальшого розвитку [6 с.120]. Таким чином, теоретичні засади управління навчальним закладом розглянуто та досліджено повністю, але конкретне питання управління навчальним закладом в умовах воєнного стану потребує додаткового вивчення. Неспровокована військова агресія російської федерації проти України призвела до прибуття значної кількості біженців до Європейського Союзу та внутрішньо переміщених осіб. У результаті зміни зазнали всі складові освітньої галузі. Питання організації навчального процесу, дистанційної роботи, фізичної безпеки абітурієнтів, кадрової політики тощо. Тому підсистема управління школою в таких умовах стає важливим елементом, що забезпечує повноцінне функціонування закладів загальної середньої освіти. По-перше змінилися принципи організації управління освітою. Керівництво закладів загальної середньої освіти а також органів виконавчої влади органів військового управління цивільних органів влади та органів місцевого самоврядування несе повну відповідальність у забезпеченні державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища а також організації досягнення якості освіти. У таких умовах освітній менеджмент набуває ознак антикризового менеджменту що характеризується постійним спостереженням виявленням і локалізацією проблемних явищ що відбуваються в освітньому середовищі. Запобігання кризовим ситуаціям, може визначити необхідні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу. Українська дослідниця Т. М. Сорочан зазначає: «безумовно, кожен директор навчального закладу бажає у важкі часи кризи не лише знайти вихід, але й скласти оптимістичне бачення майбутнього» [39 ]. За її словами, криза – це «раптова зміна нормального стану речей, розрив, погіршення ситуацій, це серйозне виявлення протиріч у соціально-економічній системі суспільства, організації, яка загрожує її стійкості в оточуючому середовищі [39]. Тому вчені визначають антикризове управління як «управління системами в стані неврівноваженості, включаючи набір процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнання криз, їх запобігання, сприяння, мінімізацію негативних впливів та подолання наслідків [17]. Згідно з цим вступом, воєнний стан- це особливий правовий режим, який «застосовується в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії або загрози нападу, що загрожує незалежності держави, територіальної цілісності», потребує від менеджера шкільної освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління закладом освіти, що характеризує їх професійні компетенції. У дослідженні А. І. Грищук «Антикризове управління та його інструменти» виділено три основні інструменти антикризового управління. Серед них: моніторинг та діагностика на основі показників організаційного стану, планування та розробки стратегій та антикризового контролю [13]. Моніторинг та діагностика стану організації школи в умовах воєнного стану, на вашу думку, є одним із найважливіших інструментів, що дозволяє коригувати освітній процес та забезпечувати його доцільність. Перш за все, до цих показників належать: організація всього навчального процесу

( дистанційна робота та її супровід, навчальний супровід та методика організацій навчального процесу, тривалість курсового навчання, методика оцінювання абітурієнтів тощо); фізична безпека суб’єктів освітнього процесу ( безпека інших освітніх середовищ); наявність ефективного психологічного супроводу (мотиваційних чинників) у старших навчальних закладах4 функціональна ефективність педагогів (бажання здійснювати якісну освітню діяльність у нетипових ситуаціях).зауважимо, що перехід на дистанційну форму навчання спонукав керівників до створення інноваційних груп, що дало змогу за мінімальний час підготувати педагогічний колектив до нових умов організації навчального процесу зі студентами. Положення про ці зміни свідчить про готовність директора закладу освіти здійснювати управлінську діяльність в умовах воєнного стану, повністю відповідаючи вимогам професійного стандарту «директор загальноосвітнього навчального закладу». У цьому контексті ми говоримо про виконання робочих функцій, таких як «забезпечення управління якістю освіти», організація безпечного та здорового освітнього середовища, а також забезпечення партнерства та мережевої взаємодії [36]. Адже володіння педагогічними працівниками різними видами дистанційної освіти ( навчання онлайн та офлайн), організація та розробка дистанційних курсів, їх зміст, підготовка програм індивідуальної програми навчання, забезпечення доступу до якості освіти вимагає від них відповідальності та професіоналізму керівників шкільної освіти. Планування та побудова антикризової стратегії також є однією з умов виходу з кризової ситуації.

Наші дослідження переконують, що визначення місії та бачення навчального закладу з урахуванням війни чи надзвичайних ситуацій допоможе зібрати педагогічний колектив для вирішення складних завдань. Адже місія – головна мета навчального закладу, що відображає спільні цінності колективу, бачення, яке визначає напрямок шкільної спільноти на подолання труднощів.

Таким чином, антикризова стратегія визначає напрямок позитивних змін, мету конкретизації цілей і завдань мінімізації ризиків у розвитку шкільної організації.

На думку науковців, у системі нормативно-правових актів, що планують роботу загальноосвітніх закладів на даний час організованим, ефективним методом є «матриця Ейзенхауера», яка дозволяє визначити, які термінові проблеми є найбільш актуальними, а які проблеми можна покласти на певний час. Такий механізм управління дозволяє керівникам на основі аналізу готовності до роботи в режимі онлайн вчителів, враховуючи сильні та слабкі сторони дистанційного навчання, надаючи зворотній зв’язок батьківській громадськості, приймати правильні управлінські рішення, уникнути явища кризи в умовах воєнного стану. Контроль як життєво необхідна контрольно-інформаційна система є важливою. Для подолання кризових явищ, оскільки дозволяє отримати точну інформацію про стан організації школи та її здатність функціонувати в умовах воєнного стану. У сучасній системі загальної освіти все більшого значення в контрольно-аналітичній діяльності керівників набуває організація внутрішнього аудиту з роллю незалежної та об’єктивної перевірки якості загальної освіти. У монографії О. Є. Гречаник та В. В. Григораш «організація внутрішнього аудиту у закладах загальної середньої освіти», висвітливши технологію внутрішнього аудиту у закладі загальної середньої освіти [12 с.63]. Значну увагу дослідник приділили питанням організації внутрішнього аудиту, забезпечення системи контролю в навчальних закладах; використання сучасних методів контролю якості освіти та виховної діяльності.

Науковці визначають внутрішній аудит як управлінську установу, яка оцінює освітню діяльність та якість освіти в цілому та за окремими структурними підрозділами, напрямами та тематикою навчального процесу. Тому контроль дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати відповідні рішення. Серед важливих завдань такого періоду:- «організувати навчання, освітній процес у найбільш безпечній для життя і здоров’я людини формі в умовах воєнного, надзвичайного стану». Максимальна підтримка для створення «безпечного освітнього середовища в закладах освіти». З метою оперативного реагування на надзвичайні ситуації забезпечення «постійного зв’язку з органами виконавчої влади, військового управління, армії, військово-цивільними та органами саморегулювання місцевостей, їх представниками, посадовими особами та органами управління у сфері освіти. Оптимальне використання принципів антикризового управління.

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити основні принципи антикризового управління в умовах воєнного стану:- діагностика кризових явищ за ступенем їх небезпеки; - швидко реагують на небезпеку;- доцільність управлінських рішень, їх законність;- регулярно контролювати виконання управлінських заходів. Тому врахування антикризового управління дозволяє директору вищого навчального закладу швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення. Ефективний підхід до управління закладами загальної середньої освіти також вимагає використання технологій кейс-менеджменту.

Вітчизняний дослідник О. В. Бондар розглядає ситуаційний менеджмент як «самостійну галузь наукової та професійної діяльності, спрямовану на забезпечення всіх організаційних структур, постановку цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася за певний період часу» [6 с.120]. Інші вчені пов’язують ситуаційний менеджмент з процесом, який «дозволяє менеджерам планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати невідкладну діяльність при вирішенні нагальних проблем, що виникають в організації» [8 с.220].

На думку вчених, реалізація ситуаційного підходу включає чотири етапи, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень у складних ситуаціях: – критичний аналіз надзвичайної ситуації, що дозволяє оцінити її з усіх сторін і прийняти правильне управлінське рішення. – обирати варіанти, які найбільше відповідають вимогам забезпечення виходу з надзвичайних ситуацій, прогнозування (передбачення) можливих наслідків, як позитивних, так і негативних. Визначити найважливіші фактори даної

ситуації, що впливають на її результат; забезпечити гнучкість підсистеми управління школою, що міг вирішити нагальну проблему; узгодити прийоми (технології) управління вирішенням даної ситуації з освітніми цілями загальноосвітніх навчальних закладів.

