

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
Факультет соціальної та психологічної освіти

Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь магістр**

на тему:

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ**

Виконала: студентка II курсу, 267 групи  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Управління закладом  
освіти  
Паламаренко Ольга Сергіївна

Керівник:  
доктор педагогічних наук, професор  
Бялик О. В.

Рецензент:  
доктор педагогічних наук, професор  
Білецька І. О.

Умань – 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Інноваційний менеджмент у закладах освіти як науково-педагогічна проблема .....	6
1.2. Особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>47</b>
2.1. Сучасний стан упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти .....	47
2.2. Практичні рекомендації упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти .....	57
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>69</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

Орієнтація держави на соціальні та економічні зрушення спонукають до реформування вітчизняної системи освіти. Зокрема, йдеться про модернізацію процесу управління галуззю в контексті нових пріоритетів розвитку освіти та педагогічної науки і практики. Зазначене вимагає підвищення результативності управління закладом освіти, що спрямоване на забезпечення інтелектуальної, творчої діяльності шляхом засвоєння, примноження й використання знань, умінь, навичок, розвитку компетентностей суб'єктів освітнього процесу. Особлива увага у цьому контексті надається інноваційному менеджменту, який здійснюється через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів, про що йдеться в законах України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про інноваційну діяльність», а також Концепції розвитку педагогічної освіти, Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 років.

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

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

Аналіз результатів наукових досліджень свідчить про посилення уваги дослідників до цієї актуальної проблеми. Зокрема, окремі її аспекти висвітлено в працях І. Балабанова, В. Бондара, Л. Гаєвської,

Н. Заворотинської, П. Микитюка та ін. Технологія управління, поняття якості освіти стали предметом дослідження О. Боднар, Г. Єльнікової, І. Зязюна, О. Мармази, Т. Рожнової. На важливості реалізації педагогічних умов у процесі управління наголошували В. Андрєєв, О. Назарова, Г. Пономарьова, С. Семенець, С. Яценко та ін.

Таким чином, актуальність і необхідність такого дослідження даної проблеми, а також недостатність її розробки й обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи **«Впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти»**.

**Об'єкт дослідження** – інноваційний менеджмент в закладах фахової передвищої освіти.

**Предмет дослідження** – шляхи впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні ефективних шляхів впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети визначено основні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми в педагогічній теорії та практиці.
2. Розкрити особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти.
3. З'ясувати сучасний стан упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти.
4. Розробити практичні рекомендації впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти.

Для розв'язання поставлених завдань використано такі **методи дослідження**: *теоретичні* (аналіз наукової літератури, вивчення, систематизації та узагальнення нормативно-правових документів про освіту, збору, узагальнення і класифікації даних анкетування) та *емпіричні*

(спостереження, бесіди, тестування, інтерв'ювання та методи статистичної обробки кількісних показників).

**Експериментальна база дослідження.** Експериментальне дослідження проводилося на базі Білгород-Дністровського медичного фахового коледжу Одеської області, Уманського медичного фахового коледжу, Уманського гуманітарно-педагогічного коледжу імені Т. Г. Шевченка Черкаської області.

**Теоретичне значення роботи** полягає у тому, що обґрунтовано сутність поняття «інноваційний менеджмент» та визначено особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти.

**Практична значущість** отриманих результатів дослідження полягає в можливості використання теоретичних положень та практичних рекомендацій керівниками закладів освіти та в системі післядипломної педагогічної освіти керівних кадрів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження представлені на XIII Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (23 листопада 2023 р., м. Умань).

**Публікації.** Основні положення дослідження публікувались у тезах «Наукові підходи щодо управління інноваціями в закладі фахової передвищої освіти» та статті «Особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти» (Збірник наукових праць магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти, Умань, 2023).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (78 найменувань) та додатків. Загальний обсяг іпускної кваліфікаційної роботи складає 77 сторінок, з них 68 сторінок основного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

#### **1.1. Інноваційний менеджмент у закладах освіти як науково-педагогічна проблема**

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

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

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

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

працях вітчизняних учених: М. Єрмошенка, О. Ельбрехта, Я. Камінецького, М. Мурашко та ін.

Термін «менеджмент» означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою». За Оксфордським словником англійської мови менеджмент – це спосіб (манера) поводження з людьми; влада й мистецтво управління; відповідні вміння й адміністративні навички; правила та прийоми ділового спілкування; орган управління виробництвом. Наведені визначення не розкривають змісту поняття менеджмент, але наближають до розуміння його сутності. Менеджмент – це система, що передбачає здійснення підходів, принципів, методів, способів управління, уміння спрямовувати працю людей, їх знання, досвід, інтелект на досягнення поставлених цілей. Система не стала, а постійно змінювана. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети [58].

Автори Великого тлумачного словника сучасної української мови трактують поняття менеджмент як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків [76].

Як стверджує Л. Даниленко, менеджмент є однією з головних функцій управління, де відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), внаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління й підвищується рівень його конкурентоспроможності [34].

С. Маркіян зазначає, що менеджмент є складовим елементом управління й порівняно з ним охоплює вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Менеджмент пронизує всю організацію, стосується практично всіх сфер її діяльності [60].

О. Мармаза стверджує, що менеджмент – частина управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами організацій, охоплює методи та техніку управління для досягнення поставленої мети [61].

До основних категорій менеджменту потрібно віднести поняття організації процесу та функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління колективом (групою), комунікацій тощо. Обсяг управлінської праці, особливо у великих організаціях, значний і потребує відповідного розподілу [13].

Важливим також є аналіз наукової літератури стосовно поняття «управління», яке властиве різним сферам життєдіяльності, має складний та багатовимірний характер, залежить від сутності здійснюваної діяльності, на нього мають вплив зовнішні та внутрішні умови середовища [57]. Автори Великого тлумачного словника іншомовних слів визначають «управлінням» як спрямовану діяльність, роботу, перебіг якогось процесу, що впливає на розвиток або стан будь-чого [74].

В. Драгунова стверджує, що управління – особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [42].

Під управлінням В. Бондар розуміє надання дієвої допомоги колективу [15].

І. Коновальчук зазначає, що управління – керівництво, виправлення чиєїсь діяльності, планування, організації, мотивації та контролю, необхідного для того, щоб сформулювати та досягнути поставлених цілей [46].

Т. Гришина пропонує розрізняти управління й керівництво за суб'єктом та об'єктом управління, управляти можна чимось, а керувати –



кимось. Керувати – приймати одноосібне рішення, а управляти – групова організація діяльності [29].

Т. Рожнова трактує поняття управління та керівництво, перше визначає більш загальним та таким, що розповсюджується на всі без винятку системи (технічні, біологічні, суспільні). Керівництво вважається складовою (визначальною, системотворчою) управління, пов'язаною з діяльністю людей, тобто соціально-економічним управлінням за його чисельними формами й проявами [66].

Головною фігурою освітнього процесу закладу загальної середньої освіти є керівник, який є носієм певного іміджу, образу закладу та забезпечує його конкурентоспроможність [21]. Потрібно відзначити праці вчених О. Боднар, К. Гораш, Л. Карамушки та ін., які теоретично обґрунтовують суб'єкт управлінської діяльності закладом освіти та стверджують, що керівник будь-якої ланки піддається управлінню. У свою чергу, керівник закладу освіти одночасно є суб'єктом управління, а його діяльність є об'єктом управління, керованою підсистемою, що в сукупності взаємних зв'язків утворює систему управління, яка характеризується інформаційним забезпеченням, прийняттям та виконанням рішень [16].

Керівник – особистість, що характеризується великою кількістю психічних властивостей є професіоналом, спеціалістом своєї справи [27].

Дослідники звертають увагу на те, що головним структурним компонентом управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу є методи, що сприяють здійсненню різноманітних форм та видів управління [14]. Під методами управління О. Боднар розуміє способи цілеспрямованого впливу на співробітників та виробничі колективи з метою забезпечення координації їх діяльності під час досягнення поставленої мети. Тому правильно обрані керівником методи сприяють досягненню цілей організації з мінімальними витратами [15]. Метод управління, Л. Даниленко тлумачить як основний засіб управлінської

діяльності керівника закладу освіти («знаряддя праці»), яким він користується при цілеспрямованому впливі на об'єкт управління для досягнення поставленої мети [34].

У своїх працях С. Ніколаєнка під методами управління персоналом розуміють способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі формування організації [63]. В. Мельник стверджує, що підхід до методів управління більш стандартизований, та треба розглядати його через призму українського законодавства [62].

Н. Заворотинська віддає перевагу такому методу управління, як маніпуляція можливостями керівника надавати інформації позитивний чи негативний характер, за допомогою чого можна коригувати дії підлеглих [45]. Отже, методи управління – це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей з метою отримання очікуваного результату. Розглянемо деякі методи у контексті досліджуваної нами проблеми.

Адміністративні або організаційно-розпорядчі методи є способом здійснення управлінських впливів на персонал і ґрунтуються на владі, дисципліні та стягненні. До таких методів належать: наказ, розпорядження, вказівки та інструкції, дисциплінарна, матеріальна та кримінальна відповідальність. Визначені методи носять розпорядчий характер, є складовою авторитарного стилю керівництва. На нашу думку, управляти системою освіти лише цими методами нераціонально, оскільки швидкі інноваційні підходи до забезпечення управлінських потреб вимагають переходу до демократичного стилю управління.

Економічні методи управління діють на основі використання економічних законів та категорій, це основна та додаткова заробітна плата, винагорода, премія, матеріальна допомога, матеріальні пільги та привілеї, а також стягнення, штрафи та ін. Вважаємо, що для керівника закладу освіти використання економічних методів є важливим, однак вимагає

справедливості та чесності щодо підлеглих, адже переоцінення чи недооцінення результатів їх діяльності може призвести до порушення стабільності в колективі.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні соціального механізму управління, вони враховують неформальні фактори, інтереси особистості та групи людей [36].

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

1. загальнонаукові (моделювання, експериментування, економіко-математичні, аналізу та синтезу, дедукції та індукції, соціологічні виміри);
2. управління функціональними підсистемами організації;
3. прийняття управлінських рішень (постановки проблеми, розв'язання проблеми, вибору рішення, організації виконання прийнятого рішення);
4. виконання функцій управління:
  - для здійснення планування (метод побудови сценаріїв, факторного аналізу, формування дерева проблем);
  - для здійснення мотивації (преміювання, підвищення у посаді, навчання);
  - для здійснення контролю (обліку, контролю);
  - для здійснення організації (організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні) [14].

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

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

графіків тощо; до техніко-технологічних – застосування сучасних технічних засобів в управлінні.

