

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Державна служба»

на тему: **Адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів  
освіти**

Здобувачки групи ДС.мз-21с Попової Анастасії Сергіївни

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

\_\_\_\_\_ Анастасія ПОПОВА

Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького , к.е.н., доцент

Вікторія МАРТИНЕЦЬ \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

**Суми – 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Державна служба»

Здобувачки групи ДС.мз-21с Попова Анастасія Сергіївна

1. Тема роботи "Адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти" затверджена наказом № 1387-VI від 01 грудня 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07.12.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження системи адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти
4. Об'єктом магістерської роботи є система адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти.
5. Предметом магістерської роботи є суспільні відносини у сфері адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі наказу від 01.12.2023 № 1387-VI
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти здійснення адміністрування управлінських інновацій в освітньому середовищі	05.11.2023
II	Нормативні засади управлінських інновацій у забезпеченні освітнього розвитку діяльності закладів освіти	15.11.2023

III	Практичні аспекти реалізації управлінських інновацій у діяльності закладів освіти	24.11.2023
-----	---	------------

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен охарактеризувати зміст понять адміністрування, управлінської та інноваційної діяльності, класифікація та їх взаємозв'язок в освітньому середовищі; проаналізувати адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень у закладах освіти; окреслити етапи адміністрування в системі управлінських процесів закладів освіти та теоретичні підходи до інноваційної діяльності в освіті України.

У розділі 2 студент повинен дослідити становлення освіти та порівняння форм управління закладом освіти у розрізі реформування; розглянути інноваційні технології та їх вплив на управлінську діяльність керівника закладу освіти

У розділі 3 студент повинен дослідити проблематику формування учнівського самоврядування як однієї з інноваційних форм управління закладом освіти; визначити роль і перспективи розвитку учнівського самоврядування як інноваційного інструменту управлінської діяльності закладів освіти

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доцент Вікторія МАРТИНЕЦЬ	25.09.2023	25.09.2023
2	старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доцент Вікторія МАРТИНЕЦЬ	23.10.2023	23.10.2023
3	старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доцент Вікторія МАРТИНЕЦЬ	15.11.2023	15.11.2023

9. Дата видачі завдання 25 вересня 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи  
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доцент Вікторія МАРТИНЕЦЬ

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Анастасія ПОПОВА

## АНОТАЦІЯ

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 50 стор., вступ, три розділи, сім підрозділів, висновки, у тому числі 1 таблиця, 12 рисунків, 52 використаних джерела.

**Актуальність дослідження.** Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що умовах реформування освіти в Україні особливого значення набуває інноваційна діяльність закладів освіти. Одним із пріоритетних напрямів управління закладом освіти є пошук шляхів прийняття управлінських нововведень. Важливою складовою інноваційного потенціалу є здатність керівника до створення інноваційного середовища. Актуальність відзначається провідною роллю управлінських інновацій для забезпечення ефективності освітнього процесу.

**Метою магістерської роботи** є дослідження системи адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти.

**Методами дослідження магістерської роботи:** є систематизовані (евристичні, експертних оцінок, метод «мозкова атака»), системно-цільові (методи системного аналізу), анкетування.

**Ключові слова:** адміністрування, інноваційна діяльність, управлінські рішення, державне регулювання, рішення, заклад освіти, громадське самоврядування.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩУ</b>	8
1.1. Зміст понять адміністрування, управлінської та інноваційної діяльності, класифікація та їх взаємозв'язок в освітньому середовищі	8
1.2. Адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень у закладах освіти	14
1.3. Етапи адміністрування в системі управлінських процесів закладів освіти та теоретичні підходи до інноваційної діяльності в освіті України	19
<b>РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ</b>	22
2.1. Становлення освіти та порівняння форм управління закладом освіти у розрізі реформування	22
2.2. Інноваційні технології та їх вплив на управлінську діяльність керівника закладу освіти	28
<b>РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ</b>	34
3.1. Проблематика формування учнівського самоврядування як однієї з інноваційних форм управління закладом освіти	34
3.2. Роль і перспективи розвитку учнівського самоврядування як інноваційного інструменту управлінської діяльності закладів освіти	40
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Освітня діяльність завжди визначалася особливою роллю держави та суспільства, спрямованою на формування та розвиток суспільно-значущих якостей кожного громадянина у складі суспільства. Через освіту відбувається вплив на формування свідомості та саморозвиток громадян. Як соціальне та культурно-історичне явище, освіта є невід'ємною частиною людства.

Державна політика у сфері освіти та науки відіграє ключову роль у забезпеченні зростання людського капіталу та досягненні економічної вигоди через сталий розвиток та конкурентоспроможну економіку, що в свою чергу визначає соціальний і персональний добробут та процвітання як якість життя. Досягнення зазначених цілей потребує узгоджених політичних ініціатив, чітко визначених управлінських рішень та довгострокових інвестицій.

Сучасна освіта передбачає відкритість перед майбутнім, і її подальший розвиток повинен бути спрямований на подолання замкненості та впровадження творчого підходу до освітнього процесу. Це вимагає нової освітньої моделі, яка відповідатиме сучасним реаліям суспільства. Глобальні зміни у всіх сферах життя, спричинені сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями, стрімкими інтеграційними процесами у світі, визначають необхідність кардинальних змін у сфері освіти, зокрема середньої.

Глобальний розвиток міжнародного освітнього простору обумовлює значущі зміни в сфері освіти, що визначає якість освіти як пріоритетний напрям реформування національної освітньої системи. Слід відзначити, що традиційні підходи до управління якістю надання освітніх послуг в Україні потребують вдосконалення відповідно до вимог міжнародного управління.

Створення нових органів виконавчої влади має надзвичайно важливе значення для України, оскільки відсутність чітких реформ національної стратегії в освіті призводить до низької якості надання освітніх послуг та неадекватно низьких темпів розвитку освітніх програм. Це в свою чергу ускладнює ефективну інтеграцію української освіти в загальноєвропейський та світовий простір.

**Об'єктом магістерської роботи** є система адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти.

**Предметом магістерської роботи** є суспільні відносини у сфері адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти.

**Метою магістерської роботи** є дослідження системи адміністрування управлінських інновацій у діяльності закладів освіти.

Для досягнення встановленої мети були визначені **завдання**:

проаналізувати адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень у закладах освіти;

окреслити етапи адміністрування в системі управлінських процесів закладів освіти та теоретичні підходи до інноваційної діяльності в освіті України;

дослідити становлення освіти та порівняння форм управління закладом освіти у розрізі реформування;

розглянути інноваційні технології та їх вплив на ефективність діяльності закладу освіти;

дослідити проблематику формування учнівського самоврядування як однієї з інноваційних форм управління закладом освіти;

визначити роль і перспективи розвитку учнівського самоврядування як інноваційного інструменту управлінської діяльності закладів освіти.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 50 стор., вступ, три розділи, сім підрозділів, висновки, у тому числі 1 таблиця, 12 рисунків, 52 використаних джерела.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩУ

1.1. Зміст понять адміністрування, управлінської та інноваційної діяльності, класифікація та їх взаємозв'язок в освітньому середовищі

Реформування освіти в умовах сьогодення, реалізація потреб особистості у загальній середній освіті, захист прав усіх учасників освітнього процесу потребують якісно ефективного адміністрування, удосконалення форм і методів регулювання освітніх процесів, визначення ролі та місця адміністрації закладу в регулюванні сучасних освітніх процесів.

Освіта завжди виконувала особливу функцію суспільства й держави, яка спрямована на формування та розвиток соціальних якостей кожної особистості як члена суспільства й громадянина держави. Через освіту, як найбільш соціальний інститут регулюються процеси саморозвитку громадян, здійснюється вплив на формування їхньої свідомості та суспільства взагалом. Освіта, як соціальне явище є невід'ємним супутником людства в еволюційному розвитку. Саме тому, важливого значення для розвитку будь-якого суспільства набуває осмислення нових ознак сучасної освіти в умовах реформування, розуміння тенденцій її оновлення, внутрішніх протиріч і механізмів прогресу.