Дослідження специфіки управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану свідчить, що ситуаційний підхід є відповіддю. На вплив зовнішнього середовища. Водночас передбачається, що відповідні організаційні механізми виявлення нових проблем і розробки нових рішень вимагають нового бачення керівництва загальноосвітніх навчальних закладів. Основною ознакою управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану є реалізація мобілізованої функції в діяльності керівників освіти. Наше дослідження показує, що нові професійні стандарти менеджерів є однією з ключових посадових функцій, які визначають здатність ефективно керувати людьми. Зміст цих функцій включає:

– забезпечення командно-виховного процесу;

– ефективно використовувати сучасні методи та засоби в управлінні працівниками для забезпечення якості навчального процесу;

– організувати заходи щодо підвищення відповідальності педагогічних державних стандартів освіти. У теорії соціального менеджменту поняття «мотивація» розглядається як «суттєве наповнення обсягу індивідуальної мотивації та набору внутрішніх мотивацій, найбільш важливих і характерних для діяльності та поведінки людини» [41].

На роль функції мотивації в діяльності керівника закладу середньої освіти звертає увагу О. І. Мармаза вважає, що «надання освітньому менеджменту скоординованого та динамічного характеру стане основною для розширення можливостей розвитку, а фундаментальна зміна функціонального складу сформує «нову філософію школи», яка передбачає зміну бачення її ролі та місця» [29 с.25 ]. Тому вміння мотивувати та підтримувати всіх суб’єктів освітнього процесу є важливою умовою функціонування та розвитку шкільної організації. Цю думку підтримують і вітчизняні науковці, які вважать мотиваційну функцію однією з основних у системі управління закладами загальної середньої освіти [23].

На думку науковців, успішність дій керівника у виконання мотиваційної функції визначається умінням впливати в необхідному напрямку на внутрішню мотивацію та поведінку суб’єктів навчального процесу. В умовах воєнного стану мотивація базується на довірі та співпраці між усіма, хто залучений до освітнього процесу.

Водночас необхідно дослідити та поглиблено обговорити з педагогами проблеми організації навчального процесу в умовах воєнного стану, які залишаються. Зокрема: організації дистанційного навчання; оцінювати результати навчання здобувачів освіти; організація позакласної роботи в умовах воєнного стану; психологічний супровід студентів, створення для них максимально комфортних умов; вирішувати нестандартні ситуації під час онлайн-навчання тощо. У системі управління школою. Кадрова політика є важливим стратегічним напрямом, оскільки від створення оптимальних умов для освітньої діяльності, підтримки, мотивації та стимулювання педагогів залежить якість освіти в цілому та кожного навчального закладу зокрема. Тому здатність керівника мотивувати педагогічний колектив до ефективної педагогічної діяльності в умовах воєнного стану є характеристикою професійної компетентності керівника. Тому управління освітою в умовах воєнного стану має вирішувати низку завдань щодо реалізації права на освіту в закладах загальної середньої освіти: – забезпечення умов для організації якісного освітнього процесу (безпечне освітнє середовище, підготовка педагогів до професійної діяльності в умовах воєнного стану). Умови воєнного стану, обладнання для дистанційного навчання, якість логістичних та управлінських процесів тощо. Забезпечення адаптації здобувачів освіти до нових умов навчання. Здійснювати психологічний супровід усіх залучених до навчально-виховного процесу. Забезпечити ефективну співпрацю з батьками та іншими соціальними партнерами. Інша справа забезпечення безперебійної комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Аналіз основних проблем та викликів у сфері управління закладами освіти дозволяє виявити ключові перешкоди, які можуть заважати ефективному функціонуванню освітніх установ.

Ось окремі з них: 1. Недостатнє фінансування – опис: багато закладів освіти стикаються з проблемами недостатнього фінансування, що обмежує їхні можливості в покращенні матеріально-технічної бази, впроваджені нових технологій та підвищенні заробітних плат педагогічного складу. Виклики: відсутність бюджетних коштів на необхідні програми, модернізацію інфраструктури та матеріали. 2. Невідповідність навчальним програмам потребам ринку – опис: сучасні навчальні програми часто не відповідають потребам ринку праці, що призводить до підготовки випускників, які не мають необхідних навичок. Виклики: необхідність в оновленні змісту навчання, впровадження практичних навчальних елементів і стажувань. 3. Нестача кваліфікованих кадрів – опис: багато закладів освіти стикаються з труднощами в залучені та утриманні кваліфікованих вчителів. Виклики: висока плинність кадрів, нестача професійних стандартів, недостатня мотивація для педагогів. 4. Проблеми управлінської культури – опис: традиційні, авторитарні підходи до управління часто перешкоджають інноваціям і розвитку. Виклики: спротив до змін, недостатня відкритість до нових ідей та стратегій. 5. Необхідність адаптації до технологічних змін- опис: швидкий розвиток інформаційних технологій ставить нові вимоги до навчального процесу та управлінських практик. Виклики: необхідність навчання педагогів використанню нових технологій, забезпечення доступу до сучасних інструментів. 6. Інклюзивність і різноманітність-опис: реалізація інклюзивної освіти, що враховує потреби всіх учнів, залишається серйозним викликом. Виклики: нестача ресурсів, підготовлених кадрів та методик для роботи з дітьми з особливими потребами. 7. Проблеми взаємодії з батьками та громадою – опис: багато закладів освіти стикаються з недостатньою взаємодією з батьками та місцевими громадами. Виклики: непорозуміння, відсутність підтримки з боку батьків, а також недовіра до освітніх установ. 8. Складнощі з моніторингом та оцінюванням якості освіти – опис: відсутність чітких критеріїв та системи оцінювання якості освіти ускладнює управлінські рішення. Виклики: потреба у впровадженні нових методів оцінювання та моніторингу навчальних досягнень. 9. Соціальні виклики – опис: соціальні проблеми, такі як бідність, насильство та інші негативні фактори, впливають на успішність учнів. Виклики: потреба у підтримці соціальних служб та програм для покращення умов життя учнів. 10. Зміни в законодавстві та політиці – опис: постійні зміни в освітній політиці можуть призводити до нестабільності та не оптимальності в управлінні. Виклики: управлінцям необхідно бути гнучкими та готовими адаптуватися до нових вимог.

**2.2 Роль керівників закладів освіти в умовах інноваційних змін**

Роль керівників закладів освіти в умовах інноваційних змін є надзвичайно важливою, оскільки вони стають ключовими агентами змін, які можуть вплинути на якість освіти, ефективність управління та розвиток навчальних закладів.

Подаємо декілька аспектів, які відображають вплив інновацій на функції та роль керівників: 1. Лідерство та управління змінами – керівник закладів освіти повинні стати ефективними лідерами змін. Це означає, що вони повинні: створювати візію: розробляти та впроваджувати інноваційні стратегії, які відповідають потребам учнів і викладачів. Мотивувати команду: заохочувати викладачів і персонал до прийняття нових методів навчання та технологій. Управляти ризиками: оцінювати можливі ризики, пов’язані з інноваціями, та розробляти плани для їх мінімізації. 2. Інтеграція технологій. Сучасні технології стають невід’ємною частиною освіти. Керівники мають: сприяти впровадженню нових технологій: запроваджувати електронні ресурси, платформи для онлайн-навчання та інші інноваційні інструменти. Навчати персонал: організовувати тренінги та семінари для викладачів, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології. 3. Розвиток професійної спільноти: керівники мають підтримувати та розвивати професійні спільноти, що сприяє обміну досвідом та ідеями: створення мереж: формувати колективи для обговорення інновацій та кращих практик. Заохочення досліджень: підтримувати вчителів у проведенні досліджень та експериментів, що сприяють розвитку нових підходів у навчанні. 4. Орієнтація на результат. Зміни в освіті часто супроводжуються новими вимогами до результатів навчання: моніторинг та оцінка: керівники повинні впроваджувати системи моніторингу для оцінки ефективності нововведень. Адаптація програм: вносити зміни в освітні програми на основі отриманих даних та зворотного зв’язку. 5. Співпраця з громадою- керівники повинні активно залучати батьків, громадськістю та бізнес до освітнього процесу: взаємодія з родинами: сприяти співпраці з батьками для покращення підтримки учнів. Партнерство з бізнесом: співпрацювати з підприємствами для забезпечення практичних можливостей для учнів і викладачів. Таким чином, роль керівників закладів освіти в умовах інноваційних змін полягає не лише в управління, а й у створенні інноваційної культури, яка буде підтримувати розвиток освіти.