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

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

У контексті нашого дослідження доцільним вважаємо окреслення сутності освітнього менеджменту. Науковці М. Гриньова, О. Гурова, Л. Даниленко, Л. Карамушка та інші розкривають проблему управління освітою, освітнього менеджменту, визначаючи його як науку про особливості прояву виробничих відносин та специфіку дії економічних законів у сфері освітньої діяльності.

Освітній менеджмент є сучасною наукою, що вивчає особливості управління закладами освіти в умовах ринкової економіки. Основними функціями освітнього менеджменту вважаються: забезпечення економічної оцінки та наукового планування освіти; визначення економічної ефективності підготовки кваліфікованих кадрів; економічне та моральне стимулювання учасників освітнього процесу; планування (стратегічне та поточне); організація роботи закладу освіти; керівництво закладами освіти; контроль за роботою закладів [43]. Освітній менеджмент передбачає розв'язання ряду завдань:

- формування в закладі освіти менеджменту освітньої діяльності;
- модернізація освітнього менеджменту відповідно до особливостей розвитку системи управління закладами освіти;
- визначення стратегії освітнього менеджменту з урахуванням специфіки закладу освіти [44].

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

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

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

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

сприяє широкому ознайомленню педагогів з освітніми інноваціями та усвідомленому їх вибору [39].

У контексті дослідження важливе місце займає обґрунтування поняття «інновація», що використовувалось при вивченні змін у культурі на противагу поняттю «традиція». Як стверджує Н. Краснокутська, «інновація» є синонімом до «нововведення» й «новації» й може використовуватися поряд з ними.

Новація – це оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності з підвищення її ефективності. Новація може оформлюватися у вигляді відкриттів, винаходів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау, наукових підходів чи принципів [63].

Беручи до уваги вищезазначене, розкриємо поняття «інновація». Уперше визначення інновації дав австрійський учений Й. Шумпетер, який трактував цей термін як нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом, і розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме: «виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт; упровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку...; отримання нового джерела сировини...; проведення реалізації...» [64]. Ю. Лавріненко схарактеризував інноваційний процес, визначив термін інновація та виокремив п'ять чинників інноваційного розвитку: поява нових ринків збуту; використання нової техніки та технологічних процесів; застосування продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні [55].

Учений С. Маркіян стверджує, що інновація є сукупністю виробничих, комерційних та технічних заходів, які сприяють появі на ринку нових покращених промислових процесів, обладнання [60].

Інновація – це ідея, пропозиція, наукові розробки, нормативні документи тощо, які можуть і стають основою нових стратегій розвитку, нових видів продукції, значно поліпшують споживчі характеристики явищ (економічні, культурні, освітні, технічні тощо), процесів, товарів, послуг [66].

М. Портер вважає, що інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників. К. Фрімен називає інновацію технічною, дизайнерською, виробничою, управлінською діяльністю, виготовленням нових товарів, першим комерційним використанням нових процесів або обладнання [67].

Інновації – суть постіндустріального, інформаційного суспільства, постійні зміни які ускладнюють буття людини. Особливе значення цей феномен має для освітньої галузі, у межах якої реалізуються програми підготовки як фахівців, так і громадян [68].

Важливими для нашого дослідження є погляди Г. Сиротенка, який у своїх працях поняття «інновація» трактує як «в нове» [70], розглядаючи інновацію в таких аспектах, як вид діяльності, як науку та мистецтво управління інноваціями і як суб'єкт управління.

Інновація, на думку С. Ніколаєнка, є економічною категорією та передбачає використання нової техніки, технологічних процесів, нового ринкового забезпечення виробництвом, упровадження продукції з новими властивостями, використання нової сировини, зміни в організації виробництва та його матеріально-технічне забезпечення, а також поява нових ринків збуту [63].

В освіті інновацію Т. Рожнова розглядає як процес формування, використання й поширення нових засобів (нововведень) для розв'язання певних педагогічних проблем, які досі вирішувалися в інший спосіб [67]; О. Бондар – як «комплексний, цілеспрямований процес створення,

формування і використання новацій» [17]; Л. Литвин – як продукт або результат творчого пошуку, що відкриває принципово нове в науці й на практиці, як результат народження, втілення й формування нових ідей [56]; Є. Ситниченко – як початковий процес і кінцевий результат інноваційної діяльності [72]; Л. Даниленко – як оновлення чи вдосконалення теорії й практики в освіті [34] та ін.

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

У Концепції розвитку національної інноваційної системи освіти України освіту визначено одним із провідних інститутів реалізації послідовної державної політики, спрямованої на активізацію інноваційних процесів, формування інноваційної культури суспільства, підвищення інноваційно-інтелектуального потенціалу країни, її конкурентоспроможності на світовому ринку технологій, наукових знань і трудових ресурсів. Забезпечення інноваційної спрямованості освіти має здійснюватися шляхом утворення інноваційних освітніх структур, реформування її системи з урахуванням вимог європейських стандартів і збереження культурних та інтелектуальних національних традицій, упровадження навчальних програм, спрямованих на виховання в дітей та молоді творчого мислення та позитивного ставлення до інновацій [76].

Різні види інновацій тісно взаємопов'язані. Наприклад, технічні та технологічні інновації створюють умови для прийняття управлінських рішень, оскільки сприяють зміні організації діяльності. Таке різноманіття в



класифікаціях дозволяє менеджеру освіти визначити найбільш ефективну інноваційну стратегію й механізм управління інноваційною діяльністю. Підсумовуючи викладене, сформулюємо основну закономірність цих класифікацій: чим вищий ранг, тим більші вимоги до науково-обґрунтованого управління інноваційним процесом. Інновації завжди доречні в діяльності закладу освіти. Упровадження інновацій та забезпечення їх розвитку допомагає досягнути більшої ефективності функціонування закладу освіти, сприяє збільшенню продуктивності освітньої діяльності учасників освітнього процесу, покращує умови праці тощо [69].

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

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

В. Драгунова інноваційний менеджмент трактує як сукупність методів, принципів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю, персоналом, зайнятим цією діяльністю [44]. На думку Т. Дем'янюк, інноваційний менеджмент є одним із напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління. Проте головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії та засобах її реалізації. Розроблення нових видів, форм та методів менеджменту при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку закладу освіти, оскільки визначає всі інші напрями його розвитку [36].

Н. Гаман визначає інноваційний менеджмент як систему управління економічним розвитком. У цьому випадку менеджмент охоплює не тільки

економіко-технічні аспекти, а й проблеми світогляду. Саме світова тенденція полягає в радикальних змінах, що пов'язані з глобальним вибухом новацій [24].

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

А. Білий зазначає, що інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності й загалом механізм управління цими процесами. Інновації стосуються всіх сфер людської діяльності, впливаючи на освітній процес. Інноваціями необхідно й можливо управляти [10].

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

- наука та мистецтво управління інноваціями;
- вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій;
- апарат управління інноваціями;
- система правил, принципів, норм, цілісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності [61].

Зазначимо, що інноваційний менеджмент не лише має характер функціональної системи управління, а являє собою самостійну галузь науки й діяльності, спрямовану на формування й забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Інноваційний менеджмент є порівняно новим поняттям і становить самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, спрямовану на формування й забезпечення умов розвитку галузі освіти. Загалом, інноваційний менеджмент – це складний механізм дії керівної системи, яка створює сприятливі умови для інноваційної діяльності й

можливості для розвитку й досягнення ефективного результату. Інноваційний менеджмент, як зазначають Л. Даниленко та Л. Сергеева, це нова галузь науки про управління людськими й матеріальними ресурсами в закладах й установах освіти, яка впроваджується на засадах інвестицій та інновацій, завдяки чому якісно покращуються основні показники діяльності керівників освіти [34].

Інноваційний менеджмент як наука й мистецтво управління, ґрунтується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками й спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності організації [33].

Інноваційний менеджмент як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень являє собою низку процедур, які утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства й виконуються у відповідній послідовності. Склад функцій і завдань управління може бути регламентованим залежно від рівня керованої системи (економіка в цілому, галузь виробництва, корпорація, фірма чи окремий інноваційний проєкт) та умов її функціонування [54].

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями в освіті, передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати [18].

Важливими для нашого дослідження є погляди В. Денисюка та В. Кужель, які стверджують, що розглянута концепція інноваційного менеджменту виходить за вузькі рамки функціонального менеджменту та відповідає моделі інноваційного зростання освіти, коли створення наукового знання, нових інтелектуальних продуктів є визначальним. Саме з цієї точки зору інноваційний менеджмент набуває інституціонального значення, яке передбачає включення в його поняття структурного оформлення сфери й системи управління інноваціями, наявність спеціального інституту менеджерів, наділених повноваженнями приймати рішення і нести відповідальність за результати інноваційної діяльності [37]. Тому інноваційний менеджмент є сучасним напрямом розвитку науки про управління, у якому розкривається вплив інвестицій та інновацій на розвиток людських, матеріальних і фінансових ресурсів у закладах освіти з метою якісного покращення основних показників їх діяльності.

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

У наукових працях В. Кременя, О. Мармази, П. Микитюка, С. Ніколаєнка, у яких розглядається інноваційний освітній менеджмент як самостійна галузь управлінської науки та професійної діяльності, спрямована на формування й забезпечення умов розвитку освіти загалом. Науковці вказують на необхідність використання інноваційного менеджменту в освітньому процесі як інструмента здійснення цілеспрямованої управлінської діяльності суб'єкта освітнього процесу.

Варто зазначити, що інноваційний освітній менеджмент є складовою загального менеджменту й розглядається в теорії як вплив суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління – соціальну систему, що

перебуває в стані постійного розвитку, внаслідок якого відбувається не лише його якісна зміна та підвищення рівня конкурентоспроможності, а й підвищується рівень залучення інвестицій та інновацій в заклад освіти.

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

- маркетинг інновацій, що передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів, розробку системи дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організацією «паблік релейшнз»;

- інжиніринг інновацій, який передбачає проєктно-консультаційні послуги щодо розробки проєктів, програм, упровадження інновацій;

- ініціація – це діяльність, яка полягає у виборі мети та постановці завдань, пошуку ідеї інновації, її обґрунтуванні та матеріалізації;

- реінжиніринг інновацій – інженерно-консультаційні послуги, які передбачають проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін;

- бенчмаркінг інновацій – спосіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання позитивного досвіду;

- бренд-стратегія інновацій – управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту;

- фронтування інноваційного ринку – захоплення або відвойовування ринку діяльності інших організацій [61].