Питанням адміністрування галуззю освіти, інноваційній діяльності присвячено чимало наукових праць, серед яких роботи таких науковців, як: М. Білинська, Ю. Битяк, В. Гарашук, О. Козлова, Л. Ващенко, М. Поташник, В. Сімонов, А. Пригожинтощо. Незважаючи на чимале коло досліджень із даної теми, питання адміністрування галузі освіти, інновації є не тільки актуальним у сучасних умовах реформування, але і єне до кінця вивченим.

1. В Україні адміністрування освітою здійснюється через органи публічної адміністрації: Міністерство освіти і науки України; органи місцевої влади, яким підпорядковані заклади освіти. Основні засади адміністрування галуззю освіти в Україні визначені у Законі України «Про освіту» (Про освіту № 1060-ХІІ (1991)).



Так, у ст. 10 Закону України «Про освіту» (Про освіту № 2145-VIII (2017) зазначено, що «в Україні для управління освітою створюються система державних органів управління і органи громадського самоврядування». Управлінська діяльність освітніх менеджерів – керівників закладів освіти – на локальному рівні в умовах Нової української школи (НУШ) здійснюється в умовах дії правового механізму, функціонування якого, окрім Закону України «Про освіту» (Про освіту № 2145-VIII (2017) забезпечують:

2. місцеві державні адміністрації – у тому числі на підставі статті 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», повноваження яких спрямовані на виконання програми щодо здійснення загального керівництва закладами науки, освіти тощо, що належать до сфери їх управління тощо (Про місцеві державні адміністрації № 586-XIV (1999));

3. органи місцевого самоврядування – стаття 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», норми якої визначають відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, до яких належать в тому числі управління закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення (Про інвестиційну діяльність № 1560-XII (1991).

Що підтверджує поєднання державного управління та громадського самоврядування в освіті.

Як зазначено у Великій українській енциклопедії, адміністрування – це управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції; уміння практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність; стиль управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень (Велика українська енциклопедія).

Так, адміністрування можна розглядати у двох значеннях:

– у широкому розумінні (професійна діяльність посадових осіб, уся система адміністративних інститутів, відповідальність за виконання таких державних управлінських рішень приходить зверху вниз). Слід зауважити, що у такому випадку поняття адміністрування «дорівнює» поняттю адміністративно-

державного управління, і визначає певну соціальну функцію, яка у свою чергу спрямована на упорядкування розвитку в інтересах усього суспільства, у якому посадовці виступають агентами влади;

– у вузькому розумінні адміністрування слід розуміти як професійні дії державних посадовців, які спрямовуються на виконання керівних рішень.

Отже, під адмініструванням маємо розуміти процес управління людиною в якості одиниці персоналу підприємства, тобто він не розглядається як особистість. Суб'єкт контролює об'єкт адміністрування на предмет належного виконання правил, запропонованих внутрішнім розпорядком організації.

Окрім того, використання поняття «адміністрування» має і негативні значення, а саме управляти формально, бюрократично, не розбираючись по суті справи; неоптимальне розв'язання питань; манера управління, що направлена лише на методику примусу та застосуванні з методами покарання, як спонука поведінки членів трудових колективів; в основі керівництва лежать примусові методи управління, які нав'язують волю найвищих посадовців нижчим (Велика українська енциклопедія).

Можливі функції адміністрування включають:

- Прогнозування: планування майбутнього розвитку об'єкта та стратегій його втілення.
- Регулювання: забезпечення узгодженості у виконанні завдань різних об'єктів у процесі їх реалізації.
- Контроль: систематичне спостереження за ходом діяльності.
- Комунікація: встановлення зв'язків та обмін інформацією.
- Управління персоналом: планування, розвиток та навчання кадрів.
- Координація: забезпечення взаємодії та відповідності у процесах.

В державному регулюванні серед сучасної адміністративної науки та освітньої діяльності можна виділити базові функції як дотримання соціальних цінностей; встановлення тактичних та стратегічних напрямів, пріоритетів; утворення правничих основ діяльності ринку освітніх послуг; забезпечення освітніх високоякісних послуг (Кобець, (2011). Також Яременко відносить

функції фінансування та соціалізації, також стимулювання та коригування, не слід забувати й про мотиваційну, організаційну, контрольну функції та інші (Яременко, 2005).

До основних ознак адміністрування освітньої галузі слід віднести:

– регулювання – вона визначає встановлення відносин освітніх процесів які пов'язані з навчанням та вихованням, також з професійною та науковою підготовкою учасників);

– колективність – дана ознака виявляється крізь колективні дії державних службовців, керівників закладів освіти, їх педагогічних працівників;

– постійність – під даною ознакою слід розуміти постійне регулювання та координування діяльності закладів освіти;

– імперативність – впливає на відносини в освітянській сфері, що імперативно підпорядковує волевиявленість осіб;

– педагогічність – устрій управління, який є етапом в інноваційному освітньому розвитку, правничістю та демократизацію (Савіщенко, 2015).

Розвиток системи освіти сьогодні потребує впровадження сучасних технологій та нових методів навчання, а також нових стратегій управління навчальним закладом.

Підвищення ефективності освітньої системи можна досягти шляхом впровадження інновацій. Цей процес спрямований на поступове оновлення та удосконалення змісту, методів, засобів та педагогічних технологій. Ці зміни впливають як на якість навчального процесу, так і на ухвалення управлінських рішень щодо розв'язання питань у сфері освіти. (Дубасенюк, 2014).

У сфері освіти, інновація означає впровадження нових елементів у зміст, методи та форми навчання і виховання. Це також організація спільної діяльності між вчителем та учнем, а також всім педагогічним колективом та навчальним закладом. (Дичківська, 2012).

Інновація виникає через творчий процес, спрямований на створення, розвиток та поширення новітніх технологій і новаторських методів управління. У сфері освіти інновації обумовлені поточними тенденціями розвитку,

спрямованими на задоволення особистих потреб та здібностей кожної дитини. Важливо зазначити, що нововведення в освіті мають відповідати потребам, без яких вони втрачають зв'язок з реальним життям. Тільки через інноваційний підхід освіти ми зможемо виховати особистість, яка готова жити в сучасному світі. (Ткаченко, 2018).

За результатами досліджень ряду відомих науковців, таких як: Бондаря В.І., Ващенко Л.М., Даниленко Л.І., Калініної Л.М., інноваційна діяльність виникла на підґрунті досягнень цілого спектру наук. Серед таких можна визначити як педагогіки, управління, соціології, психології, економіки.

Інноваційна діяльність відповідно до статті 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність», визначається як «одна з форм інвестиційної діяльності», що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу (Про інвестиційну діяльність № 1560-ХІІ (1991)).

Основні функції реалізації інноваційної діяльності представлені у схемі (рис.1.1) (Ткаченко, 2018).



Рисунок 1.1 – Функції інноваційної діяльності

Управління будь-яким процесом перш, за все має бути спрямоване на організацію знань про процес і предмети, які впливатимуть на його виконання.

Отже, за висловом Буракової Л.В., чим більше ознак має об'єкт класифікації, тим складніше його описати. Складність опису впливає на складність управління, корекції та експертизи інновацій. Але знання характеристик інновацій дає можливість:

впливати на розвиток стратегічних і тактичних механізмів впровадження інновацій;

проводити оцінку якості впливу інновацій на область їх використання;  
прогнозувати поведінку інновацій та сфери, де вони впроваджуються;  
управляти як самими інноваціями, так і пов'язаними з ними процесами.

Також Пригожин А.І. вважає типологію, розроблену ним, класичним прикладом класифікації інновацій, яка включає:

тип нововведення;  
механізм реалізації інноваційного процесу;  
особливості цього процесу.

Щодо типів інновацій, їх поділяють на матеріально-технічні та соціальні, кожен з яких включає відповідні види інновацій.

Матеріально-технічні інновації охоплюють техніку, технології та виробничі матеріали, тоді як до соціальних відносять економічні, організаційно-управлінські, соціально-управлінські, правові та педагогічні.

Пригожин А.І. також виділяє комплексність як важливу характеристику інновацій. Це виявляється у тому, що інновація може:

внести комплексні зміни в існуюче середовище або систему;  
мати комплексний характер процесу впровадження новацій чи процесу нововведення (Буркова, 2010).