Зокрема, у вивченні проблем та аналізі проблем інноваційної культури як складової загальної культури брали участь вітчизняні та зарубіжні дослідники С. Биконя, В. Гусєв, Т. Давіл, Дж. Епштейн, А. Ніколаєв, А. Постряков, Б. Санта, Г. Тернквіст, Р. Шелтон та інші. Інноваційна культура досліджується науковцями з різних позицій: розвитку теорії економіки та менеджменту ( І. Ансофф, О. Богорош, Е. Шейн); пост економічних і постіндустріальних тенденцій розвитку сучасного суспільства (О. Антипіна, Д. Белл, І. Гагауз, В. Іноземцев, А. Мазур, А. Чухно); соціологічних та психологічних аспектів інноватики (О. Єфросініна, А. Кальянов, В. Носков) тощо. Останнім часом дослідження цієї проблеми активізувалось й у вітчизняній науці (О. Аматьєва, Н. Гавриш, О. Єфросініна, А. Кальянов, О. Козлова, Р. Миленкова, В. Носкова, М.Сова та інші). Проте рівень розробленості аспектів проблеми формування інноваційних умінь керівника школи в рамках теоретичних основ і методів управління освітою є недостатнім. Сутність, структура, функції та технологія розвитку інноваційної спроможності директорів навчальних закладів ще не до кінця розкриті. Крім того, слід зазначити, що через різні погляди вчених на це питання вони не є одностайними. На нашу думку, ґрунтовне дослідження конкретного питання здійснено С. Завгороднім у дисертації «Розвиток інноваційних навичок у системі післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів» [21 с.21]. Щодо особливостей підготовки інноваційної спроможності студентів магістратури «управління освітнім закладом» щодо створення належних умов, якими є: висока мотивація, наявність предмета «інноваційний менеджмент» у програмі вищий навчальний заклад, застосування індивідуального підходу до студентів з урахуванням рівня їх підготовки, попередній інноваційний досвід свідчить про обізнаність йдеться в статті О. Мармази [30 с.35].

Метою нашого дослідження є аналіз теоретичних джерел, у яких розкриваються аспекти інноваційної спроможності та інноваційної культури менеджерів у взаємозв’язку як важливого чинника розвитку навчального закладу. Сучасні інновації є основою для розвитку закладів освіти, а їх впровадження в систему роботи закладів освіти вимагає від керівників іншого та високого рівня професійної культури. Це стосується конкретних знань, умінь, навичок, інтересів, цінностей у сфері освітніх інновацій та менеджменту. Загалом керівники намагаються засвоїти новий досвід, нові технології, нові алгоритми роботи , але через брак сучасних наукових знань у сфері освіти керівники не хочуть змінюватись, зміна стилю управління та стилю спілкування з викладачем персоналу мало змінною залишається ситуація щодо впровадження інновацій у діяльність керованих ними об’єктів та управління ними. Нами було проведено опитування керівників навчальних закладів та заступників магістра з управління навчальними закладами Інституту підвищення кваліфікації педагогічних та освітніх кадрів управління освітою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди опитування щодо використання інновацій в управлінській діяльності та їх застосування в навчальних закладах, якими вони керують (2018-2019 рр), також продемонструвало що лише невелика частка респондентів була мотивована можливістю брати участь у такій діяльності, про це знають особи її необхідності, твердо вірить, що за інноваційними підходами в управлінні закладом освіти майбутнє. Серед респондентів (30 респондентів) лише близько 40% мали достатній рівень підготовки до здійснення інноваційної діяльності (вимірювання проведено на основі діагностичних методик, наведених у навчально-методичному посібнику О. Мармази [27 с.20]. Як бачимо, за майже десятиліття ситуація змінилася дуже мало. І навіть керівники інноваційних навчальних закладів орієнтовані на підвищення професійної майстерності педагогів і меншою мірою на розвиток власних важливих професійних якостей. Ми бачимо, що причиною такої ситуації є потреба менеджерів розвивати культуру інновацій і особливо інноваційну здатність як складову цієї культури. Компетентність у наукових джерелах визначається як здатність особистості виконувати певну діяльність. Його категорії-побутові, професійні та ін. Перехід до компетентнісного підходу в підготовці фахівців Н. Кінг ідентифікує як переорієнтацію процесу на результати в операційному аспекті, зміщення фокусу з накопичення знань, умінь і навичок визначаються стандартним чином на формувати та розвивати вміння діяти в реальності, застосовуючи успішний досвід дій до конкретних ситуацій [26 с.124]. Інноваційна здатність суб’єкта характеризується як мінімум двома складовими:- інноваційне бачення основних підрозділів, прийняте в цих сферах діяльності;- здатність ефективно змінювати елементи інноваційної діяльності та цілі в цілому. Залежно від спрямованості інноваційної діяльності інноваційна спроможність виражається як співвідношення конкретних навичок, необхідних для досягнення мети при роботі з трансформованим або новим об’єктом. Крім того, суб’єкт інноваційної діяльності повинен мати особливу обізнаність щодо самої інновації, здатність бачити нове у відносно стабільному середовищі, здатність придумати принципово нове рішення проблеми. На думку О. Євдокимова та Н. Алексєєнко[16], інноваційна здатність фахівця є обов’язковою здатністю, без якої стає неможливою ефективна професійна діяльність особистості, оскільки вона змушує її бути готовою до змін, з постійними інноваціями та модернізацією.

Зміст інноваційної спроможності вчителя І. Дичківська [15 с.91] розкрила через інтеграцію мотивацію, знання, уміння, навички, особистісних якостей педагога забезпечують ефективність використання нових освітніх технологій у роботі Л. Петриченко [33 с.131] розширює це визначення, вважаючи, що всі складові інноваційної компетентності вчителя забезпечують ефективність використання нових освітніх технологій у роботі, має забезпечити результативність вчителя на всіх етапах інноваційної діяльності. Є обов’язковою характеристикою, яка включає в себе здатність розробляти, освоювати та впроваджувати інновації в оперативну практику ( в тому числі техніко-педагогічну), ґрунтуючись на відповідних знаннях та вміннях спеціаліста, за рахунок формування необхідних особистісних навичок, якостей і досвіду Л. Штефан та Л. Ващенко досліджували проблему управління інноваційними процесами в освітніх системах, визначаючи інноваційний потенціал як здатність генерувати ідеї, реалізовувати їх, аналізувати дані моніторингу та створювати інновації в освіті, оприлюднювати результати, а також забезпечувати умови для реалізації нових ідей в системі освіти [11, с.3]. Дослідження проблеми принципів і моделей формування інноваційних умінь майбутніх вчителів початкової школи Н. Калюжка включає до неї систему мотивації, знань, умінь та особистісних якостей фахівця (викладача), яка забезпечить реалізацію всіх етапів інноваційної професійної діяльності від моделювання та прогнозування до впровадження інновації [24 с.56]. Як видно, науковці не мають єдиної думки щодо визначення інноваційної спроможності експерта. Однак, незважаючи на певні відмінності, ми також відзначимо спільні риси, які їх об’єднують, а це спрямованість знань, умінь і мотивації фахівців у здійсненні інноваційної діяльності. Потім, особливо, що стосується інноваційної спроможності керівників і директорів навчальних закладів, стандарт вищої освіти в Україні щодо умінь, які мають бути сформовані при закінченні вищого навчального закладу за спеціальністю «Менеджмент», визначено таким чином: інтегрований, загальний та спеціальний [ 40]. При цьому незамінні навички включають здатність вирішувати складні завдання та проблеми у сфері менеджменту або під час навчального процесу, включаючи проведення досліджень або впровадження інновацій та характеризуються невизначеністю щодо умов та вимог. С. Завгордній у структурі інноваційних компетентностей керівників загальноосвітніх навчальних закладів виділяє чотири компоненти, а саме:-аксіоми – мотивація; теоретично-значущі; процедури та заходи; рефлексія дослідження. Перша з них (аксіома-мотивація)- це наголошена керівником закладу характеристика щодо оволодіння та впровадження педагогічної інноватики, увага до теоретичних питань, дослідницької науково-практичної діяльності в інноваційній сфері, потреба та прагнення до професійної діяльності, розвиток особистості у сфері освітніх інновацій. Другий (теоретичний зміст) виражається у знанні освітніх інновацій, володінні теоретичними, практичними та методичними знаннями, основними поняттями, категоріями та закономірностями у сфері інноваційної діяльності. Третя (процесна діяльність) включає діагностичні, проектні, конструкторські, комунікаційні та організаційні навички, необхідні для здійснення інноваційної діяльності в освітньому закладі. Дослідницько-рефлексивний компонент забезпечує здатність до саморегуляції інноваційної діяльності та характеризується формуванням уміння аналізувати й оцінювати освітні інновації, усвідомлювати причини успіхів і невдач, усувати неефективні методи операцій [21 с.21]. На нашу думку, найбільш системно проблему формування інноваційної спроможності директорів навчальних закладів дослідила О. Мармаза виходячи з того, що інноваційна здатність є вимогою часу, і водночас виходячи з основних положень теорії людської діяльності та, власне, інноваційної діяльності, науковці розрізняють структуру інноваційної здатності керівників заклад загальної середньої освіти має особистісний, пізнавальний та діяльнісний компоненти, зміст яких викладено у відповідній статті [30 с.35]. Тому підвищення рівня інноваційних можливостей директорів навчальних закладів у всіх випадках передбачає навчання. Тому організатори не повинні забувати, що це дорослі студенти. У зв’язку з цим основною ознакою навчання є процес самостійного визначення керівником навчального закладу параметрів засвоєння та прагнення до досягнення необхідних їм знань, умінь та якостей. При організації навчання необхідно спиратися на життєвий і професійний досвід менеджера, використовуючи такі аудиторні форми як: експерименти, дискусії, розв’язування конкретних завдань. Основи організації процесу навчання керівників має бути індивідуалізованою. Навчання за індивідуальною програмою розвитку інноваційних навичок, і розробку такої програми слід починати з діагностики наявного рівня інноваційних можливостей менеджера, з’ясування його потреб у навчанні. Оскільки дорослі студенти хочуть мати можливість застосувати знання та навички, які вони набули і сьогодні стали більш вправними у вирішенні проблем, навчання має будуватися на розвитку певних аспектів здібностей студентів і бути орієнтованими на вирішення їх конкретних професійних завдань. Тому навчання необхідно будувати на міждисциплінарних модулях.