Суб'єктами інноваційного освітнього менеджменту – як у загальній теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких належать заклади освіти, так і в менеджменті – є керівники закладів освіти та громадські організації, котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, упровадженні чи застосуванні освітніх інновацій; об'єктом – діяльність педагогічних і методичних працівників із застосування освітніх інновацій, тобто інноваційна освітня діяльність [70].

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

- єдність наукового й освітнього процесів управлінської діяльності та їх спрямованість на економічний, соціальний та духовний розвиток суспільства;

- оптимальне поєднання державного регулювання й самоврядування;
- формування інноваційних проєктів за пріоритетними напрямками досліджень, що визначається державною й регіональною інноваційною та науково-технічною політикою;

- підтримка провідних науковців, наукових колективів, наукових і науковопедагогічних шкіл, здатних забезпечити випереджальний рівень освіти й наукових досліджень, розвиток науково-технічної творчості молоді;

- проведення повного циклу досліджень, розробок, готових послуг;
- підтримка освітньої діяльності в науковій сфері;
- інтеграція науки й освіти в міжнародне співробітництво;
- формування мережевих структур при організації інноваційної та наукової діяльності [73].

Основу інноваційного освітнього менеджменту в закладах освіти становлять ряд важливих соціально-педагогічних проблем: створення на рівні держави й суспільства умов, які сприяють активізації діяльності освітніх організацій в інноваційній сфері управління; вивчення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду; запровадження досягнень психологопедагогічної науки в практику [12].

Учені розглядають інноваційний освітній менеджмент, як актуальний, значущий в організації праці та управління освітнім закладом,

що виникає на основі ініціатив і нововведень у результаті творчого пошуку оригінальних, нестандартних розв'язань різноманітних освітніх проблем [17; 22]. На їх думку, інноваційний освітній менеджмент характеризується процесами створення, розповсюдження та використання нового способу (нововведення) в управлінні закладом освіти.

На думку Т. Дем'янюк та ін, інноваційний освітній менеджмент потрібно характеризувати як організацію управлінської діяльності з чотирьох позицій:

- 1) роботи закладу в цілому (режим роботи, тип установ);
- 2) праці учасників освітнього процесу (технології освітнього процесу, навантаження, творча діяльність, підвищення кваліфікації);
- 3) роботи здобувачів освіти (рівень навчання, урахування індивідуальних особливостей учнів);
- 4) управлінських структур (оргструктури, функції, технології) [36].

На думку Л. Даниленко, до інноваційного освітнього менеджменту належать нововведення в освітньому процесі: до науково-виробничих – у галузі розробки сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів та установ освіти (наприклад, комп'ютери, мультимедійні пристрої тощо); до соціально-економічних – нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо [34].

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

модульні нововведення, які охоплюють діяльність групи педагогів чи паралелі класів, навчальні предмети певного циклу [66].

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

Багато науковців надають перевагу інноваційному освітньому менеджменту лише як функціональній системі управління й розглядають його як один із різновидів менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси у сфері освіти. Виходячи із зазначеного, доцільним вважаємо здійснити порівняльний аналіз інноваційного та традиційного менеджменту в системі освіти, що предсталено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

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

<b>Параметри порівняння</b>	<b>Традиційний менеджмент</b>	<b>Інноваційний менеджмент</b>
Мета	Ідеальний образ бажаного, можливого й необхідного стану керованої системи (об'єкта управління)	Пошук нових способів дій, розроблення інноваційних проєктів їх впровадження та розповсюдження інновації
Підходи	Комплексний; процесний; нормативний; функціональний; системний; ситуаційний	Технологічні; управлінські; ринкові; ординарні; поліпшувальні; економічні; маркетингові; соціальні; правові та ін..



Стиль керівництва	Авторитарний; демократичний; ліберальний	Авторитарний; демократичний; ліберальний
Взаємодія із суб'єктами	Здійснюється через управлінський процес	Різні аспекти управління суб'єктами освітнього процесу, котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, запровадженні чи застосуванні освітніх інновацій.
Методи	Загальнонаукові; управління функціональними підсистемами організації; прийняття управлінських рішень; виконання функцій управління	Збору інформації; екстраполяція, генерування ідей; експертні оцінки, написання сценаріїв, колективної генерації ідей, прийняття рішень; діагностики; прогнозування та планування; Управління інноваційними змінами; зменшення опору впровадженню інновацій
Засоби	Цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість й ініціативність	Маркетинг інновацій; інжиніринг інновацій; реінжиніринг інновацій; бенчмаркінг інновацій; брендстратегія інновацій; фронтування інноваційного ринку
Технології	Послідовність протікання загальних функцій менеджменту (планування, організація, мотивування, контролювання, регулювання)	Упровадження; тренінг; консалтинг; трансферт та інжиніринг; аудит
Результат	Досягнення будь-якою організаційною структурою цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Упровадження інновацій з подальшим використанням

Сучасні тенденції та нововведення в освіті вимагають нових підходів до управління закладами освіти. Реалії сьогодення вказують на потребу

розробки теоретичної бази та інструментів управління, спрямованих на впровадження інноваційного менеджменту.

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

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

## **1.2. Особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти**

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

змін окремих її компонентів (підсистем) без структурних і функціональних змін усіх її складових [46].

Основою впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти є формування, розвиток та задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності. Відповідно, упровадження інноваційного менеджменту передбачає управління інноваціями, процесом, життєвим циклом, ресурсами й результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення й вихідних характеристик, вартості та термінів реалізації. Варто зазначити, що специфіка впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти полягає у виділенні й обґрунтуванні наукових підходів щодо управління інноваціями в закладі освіти. Основні наукові підходи розглянуті в працях О. Дубасенюк та І. Коновальчука, зокрема: гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, системний, ситуаційний, акмеологічний, технологічний. Розглянемо їх більш детально.

Гуманістичний підхід передбачає характеристику системи цінностей суб'єктів освітньої діяльності, що визначає своїм головним предметом учасників освітнього процесу як унікальну цілісну систему, що являє собою «відкриту можливість» самоактуалізації [21]. Такий підхід спрямований на забезпечення активної участі суб'єктів освітнього процесу до впровадження інноваційного менеджменту.

Компетентнісний підхід розглядається як поняття, що логічно відбиває процес розвитку учасників освітнього процесу від знань до цінностей, від знань до вмінь; володіння знаннями; поінформованість і здатність реалізовувати чи впроваджувати інновації; як досвід у тій чи іншій галузі; як психологічна якість, що означає силу й впевненість, який передбачає розробку інформаційних ресурсів, які містять відомості щодо проблеми впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти. Результатом такого підходу є сформованість вмотивованого та компетентного керівника закладу освіти, здатного орієнтуватися в

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

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

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

Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей. Заразом в системі освіти визначаються шляхи вирішення проблеми, створюються відповідні механізми управління, забезпечується комплексне планування та організація управління суб'єктами освітнього процесу на засадах інноваційного менеджменту [23].

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

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

Основним призначенням технологічного підходу є розроблення й впровадження технології науково-обґрунтованих способів досягнення цілей шляхом раціонального розподілу на процедури та операції з метою подальшої координації та синхронізації інноваційного менеджменту, який передбачає розроблення науково обґрунтованих способів досягнення цілей шляхом раціонального розподілу функцій управління суб'єктів освітнього процесу з метою подальшої координації та синхронізації.

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

Також учені виокремлюють рівні управління інноваціями в системі освіти: загальнодержавний та регіональний.

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

Регіональний рівень покликаний забезпечувати розвиток галузі освіти в певному регіоні, при цьому сприяти створенню освітнього округу опорного закладу освіти, упровадженню та реалізації освітніх нововведень у практику освітньої діяльності, пошуку доцільних механізмів управління цими процесами.

Управління інноваціями на регіональному рівні здійснюється відповідно до зазначеної нормативно-правової бази. Регіональні органи управління освітою, відповідно до своїх повноважень, готують і приймають до виконання нормативні документи місцевого значення. Управління інноваціями на рівні закладу освіти включає в себе функції освітнього менеджменту та процесу впровадження в освітньому середовищі будь-яких нововведень. Саме тому актуальним для нашої роботи є дослідження управління інноваціями в закладах освіти.

Доцільним є твердження І. Коновальчука, де ефективність модернізації управління системою освіти залежить від управління інноваціями в інших суспільних системах, а результати інноваційних перетворень в освітній сфері є умовою змін в інших галузях [46].

У більшості сучасних закладів освіти виокремлюють чотири рівні управління інноваціями, на яких скоординовується діяльність суб'єктів освітнього процесу. Частіше за все інновації впроваджуються у великих освітніх структурах, які володіють значними матеріальними й людськими ресурсами, тому що на шлях від новаторської ідеї до нової організації, нового продукту чи нової послуги потрібно затратити великі кошти.

В. Мадзігон зазначає, що управління інноваціями в закладах освіти в сучасних умовах – сукупність основних елементів, які регулюють процес управління інноваційною діяльністю закладу освіти. До структури управління інноваціями належать елементи державного нормативно-правового регулювання, ринкові механізми, внутрішні механізми регулювання окремих аспектів управлінської інноваційної діяльності, система конкретних методів і засобів її здійснення [58]. Іншими словами,

складовими елементами управління інноваціями в закладах освіти є технологія, принципи та взаємопов'язані засоби їх реалізації, персонал, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси, корпоративна культура.

Аналіз науково-педагогічної літератури з освітнього менеджменту дозволяє охарактеризувати його специфіку та особливості зародження, використання з подальшим управлінням інноваціями в закладах освіти, що представлено у таблиці циклу управління інноваціями в закладі освіти (табл. 1.2). Необхідність управління інноваціями у закладах освіти зумовлена створенням адаптованого організаційно-економічного механізму, орієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного закладу, перебудову організаційно-планової підготовки управління, підвищення рівня проектування, зміну стилю управління.

Таблиця 1.2

### Цикл управління інноваціями в закладі освіти (автор В. Драгунова)

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

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

Управління інноваціями в закладах освіти відбувається у межах основних управлінських функцій, а об'єктом упровадження інноваційного менеджменту є інноваційна політика, інноваційний портфель й інноваційний проєкт.

Л. Даниленко зазначає, що для забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу освіти його керівник повинен використовувати, крім основних, такі сучасні функції управління інноваціями [34]:

- цільові (управлінський інноваційний процес, освітній процес, адміністративно-фінансова діяльність, діяльність громадських організацій);

- технологічні (прийняття інноваційного управлінського рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік та контроль; прогностичні, представницькі, менеджерські, консультативні, комунікативні);

- розвивальні (формування інноваційної стратегії та розвитку закладу освіти, керівництво, мотивація та управління персоналом, управління інноваційним розвитком та фінансами, підвищення конкурентоспроможності закладу фахової передвищої освіти).