Серед інших класифікацій ознак, яку виділяє дослідник Пригожин можна зазначити інновації за їхньою спрямованістю: продуктивні (або предметні), які спрямовані на отримання нового продукту та забезпечуючи, які забезпечують технологічність процесу.

Пригожин А.І. у своїх дослідженнях вказує на інноваційний потенціал як на показник рівня новизни, який може бути:

- радикальним або базовим (зовсім новим за принципами);
- комбінаторним (різними поєднаннями компонентів);
- модифікованим (у вигляді поліпшень, доповнень до базових систем чи конструкцій).

Отже, впровадження інновацій у сфері освіти – це комплекс заходів для реалізації інноваційного проекту або продукту. Ці «інноваційні продукти» можуть бути різними моделями, системами, технологіями, спрямованими на вдосконалення освітньої діяльності та покращення освітнього процесу. (Сиротенко, 2005).

1.2. Адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень в закладах освіти

Сьогодні, система освіти перебуває на стадії реформування, яка потребує нових підходів до управління, вироблення оптимальних моделей управління та обґрунтованих управлінських рішень (Губерська, 2014).

Ефективність управління в галузі освіти залежить від того, наскільки раціонально організований процес ухвалення та втілення управлінських рішень. Згідно з дослідженнями Шеломовської О.М., підвищення якості освіти та ефективність реформування освітньої сфери в значній мірі залежать від технології та методики ухвалення управлінських рішень в навчальних закладах (Шеломовська, 2010).

Ці питання процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень були предметом досліджень багатьох науковців як у вітчизняній, так і у зарубіжній науковій спільноті, зокрема: Герчикова І., Говоруха В., Литовченко Б., Мескон М., Орбан-Лембрик Л. тощо. Більшість досліджень яких, присвячені загальному розгляду сутності прийняття управлінського рішення.

Так, Петер Фішбун (P. Fishburn) вважає, що розв'язання моделі рішення складається з пошуку стратегії дії, очікувана відносна ефективність якої, як мінімум, більша, ніж очікувана відносна ефективність будь-якої іншої стратегії у визначеному наборі. Критерієм, що визначає стратегію, у даному випадку буде максимізація загальної очікуваної ефективності прийняття рішення керівником (Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами , 2021).

У своєму дослідженні Самуель Ейлон акцентує увагу, на тому, що діяльність із прийняття рішення варто розглядати як психічний процес, тобто такий, який проходитиме декілька стадій: введення інформації; аналіз інформації; конкретизація ефективності засобів; вибір рішення (Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами, 2021).

Інший науковець І. Кузнецов вважає, що поняття «рішення» – це процес, акт діяльності та результат. На його думку, основна причина багатозначності цього поняття полягає у тому, що у кожному дослідженні у це поняття вкладається різний зміст. Рішення як процес характеризується тим, що воно відбувається у часі. Рішення як акт передбачає вибір. Рішення як результат передбачає усну чи письмову форму, яка містить план дій із досягнення певної цілі. Окрім того, автор вважає що управлінське рішення має соціально-економічну природу, оскільки воно пов'язане з діяльністю людини, яка здійснює керівництво іншими людьми і використовує при цьому свої вміння, знання та навички (Кузнецов, 2010).

Отже, рішення – це, насамперед, результат розумової діяльності людини, який веде до певного висновку чи до необхідних дій, наприклад, діяльності (бездіяльності), вибору альтернатив і їх реалізації.

Окрім того, інші науковці такі, як Н. Іванченко і В. Яцюрук розглядають поняття «управлінське рішення – як вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції, і спрямований на досягнення цілей організації» (Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами, 2021).

На думку Н. Малої та І. Проник, «управлінське рішення, як і будь-яке рішення це результат розумової та психологічної діяльності управлінця, за результатом його праці, а його прийняття розуміється як процес, який проявляє цей продукт» (Мала, 2010).

Сьогодні система управління освітою входить у сферу процесів формування держави. Процес модернізації ухвалення рішень полягає у розподілі обов'язків та удосконаленні методів управління освітнім процесом.

Наприклад, науковець Лікарчук І.Л. стверджує, що результатом успішного управлінського рішення є забезпечення ефективного функціонування освітніх систем, включаючи оптимальне використання людських та матеріальних ресурсів (Зарішняк, 2021).

Найоптимальнішим варіантом, на нашу думку, є процес прийняття управлінсько-раціональних рішень, який може охоплювати наступні етапи:

- момент виникнення обставин, які потребують прийняття відповідних рішення (необхідність мінімізація технік менеджменту);
- збір та використання інформаційного поля щодо розроблених технік менеджменту;
- прийняття альтернатив, що покладені в основу методів менеджменту;
- проєкт утворення управлінського рішення, що приймається (вибір альтернативи);
- безпосереднє прийняття управлінського рішення (встановлення альтернативи);
- впровадження на практиці управлінського рішення та отримання результатів.

Управлінські рішення через технологію вироблення є послідовним провадженням процесу менеджменту, так як прийняті рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Управлінський процес через застосування технологій виробництва стає наступним етапом в менеджменті, після циклу ухвалених рішень завершується формування інструментів впливу керуючої системи на об'єкт управління. Цей процес може піддаватися впливу різноманітних факторів, таких як особливості якості (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо) керівника, його поведінка (звички, психологія), оточуюче середовище, взаємозалежність, ефективність комунікацій та можливість використання сучасних технічних засобів тощо. (Шевченко, 2016).

Важливо відзначити, що сучасна організація управління в освітніх закладах ґрунтується на принципі інноваційності.



Алгоритми адміністрування процесом упровадження педагогічних інновацій в освітній процес передбачає сукупність певних послідовних дій (рис. 1.2, рис. 1.3) (Мартинець, 2015).



Рисунок 1.2 – Алгоритм залучення інновацій в освітній процес

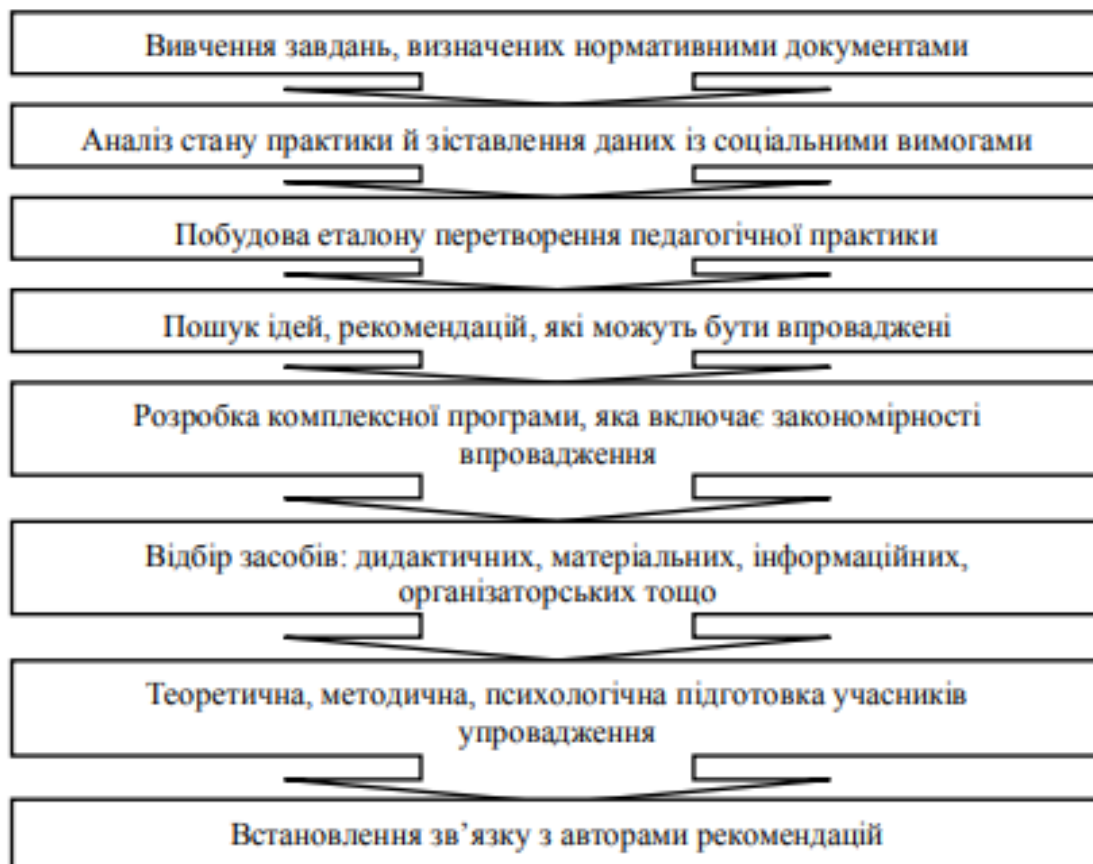


Рисунок 1.3 – Алгоритм упровадження педагогічних інновацій (узагальнений варіант за В. І. Журавльовим)

Отже, упровадження інновацій у даному випадку трактується як перетворення практики на основі результатів досліджень при обов'язковому їхньому застосуванні з метою підвищення ефективності освітнього процесу.