**2.3 Аналіз інноваційних підходів до управління в закладах освіти**

Сучасний етап модернізації системи характеризується підвищеною увагою до особистості, а зусилля педагогів спрямовуються на розвиток творчого потенціалу учасників навчально-виховного процесу. Тому інновації є одним із головних напрямів розвитку людства. Сучасні школи потребують вчителів, які можуть уловлювати та покращувати їх діяльність. Досягти цього завдання можна лише шляхом розумного поєднання традиційних та інноваційних форм та методів навчання. Запровадження інновацій викликане самими процесами, що складаються в освітніх закладах, змінною ставлення до процесу навчання його суб’єктів: вчителів, учнів, батьків, громадськості. Головна мета навчання в школі формування компетентного мовця, національно свідомої, духовно багатої мовної, всебічно розвинутої особистості, здатної до інновацій. Процеси розвитку, виховання і соціалізації нової школи покликанні зробити випускника конкуренто здатним у XXI ст. Формування конкуренто спроможної особистості стає можливим завдяки впровадженню в освітній процес сучасних інноваційних технологій. 1. Технологія розвитку критичного мислення формує творче мислення та сприяє розвитку креативності. Критичне мислення подібне під час вирішення проблем, висновків, оцінювання та прийняття рішень. 2. Інтерактивні технології навчання- це спеціальні форми організації пізнавальної діяльності з конкретною і прогнозованою метою створення комфортних умов навчання, за яких кожен учень може реалізувати свої успіхи та інтелектуальні здібності [22]. Суть інтерактивного навчання полягає в тому, що навчальний процес відбувається в умовах постійної активної взаємодії всіх учнів, при чому і учні, і вчителі є рівноправними суб’єктами навчання. 3. Ефективним засобом активізації є ігрова технологія навчання. Мотивуюча діяльність. Отримайте відповіді на питання про знання, навички та передачу навичок. Переважно колективна групова робота. Є кінцевий результат ( матеріальний, моральний, психологічний). Є чітко визначені цілі та відповідні освітні результати. 4. Технологія особистісно орієнтованого навчання спрямована на особистість. Це означає максимальну індивідуалізацію і диференціацію навчального процесу, побудову його на діагностичній основі. Готовність учителя до творчого пошуку разом з учнями, уміння створювати атмосферу продуктивного пізнання на уроці залежать від його обізнаності та володіння арсеналом педагогічних умінь та навичок, знання предмета, глибокого інтересу до нього. Лише на основі цього вчитель може творчо використовувати навчальні та виховні прийоми, комбінувати їх, впроваджувати нові методики, виробляти нові, нестандартні прийоми активізації пізнавальної діяльності учнів. Це здійснюється на основі особистісного підходу у навчанні до кожного учня, використанні можливостей предметних модулів, розвитку ініціативи і творчості, використанні нестандартних форм навчання. 5. Проектна технологія передбачає розв’язання учнем або групою учнів якої небудь проблеми, яка передбачає, з одного боку, використання різноманітних методів, засобів навчання, а з другого – інтегрування знань, уміння з різних галузей науки, техніки, творчості. 6. Технологія проблемного навчання передбачає створення вчителем самостійної пошукової діяльності школярів із розв’язання навчальних проблем, у ході якої формується нове знання, уміння, навички та розвиваються здібності дитини, активність, зацікавленість, ерудиція, творче мислення та інші особисто значущі якості. 7. Інформаційно-комп’ютерні технології – це сукупність методів і технічних засобів збирання, організації, збереження, опрацювання, передачі і подання інформації за допомогою комп’ютерів і комп’ютерних комунікацій. Готуючись до уроків української мови та літератури, вчитель має проаналізувати, які інноваційні технології або окремі методи і прийоми можна використати для формування ключових компетентностей. Найбільш ефективною формою навчання вважаю поєднання сучасних інноваційних методів і прийомів з традиційними засобами. Не завжди вдається використати досвід попередників, не всі методи і прийоми є однаково ефективними. Для визначення, якіж прийоми використати на уроці, враховую вікові, психологічні особливості учнів. Треба зазначити, що на різних етапах уроку використуються різні методи, прийоми інноваційних технологій з метою формування певної компетентності. Велику увагу приділяю організаційному моменту. Важливе завдання організаційного етапу – створити оптимістичну установку, емоційно налаштувати на урок, забути на деякий час про недоліки, побачити тільки перспективні лінії розвитку, щоб в очах учнів засвітилася радість, щоб у кожного з них з’явилася впевненість у власних силах. У своїй педагогічній практиці нерідко використовую розминки для мотивації навчання, для ненав’язливого формулювання мети і завдань уроку. Завдяки розминці створюються умови, за яких визначені вчителем цілі та завдання навчального процесу сприймаються кожним учнем як особистісно значущі. Міні тренінги, «Спіймай мій настрій», «Коло компліментів»- це неповний перелік тих розминок, що їх використовую на уроках. Сучасна методика нагромадила багатий арсенал прийомів інтерактивного навчання від найпростіших («Робота в парах (групах)», «Ротаційні (змінні) трійки», «Мікрофон») до складних («Мозковий штурм», «Мозаїка», «Аналіз ситуації»), а також імітаційні ігри, дискусії, дебати. Використання інтерактивних технологій не самоціль, а засіб створення атмосфери доброзичливості й порозуміння, знаття з душі дитини почуття страху, спосіб зробити її розкутою, навіяти впевненість у своїх силах, налаштувати на успіх, виявити здібність до творчості. Ці та інші методи та прийоми допомагають розвивати комунікативну компетентність. Новий матеріал з мови я подаю дітям у вигляді блок-схем, таблиць, малюнків і т.п. Основні поняття з теми фіксуємо в опорних конспектах, а потім засвоюємо шляхом неодноразового повторення, добираємо приклади. Учні «малюють» основні теоретичні поняття у вигляді ланцюжка, нерідко у зошитах з’являються «сонечка», «хмарки», «квіти». Я часто заохочую дітей створювати власні діаграми та візуальні опорні схеми, малюнки. Вивчаючи окремі мовні поняття, працюючи над образами письменників, літературних героїв застосовую такі прийоми: «Інформаційне гронування», «Асоціативний кущ», «Сенкан», «Мої асоціації». При узагальнені та систематизації знань, коли виконуються завдання різного рівня складності, потрібна колективна праця отож використовую роботу в малих та великих групах, «аукціон ідей», метод «прес», «займи позицію», проводжу нестандартні уроки-ігри, екскурсії, подорожі та інше., адже таке закріплення знань менше втомлює учнів, ніж тренувальні вправи, до того ж зацікавлює, інтригує їх. Практика показує, що саме такі уроки сприяють підвищенню пізнавальної діяльності учнів, розвитку творчих здібностей, зацікавлюють їх, а це сприяє кращому засвоєнню теми через співпрацю, співтворчість. Тому і працюю над темою «Активізація пізнавального процесу учнів шляхом упровадження нестандартних та інтерактивних форм навчання». Також використовую кросворди, літературні вікторини, ігри-змагання («Що, Де, Коли», « Розумники і Розумниці»), ігри-вправи. На уроці шляхом інтеграції шляхом вище вказаних технологій прагну розвивати критичне мислення учнів. Сьогодні використання на уроці ІКТ стало звичною справою. Це ті засоби, які дозволяють «усучаснити» уроки. Проте відео фрагменти художніх та навчальних фільмів, літературних передач, які я використовую на уроці, є не лише ілюстративним матеріалом. Найкращий ефект від таких уроків буде тоді, коли ти поєднуєш сучасні мультимедійні засоби із новітніми педагогічними технологіями. Під час підготовки учнів 10-11х класів до ЗНО використовую онлайн-курси «Лайфаки з українсько мови». Це ідеальні відео- короткі та логічні завершені, супроводжуванні вправами чи тестами. Праця сучасного вчителя пов’язана з пошуком нових форм і методів навчання, які відповідають потребам часу і вимогам конкретного класного колективу. На заняттях особливу увагу приділяю візуалізації текстової інформації (Мультимедійні презентації, «хмари слів», бук трейлери, ментальні карти, меми, фото завдання). Вважається, що сучасне життя дуже змінилося і тому школа перестала бути просто центром знань. Отже: 1. Інновація- це об’єктивний процес розвитку освіти; 2. Жодна інноваційна технологія не є універсальною; 3. Впровадження будь-якою інновації вимагає змін: фізичних, технічних, психологічних; 4. Впровадження інновацій потребує програмно-методичного забезпечення; знання методики інновацій; 5. Новітні технології вимагають повної зміни роботи в класі та потребують багато часу для підготовки учнів і вчителів; 6. Необхідно поступово починати впроваджувати новітні технології, оскільки до них потрібно звикати. Краще старанно готувати багато уроків протягом навчального року, ніж постійно поспішати; 7. Використання освітніх інновацій не є самоціллю. Це лише засоби досягнення освітніх цілей; 8. Кожен учитель є творцем своєї технології. Огляд практик інноваційного управління в Україні демонструє поступовий розвиток підходів до управління, що спираються на інновації та нові технології.