В. Драгунова представляє функції управління інноваціями в закладах освіти через рівні [44], що представлено нами у таблиці 1.3.



### Управління інноваціями в закладах освіти

Функція / рівень управління	Управління інноваційним розвитком	Управління інноваційним процесом	Управління створенням інновацій
Сфера застосування системи управління			
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційна політика;</li> <li>- інноваційна стратегія;</li> <li>- інноваційна програма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація потреби в нововведеннях;</li> <li>- інноваційний портфель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>планування інноваційного проекту</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідерство та цінності;</li> <li>- розподіл відповідальності та повноважень;</li> <li>- комунікації;</li> <li>- менеджмент ресурсів: фінансові, людські, інтелектуальні - інформація;</li> <li>- інфраструктура;</li> <li>- документація;</li> <li>- положення про систему управління інноваційною діяльністю;</li> <li>- управління документами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління ідеями;</li> <li>- технологічний моніторинг;</li> <li>- законодавчі та інші вимоги;</li> <li>- інструменти та технології:</li> <li>- прогнозування;</li> <li>- зовнішній та внутрішній аналіз;</li> <li>- попередня оцінка проекту;</li> <li>- відбір проектів;</li> <li>- облік результатів досліджень та розробок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління реалізацією інноваційного проекту;</li> <li>- управління циклом інноваційного розвитку закладу фахової передвищої освіти</li> </ul>
Моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>моніторинг реалізації інноваційного портфелю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>моніторинг інноваційного проекту</li> </ul>
Експертиза	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз керівництвом;</li> <li>- покращення управління інноваційною діяльністю;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>експертиза управління інноваційним процесом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>моніторинг та експертиза управління інноваційним проектом</li> </ul>

	- коригуючі дії		
--	-----------------	--	--

Визначені функції управління інноваціями ґрунтуються на знаннях та вміннях керівника щодо впровадження інноваційного менеджменту. При управлінні інноваціями необхідно враховувати закони дифузії інновацій у соціокультурному середовищі, основними з яких є природність інноваційного процесу і його детермінованість. Дотримання цієї умови дозволяє керівнику закладу освіти уникати командно-насильницького впровадження інновацій і вибудовувати стратегію й тактику управління інноваціями закладу на засадах самоорганізації та саморозвитку освітнього середовища.

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

Науковці переконують, що інноваційна управлінська діяльність керівника закладу освіти характеризується сукупністю специфічних управлінських функцій, принципів та технологій, що сприяє постійному розвитку закладу та підвищує його конкурентоспроможність та інноваційність. Як зазначає Л. Даниленко, у сучасних умовах управління інноваціями керівник закладу фахової передвищої освіти має відповідати інноваційним принципам управління [34].

Головною метою управління інноваціями в закладі освіти, як стверджує І. Коновальчук керівника-менеджера освіти, який повинен розвивати механізм інноваційної діяльності, знаходити творчі способи вирішення важливих проблем [46]. Сучасний менеджер у галузі освіти може бути автором, дослідником, користувачем і популяризатором нових педагогічних технологій, теорій, концепцій. Управління інноваціями передбачає аналіз й оцінку введених суб'єктами освітньої діяльності управлінських інновацій, створення умов для їх успішної розробки й

застосування. Водночас менеджери освіти здійснюють цілеспрямований відбір, оцінювання й застосування на практиці досвіду колег, нових ідей, методик, запропонованих наукою.

Як стверджує І. Шаробура, інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює сприятливі умови для інноваційної діяльності й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату [77].

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

Л. Сергєєва визнає, що інноваційна управлінська діяльність керівника закладу освіти характеризується сукупністю специфічних управлінських функцій, принципів та технологій, що сприяє постійному розвитку закладу та підвищує його конкурентоспроможність та інноваційність, адже у сучасних умовах управління інноваціями керівник закладу освіти має відповідати інноваційним принципам управління:

- інтеграції управління, що передбачає посилену увагу керівника до підлеглих як вищу соціальну цінність управлінської діяльності;
- диференціації та індивідуалізації управління освітою, реалізація якого спрямовує їх на забезпечення інноваційних умов для вияву та розвитку здібностей кожного окремого працівника;
- демократизації управління освітою, дотримання якого сприяє створенню умов для інноваційного розвитку, активності, ініціативи суб'єктів освітньої діяльності, їхньої зацікавленої взаємодії та участі громадськості в управлінні закладом освіти [34].

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

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

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

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

Виокремимо ряд умінь керівника щодо управління інноваціями в освітньому закладі, зокрема: готовність до змін, творчість, ініціативність, інноваційність, реакції на нестандартні ситуації; моніторинг якості прийняття інноваційних управлінських рішень та результатів професійної діяльності суб'єктів освітнього процесу; створення умов для інноваційної діяльності закладу; упровадження інноваційних освітніх та управлінських технологій, розвиток інноваційної культури суб'єктів освітнього процесу.

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

- концептуальність в управлінні інноваційним закладом освіти;
- інноваційний підхід управління;
- психологізація управління;

- моделювання інноваційної структури управління;
- побудова рухливої інноваційної структури горизонтальних зв'язків;
- приведення інноваційних функцій управління у відповідність до завдань закладу фахової передвищої освіти;
- рефлексивність діяльності керівника;
- управління якістю освіти й вироблення нових підходів до визначення ефективності освітнього процесу;
- комп'ютеризація, технологізація, модернізація управління;
- адаптація освітнього менеджменту в закладі.

Варто звернути увагу на те, що вироблені професійні стереотипи керівника закладу освіти забезпечують швидкість, точність та успішність діяльності, але водночас відбувається процес гальмування його дій у підходах до інноваційного управління та поглядах на управлінські рішення. Сьогодні в освіті спостерігається диспропорція між наявністю інноваційних можливостей у керівника та їх реальним упровадженням. На практиці небагато менеджерів освіти мають високий інноваційний потенціал, а ще менше можуть ефективно його використовувати. Не менш важливими є якісні показники інноваційно-управлінської компетенції, що є особистою готовністю керівника закладу освіти до інноваційного управління. У виграші виявляється лише той управлінець, який швидше за всіх здатен реагувати на нові параметри, сприймати та рефлексувати зміни і в освіті, і в суспільстві, виконувати задумане, тобто використовувати на практиці свій потенціал. Важливим кроком для керівника в управлінні інноваціями є необхідність упровадження та використання інновацій. Тому його інноваційний потенціал фактично забезпечує можливість ефективного інноваційного управління в закладі.

І. Коновальчук зазначає, що процес інноваційного управління в закладі освіти має декілька найбільш значущих напрямів [46].

Теоретичний напрям забезпечує тісні інтеграційні зв'язки між основними складовими освітньої інноватики: неології, аксіології та

праксеології; створення інваріантних інтегративних моделей інноваційних освітніх процесів; синтезу принципів та умов ефективності всіх етапів життєвого циклу нововведення; інтеграції інноваційних систем, що відносяться до різних видів педагогічного процесу.

Практичний напрям полягає в забезпеченні впровадження результатів інноваційної діяльності; узгодженні кластеру різних нововведень, що одночасно реалізуються в закладах освіти; координації управління інноваційними освітніми процесами на різних рівнях: державному, регіональному, в окремому закладі; проєктуванні інтегрованого змісту освіти та відповідних форм і методів його освоєння; організації інтегрованих форм інноваційної діяльності: інноваційних центрів, лабораторій, шкіл новаторства тощо; розробленні інтегративних програм підготовки педагогів до інноваційної діяльності [33].

У процесі інноваційного управління заклад освіти може функціонувати з найбільшою результативністю тільки тоді, коли чітко орієнтується на конкретний об'єкт і керується максимальною кількістю факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Більшість дослідників характеризують інноваційне управління за такими ознаками: за технологічними параметрами об'єктів інноваційних змін; за науково-технічною значущістю; за причиною виникнення; за частотою застосування; за місцем інновації в мікроекономічній системі; за сферою конкретного впровадження; за масштабом новизни [34].

Н. Гаман визначає інноваційне управління, яке привноситься в управління закладом освіти на методологічному рівні:

- інноваційне управління підпорядковується інтересам споживачів освітніх послуг у відповідності з принципами суверенітету споживача (тут відбувається перетин освітнього маркетингу, освітнього менеджменту та інноваційного менеджменту, оскільки у межах менеджментної парадигми інтегрованою метою інноваційного управління є забезпечення умов для реалізації інтересів споживачів освітніх послуг);

- менеджмент приносить в інноваційне управління закладом освіти орієнтацію на стабільність у соціокультурному контексті, що надзвичайно важливо в умовах формування цілей освіти як складової формування суспільства сталого розвитку; менеджмент дає можливість сформувати інноваційне управління закладом освіти, професійну атрибутивність, оскільки «управлінням є загальна людська діяльність, а менеджмент – це його специфічна сфера, що включає діяльність професіоналів, спеціалістів із забезпечення успішної діяльності організації» [24].

Разом з тим, інноваційне управління закладом освіти містить: модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника; громадсько-державні, регіональні, модульні, проєктні моделі управління. Серцевиною освітньої інновації є нова ідея; її джерелом – дослідницька діяльність ученого або пошукова практика вчителя, керівника, колективу закладу освіти; носієм інновації – інноватор – творча особистість, експериментатор-дослідник [37].

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

Ми переконані, що результатом інноваційного управління є використання теоретичних і практичних нововведень, зокрема тих, що формуються на межі теорії й практики. В інноваційному управлінні закладом освіти застосовують правило спрощення структури освітньої системи, яка повинна бути максимально простою. Будь-яке ускладнення структури має бути дійсно необхідним, а не надуманим. Надмірно складна організаційна структура невиправдано ускладнює управління, віднімає час на ведення додаткової документації, відволікає зусилля керівних осіб на роботу, не пов'язану з досягненням результату [38]. Вирішенню цих

завдань сприятиме процес систематичного впровадження освітніх інновацій з подальшим управлінням.

Інноваційне управління, як зазначає І. Коновальчук, здійснюється як комплекс відносин між науковими установами, організаціями-розробниками та закладами освіти, у яких упроваджуються інновації. Упровадження інноваційного управління пов'язане зі змінами в соціальному середовищі, переоцінкою керівником своїх поглядів на вимоги до життя, сенсу й стилю професійної діяльності, необхідністю вибудовувати нові моделі виробничих, міжособистісних та міжгрупових стосунків. Поряд з цим, прийняття та впровадження нового супроводжується проявами недовіри, а іноді й супротиву педагогічного середовища. Прагнення керівників-новаторів змінити звичні норми освітньої управлінської діяльності можуть стикатися з серйозними перешкодами та соціально-психологічними бар'єрами, оскільки впровадження інновацій викликає необхідність змін установок, цінностей, мотивів педагогічної діяльності [34].