Важливою складовою освітньої діяльності директорів усіх типів закладів освіти є конкретні моделі та схеми; механізми та інструменти розробки, прийняття, реалізації управлінських рішень; контролю за результативністю їх дії в умовах реформування та децентралізації повноважень органів влади.

Як свідчить практика, у закладах освіти вже є певні напрацювання щодо прийняття управлінських рішення (рис. 1.4).

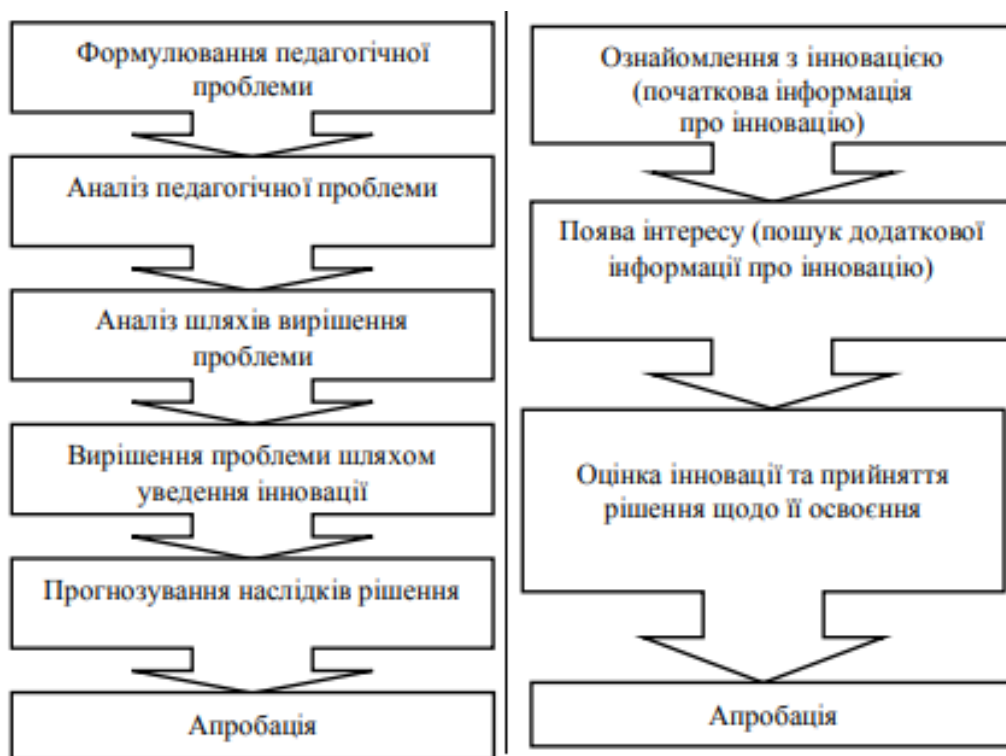


Рисунок 1.4 – Структура прийняття рішення про нововведення інновацій у закладі освіти

Слід зазначити, що управлінська діяльність закладу освіти – це не тільки забезпечення умов щодо нововведень, а й процес самореалізації та функціонування, а також діяльність, яка покликана перш за все забезпечувати надання якісних освітніх послуг. Забезпечення якості освіти має залежати від професійної діяльності педагогів, системи управління, орієнтованості на

створення оптимальних умов діяльності закладу та ефективних управлінських рішень.

Управлінська діяльність завжди є командною, оскільки вона виконується органами державної влади або місцевого самоврядування. Вона передбачає виконання обов'язків суб'єктів управління через розробку, ухвалення та внесення державно-управлінських рішень. Це означає систематичне проведення управлінського циклу через планування, організацію, стимулювання та контроль. У результаті, процес прийняття рішень включає різноманітні складові, але необхідно урахувати такі елементи, як ідентифікація проблем, визначення цілей, альтернативи та вибір оптимального рішення. (Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами, 2021).

Отже, адміністрування - це комплексний та зігнутий процес, що включає в себе ряд операцій, які уточнюються у межах управлінських циклів через визначення окремих суб'єктів та об'єктів управління. (Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами, 2021).

1.3. Етапи адміністрування в системі управлінських процесів закладів освіти та теоретичні підходи до інноваційної діяльності в освіті України

Підхід, що обґрунтовується на системі, до підготовки та виконання управлінських рішень, потребує не лише структурування конкретних етапів управлінського процесу та умов їх реалізації, але й забезпечення його комплексної підтримки.

Етап прийняття та втілення управлінського рішення включає в себе наступне:

- ухвалення рішення (вибір найбільш ефективної дії).
- передачу управлінських рішень виконавцям.
- розроблення плану втілення управлінських рішень.
- контроль за виконанням управлінського рішення.

Елементами цього комплексу є: правова, інформаційна та документаційна, організаційна, технічна, психологічна, консультативно-дорадча підтримка.

Правова підтримка передбачає широкий спектр використання юридичних засобів і форм впливу на суб'єкт і об'єкт управління для забезпечення ефективності управлінських рішень. Це включає розроблення довготривалих або локальних нормативних актів, регулювання функціональних і правових відносин під час формування та виконання рішень, а також підготовку пропозицій щодо зміни чинних або застарілих нормативних актів. Крім того, це включає укладання необхідних угод з різними організаціями, які беруть участь у вирішенні проблеми, та оформлення документів, які відображають результати реалізації рішень. Інформаційно-аналітична підтримка, з свого боку, охоплює комплекс дій зі збору, обробки та аналізу інформації, використовуваної у процесі управління.

До ключових складових інформаційно-аналітичного забезпечення входять: проведення аналізу, моделювання, експертиза, прогнозування, діагностика та інформаційно-аналітичний моніторинг. У сфері державного управління все більше використовуються нові технології, такі як адміністративний аудит та контролінг.

Організаційне забезпечення охоплює набір нормативних актів, технологічних стандартів управління, що враховують організаційні, технічно-економічні та соціально-психологічні аспекти. До цього включаються типові сценарії організації управлінських процесів та інші матеріали для успішного впровадження конкретних технологій та завершення управлінського циклу. Практичне застосування цих засобів сприяє більш ефективному використанню праці, матеріальних та фінансових ресурсів під час управлінських процесів.

Технічне забезпечення включає в себе усі завдання щодо забезпечення необхідними засобами управлінського процесу, включаючи поточний етап.

Психологічне забезпечення має на меті створення бізнес-клімату та психологічної атмосфери, що сприяють творчій, активній та цілеспрямованій діяльності всіх учасників процесу ухвалення та втілення рішень.

Консультативно-договірне забезпечення має на меті організацію надання допомоги керівникові чи колегіальному органу управління для розуміння поставленої проблеми та виявлення ефективних шляхів її вирішення та вибору оптимальних рішень.

У силу різноманітності, масштабів і складності проблем державного управління, швидкого зростання інформації і впровадження управлінських і організаційних інновацій не завжди можливо повністю оцінити зміни, що впливають на розв'язання проблеми. Таким чином, для розробки управлінських рішень є доцільним залучати консультантів із управлінського досвіду.

## РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

### 2.1. Становлення освіти та порівняння форм управління закладом освіти у розрізі реформування

З проголошенням незалежної української держави (1991), розпадом СРСР стали можливі демократичні зміни, а саме відмова від русифікації та ідеологізації в освітній галузі. Результатом фундаментальної праці Міністерства народної освіти УРСР та науково-педагогічної громадськості був Закон України «Про освіту», де освіта проголошувалась як пріоритетна сфера соціального та економічного розвитку суспільства на принципах гуманізму, демократії, національної самосвідомості, взаємоповаги між народами та націями.