Нижче наведені основні аспекти цих практик та їх ефективність. 1. Інноваційні стратегії нга рівні підприємств Інвестиції в дослідження та розробки (R&amp;D): Багато українських компаній почали вкладати кошти в (R&amp;D), зокрема в ІТ-секторі. Це сприяє розвитку нових продуктів і послуг. Співпраця з науковими установами: Підприємства активно співпрацюють з університетами та науковими центрами для впровадження нових технологій. 2. Впровадження сучасних технологій- Цифровізація бізнес-процесів: Використання ERP-систем, CRM-платформ та інших цифрових інструментів для оптимізації роботи підприємств. Аутсорсинг ІТ- послуг: багато компаній в Україні звертаються до аутсорсингових послуг для реалізації ІТ-проектів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність. 3. Гнучкі методи управління- Agileта Scrum: застосування гнучких методів управління проектами, які дозволяють швидше реагувати на зміни в ринку та зменшувати час виходу продукту на ринок. Крос-функціональні команди: Формування команд з представників різних підрозділів для підвищення ефективності комунікації та реалізації проектів. 4. Підтримка з боку держави: Інноваційні фонди та програми: [19]. Уряд впроваджує програми підтримки стартапів та інноваційних підприємств, такі як «Фонд стартапів» та гранти на інноваційні проекти. Податкові пільги: Запровадження податкових стимулів для компаній, що інвестують в інновації. 5. Екосистема стартапів Інкубатори та акселератори: Зростання кількості інкубаторів та акселераторів, які підтримують стартапи через менторство та фінансування. Спільноти підприємців: Активні підприємницькі спільноти, які об’єднують стартапи інвесторів та експертів, сприяють обміну досвідом та ресурсами. 6. Ефективність інноваційного управління. Покращення конкурентоспроможності: Інноваційні підходи дозволяють українським підприємствам покращувати свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках. Створення нових робочих місць: розвиток інноваційного сектора сприяє створенню нових робочих місць особливо в ІТ та стартапах. Зростання економічних показників: інвестиції в інновації позитивно впливають на зростання ВВП та інші економічні показники. Інноваційне управління в Україні демонструє значний прогрес, однак залишається багато викликів, таких як нестабільність економіки, недостатній рівень фінансування наукових досліджень та проблем з інфраструктурою. Проте, активна підтримка з боку держави та розвиток екосистеми стартапів можуть суттєво сприяти подальшому зростанню інноваційного потенціалу країни.

**РОЗДІЛ 3**

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

**3.1 Методи впровадження інноваційних підходів в управління**

Впровадження інноваційних підходів в управлінні навчальними закладами є важливим для підвищення ефективності освітнього процесу та підготовки до змін у суспільстві та технологіях.

Подаємо кілька методів, які допомагають у реалізації інноваційних підходів в управлінні навчальним закладом, та їхній опис[1 с.22] :

1. Пілотне впровадження нових технологій. Опис: це метод, за яким нові технології або освітні інструменти впроваджуються спочатку в одному або декількох класах або на окремих підрозділах закладу. Пілотні проекти дозволяють протестувати нові підходи, зібрати відгуки скорегувати впровадження перед масовим використанням. Приклад : встановлення інтерактивних дошок в одному класі та тестуванні їх ефективності, перед тим як впровадити їх у всій школі.

2. Метод проектного управління (Project Management). Опис : проектний підхід дозволяє розділити впровадження інновацій на конкретні етапи, визначити цілі, ресурси та часові рамки. Це сприяє кращій організації процесу та контролю за його виконанням. Приклад: створення робочої групи для впровадження нової системи управління навчальним процесом з чіткими строками та відповідальними особами.

3. Впровадження гнучких методик управління (Agile, Scrum). Опис: цей підхід спрямований на адаптацію до швидких змін через короткі цикли планування та реалізації завдань, регулярні зустрічі для обговорення прогресу та гнучке коригування планів. Приклад: впровадження нових навчальних програм із застосуванням щотижневих зустрічей команди вчителів, де обговорюються результати, проблеми та пропозиції щодо покращення програми.

4. Метод коучингу та наставництва. Опис: це метод навчання та підтримки, коли досвідчені викладачі або зовнішні експерти допомагають іншим працівникам закладу освіти засвоювати нові технології, методики викладання та управління. Він сприяє особистісному розвитку та професійному росту співробітників. Приклад: організація коуч-сесій для вчителів з використання нових цифрових платформ для дистанційного навчання.

5. Цифровізація та автоматизація адміністративних процесів. Опис: впровадження цифрових інструментів для автоматизації управлінських та навчальних процесів. Це дозволяє скоротити час на обробку інформації спрощує управління документами та покращує комунікацію між учасниками навчального процесу. Приклад: використання системи управління навчанням (LMS) для управління розкладом, домашніми завданнями та комунікацією з учнями та батьками.

6.SWOT-аналіз для стратегічного планування. Опис: SWOT-аналіз допомагає навчальним закладам визначити свої сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Це важливий етап у процесі стратегічного планування, який допомагає ефективно використовувати наявні ресурси та зменшити ризики. Приклад: проведення SWOT-аналізу перед впровадженням нових освітніх програм для виявлення потенційних проблем та оптимальних шляхів їх реалізації.

7. Залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Опис: це метод, що передбачає залучення вчителів, учнів та їхніх батьків до процесу прийняття рішень щодо впровадження нових підходів. Такий підхід сприяє створенню відчуття залученості та відповідальності за результати змін. Приклад: Проведення опитувань серед учнів та батьків перед впровадженням нових цифрових освітніх інструментів, щоб врахувати їхні очікування та потреби.

8. Метод «Форсайт» (Foresight) для прогнозування змін. Опис: форсайт – методика використовується для прогнозування майбутніх тенденцій у сфері освіти та визначення напрямів розвитку закладу.

Це дозволяє закладам освіти краще підготуватися до змін визначити майбутні потреби учнів та адаптувати свою освітню політику [34 с.90]: Приклад: проведення стратегічної сесії з учителями для визначення навичок, які будуть потрібні учням у найближчі 5-10 років, та адаптація навчальної програми відповідно до цих прогнозів.

9. Організація навчання через змішане навчання (BlendedLearning). Опис: змішане навчання поєднує традиційні методи викладання з онлайн-ресурсами та самостійною роботою учнів. Це дозволяє учням навчатися у зручному темпі та використовувати цифрові ресурси для поглиблення знань. Приклад: Впровадження системи де учні переглядають відео уроки дома, а на заняттях у класі вирішують практичні завдання та беруть участь у дискусіях.

10. Метод «6 сигм» (SixSigma) для оптимізації процесів. Опис: методика «6 сигм» використовується для аналізу та оптимізації процесів з метою зменшення помилок та підвищення ефективності. У сфері освіти це може бути застосовано для покращення управлінських та навчальних процесів. Приклад : аналіз процесу оформлення звітності в закладі з метою зменшення часу на її заповнення та спрощення процедур.

11. Організація хакатонів та освітніх інноваційних конкурсів. Опис: хакатони та конкурси ідей допомагають генерувати нові підходи та рішення в освіті, залучаючи до процесу учнів, вчителів та навіть зовнішніх експертів. Це сприяє розвитку творчого мислення та спільної роботи над проблемами. Приклад : організація хакатону на тему «Майбутнє дистанційного навчання», де учні та вчителі розробляють нові ідеї для покращення дистанційного навчального процесу.