Інноваційне освітнє середовище є динамічною інноваційною інфраструктурою на різних рівнях макро- й мікросуспільства, системи освіти в державі, окремого регіону й закладу освіти [14].

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

Розглядаючи особливості здійснення інноваційного управління в закладі освіти, керівнику варто передбачити:



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

Важливим є той факт, що, обираючи форми, методи та засоби інноваційного управління, необхідно оцінювати доцільність їх упровадження для досягнення конкретної мети управлінської діяльності. Окрім того, специфіка інноваційного управління закладом освіти визначається, на нашу думку, доповненням та розширенням основних функцій управління: класичні функції характеризуються розробкою та прийняттям управлінського рішення, плануванням, організацією, регулюванням, здійсненням контролю, оцінюванням результатів діяльності, корекцією.

Доцільним у контексті досліджуваної проблеми вважаємо визначення змісту підготовки керівників до інноваційного управління; раціональним з точки зору наявності часу, технічного оснащення та інших ресурсів; стимулювання управлінської інноваційної діяльності, що сприятиме творчому пошуку, самореалізації, професійному становленню менеджерів освіти.

У сучасній педагогічній теорії та практиці існує усталена думка про ефективність формування інноваційних навичок та вмінь в умовах інноваційного середовища, що ґрунтується на застосуванні нововведень. Тому для задоволення вище окреслених вимог поряд з традиційними вважаємо необхідним використовувати новітні форми й методи інноваційного управління закладом освіти. Здійснення інноваційної управлінської діяльності керівником закладу освіти вимагає глибоких знань у галузі інноваційного та освітнього менеджменту, загальної та професійної педагогіки та ін.

Враховуючи думку науковців, охарактеризуємо якості сучасного керівника закладу освіти:

- психологічні передбачають прагнення до лідерства, здатність до інноваційного керівництва; волюві якості; готовність до розумового розвитку; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; стресостійкість, адаптивність;

- інтелектуальні – прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень; панорамність мислення та професійна предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію та на цій основі приймати виважені рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати й використовувати для справи думки, протилежні власним; інформальна освіта;

- професійні передбачають ефективне використання новітніх досягнень наукового прогресу; заохочування суб'єктів освітньої діяльності; мистецтво приймати інноваційні управлінські рішення – здатність бачити проблеми й вирішувати їх; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання та виділяти для них оптимальний час; діловитість, ініціатива, підприємливість;

- соціальні – культивують уміння приховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати та розв'язувати конфлікти; уміння

встановлювати та підтримувати систему стосунків; тактовність та ввічливість; демократичність; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил; уміння заохочувати.

Як зауважує О. Гурова, професійні вміння керівника закладу освіти мають свої специфічні відмінності, які визначаються, переважно, особливостями функцій. При цьому уміння розглядаються як компонент інноваційної діяльності, у якому втілюються знання та навички. У порівнянні з навичками уміння мають велику рухливість, носять свідомий характер виконання дії з можливістю переходу у творчість [33].

На нашу думку, в інноваційному управлінні, відбувається виокремлення особливостей формування професійної компетентності керівника закладу освіти. З огляду на це визначаємо компоненти професійної компетентності керівника закладу освіти в інноваційному управлінні:

- знання, необхідні для інноваційного управління; уміння й навички, необхідні для успішного виконання функціональнопосадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють всебічній реалізації інноваційного управління, здібностей та можливостей у процесі виконання функціональних обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування інноваційного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних й етичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності [31].

В. Нечипоренко наголошує на тому, що інноваційне управління в закладі освіти має за мету визначити головні перспективи розвитку закладу, накопичити ресурси та інноваційний потенціал, розробити та впровадити новий зміст та форми трансформування освітнього процесу, створити умови для розвитку інноваційного управлінського мислення [43]. Головна мета керівника закладу освіти щодо впровадження інновацій – загальне управління процесом функціонування та розвитку освітньої

системи з досягненням очікуваного результату. Мета – основа управління та головний компонент системи управлінської діяльності, складовими якої, на нашу думку, є:

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

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

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

Основним завданням менеджера освіти в здійсненні інноваційного управління є створення таких умов, за яких вказані компоненти існували б та функціонували в єдиній системі управління. Своєю увагою керівник повинен зосереджувати на трьох напрямках: прийняття рішень з усіх найважливіших, стратегічних принципів питань інноваційного

управління; здійснення підбору суб'єктів освітньої діяльності, розстановки й навчання кадрів; координація роботи виконавців, ланок і підрозділів.

До складників інноваційності закладу освіти відносять: застосування інноваційних методик; проєктна, міжнародна та експериментальна діяльність; розробка та впровадження освітніх інновацій. До показників конкурентоспроможності закладу належать: додаткове інвестування; комп'ютерна підтримка; зв'язки з науковими установами; новітня матеріальнотехнічна база; розробка проєктів. Здійснюючи інноваційне управління, керівник набуває конкурентних переваг: застосування інноваційних основ управління та впровадження інновацій; залучення інвестицій; моніторинг та маркетинг; включення в систему правових та фінансових відносин та ін.

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

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

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

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

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

Отже, управління інноваціями в закладі освіти розглядаємо як алгоритм діяльності керівника, що доповнює класичні методи, прийоми, форми управління, наділяючи їх інноваційністю, та зумовлює новий розвиток закладу, спрямованого на надання освітніх послуг.

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

## РОЗДІЛ 2

### ШЛЯХИ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

#### **2.1. Сучасний стан упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти**

Сучасні тенденції модернізації освіти зумовлюють оновлення управління закладу фахової передвищої освіти, тому перед керівниками постають нові завдання, які потребують уміння аналізувати великий обсяг фактичного матеріалу, узагальнювати досвід, прогнозувати розвиток закладу фахової передвищої освіти, приймати рішення щодо упровадження інноваційного менеджменту, здійснювати їх виконання, оцінювати результати. Керівники закладів освіти все більше відчують вплив збройної агресії російської федерації, усвідомлюють, що управлінські процеси не обмежуються тільки внутрішнім управлінням.

У свою чергу, зазначаємо, що до основних чинників результативного управління інноваційним менеджментом у закладах фахової передвищої освіти науковці відносять: наявність системи впровадження інноваційного менеджменту; наявність системи моніторингу стану інноваційного менеджменту в закладі фахової передвищої освіти; наявність системи моніторингу для визначення результативності впровадження інноваційного менеджменту.

Для підтвердження необхідності впровадження інноваційного менеджменту слід визначити основні складові в оцінюванні ефективності його впровадження в закладах освіти, серед яких:

- спонукальна, яка передбачає наявність орієнтації керівника в галузі менеджменту на вдосконалення професійної компетентності, що передбачає мотивацію впровадження інновацій для ефективного управління закладом освіти, ефективність якої полягає у сформованості

професійних мотивів, які відповідають цілям та завданням упровадження інноваційного менеджменту, сукупності мотивів та потреб, які спонукають до змін в управлінському процесі, розуміння важливості інноваційного управління;

- пізнавальна – засвоєння знань суб'єктами освітнього процесу про сутність інновації, ознаки та типи, структуру та динаміку впровадження, фактори визначення ситуації, стратегії й тактики впровадження інноваційного менеджменту; форми, методи, засоби ефективної організації впровадження інновацій об'єктів управлінської діяльності. Ефективність цієї складової полягає в наявності теоретичних знань, необхідних для здійснення результативного інноваційного управління закладом освіти;

- діяльнісно-практична – містить у собі комплекс умінь, якими має володіти менеджер освіти для забезпечення впровадження інноваційного менеджменту, що ґрунтується на володінні комплексом умінь та навичок, спрямованих на забезпечення результативного впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти;

- оцінно-результативна складова – містить особистісні якості керівника, які сприяють ефективному впровадженню інновацій в закладах освіти й передбачає взаємодією суб'єктів освітнього процесу, умінням здійснювати самооцінювання рівня впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти та визначати результат впливу.

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

Ми, насамперед, намагалися здійснити аналіз даних про стан та проблеми впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти. Дослідження проводилося в Уманському медичному



фаховому коледжі, Уманському гуманітарно-педагогічному коледжі імені Т. Г. Шевченка Черкаської області, Білгород-Дністровського медичного фахового коледжу Одеської області. У дослідженні взяло участь 22 керівники закладів фахової передвищої освіти.

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

- з'ясувати, чи здійснюється інноваційна діяльність у досліджуваних закладах освіти;

- визначити фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності у досліджуваних закладах освіти.

Між респондентами визначалось середнє значення за запропонованою анкетною, що дало можливість виокремити значущість деяких складових та виявити проблеми, які необхідно враховувати при розробці практичних рекомендацій у процесі впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти.

Розглянемо результати проведеного анкетування.

Аналіз освітнього рівня респондентів дає можливість стверджувати, що 11,4 % респондентів – це керівники з фаховою освітою (освітою керівника закладу освіти); 88,6 % – це педагоги без відповідної освіти керівника закладу освіти: з них 57,0 % – мають стаж управлінської діяльності в досліджуваному закладі освіти понад 10 років і 32,9 % – від 1 до 10 років.

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

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

Доречним вважаємо виокремлення факторів, що гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладі освіти. На запитання: «Які фактори, на Вашу думку, гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладах фахової передвищої освіти?» – 45,0 % респондентів відповіли, що відсутні матеріальні та інші стимули для закладу освіти в цілому та для управлінського, адміністративного та технічного персоналу; 42,6 % респондентів зазначили, що відсутня програма розвитку інноваційної діяльності закладу освіти.

Фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності у закладах фахової передвищої освіти представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності у закладах фахової передвищої освіти**

<b>Фактори</b>	<b>Результат</b>
відсутність матеріальних та інших стимулів	45,2 %
відсутність програми розвитку інноваційної діяльності закладу фахової передвищої освіти	40,9 %
слабка матеріальна та наукова база	4,1 %
зайва централізація управління системою освіти	3,5 %
опір змінам з боку колективу	3,0 %

Відповіді учасників анкетування вказують на те, що відсутність матеріальних та інших стимулів (45,2 %), а також відсутність програми розвитку інноваційної діяльності закладу освіти (40,9 %) є головними

факторами гальмування розвитку інноваційної діяльності в закладі фахової передвищої освіти. Аналіз самооцінки управлінських дій показав, що заохочення управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу є головним фактором у всіх учасників педагогічного експерименту, незважаючи на вік, тривалість управлінського стажу та досвіду.