Прийняття 23 травня 1991 року Закону України «Про освіту» означало зміну статусу освітянської реформи, а саме перехід від громадського до державницького. Цей документ став першим національним у незалежній державі (Березівська, 2011).

Освіта завжди є надзвичайно важливим елементом. Через освітню діяльність здійснюється вплив на формування свідомості людини, регулюються процеси свідомого саморозвитку громадян. Вона стає важливим чинником глобального розвитку, становлення демократичної, правової України. Освіта включає розвиток людського потенціалу – це є основна інвестиція в розвиток держави.

У період 1991-2002 роки, було схвалено низьку законів, які чітко окреслили право України на формування незалежної від зовнішнього центру політики у сфері освіти і науки. Схвалено Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»). Проведено перші парламентські слухання про стан освітньої діяльності в Україні.

Зціллю розвитку освіти, подолання кризових явищ, впродовж зазначених років прийнято низьку законів України: «Про професійно-технічну освіту», «Про

загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про дошкільну освіту», «Про вищу освіту», «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю».

У цей період було завершено формування законодавчої бази, затверджено Національну доктрину розвитку освіти. У подальшому розвиток освіти визначився процесами європейської інтеграції (Освіта в Україні: історія, сучасність та майбутнє, 2018).

Наприкінці ХХ століття, було створено основну функціонуючу та самодостатню систему освіти, що мала на меті зберегти прогресивні традиції минулого, але водночас стала підґрунтям для нових суспільним відносинам, накопиченням інноваційного потенціалу подальшого розвитку.

Протягом періоду з 2003 по 2013 рік, державна освітня політика здійснювалася у період розширення та зростання впливу процесів європейської інтеграції та глобалізації.

Незважаючи на певний прогрес, ініціативи Національної академії педагогічних наук України, призвели до накопичення відмінностей у національній освіті порівняно з передовою практикою в Європі та світі.

Наприклад, у 2010 році був скасований перехід до 12-річної повної загальної середньої освіти без належного обґрунтування.

Сучасний етап модернізації національної освіти почався у 2014 році після підписання Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом.

В цей період, відповідно до принципів Болонського процесу стосовно створення Європейського простору вищої освіти, був прийнятий інноваційний Закон України «Про вищу освіту», а у 2015 році, в контексті формування Європейського дослідницького простору, був ухвалений прогресивний Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»<sup>3</sup> 2014 року, період змін в освіті можна описати загальною модернізацією освітньо-наукової сфери. Найбільш здатними до змін стали сфери науки та вищої освіти. Це спостерігалось у прийнятті прогресивних законів України «Про вищу освіту» (2014 р.) та «Наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.).

У 2015-2016 роках було представлено на розгляд Парламенту та активно обговорювався проєкт Закону України «Про освіту», а також розроблено інші нормативно-правові документи у сфері освітнього законодавства, спрямовані на системне удосконалення освітньої бази країни.

Оновлення освіти визначалося впливом ідей суверенітету, будівництва демократичного суспільства, розвитку ринкової економіки, прагнення України до інтеграції у європейські освітні та дослідницькі простори, а також до належної позиції серед успішних країн у глобальному світі.

У результаті років наукової практики у нових документах з освітньої політики стало значно більш чітко виокремленою термінологічна база, основні концепції, зміст і зазначено часові рамки для змін у сфері освіти. (Національна доповідь, 2016).

Для кращого розуміння впровадження та видозмін форм управління закладом освіти у процесі реформування, що відбулись протягом становлення державності. Слід порівняти два фундаментальні закони – це Закон України «Про освіту» від 1991 року та від 2017 року.

Обидва закони ставили своєю метою всебічний розвиток людини як особистості та визнавали його як найвищу цінність для суспільства. Вони спрямовувалися на розвиток талантів, розумових і фізичних здібностей, формування високих моральних якостей та виховання громадян, здатних до свідомого участі у суспільному житті (Про освіту № 1060-XII (1991) .

Однак Закон України «Про освіту» від 2017 року врахував вектор європейської освітньої діяльності та розвиток всіх сфер галузей країни, а тому мав доповнення до основної мети освіти в Україні.

Отже, освіта має за мету не лише розвиток особистості як вищої цінності для суспільства, але і виховання відповідальних громадян, здатних до свідомих суспільних виборів та спрямування своєї діяльності на благо інших та суспільства. Це спрямовано на збагачення інтелектуального, економічного, творчого та культурного потенціалу українського народу, а також на підвищення освітнього



рівня громадян для забезпечення сталого розвитку України та її обраного європейського шляху. (Про освіту № 2145-VIII (2017)).

Для забезпечення розвитку закладу освіти, а також його стабільної роботи визначаються форми управління закладом освіти.

Порівнюючи основний закон, що визначає у цілому освітню діяльність – закон України «Про освіту» у редакції від 1991 (далі – Закон від 1991) року та 2017 року (далі – Закон від 2017), слід відмітити, що Закон від 1991 року не містить окремої статті, яка б визначала форми управління закладом освіти. Тоді як модернізований Закон від 2017 року містить статтю 24, яка визначає структуру та змістову наповнюваність, а саме хто має здійснювати управлінську діяльність закладом освіти.

Закон від 1991 року містить окремі частини статей, що визначають управління закладом освіти, зокрема: орган управління освіти, керівник закладу освіти та органи громадського самоврядування в освіті. В Законі від 1991 року вказуються органи громадського самоврядування, що обмежуються:

- проведенням загальних зборів (конференції колективу навчального закладу;
- організацією районних, міських, обласних конференцій педагогічних працівників, а також з'їздів працівників освіти Автономної Республіки Крим;
- проведенням всеукраїнського з'їзду працівників освіти (Про освіту № 1060-XII (1991)).

Відповідно до Закону України «Про освіту» від 2017 року, стаття 28 визначає, що громадське самоврядування в освітньому закладі надає право учасникам освітнього процесу, як індивідуально, так і через органи громадського самоврядування, спільно приймати рішення щодо організації та забезпечення освітнього процесу, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення. Крім цього, вони мають право брати участь у громадському нагляді (контролі) та управлінні закладом освіти в межах повноважень, визначених

законом та установчими документами закладу освіти. (Про освіту № 2145-VIII (2017)).

Таким чином, ми бачимо, що за Законом від 2017 року є більш визначений, розгалужений перелік форм управління закладом освіти. Більше того, законодавець надає можливість встановлювати в закладах освіти інші органи управління відповідно до змісту установчих документів – Статуту. Така диспозитивна норма направлена на європейський вектор співпраці всіх учасників освітнього процесу.

Для кращого розуміння видозмін форм управління закладом освіти, крізь призму реформування закону України «Про освіту» від 1991 року, необхідно провести порівняльний аналіз.

Так, значними відмінностями у формах управління закладом освіти в порівнянні Законів України «Про освіту» в редакціях від 1991 та 2017 роках є те, що редакція закону 2017 року закріплює принципово нові органи громадського самоврядування. Тим самим запроваджує дипломатичне, розгалужене управління закладом освіти.

Стаття 28 Закону України «Про освіту» з 2017 року стверджує, що громадське самоврядування в закладі освіти це право учасників освітнього процесу як особисто, так і через колективні органи громадського самоврядування приймати рішення щодо організації та забезпечення навчального процесу в установі, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, а також брати участь у громадському контролі та управлінні закладом освіти у рамках передбачених повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти.

У закладі освіти можуть діяти:

- органи самоврядування працівників закладу освіти;
- органи самоврядування здобувачів освіти;
- органи батьківського самоврядування;
- інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу

(Про освіту № 2145-VIII (2017)).

Як бачимо, Закон України «Про освіту» від 1991 року закріплював лише за педагогічними працівниками право участі в громадському самоврядуванні.