12. Інтерактивні платформи для комунікації та співпраці. Опис: впровадження платформ для онлайн-комунікації між учнями, вчителями та адміністрацією (Наприклад, Google Classroom, Microsoft Teams або Zoom). Це дозволяє швидко організувати дистанційне навчання, проводити наради та обмінюватися матеріалами. Переваги: зручність у використані, можливість доступу до матеріалів у будь-який час, підвищення ефективності комунікації та координації навчального процесу. Приклад: організація віртуальних зустрічей з батьками для обговорення успіхів учнів або проведення онлайн консультація з вчителями.

13. Методика «Відкритих дверей». Опис: організація днів відкритих дверей або відкритих уроків, на які запрошуються батьки, представники громади та інші зацікавлені сторони. Це створює атмосферу відкритості та прозорості в навчальному закладі, дозволяє демонструвати нові підходи та отримувати відгуки. Переваги: зміцнює довіру до школи підвищує рівень залученості батьків та дає можливість отримати зворотній зв’язок щодо впроваджених інновацій. Приклад: проведення відкритих занять з використанням нових інтерактивних методів викладання, таких як віртуальна реальність або гейміфікація.

14.Модульне навчання та диференціація. Опис: впровадження модульного підходу, при якому навчальні курси розбиваються на невеликі модулі з конкретними темами та цілями. Це дозволяє учням проходити навчання в індивідуальному темпі та фокусуватися на тих темах, які їм найцікавіші або важкі. Переваги: підвищує індивідуалізацію навчання, дозволяє враховувати різний рівень підготовки учнів та їхні потреби. Приклад: створення модульних програм для вивчення іноземної мови де учень сам обирає темп та порядок проходження тем, залежно від рівня знань.

15. Гейміфікація навчання. Опис: використання ігрових елементів у навчальному процесі, таких як нагороди, змагання, рівні та місії. Це робить навчання більш захопливим та мотивує учнів до активного залучення. Переваги: збільшує мотивацію та залученість учнів, допомагає закріпити нові знання через активну участь та змагання. Приклад: використання освітніх онлайн-ігор для вивчення математики або створення системи нагород за досягнення в навчанні ( наприклад, бали за виконання завдань, які можна обміняти на певні привілегії).

16. Організація освітніх кластерів та партнерств. Опис: створення партнерських відносин з іншими освітніми закладами, університетами та бізнес- структурами для спільної розробки навчальних програм та проектів. Це сприяє обміну досвідом та ресурсами. Переваги: розширює можливості для учнів та вчителів, відкриває доступ до нових знань та технологій, полегшує інтеграцію нових методів у навчальний процес. Приклад: співпраця з університетами для створення лабораторій або науково-дослідницьких центрів у школах.

17. Метод «Сторітелінг» (Storytelling) у викладанні. Опис: використання розповідей та історій для пояснення навчального матеріалу, що робить його більш захоплюючим та зрозумілим для учнів. Це особливо ефективно у викладанні гуманітарних наук, але також може бути використано у природничих науках. Переваги: підвищує залученість та інтересів учнів до теми, сприяє кращому запам’ятовуванню матеріалу. Приклад: викладання історії через розповіді про реальних історичних персонажей або події, що дозволяє учням краще уявити контекст та важливість подій.

18. Метод управління через цілі (ManagementbyObjectives, MBO). Опис: управління через цілі передбачає встановлення чітких, досяжних цілей на кожному рівні навчального закладу, які узгоджуються з його місією та стратегією. Це допомагає зосередити зусилля працівників на досягнені конкретних результатів. Переваги: полегшує моніторинг прогресу, забезпечує зосередження уваги на пріоритетних завданнях, підвищує мотивацію до досягнення результатів. Приклад: визначення цілей для покращення результатів ЗНО серед учнів старших класів та розробка плану дій для досягнення цих цілей.

19. Платформа для безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development, CPD). Опис: використання онлайн-платформ для постійного навчання та розвитку педагогів. Це дозволяє вчителям постійно підвищувати свою кваліфікацію, ознайомлюватися з новітніми методами викладання та обмінюватися досвідом з колегами. Переваги: підвищує професійний рівень педагогічного колективу, сприяє впровадженню інновацій та допомагає вчителям бути в курсі сучасних освітніх трендів. Приклад: використання платформи Coursera або інших освітніх ресурсів для проходження курсів з цифрової педагогіки.

20. Адаптивне навчання (AdaptiveLearning). Опис: це метод, що передбачає використання цифрових платформ, які автоматично підлаштовують під потреби та рівень підготовки учня. Такі системи аналізують успіхи учнів та пропонують завдання відповідно до їх індивідуальних потреб. Переваги: забезпечує індивідуальний підхід до навчання, дозволяє кожному учневі навчатися у своєму темпі та з урахуванням своїх потреб. Приклад: використання онлайн-платформ для вивчення іноземних мов, які підлаштовують складність завдань залежно від успішності виконання попередніх.

21. Метод «Дизайн-мислення» (DesignThinking). Опис: дизайн-мислення передбачає орієнтацію на потреби учнів та батьків, емпатію, креативність у вирішенні проблем та швидке проти типування. Це допомагає створювати програми, які дійсно відповідають потребам учнів. Переваги: дає можливість вчителям та адміністрації швидко адаптувати навчальні програми до потреб учнів, підвищує креативність у розробці навчальних матеріалів. Приклад: створення нових курсів на основі зворотнього зв’язку від учнів та батьків, з фокусом на реальні проблеми та інтереси учнів. Ці методи допомагають не лише адаптувати освітній процес до сучасних викликів, а й забезпечують стійкий розвиток навчального закладу, роблячи його більш гнучким та орієнтованим на потреби учнів та суспільства.

**3.2 Моніторинг та оцінка ефективності інноваційних змін в управлінні**

Моніторинг та оцінка ефективності інноваційних змін в управлінні навчальним закладом є важливими етапами, що дозволяють визначити, наскільки впроваджені нововведення сприяють досягненю поставлених цілей та поліпшують функціонуванню закладу. Цей процес включає в себе кілька ключових етапів. 1. Визначення мети та критеріїв оцінки. Перед початком моніторингу важливо чітко визначити, які саме зміни впроваджуються та які цілі переслідуються. Наприклад, це може бути підвищення якості навчання, покращення управлінських процесів або зростання рівня задоволеності студентів.

На основі цього визначаються критерії оцінки, такі як: показники успішності навчання (середній бал, результати тестувань): рівень залученості студентів; ефективність комунікації між адміністрацією та студентами; задоволеність співробітників та викладачів; використання нових технологій у навчальному процесі. 2. Збір даних – для моніторингу змін необхідно зібрати дані з різних джерел, наприклад: опитування студентів та викладачів; аналіз академічної успішності; оцінка відвідуваності занять; статистика використання цифрових інструментів та платформ. 3. Аналіз даних- зібрані дані аналізуються для визначення впливу інновацій на функціонування навчального закладу. Використовуються методи статистичного аналізу, що дозволяють виявити тенденції та зміни.

Наприклад, можна порівняти показники успішності до та після впровадження нових методів навчання. 4. Оцінка результатів та корегування на основі аналізу робляться висновки щодо того, чи були досягнуті поставлені цілі. Якщо деякі з аспектів не дають очікуваних результатів, можливо провести коригування або ввести додаткові зміни. Це дозволяє адаптувати інновації до реальних потреб та обставин. Підготовка звітів та презентація результатів. Завершальним етапом є підготовка звітів та презентацій результатів моніторингу для керівництва та інших зацікавлених сторін. Це сприяє прозорості процесу управління змінами та допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку закладу [4 с.49].5. Значення моніторингу та оцінки – моніторинг та оцінка дозволяють: вчасно виявити проблеми та перешкоди у впровадженні нововведень; забезпечити зворотній зв’язок від учасників процесу підвищити рівень управління шляхом системного підходу до прийняття рішень; забезпечити ефективне використання ресурсів, як матеріальних так і людських. 6. Використання інформаційних технологій у моніторингу та оцінці. Інформаційні технології відіграють важливу роль у процесі моніторингу та оцінки ефективності інноваційних змін.