У роботі проаналізовано й заохочення, які спонукають суб'єктів освітнього процесу впроваджувати нововведення та виокремлено основні заохочення для здійснення інноваційної діяльності у закладі фахової передвищої освіти.

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

- матеріальне благополуччя, стимулювання (заохочення) – 25,4 %;
- використання в процесі комерціалізації результатів інноваційної діяльності та престиж у суспільстві – 15,1 %;
- активна участь у суспільній діяльності – 12,3 %;
- підвищення соціального статусу – 11,7 %;
- можливість швидкого втілення результатів практики – 10,0 %;
- кар'єрне зростання – 9,5 %;
- можливість обміну досвідом – 5,1 %;
- визнання серед колег – 3,3 %.

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

- матеріальне заохочення – 27,4 %;
- кар'єрне зростання – 23,6 %;
- підтримка органів влади через невтручання у внутрішню діяльність закладу освіти – 17,4%;
- можливість втілення власних ідей на практиці – 15,2 %;
- активна громадська діяльність – 11,1 %;

- підвищення професійної кваліфікації – 7,0%.

Враховуючи зазначене вище та маючи на меті вивчення реальної ситуації, яка склалася в сучасному управлінні закладом фахової передвищої освіти, ми проаналізували відповіді респондентів на питання: «Які причини перешкоджають керівнику в розробці та реалізації нововведень?». Анкетування не дало чіткої відповіді питання, які стосуються причин, що перешкоджають менеджеру освіти в розробці та реалізації нововведень в заклади фахової передвищої освіти. Тому на наступному етапі опитування нами було здійснено порівняльний аналіз розробки та реалізації нововведень у досліджуваних закладах фахової передвищої освіти двох регіонів м. Умані Черкаської області та м. Білгород-Дністровського Одеської області.

Грунтуючись на отриманих даних, наведених в анкеті, з'ясували причини, що перешкоджають керівникам закладів фахової передвищої освіти в розробці та реалізації нововведень, де необхідно було зазначити «+» - вагома причина, «+ -» - незначна причина та «->» - відсутність причини, що перешкоджає керівнику закладу фахової передвищої освіти у розробці та реалізації нововведень. Результати представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Причини, які перешкоджають керівнику закладу фахової передвищої освіти у розробці та реалізації нововведень**

№ п/п	Причини	Заклади фахової передвищої освіти м. Умані	Заклад фахової передвищої освіти м. Білгород-Дністровського
1.	Недостатня поінформованість про нововведення	+	+
2.	Відсутність необхідних теоретичних знань	+ -	+ -
3.	Негативний вплив позитивного досвіду діяльності в традиційному режимі	+ -	+ -
4.	Відсутність мотивації діяльності	+	+
5.	Відсутність обґрунтованої стратегії розвитку закладу фахової передвищої	+ -	+ -

	освіти		
6.	Брак часу й сил для застосування інноваційних технологій	+ -	+ -
7.	Страх перед інноваційним ризиком та змінами	+	+
8.	Розбіжності, опір колективу	-	-
9.	Відсутність підтримки з боку органів управління	+ -	+ -
10.	Відсутність новаторів у колективі	+ -	+

У результаті проведеного аналізу виявлено реальний стан управління закладами фахової передвищої освіти в досліджуваних регіонах, на основі яких окреслено сфери впровадження інноваційного менеджменту.

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

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

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

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

Традиційні форми, методи, підходи управління можуть працювати на створення сприятливих факторів, але саме завдяки застосуванню

ефективних шляхів і відбуваються інноваційні нововведення в закладах фахової передвищої освіти. Інноваційна діяльність у досліджуваних закладах освіти пов'язана з можливістю пошуку також й ефективних підходів та рішень щодо тих причин, які перешкоджають керівнику в розробці та реалізації нововведень. Аналізуючи психолого-педагогічні праці з питань педагогічної інноватики та педагогічного менеджменту, ми дійшли висновку, що недостатня розробленість організаційно-методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю закладів фахової передвищої освіти з боку регіональних органів управління освітою гальмує процеси їх розвитку ще й з огляду на недостатню увагу до їх цього фінансування. Як свідчать результати дослідження, керівники закладів фахової передвищої освіти недостатньо (57,8 %) підготовлені до впровадження інноваційної діяльності в закладі фахової передвищої освіти.

Зважаючи на те, що застосування педагогічних інновацій в освітньому процесі такого закладу освіти нерідко відбувається стихійно, за відсутності достатнього наукового обґрунтування, необхідних теоретичних знань з управління інноваційною діяльністю, прогнозованості результатів впровадження інновацій. Загалом, при порівнянні та аналізі розробки й реалізації нововведень у закладі фахової передвищої освіти найвищими показниками 70-80 % у зазначених адміністративних одиницях засвідчено відсутність новаторів у колективі. Це зрозуміло, адже сучасний стан управління закладами фахової передвищої освіти знаходиться на етапі часткового впровадження інновацій в управлінський процес. До того ж є страх перед нововведеннями. Проблема організаційно-методичного забезпечення інноваційної діяльності закладу фахової передвищої освіти особливо актуальна для міст районного значення. Зокрема, у Білгород-Дністровському фаховому медичному коледжі, як з'ясувалося, виникає потреба у модернізації діяльності науково-методичних центрів (НМЦ) обласних управлінь освіти, які, використовуючи освітній, науковий та

культурний потенціал міста обласного значення, забезпечуватимуть процес підвищення професійної компетентності суб'єктів освітнього процесу, керівників управлінь освітою з питань управління інноваційною діяльністю.

Ураховуючи специфіку інноваційного менеджменту, з'ясовано, що в досліджуваних закладах освіти інноваційна діяльність здійснюється переважно в освітньому процесі й лише частково в управлінні. Зокрема, інноваційна діяльність в освітньому процесі складає 69,9 %, а в управлінні – 31,1 %. Резерви для підвищення рівня готовності до інноваційної діяльності респонденти бачать у модернізації системи розвитку педагогічних працівників та системи науково-методичної роботи (38,1 %); удосконаленні системи інформаційного забезпечення (25,0 %); 36,9 % – обміні досвідом з інноваційної діяльності під час проведення цільових науково-методичних заходів (семінарів, презентацій, конференцій, круглих столів тощо).

Ми також дали можливість керівникам закладів фахової передвищої освіти визначити власний рівень готовності до впровадження інноваційного менеджменту в закладі освіти, за основу взявши класифікацію, запропоновану В. Драгуною.

Так, I (базовий) рівень передбачає певне прийняття, розпізнання ситуацій у професійній діяльності, відтворення деяких прийомів упровадження інновацій в управлінський процес, часткову реалізацію необхідних для впровадження інноваційних умов у закладах фахової передвищої освіти.

II (репродуктивний) рівень визначається здійсненням керівниками репродуктивної дії шляхом самостійного впровадження певного алгоритму, зразка впровадження інноваційного менеджменту, що вимагає застосування відповідних знань, умінь та навичок з метою реалізації умов у типових управлінських ситуаціях в закладах фахової передвищої освіти.

III рівень (конструктивний) – характеризується сформованістю всього комплексу управлінської діяльності щодо впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти, здатністю керівника в галузі менеджменту сприймати і диференціювати зазначений процес за рівнем його складності, аналізувати його результати впровадження, визначати переваги та проблеми подальшого застосування.

IV – (творчий) рівень репрезентує збагачення професійного та особистісного досвіду керівниками закладів фахової передвищої освіти за умови реалізації певних умов, набуття управлінської компетентності, що характеризується наявністю відповідної системи знань, умінь та особистісних якостей, які, у свою чергу, забезпечать продукування власних способів упровадження інновацій з урахуванням специфіки ситуації, суб'єктів, очікуваного результату та особливостей управлінської діяльності в різних галузях менеджменту. Результати опитування представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Рівні впровадження інноваційного менеджменту в закладі фахової передаищої освіти**

<b>Рівні</b>	<b>Кількість респондентів (у %)</b>
I (базовий)	18,7
II (репродуктивний)	49,6
III (конструктивний)	22,4
IV (творчий)	9,3

На підставі отриманих досліджень з'ясовано, що переважна більшість опитуваних керівників закладів фахової передвищої освіти, знаходячись на репродуктивному (49,6 %) та конструктивному (22,4 %) рівнях розуміють роль і значення інноваційного менеджменту, мають зацікавленість і бажання застосовувати його в управлінні, однак через брак знань та вмінь частково готові до його впровадження в закладі освіти. Це свідчить про необхідність розробки практичних рекомендацій впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти з метою забезпечення високого управлінського рівня



функціонування та розвитку закладу освіти в умовах конкурентного освітнього середовища.

Отже, впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти є показником результативності управління, що має бути системним, інтегрованим на різних рівнях у діяльність всіх учасників освітнього процесу.

## **2.2. Практичні рекомендації упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти**

Проаналізувавши сучасний стан упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти нами запропоновано ефективні шляхи упровадження інноваційного менеджменту в такого типу закладах у вигляді практичних рекомендацій.

Головне призначення практичних рекомендацій впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти – підвищення ефективності управління закладом, забезпечення координації дій усіх управлінських ланок, зокрема формування інноваційного середовища в закладі освіти, що передбачає впровадження принципово нової програми з постійною генерацією ідей. Зміни в управлінні закладом освіти продукують ситуацію постійного випередження та прогресування управлінського та освітнього процесів.

Враховуючи теоретико-практичний аналіз та особливості впровадження інноваційного менеджменту, науковці визначили умови, які гарантуватимуть позитивну динаміку у впровадженні інноваційного менеджменту в закладах освіти, в тому числі і в закладах фахової передвищої освіти, а саме:

- трансформація наукових досліджень і розробок, які впроваджуються в освітній процес;

- поширення принципово нових видів технологій навчання й виховання; удосконалення чи оновлення освітньої теорії та практики шляхом розробки, експериментальної перевірки, апробації, опанування та збереження освітніх інновацій;

- надходження інвестицій в діяльності закладів освіти для їхньої участі в систематичному проведенні психолого-педагогічних експериментальних досліджень змісту освітнього процесу;

- розробка і впровадження управлінської технології, наслідком якої є нові освітні результати та підходи до якісних освітніх послуг [43].

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

Теоретичне дослідження окресленої проблеми дозволяє стверджувати, що ефективність впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти залежить від рівня професійної компетентності керівника.