Тоді як Закон України «Про освіту» від 2017 року визначає трьох рівневу систему громадського самоврядування та реалізується (рис. 2.1):

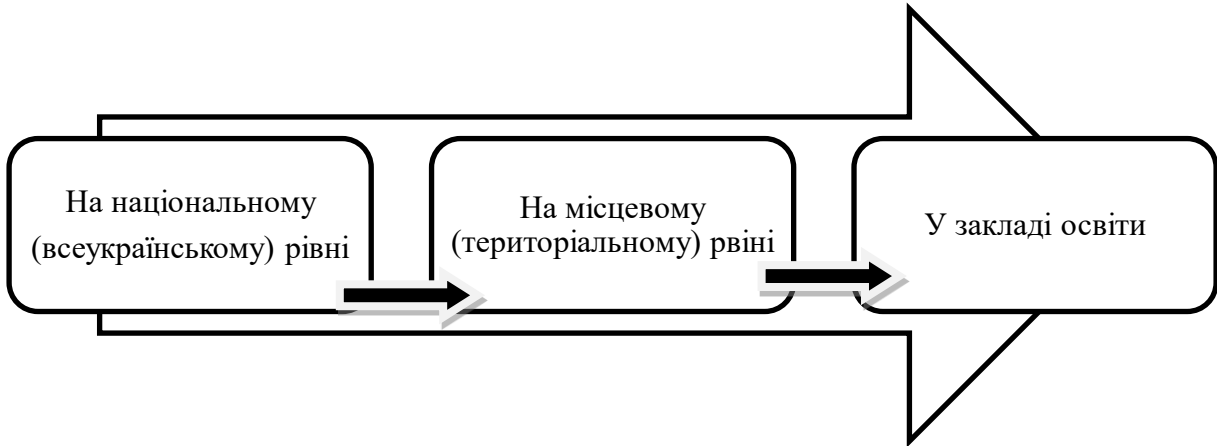


Рисунок 2.1 – Трирівнева система громадського самоврядування

Органи громадського самоврядування у сфері освіти створюються (рис. 2.2):

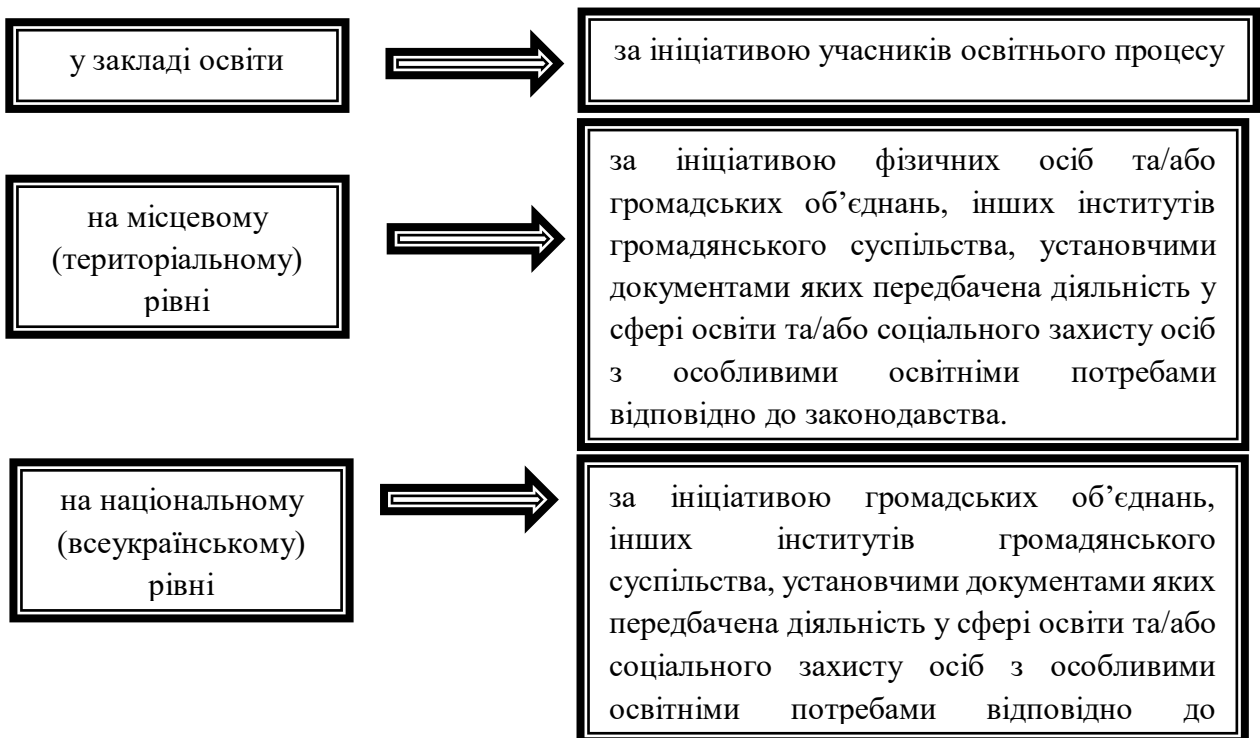


Рисунок 2.2 – Система громадського самоврядування

Отже, за роки незалежної Україна, остання зробила важкі, але істотні кроки до шляху реалізації та розвитку державної політики в сфері освіти.

## 2.2 Інноваційні технології та їх вплив на управлінську діяльність керівника закладу освіти

В початку ХХІ століття освітній процес в Україні пройшов значні реформи. Навчальні заклади цього століття вимагають глибокого перегляду освітніх завдань, актуалізації навчального змісту, впровадження технологій, спрямованих на формування особистості учня чи студента як суб'єкта і проєктувальника власного життя. Освіта має сприяти розвитку конкурентоспроможної, компетентної особистості, здатної творчо розв'язувати проблеми та прагнутої покращити як своє власне життя, так і життя своєї країни.

Оскільки учні, вихованці та студенти є центральними постатями в освітніх закладах, педагогічні працівники повинні розвивати та вдосконалювати методи навчання та виховання, зокрема активно впроваджувати інтерактивні підходи.

Більшість учених, які займаються вивченням освітньої інноватики, прагнуть пов'язати ідею "нового" з такими якостями, як "корисне", "прогресивне", "позитивне", "сучасне" та "передове".

Наприклад, В. Загвязинський розглядає нове в освіті як не лише нові ідеї, підходи, методи та технології, які раніше не використовувались, але й як складові частини чи елементи освітнього процесу, що містять прогресивні аспекти і дозволяють ефективно вирішувати завдання виховання та освіти у змінних умовах.

Також у педагогічному словнику часто зустрічаються терміни "технологія" і "педагогічна технологія".

Термін "технологія" (освітня технологія) став популярним у 40-х роках і був пов'язаний із розвитком науково-технічного прогресу і використанням нових засобів навчання, зокрема аудіовізуальних. У 60-х роках це поняття розглядалося в контексті програмного навчання та застосування обчислювальної техніки у процесі навчання.

Тому під поняттям технології (в освіті) слід розуміти (Впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес (2021):

– метод організації, використання знань, що враховує технологічні та людські ресурси та їх взаємодію для оптимізації форм освіти (ЮНЕСКО);

– манера використання людського інтелекту для вирішення ключових проблем існування;

– шлях розв'язання завдань, що стоять перед людством, за допомогою технічних ресурсів (Грищук, 2015).

Пізніше, у 80-х роках, з'явився термін "педагогічні технології". Розуміння цього поняття розмаїте (Впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес (2021)):

– педагогічні технології – це систематичне застосування методів, засобів, прийомів для підвищення результативності навчання.;

– педагогічна технологія представляє собою ретельно продуману модель спільної педагогічної діяльності, що охоплює всі аспекти від проектування до організації та проведення навчального процесу. Головна мета полягає в забезпеченні студента і викладача комфортними умовами, як стверджує (В. Монахов) (Ігнатенко, 2003).

– Педагогічна технологія - це системний підхід до створення, використання та управління процесом навчання та засвоєння знань, в якому використовуються як комп'ютерні, так і людські ресурси з метою удосконалення форм освіти (згідно з ЮНЕСКО). (Кукушкін, 2002).

Різноманітні підходи до навчання мають своє місце, оскільки вони охоплюють різні аспекти навчального процесу. Це призводить до існування широкого спектру педагогічних технологій.

Отже, «інноваційні технології» означають цілеспрямований і системний набір методів та засобів, які охоплюють всі етапи навчання, починаючи від визначення цілей і закінчуючи отриманням результатів. (Впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес (2021)).

Інноваційні технології демонструються в освітніх закладах освіти через ряд прикладів:

– Уроки, які виходять за рамки звичайних форматів.