Використання цифрових інструментів значно полегшує збір обробку та аналіз даних, що дозволяє отримувати об’єктивну інформацію в режимі реального часу. Це може включати: системи управління навчання (LMS) для збору даних про активність студентів на платформі, їхню успішність та участь у заходах. Аналітичні платформи для візуалізації даних, що дозволяють наочно представити результати впровадження змін. [9 с.4]: опитувальники онлайн для збору зворотнього зв’язку від студентів, викладачів та адміністрації, що сприяє швидкому визначенню проблемних зон. Хмарні сервіси для зберігання даних, забезпечуючи доступ до звітів та аналітики з будь-якої точки. 7. Залучення ключових зацікавлених сторін. Для забезпечення успішної оцінки інноваційних змін важливо залучити до процесу моніторингу всіх ключових зацікавлених сторін: керівництво закладу має бути зацікавлене в підтримці змін та готове до адаптації стратегій управління; викладачі та співробітники можуть виступати ініціаторами змін і надавати цінний зворотній зв’язок щодо їх ефективності. 8. Довгострокове планування та безперервне вдосконалення – моніторинг та оцінка не повинні обмежуватися одноразовими заходами. Важливо створити систему довгострокового моніторингу, яка дозволить відстежувати зміни на різних етапах впровадження та корегувати їх відповідно до нових умов. Це можна досягти через: регулярний перегляд цілей та адаптацію інноваційних заходів, враховуючи нові виклики та можливості; впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), що дозволяє планувати зміни, реалізовувати їх, оцінювати результати та вносити необхідні корегування. 9. Оцінка впливу інновацій на конкуренто спроможність навчального закладу. Ефективність інноваційних змін також можна оцінювати за допомогою аналізу впливу на конкуренто спроможність закладу. Це може включати: збільшення кількості абітурієнтів, які обирають навчальний заклад завдяки впровадженню нових методик та технологій; зростання рейтингу закладу в національних та міжнародних освітніх рейтингах; розширення міжнародної співпраці та залучення іноземних студентів завдяки використанню сучасних освітніх підходів. 10. Приклади інноваційних змін та їх моніторинг. Розглянемо декілька прикладів інновацій, які можуть бути впроваджені у навчальному закладі, та способи їх моніторингу: перехід на дистанційне навчання.

Моніторинг включає оцінку рівня участі студентів у онлайн-заняттях, їхньої успішності технічних проблем та задоволеності новими формами навчання;1. Впровадження проектного підходу в навчанні. Оцінка здійснюється через аналіз якості виконаних проектів, рівня залученості студентів та їхнього розвитку ключових компетенцій (наприклад, командної роботи та критичного мислення); 2. Використання штучного інтелекту для персоналізації навчального процесу; 3. Аналіз зміни в академічній успішності та зацікавленості студентів, їхня реакція на нові формати викладання. 11. Висновки та рекомендації процес моніторингу та оцінки ефективності інноваційних в управлінні навчальним закладом має бути систематичним, орієнтованим на досягнення конкретних результатів та адаптованим до потреб всіх учасників процесу [37]Це дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення якості освіти, підвищити конкуренто спроможність закладу та сприяти створенню інноваційного освітнього середовища. Оцінка успішності впровадження інновацій та їх впливу на діяльність закладу освіти є невід’ємною частиною управлінського процесу. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони нововведень, адаптувати стратегії відповідно до потреб студентів та викладачів, а також забезпечити загальний розвиток навчального закладу. Чітка система моніторингу та оцінки не тільки підвищує ефективність управління, але й сприяє створенню інноваційного освітнього середовища, що відповідає сучасним вимогам.

**ВИСНОВКИ**

Працюючи над визначеним нами дослідженням ми дійшли до таких висновків:

1. Високий рівень конкуренто спроможності вищої освіти на засадах широко впровадження та використання освітніх інновацій є також вагомим чинником сталості національної системи освіти. Конкуренто спроможність освітніх послуг визначається якістю та ціною освітніх послуг, і інтереси вищого навчального закладу доречно підпорядкувати цілям забезпечення якості освітніх послуг. Організація високоефективної інноваційної діяльності вищих навчальних закладів є неодмінною умовою високої якості освітніх послуг і, як наслідок, сприяє прискоренню переходу економіки на інноваційну модель розвитку.

2. Розкриваючи сутність управління через використання інноваційних підходів ми проаналізували результати досліджень означеної нами проблеми відомих науковців (Л.Даниленко, М.Дарманський, Г.Єльникова, В.Луговий, Л.Пісоцька, І.Шоробура, І.Ящук) і використали у дослідженні узагальнюючи поняття, що інноваційна діяльність закладів освіти спрямована насамперед на підвищення конкуренто спроможності освітніх послуг. Зосереджена наша увага на типології інноваційних підходів в управлінні і на зарубіжному досвіді запровадження інновацій у освітніх закладах зарубіжжя, зокрема, Сінгапур, Данія, Фінляндія, Японія, Німеччина, США. Нами зроблено висновок, що для розвитку освіти в управлінському напрямі варто брати до уваги і до використання зарубіжний досвід. Управління системою освіти за типом та формою має стати адекватним інформаційній цивілізації та багатовимірності розвитку сучасного суспільства в Україні, що розвивається у таких вимірах як демократичне, вільне, громадянське, «суспільство знань», інформаційне, цифрове, ринкове та має бути наближеним до європейський стандартів і практико зорієнтованих управлінських парадигм.

3. У дослідженні ми систематизували основні сучасні тенденції в управлінні освітою і акцентували увагу на окремих проблемах. Результати опитування керівників шкіл слугували нам підтвердженнями, що за останні майже 25 років незалежності країни державно-громадське управління так і не набуло поширення в освітянській практиці з різних суб’єктивних та об’єктивних причин, які частково знайшли відображення у «Білій книзі національної освіти в Україні. На основі проведеного дослідження встановлено, що визначення законодавчо-правових і концептуальних засад державної освітньої політики не вирішує проблеми миттєвого запровадження державно-громадського управління на демократичних, сервісних і ринкових засадах в умовах формування й розвитку інформаційного суспільства в Україні, а потребує, насамперед, усвідомлення цієї проблеми педагогічною та науковою спільнотою, сформованості особистісно-професійних потреб у суб’єктів державного управління самоуправління та громадського самоврядування щодо запровадження демократії та бажання брати особисто відповідальність за всі колегіально прийняті управлінські рішення, за забезпечення якісної освіти громадян та розвитку громадянського суспільства в Україні. Розгортання тенденцій розвитку управління сферою освіти та закладами освіти за сучасних умов розвитку інформаційного суспільства має відбуватися з урахуванням світових тенденцій сталого демократичного розвитку розвинених країн і потребує впровадження нових, відкритих та демократичних моделей управління, адже в історії цивілізації неможливо знайти приклади існування демократично-ліберальної школи в тоталітарній чи авторитарній державі, і навпаки у демократичні державі освітньої системи, організованої за принципом «ієрархічної вертикальної піраміди», залежної лише від однієї особи керівника. Нами у досліджені розкрито основні методи впровадження інноваційних підходів в управлінській діяльності, котрі ми систематизували через призму результатів досліджень науковців. Нами акцентована увага на таких методах: пілотне впровадження нових технологій; метод проектного управління (Project Management); метод коучингу та наставництва; SWOT-аналіз для стратегічного планування; метод «Форсайт» » (Foresight) для прогнозування змін; метод «6 сигм» (SixSigma) для оптимізації процесів; організація хакатонів та освітніх інноваційних конкурсів; метод «Відкритих дверей» тощо.

4. Дослідження узагальнило роль моніторингу інноваційних процесів для поліпшення результатів управління в освіті. Зокрема, акцентовано, що саме моніторинг запровадження інновацій в управління освітою дозволяє визначити, наскільки впроваджені нововведення сприяють досягненю поставлених цілей та поліпшують функціонування закладу освіти. Нами розкрито суть основних ключових етапів моніторингу, а саме: визначення мети та критеріїв оцінки, збір даних, аналіз даних, оцінка результатів та коригування, використання інформаційних технологій, залучення зацікавлених сторін, приклади інноваційних змін та їх моніторинг та інші.

Ми не претендуємо на повне висвітлення означеної проблеми. Вважаємо, що за лаштунками дослідження залишилося практичне впровадження основних методів інноваційної діяльності управління в освіті.

**СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Активні та інтерактивні методи навчання [Укладач Кравчина О.С.] . К.: ЦІППО АПН України, 2003. 32 с.;
2. Ангеловскі К. Вчителі та інновації . Х.: Просвітництво, 1991. 159 с.
3. Бажал Ю.М., Александрова В.П., Данько М.С. Інноваційні фактори економічного зростання : [наук. доповідь] [Ю. М. Бажал, В. П. Александрова, М. С. Данько та ін.]. К. : Інститут економічного прогнозування. 1999. 51 с.
4. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*: [Зб. наук. пр.] Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. № 2 (38). С. 49-53.
5. Блауг М. Управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Моногра фія. К.: Вікторія, 2011. 312 с.
6. Бондар Ситуаційний менеджмент:[ навч. посіб.] [2-ге вид., перероб. та доповн.] К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
7. Борисенко Л.М. Проектування, розробка та реалізація проектів в навчальному закладі . *Управління школою*. №12, 2011 р. ст. 12-16
8. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент:[ навч. посіб. 2-е вид., випр. та допов.[ К.: ЦНЛ, 2005. 372 с.
9. Ващенко Л. М. Пріоритетні напрями реалізації завдань інноваційної освіти. *Початкова школа*. 2022. № 11. -С.4-8
10. Ващенко Л.М. Система управління інноваційним процесом в загальній середній освіті регіону. *Інститут педагогіки АПН України*. К. 2016. 455 с.
11. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами. *Директор*

*школи.* 2007. № 23–24 (455–456). С. 3–61.261

1. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
2. Грищук А. І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf>(дата звернення: 22.10.2024).
3. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : [монографія]. К. : Міленіум, 2014. 358 с.
4. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології. [ Навч. посіб] К.: Академвидав, 2014. 352 с
5. Євдокімова О.О., Алексєєнко Н.В. Інноваційна компетентність як професійно важлива риса сучасного фахівця. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2445>(дата звернення 22.10.2024)
6. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство.*
7. Жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу. URL: <https://mon.gov.ua/news/zhodna-ditina-chiyu-shkolu-zruynuvali-ne-zalishitsya-za-mezhami-osvitnogo-protsesu-sergiy-shkarlet>(дата звернення 22.10.2024)
8. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08 вересня 2011 року № 3715-VI. Законодавство України:

база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 05.12.2012. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 22.10.2024).

1. Закон України « Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145–19>(дата звернення:22.10.2024).
2. Завгородній С.П. Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних

закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної

освіти : автореф. дис. … канд. педаг. наук: 13.00.04 / Вінницьк. держ.педагог. ун-т імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2017. 221 с.

1. Застосування інноваційних технологій в освітньому процесі URL:<https://naurok.com.ua/dopovid-zastosuvannya-innovaciynih-tehnologiy-v-osvitnomu-procesi-225091.html> (дата зверненн 22.10.2024)
2. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_> (дата звернення 22.10.2024)
3. Калюжка Н.С. Закономірності та принципи формування інноваційної

компетентності майбутніх учителів початкової школи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2016. № 2 (56). С. 270

1. Козлова О.Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти. Автореф. канд.. дис., - К. 1999. - 200 с.
2. Король Н.І. Компетентнісно-орієнтований підхід як інноваційна стратегія в освітньому середовищі України в контексті Болонського процесу. Розвиток міжнародного співробітництва в галузі освіти уконтексті Болонського процесу: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф.(Ялта, 5-7 берез. 2009 р.).] РВНЗ КГУ, 2009. Ч. 1. С. 124–127.
3. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент. Харків : Планета-принт.

2016. 197 с.

1. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с (20 сторінка)
2. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
3. Мармаза О.І. Формування інноваційної компетентності керівника

навчального закладу в процесі магістерської підготовки. Педагогічні

науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2014. № 1 (35). С. 443–

452.

1. Освітні технології: навчально-методичний посіб. О. М. Пєхота, А. З Кіктенко, О. М. Любарська та ін. [Заг.ред. О. М. Пєхоти]. К.: А.С. К.,2001,  256с.
2. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : збірник наукових праць [редкол. : Л.І. Даниленко та ін К. : Логос, 2000.
3. Петриченко Л.О. Концептуальні підходи до формування готовності майбутнього вчителя до інноваційної діяльності. *Теорія та методика навчання та виховання.* 2018. № 8. С. 131–142.
4. Пометун О., Пироженко Л. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання:[ Науково-методичний посібник]. – К.: Видавництво А.С.К., 2014. 192 с.
5. Порівняльний аналіз моделей державногромадського управління середньою освітою в США та Україні URL: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2021/01/Porivnyalniy-analiz-modeley-derzhavno-gromadskogo-upravlinnya-serednoyu-osvitoyu-v-SSHA-ta-Ukrayini.pdf>( дата звернення 22.10.2024)
6. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: [https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\%09https:\naurok.com.ua\post\mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti) ( дата звернення 22.10.2024)
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>(дата звернення 22.10.2024)
8. Сисоєва С. Сучасні аспекти професійної підготовки вчителя. *Педагогіка і психологія*. 2015. №4 (49). С. 60-66.
9. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. URL <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf> ( дата звернення 22.10.2024)
10. Стандарт вищої освіти України: затв. Наказом Міністерства освіти і

науки України 10. 07. 2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>(дата звернення: 22.10.2024).

1. Управління якістю освіти: досвід та інновації: [колективна монографія] [заг. ред.: Л. Л. Сушенцевої,Л. М. Петренко, Н. В. Житник.]. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.

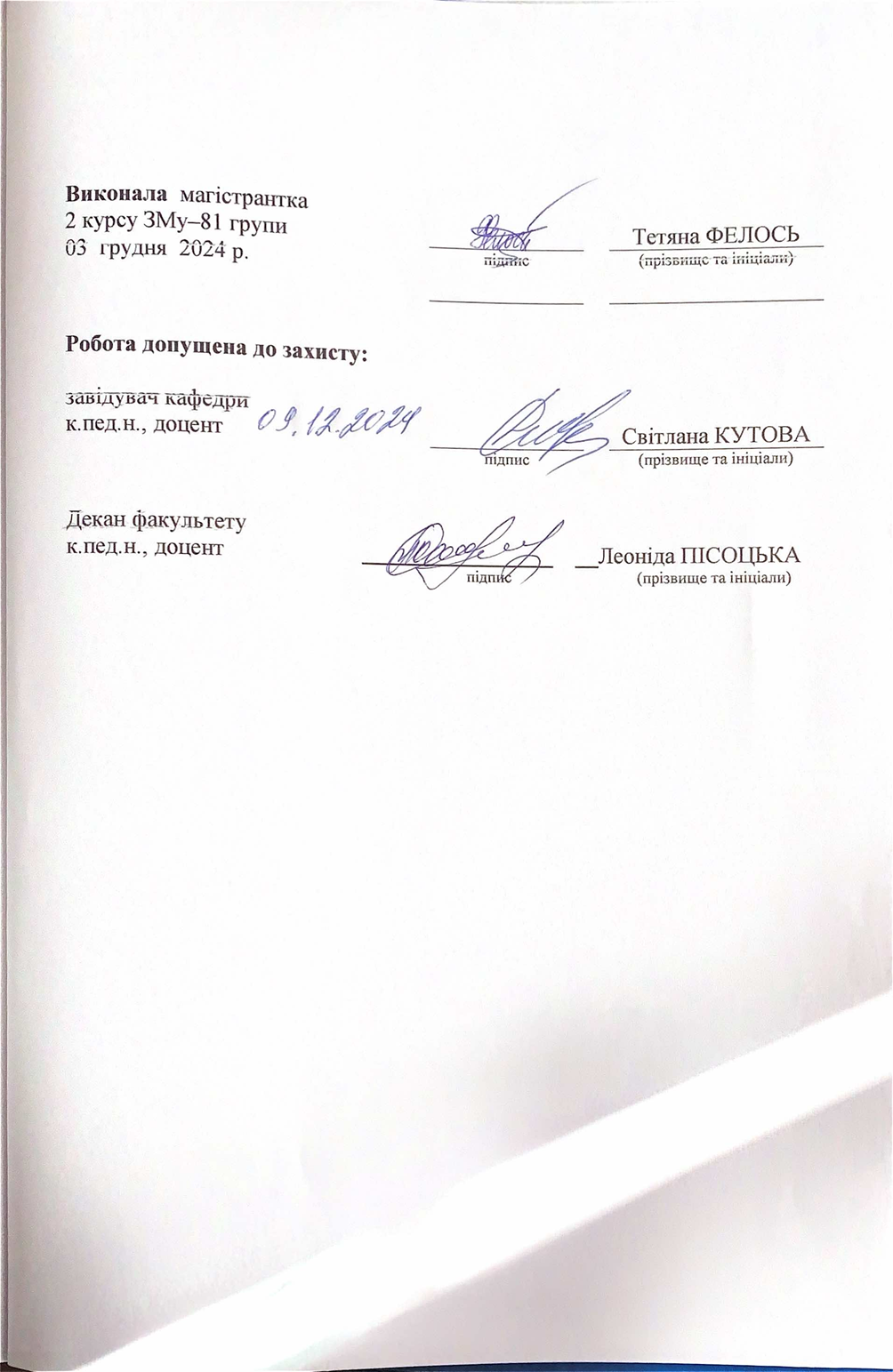
42.Штефан Л. В. Інноваційна компетентність сучасного педагога. Штефан *Інноваційна педагогіка*. 2022. [Вип. 24(2).] С.44 -48/

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Рис 1**

****

****