При впровадженні інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти керівнику такого закладу варто пам'ятати, що цей процес є складним та багатофункціональним, й передбачає наступні дії:

- постановка стратегічних та тактичних цілей;

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуваннями ризиків;
- аналіз інфраструктури та можливостей закладу фахової передвищої освіти;
- діагностика реальної ситуації, прогнозування майбутнього стану;
- пошук творчих ідей та їх фінансування, формування інноваційного середовища;
- стратегічне та оперативне планування;
- управління інноваційними розробками, удосконалення організаційної структури та аналіз і оцінка інновацій;
- управління можливими ризиками та ін.

Ще одним шляхом у впровадженні інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти є побудова цілеспрямованої організації управлінського процесу, що зумовлена горизонтальними та вертикальними інформаційними зв'язками.

Основними етапами етапи впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти є:

- мотивування керівників ЗЗСО до інноваційної діяльності;
- інформаційно-змістове забезпечення керівників до впровадження інноваційного менеджменту в заклади освіти;
- оволодіння керівниками закладів освіти засобами та прийомами впровадження інноваційного менеджменту;
- оцінно-аналітична робота керівників ЗЗСО щодо самовдосконалення) та ін.

Припущення щодо результативності впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти окреслюємо як алгоритмізацією інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників (мотивів, цілей, цінностей, інтересів), яка включає такі обов'язкові елементи, що представлені у таблиці 2.4.

**Структура елементів управлінської діяльності керівників  
щодо впровадження інноваційного менеджменту  
в заклади фахової передвищої освіти**

№ п/п	Елементи
1.	Упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти
2.	Рівні особистісних структур (мотиви, цілі, цінності, інтереси)
3.	<p align="center">Елементи управлінської діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуалізація потреби в нововеденнях;</li> <li>- формування стійкої мотивації інноваційної діяльності;</li> <li>- розвиток інноваційної компетентності;</li> <li>- обмін інформацією;</li> <li>- самоаналіз.</li> </ul>

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

Специфіка процесу управління інноваціями в закладах фахової передвищої освіти та його особливості визначають шляхи впровадження інноваційного менеджменту в такого типу заклади освіти, які варто подавати й через етапи, які представлені нами у схемі 2.1.

Упровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти			
ЕТАПИ			
управління ЗЗСО щодо організації управлінського, освітнього та інноваційного процесів	управління ЗЗСО щодо контролю управлінського, освітнього та інноваційного процесів	управління ЗЗСО щодо делегування повноважень	управління ЗЗСО щодо управлінського, освітнього та інноваційного процесів

**Схема 2.1. Етапи упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти**

У процесі розробки практичних рекомендацій нами звернена увага й на те, що нововведення, вступаючи в активну взаємодію із соціально-культурною сферою регіону, повинно формувати відповідне інноваційне середовище, у межах якого має відбуватися взаємовплив при організації управлінського, освітнього та інноваційного процесів.

Ще одним ефективним шляхом використання інноваційних технологій в управлінні закладом фахової перевищої освіти є творчий пошук інноваційних технологій у педагогічній науці з метою вироблення стратегії управління розвитком закладу фахової перевищої освіти через головні структурні блоки: педагогічний колектив, студентські організації, науково-дослідницький процес, освітній процес та ін.

Важливою складовою частиною наукового управління закладом освіти є запровадження інноваційних педагогічних технологій, використання новітніх матеріалів, що стає неможливим без наявного потенціалу висококваліфікованих працівників. Фахова передвища освіта покликана формувати і відтворювати вміння кваліфікованого працівника в різних освітніх галузях, виховуючи покоління розвинених, свідомих громадян, які гідно працюватимуть і житимуть у нових суспільних умовах. У цілому оцінка успішності фахової передвищої освіти повинна базуватися

на задоволенні потреб ринку праці, а оцінювання знань студентів здійснюватися не тільки на основі засвоєння теоретичних знань, а й набуття практичних умінь і навичок.

У фаховій передвищій освіті існує низка проблем, які гальмують її розвиток, і одна із них – це подолання невідповідності матеріально-технічної бази закладів освіти науково-технічному і технологічному розвитку сучасних наукових, дослідницьких, виробничих процесів; інша полягає в об'єктивній необхідності удосконалення розробки галузевих стандартів фахової передвищої освіти України, нового покоління усіх спеціальностей та категорій з урахуванням новітніх технологій та впровадження їх в освітній процес; а також у забезпеченні закладу фахової передвищої освіти навчальними посібниками, розробленими відповідно до вимог галузевих стандартів вищої освіти України [4].

Ми переконані, що нововведення, вступаючи в активну взаємодію із соціально-культурною сферою регіону, формує відповідне інноваційне середовище, у межах якого відбувається взаємовплив і виявляється взаємозалежність між конкретним освітнім середовищем і рівнем розвитку особистості. Тому інноваційне середовище є результатом змін управлінської культури в системі освіти. На наш погляд, сучасна освітня політика має орієнтуватися не на скорочення освітньої мережі, а на її інноваційний розвиток та дозволяє підняти рівень конкурентоспроможності закладу освіти.

Для вирішення суб'єктами освітнього процесу завдань управління інноваціями в закладах фахової передвищої освіти нами запропоновано алгоритм упровадження інноваційного менеджменту, який включає такі взаємопов'язані блоки:

- необхідність забезпечення сукупності фахових знань для суб'єктів освітнього процесу та ступінь розуміння сутності основних понять;
- гармонізація цілей системи фахової передвищої освіти як підґрунтя подальшого розвитку та реалізації освітнього процесу;

- організація управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу на засадах інноваційного менеджменту;

- супровід управління, спрямованого на впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти.

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

- виокремлення завдань і мети впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти, складання плану дій;

- здійснення аналізу та самоаналізу різними категоріями суб'єктів освітнього процесу щодо проблеми впровадження інноваційного менеджменту;

- аналіз результатів та діяльності суб'єктів освітнього процесу при впровадженні інноваційного менеджменту, можливість коригування визначеного процесу;

- моделювання процесу впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти (виділення основних положень, рекомендацій, прийомів, методів роботи щодо впровадження напряму; визначення змін у функціях суб'єктів освітнього процесу; коригування діяльності);

- удосконалення управлінської діяльності керівників закладів фахової передвищої освіти;

- створення шляхів упровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти (пошук можливих джерел інформації; визначення найважливішого, аналіз статистичних фактів та зібраних матеріалів);

- аналіз результативності впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти.

Доцільно зазначити, що в процесі впровадження інноваційного менеджменту в керівників закладів фахової передвищої освіти формується нова система стосунків між усіма учасниками процесу управління. Тому, результативність упровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти розглядаємо як взаємодію учасників процесу управління, що забезпечують ефективність функціонування закладу освіти такого типу.

Варто зазначити, що до основних чинників результативного управління інноваційним менеджментом у заклади фахової передвищої освіти відносимо:

- наявність цілісної системи впровадження інноваційного менеджменту;
- наявність моніторингу стану інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти;
- наявність моніторингу для визначення результативності впровадження інноваційного менеджменту.

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

Під час упровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти необхідно оцінювати доцільність форм, методів та засобів їх реалізації, які відповідають меті, завданням, змісту інноваційного менеджменту в закладі освіти та є ефективними для використання з точки зору матеріального та фінансового забезпечення, стимулюють управлінську діяльність суб'єктів освітнього процесу,



сприяють творчому пошуку, самореалізації, професійному становленню, розвитку та конкурентоспроможності закладу.

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що запропоновані вище шляхи упровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти можуть відчутно впливати на розвиток закладу освіти, і тільки за певних умов можна забезпечити інноваційну діяльність учасників освітнього процесу, що підвищить рівень усвідомленості необхідності управління на засадах інноваційного менеджменту.

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукової психолого-педагогічної літератури з'ясовано, що в сучасних соціально-економічних умовах актуальною залишається проблема впровадження інноваційного менеджменту в заклади фахової передвищої освіти.

Визначено зміст поняття «інноваційний менеджмент» як сукупність принципів, форм і методів управління, що активно впливає на управлінську діяльність та забезпечує інноваційну, інвестиційну, педагогічну та соціально-економічну активність як окремої структури, так і організації в цілому.

Схарактеризовано базове поняття дослідження «шляхи впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти», які тлумачаться як об'єктивні обставини управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу, система взаємопов'язаних дій, методів, спрямованих на розвиток інноваційного освітнього середовища закладу фахової передвищої освіти.

Розкрито особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти, що передбачають реалізацію наукових підходів (гуманістичний, компетентнісний, культурологічний, середовищний, системний, акмеологічний, технологічний та ін.), виокремлюючи рівні управління інноваціями в закладах фахової передвищої освіти (загальнодержавний та регіональний).

Означено, що визначальною рисою інноваційної діяльності є її спроможність створювати конкурентні переваги раціонального використання інноваційного потенціалу у відповідності до обраної стратегії управління.

Під час проведення експерименту визначено результативність управління закладами фахової передвищої освіти із застосуванням інноваційного менеджменту. Заразом, ми дослідили рівень впровадження

інноваційного менеджменту в закладі фахової передвищої освіти, з'ясувавши, що переважна більшість керівників закладів фахової передвищої освіти знаходяться на репродуктивному (49,6 %) та конструктивному (22,4 %) рівнях.

З'ясовано, що необхідність управління інноваціями у закладах освіти зумовлена створенням адаптованого механізму, орієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного закладу, перебудову організаційно-планової підготовки управління, підвищення рівня проєктування, зміну стилю управління через такі етапи: зародження нової ідеї, виникнення нової концепції інновації (старт), винаходу, реалізації, насичення в освіній галузі, спаду (криза, фініш), розповсюдження.

Нами науково обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації упровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти, що передбачають наступні дії: постановка стратегічних та тактичних цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуваннями ризиків; аналіз інфраструктури та можливостей закладу фахової передвищої освіти; діагностика реальної ситуації, прогнозування майбутнього стану; пошук творчих ідей та їх фінансування, формування інноваційного середовища; стратегічне та оперативне планування; управління інноваційними розробками, удосконалення організаційної структури та аналіз і оцінка інновацій; управління можливими ризиками та ін.

Також ефективним шляхом використання інноваційних технологій в управлінні закладом фахової передвищої освіти є творчий пошук інноваційних технологій у педагогічній науці з метою вироблення стратегії управління розвитком закладу фахової передвищої освіти через головні структурні блоки: педагогічний колектив, організації здобувачів освіти, науково-дослідницький процес, освітній процес та ін.