- Індивідуальна робота з учнями.
- Методи оцінювання успішності навчання (такі, як тести, контрольні завдання, робочі зошити).
- Організація навчання у кабінетному, груповому та додатковому форматах.
- Факультативні заняття для учнів (заглиблене вивчення певних предметів).
- Використання проблемно-орієнтованого та модульного навчання.
- Залучення учнів до наукових експериментів під час вивчення нового матеріалу.
- Використання технічних засобів (від діапозитивів до мультимедійних технологій) у навчальному процесі, у тому числі комп'ютери, комп'ютерні аудиторії, радіо- та телепередачі, Інтернет-системи і т.д.

До новаторських методик навчання включають низку дій вчителя з учнями, які значно поліпшують їхнє ставлення до процесу навчання. Ці методи включають особистісно-орієнтовані підходи, інтеграцію, колективну роботу, використання інформаційних засобів, дистанційні технології, розвивальні та модульно-розвивальні методики, та інші.

До управлінських інноваційних технологій відносяться сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови для оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення.

Для здійснення управлінських інноваційних технологій керівник закладу освіти повинен бути творчою особистістю, мотивованою на управлінську діяльність, професійно обізнаним з основними навчально-виховними теоріями, зокрема:

- інноваційної педагогіки;
- освітнього менеджменту тощо (Брусенцова, 2010)

Без застосування технології освітнього маркетингу керівник не може ефективно функціонувати. Освітній маркетинг відіграє важливу роль у здійсненні:

- аналізу ринку освітніх послуг, особливостей учнівського контингенту, навчальних планів та програм, кадрового складу;

- моніторингу рівня навчальних досягнень учнів;
- розроблення та впровадження нових освітніх програм;
- формування науково-методичного забезпечення та супроводу;
- підготовки працівників до реалізації нових освітніх програм і курсів;
- впровадження інноваційних технологій навчання та виховання учнів;
- організації співуправління навчальним закладом.

Освітній маркетинг – це стратегічне, поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги навчального закладу, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в навчальному закладі, а тих, які хочуть споживачі.

Реалізація технологій громадсько-державного управління – це розроблення концепції надання якісних освітніх послуг, організація цього процесу. Найважливішим завдання маркетингу є створення позитивного іміджу закладу освіти.

Успішно розв'язувати проблеми в закладі освіти можуть допомогти сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті, у бізнесі й промисловості (рис. 2.3) (Онаць, 2018).



Рисунок 2.3 – Види сучасних управлінських технологій

Впровадження новаторських технологій потребує уваги до таких аспектів:

1. Взаємодія між викладачами та студентами, а також між самими студентами.
2. Урахування індивідуальних особливостей всіх учасників навчального процесу.

3. Новаторський характер освітнього середовища, включаючи наповнення контентом і процесами, методи роботи, матеріальне забезпечення, а також психологічний та емоційний комфорт.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології включають інтернет-технології, мультимедійні програми, програмне забезпечення для офісних і спеціалізованих потреб, електронні матеріали для навчання, а також системи дистанційного навчання. Ці технології охоплюють всі сфери людської діяльності, але найбільший позитивний вплив вони мають на освіту. (Співачук, 2022).

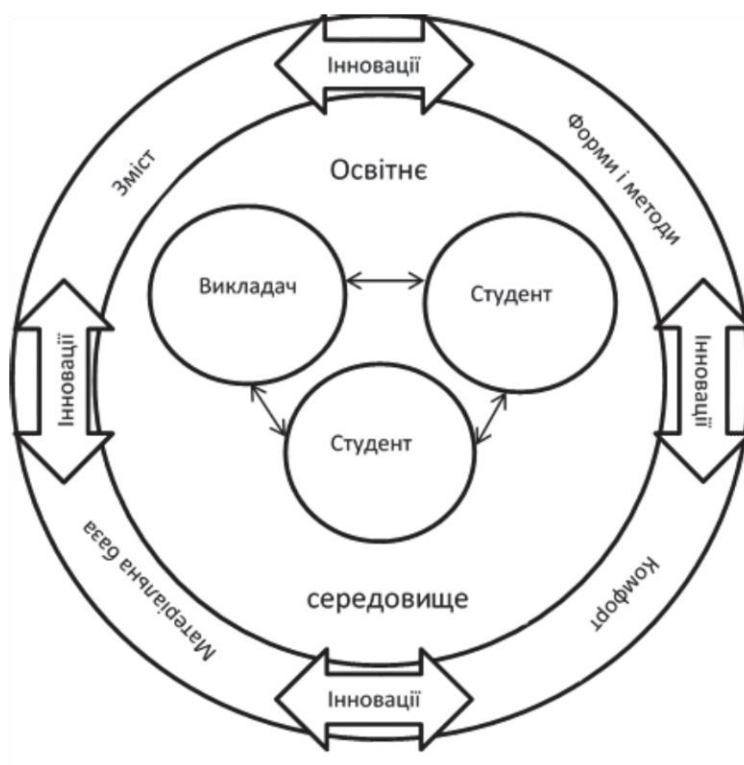


Рисунок 2.4 – Умови впровадження інноваційних технологій

Впровадження новаторських технологій не є самою метою; головне завдання полягає у формуванні творчої особистості, яка має здатність до навчання протягом усього життя, гнучко вирішувати завдання, комунікувати, працювати в команді, критично мислити (рис. 2.4). Використання сучасних інформаційних технологій сприяє створенню сучасного навчального середовища в освітніх установах та відповідає потребам студентів.

У контексті онлайн-навчання це можуть бути сервіси типу BigBlueButton, Zoom, Google Meet, а також платформа Moodle. Вони дозволяють організувати



лекції, конференції, семінари, демонструвати матеріали та вести обговорення через чат або в реальному часі.

Сервіси Zoom та Google Meet надають студентам можливість представляти завдання через відповідні функції. Наприклад, функція "Реакції" у Zoom дозволяє швидко зворотний зв'язок, наприклад, в рамках вправи "Так-ні". Учні можуть використовувати піктограму "like", якщо твердження вірне, або не застосовувати жодних реакцій у протилежному випадку.

Також можливість користуватися Інтернетом під час навчання дає можливість проводити вправу "Веб-серфінг" (за О. Дубініною, Т. Бурлаєнко), яка полягає у багаторазовому переході за посиланнями з одних веб-сторінок чи інтернет-сайтів на інші, що в сутності означає "переміщення по поверхні Інтернету".

Для спілкування та зворотного зв'язку із студентами ми використовуємо програму Mentimeter. Цей інструмент дозволяє створювати презентації у реальному часі, де результати голосування, обговорення або відповіді на питання надходять миттєво.

Також, широкі можливості для підтримки навчального процесу у навчальних закладах має сервіс Learningapps. Його конструктор призначений для створення та зберігання інтерактивних завдань, які допомагають перевірити й закріпити знання у вигляді ігор, що сприяє зацікавленості у навчанні. На сьогоднішній день існує багато сервісів, які дозволяють переосмислити організацію навчального процесу.

Таким чином, використання інноваційних технологій керівником закладу освіти у своїх діяльності сприяє створенню сприятливого освітнього середовища, що надає можливість до саморозвитку, а також оволодіння комплексом умінь, навичок та якостей, з яких складається професійна компетентність (Радченко, 2020).

## РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

3.1. Проблематика формування учнівського самоврядування як однієї з інноваційних форм управління закладом освіти

У сучасних умовах важлива роль державно-громадського управління на основі партнерської взаємодії, оскільки вона дозволяє здійснювати спрямований, комплексний і узгоджений вплив на усі аспекти освітніх та управлінських процесів. Це спрямовано на досягнення відповідності параметрів функціонування та результатів освітнього закладу вимогам, нормам і стандартам.

Лише завдяки обдуманим та реалістичним організаційно-правовим умовам, спрямованим на партнерську взаємодію, і ефективним механізмам їх втілення можна створити стійку базу для розвитку та зростання освітніх закладів.