З урахуванням вимог розвитку сучасного суспільства впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти дає змогу підвищити ефективність, якість і доступність його управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко О. В. Технології особистісного і професійного розвитку у контексті формування інноваційного потенціалу особистості. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. Ніжин, 2014. № 2 (9). С. 24–29.
2. Аносов І. П. Сучасний освітній процес: антропологічний аспект: [монографія]. Київ, 2013. 216 с.
3. Антонова О. Є. Базові знання з педагогіки: становлення, розвиток, технологія формування: [монографія]. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2018. 229 с.
4. Антонова О. Є. Теоретичні та методичні засади навчання педагогічно обдарованих студентів: [монографія]. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2007.
5. Арешонков В. Ю. Педагогічні засади самоорганізації слухачів системи післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2006. 18 с.
6. Артюх М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти. *Освіта і управління*, 2016. № 2. С. 55–58.
7. Балабанов І. Т. Основи фінансового менеджменту. Фінанси і статистика. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file> .
8. Самоактуалізація як механізм формування інтегрованого стилю життя особистості. [ред. кол. Н. Софій]. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство. Київ: Контекст, 2021. С. 101–104.
9. Біла книга національної освіти України: за ред. В. Г. Кременя. Київ: Акад. пед. наук України, 2009.
10. Білий Л. Г. Педагогічний менеджмент в освіті. [ред. кол.: С. У. Гончаренка, В. О. Радкевич та ін.]. *Дидактика професійної школи*: зб. наук. пр. № 4. Хмельницький: ХНУ, 2006. С. 188–191.

11. Білик Н. І. Моделювання процесу навчання в системі підвищення кваліфікації вчителів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: Київ: Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України, 2005.

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

13. Богданова І. М. Професійно-педагогічна підготовка майбутнього вчителя на основі інноваційних технологій: автореф. дис. ... докт. пед. наук. Київ, 2013. 36 с.

14. Боднар О. С. Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл: автореф. дис. ... канд. пед. наук: Київ, 2008. 19 с.

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

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

17. Боднар О. С. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012.

18. Будас Ю. О. Підготовка майбутніх учителів до інноваційної педагогічної діяльності засобами ділової гри: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Вінниця, 2010. 21 с.

19. Буренніков Ю. Ю. Деякі аспекти діагностики стану управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2008. № 237. С. 278–285.

20. Буркова Л. В. Класифікація педагогічних інновацій – перший етап науково-педагогічної експертизи. *Директор школи*, 2021. № 35, С. 1–9.

21. Бутнік-Сіверський О. Б., Жарінова А. Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності. Збірник наукових праць. Київ: НДІ інтелектуальної власності, 2008. № 6.

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

23. Гаєвська Л. А. Управління освітою: нові пріоритети. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita>.

24. Гаман Н. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: [монографія]. Київ, 2014.

25. Ганущак-Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2011. № 1. С. 90–100.

26. Гальчук А. А. Трактування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». *Ефективна економіка*, 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

27. Гатеж Н. В. Підготовка майбутніх учителів образотворчого мистецтва до виховання естетичної культури учнів закладу загальної середньої освіти: автореф. дис. ... канд. пед наук. Київ, 2019. 18 с.

28. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*, 2013. № 12, С. 12–17.

29. Гришина Т. В. Освітня технологія як об'єкт методичної роботи. Харків: Основа, 2003.

30. Гузик М. П. Філософсько-світоглядні основи педагогічної системи М. П. Гузика та особливості його авторської дидактики у спектрі можливостей. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2009. № 2. С. 30–33.

31. Гуменюк В. В. Інформація – основа управління. *Майбуття*, 2012. № 13–14, С. 1.

32. Гура О. І. Педагогічні умови формування професійних комунікативних якостей соціального педагога: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Харків, 2012.

33. Гурова О. М. Інноваційний менеджмент та інноваційна діяльність в закладах освіти, 2011. Режим доступу: <http://chito.in.ua/innovacijnijmenedjment-osvitnih.html> .

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

35. Дворнікова Н. Педагогічні умови модернізації навчально-виховного процесу у ВНЗ: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Київ: Ін-т вищої освіти АПН України, 2009. 22 с.

36. Дем'янюк Т. Д., Лашта В. І., Мельничук Л. С. Інноваційні технології методичної роботи з педагогічними кадрами району: навч.-метод. посібник. Рівне: Волинські обереги, 2005.

37. Денисюк В. В., Кужель В. В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpgo> .

38. Дерев'янка О. В., Тернопільська В. І. Теоретичні засади формування професійної компетентності. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методика навчання по підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 2011. № 27. Вінниця, С. 523–528.

39. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2004.

40. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2016. № 1. С. 69–75.

41. Докучаєва В. В. Теоретико-методологічні основи проектування інноваційних педагогічних систем: автореф. дис. .... д-ра. пед. наук. Луганськ, 2007. 22 с.



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

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

44. Драгунова В. В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти: дис. ... канд. пед. наук. Житомир, 2019. 183 с.

45. Заворотинська Н. М. Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті. Режим доступу: <http://ussf.kiev.ua/index.phpg>

46. Коновальчук І. І. Закономірності та умови реалізації інноваційних освітніх процесів. *Розвиток педагогічних наук в Україні і Польщі на початку XXI століття*: зб. наук.праць. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2011. С. 552–557.

47. Концепція інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. [ред. В: Щекатунова Г. Д., Цимбалару А. Д., Гораш К. В.]. *Рідна школа*, 2014. № 6 (978), С. 28–39.

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

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

50. Корогод Н. П. Єдність освіти і виховання в процесі підготовки і формування особистості майбутнього фахівця. [ред. Кремень В. Г. *Проблеми освіти*: наук.-метод. зб. Київ: Наук.-метод. центр вищої освіти Міністерства освіти і науки України, 2013. С. 60–65.

51. Корогод Н. П. Ефективне управління освітньою діяльністю – запорука якісної підготовки фахівців. *Управління якістю фахівців: збірник доповідей учасників конференції*. Запоріжжя: ЗДІА, 2013. С. 34–37.

52. Костюшко Ю. О. Технологія підготовки майбутніх педагогів до міжособистісної взаємодії у ситуації конфлікту. [ред. Дубасенюк О. А.]. *Освітні інноваційні технології у процесі викладання навчальних дисциплін*. Житомир: ЖДУ, 2014. С. 94–105.

53. Краснокутська Н. В. 2003. *Інноваційний менеджмент: навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 2009.

54. Кремень В. Г. Інновація – alter ego глобалізації. *Рідна школа*, 2011. № 3. С. 3–9.

55. Лавріненко Ю. М. Теоретичні аспекти визначення сутності «інновація». *Вісник Запорізького національного університету*, 2010. № 2(6). С. 191–195.

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

57. Локшина О. І. Моніторинг рівнів досягнень компетентностей: інноваційні підходи [ред. Овчарук О. В.]. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ: Бібліотека з освітньої політики, 2019. С. 26–33.

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

59. Манько В. М. Дидактичні умови формування у студентів професійно-пізнавального інтересу до спеціальних дисциплін. *Соціалізація особистості: зб. наук. пр. Нац. пед. ун-ту ім. М. Драгоманова, вип.2*. Київ: Логос, 2020. С. 153–161.

60. Маркіян С. В. Інновації як фактор розвитку освіти. VI Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція. Харків, 2018.

61. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. *Управління школою*. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. Випуск 11–12 (23–24). С. 25–33.

62. Мельник В. Підвищення кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу як інноватора освітнього процесу. *Директор школи*, 2012. № 9. С.5–6.

63. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: [монографія]. Київ. Нац. тор.-екон. ун-т, 2008.

64. Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: [монографія]. Дубасенюк, О. А. ред. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2009.

65 Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти.. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>

66. Рожнова Т. Є. Інноваційні підходи до управління ПТНЗ. *Професійно-технічна освіта*, 2009. № 10, С. 11–14.

67. Рожнова Т. Є. Особливості моделювання управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. *Теорія та методика управління освітою*, 2010. Вип. 3. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_3/index.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/index.htm).

68. Рожнова Т. Є. Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління ПТНЗ на засадах інноваційних технологій. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2011. Вип. 16 (69). Запоріжжя: Класичний приватний університет. С. 234–242.

69. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 680 «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи», 2009. Офіційний вісник України, № 47. Режим доступу: <http://zakon4/rada.gov.ua/laws/show/680-2009-p>.

70. Сиротенко Г. Інноваційних потенціал освіти: досягнення на тлі проблем. *Управління освітою*, 2005. № 2. С. 4–6.

71. Сиротинко Г. О. Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від теорії до практики. *Управління школою*, 2005. С. 15–18.

72. Ситниченко Є. Г. Інноваційні управлінські парадигми в освіті як системні чинники її трансформації. Режим доступу: <http://www.29196-53563-1-SM.pdf>

73. Сірий Є. В. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири. Режим доступу: <http://divovo.in.ua/nedjment-u-vishij-shkoli>.

74. Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. Семенової А. О. ред. Одеса: Пальміра, 2016.

75. Темченко О. В. Упровадження інноваційних підходів до підвищення компетентності педагогів: збірник наукових праць. Миколаїв: МОШПО, 2019. С. 227–230.

76. Торган М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті. *Наука і освіта*. 2013. № 3. С. 67–70.

77. Шаробура І. М. Інноваційний менеджмент у закладах вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. С. 204–208.

78. Стратегія розвитку освіти і науки до 2030 року. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3770487-strategia-rozvitku-osviti-i-nauki-do-2030-roku-koli-i-cogo-ocikuvati.html>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета «Діагностика стану здійснення інноваційної діяльності суб'єктами освітнього процесу»

**Мета** – виокремити значущість деяких показників та виявити проблеми, які необхідно врахувати при розробці практичних рекомендацій у процесі впровадження інноваційного менеджменту в закладах фахової передвищої освіти.

**Завдання:**

- з'ясувати, чи здійснюється інноваційна діяльність у досліджуваних закладах освіти;
- визначити фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності у досліджуваних закладах освіти.

**Питання анкети:**

1. Освіта:
  - фахова освіта (освіта керівника закладу освіти)
  - без відповідної освіти керівника закладу освіти
2. Стаж управлінської діяльності:
  - від 1 до 10 років;
  - понад 10 років.
3. Чи цікавить Вас інноваційна діяльність? (так, ні, незнаю)
4. Які фактори, на Вашу думку, гальмують розвиток інноваційної діяльності в закладах фахової передвищої освіти?
  - відсутні матеріальні та інші стимули для закладу освіти в цілому та для управлінського, адміністративного та технічного персоналу;
  - відсутня програма розвитку інноваційної діяльності закладу освіти;
  - слабка матеріальна та наукова база;
  - зайва централізація управління системою середньої освіти;
  - опір змінам з боку колективу;
  - не визначилися.
5. Що для Вас є основними заохоченнями для участі в інноваційній діяльності? (висловіть свою думку)
6. Які, на Вашу думку, причини перешкоджають керівнику в розробці та реалізації нововведень? (висловіть свою думку).