Дослідження проблем управління державними та громадськими структурами в освітніх закладах вказує на значний акцент у наукових дослідженнях, зокрема на теоретико-методичних аспектах управління загальною середньою освітою. Основна увага зосереджена на партнерських засадах у державному управлінні освітою, включаючи питання процесу децентралізації влади та його вплив на управління загальною середньою освітою. Додатково, дослідження розглядають принципи державно-приватного партнерства та підходи до громадського управління, що базуються на принципах партнерства. (Л. Калініна, О. Топузов, Н. Лісова та ін., 2021).

Слід відзначити, що ключовими нормативними актами, які визначають специфіку та особливості управління освітою в суспільстві, є Закони України «Про освіту» та установчі документи освітніх закладів, розроблені відповідно до цих законів. Закон України «Про освіту» з 2017 року був предметом значних очікувань з боку громадськості, зокрема освітянської спільноти, оскільки передбачалося закріплення основних принципів управління освітою та роботи освітніх закладів в законодавстві.

Зазначений закон упровадив нові концепції щодо розуміння суті управління освітою, закріпивши їх у нормативно-правових актах, які регулюють функціонування та розвиток системи освіти, а також управління освітніми закладами. Це також призвело до введення багатьох нових термінів та характеристик, що відображають сучасні підходи до управління цією галуззю.

Вказаний вище закон встановлює систему класифікації та розподіл повноважень між державними органами, їх представниками та громадськими структурами у сфері управління освітою та освітніми установами. Цей закон детально описує їх права та обов'язки, а також сприяє залученню громадськості до активної участі в управлінні, включаючи через механізми громадського самоврядування. (Онаць, Чижевський, 2022).

В п'ятій частині статті 70 Закону України «Про освіту» законодавець визначив термін «державно-громадське управління». Це описує взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями та іншими установами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення потреб суспільства у сфері освіти.

Зокрема, абзаци 31-33 частини першої статті 6 Закону України «Про освіту» встановлюють, що державна політика у сфері освіти та принципи освітньої діяльності базуються на принципах державно-громадського управління, державно-громадського партнерства та державно-приватного партнерства.

Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами закладу освіти, здійснюють:

- засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти;
- колегіальний орган громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Так, стаття 28 Закону України «Про освіту» визначає громадське самоврядування в закладі освіти як право учасників освітнього процесу, як особисто, так і через органи громадського самоврядування, колективно вирішувати питання організації та забезпечення навчання, захисту їхніх прав і інтересів, організації відпочинку і здоров'я, а також брати участь у громадському контролі та управлінні закладом освіти в межах їх повноважень, визначених законом і установчими документами закладу освіти. (Про освіту № 2145-VIII (2017)).

Так, однієї з інноваційних форм управління закладом освіти, зокрема закладом загальної середньої освіти, є органи учнівського самоврядування.

Учнівське самоврядування в закладах освіти є дослідженим явищем, однак на практиці постає проблематика щодо створення, функціонування та співіснування учнівського самоврядування з прийнятими управлінськими рішеннями самого закладу освіти.

Так, можна виділити декілька вагомих аспектів проблематики існування органів учнівського самоврядування. Зокрема:

– робота педагогічних працівників, керівника закладу освіти по розвитку учнівського самоврядування носить несистематичний характер, а тому може як швидко розпочатись так і закінчитись;

– засновники та керівники закладів освіти здійснюють «інспекторський» контроль за освітньої діяльністю, не надають вагомому значення відсутності учнівського, педагогічного чи батьківського самоврядування в закладах освіти. Засновники та керівники закладів освіти зосереджують увагу лише на важливості своєї діяльності, таким чином не мотивуючи здобувачів освіти до громадського розвитку та ініціативи;

– згасання або розпад учнівського самоврядування походить від того, що здобувачам освіти не надають достатніх повноважень для виконання їх обов'язків в системі освітнього самоврядування, в захисті їх ініціатив та прав. (2005).

З метою з'ясування стану функціонування органів учнівського самоврядування на практиці було проведено опитування наприкінці вересня 2023

року. Слід відмітити, що опитування є найбільш популярний метод збору інформації, який дає можливість отримувати надійну інформацію, що піддається статистичній обробці (Лукіна, 2012).

Участь в анонімному опитуванні щодо ролі органів учнівського самоврядування в закладі освіти взяли 450 здобувачів освіти.

Так, учням одинадцятих класів Роменської територіальної громади був наданий перелік питань, який допоміг з'ясувати стан органів учнівського самоврядування в закладах освіти. Серед переліку питань були наступні:

Таблиця 3.1

## Перелік питань

Питання	Варіанти відповідей
1. Чи функціонує орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Так функціонує</li> <li>b) Ні, не діє</li> <li>c) Не чув про існування органів учнівського самоврядування</li> </ul>
2. Як функціонує орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Повноцінно функціонує</li> <li>b) Формально</li> <li>c) Не функціонує</li> </ul>
3. Чи має вплив орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти на прийняття управлінських рішень керівника закладу освіти?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Має вплив, рішення приймається з урахуванням думки органу учнівського самоврядування</li> <li>b) Має формальний вплив</li> <li>c) Не має впливу</li> </ul>
4. Як формується склад органу учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) На виборних засадах</li> <li>b) На підставі рішення педагогічної ради, рішення керівника закладу освіти</li> <li>c) Не формується</li> </ul>

За результатами опитування були визначені наступні показники:

– на питання чи функціонує орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти – лише 15% відповіли, що органи учнівського самоврядування в їх закладі освіти діють; 67% відповіли, що не діють; 18% зазначити, що ніколи не чули про учнівське самоврядування (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Чи функціонує орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти

– на запитання як функціонує орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти – здобувачі освіти відповіли наступне: 12% повноцінно функціонує; 18% зазначили, що діє формально; 70% – не функціонує (рис. 3.2).

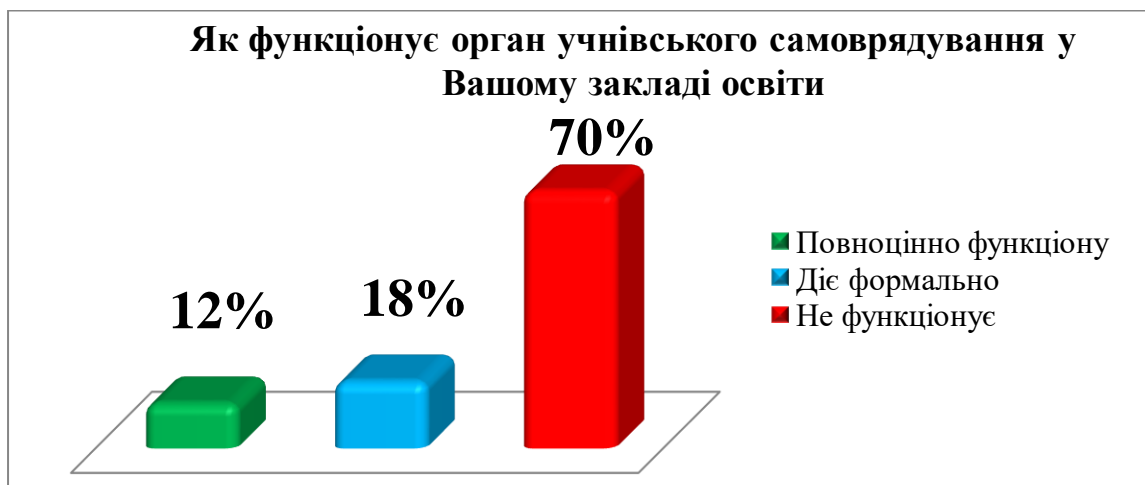


Рисунок 3.2 – Як функціонує орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти

– на запитання чи має вплив орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти на прийняття управлінських рішень керівника закладу освіти – відповіли, що 84% – не має впливу; 4% – формальний вплив; 12% – рішення в закладах освіти приймається з урахуванням думки органу учнівського самоврядування (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Чи має вплив орган учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти на прийняття управлінських рішень керівника закладу освіти

– на запитання як формується склад органу учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти – здобувачі освіти зазначили, що 85% не формується орган учнівського самоврядування; 7% – на виборних засадах; 8% – за рішенням педагогічної ради, керівника закладу освіти (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Як формується склад органу учнівського самоврядування у Вашому закладі освіти

З огляду на зазначені вище результати, бачимо негативну тенденцію функціонування органів учнівського самоврядування, яка потребує негайної корекції та видозмін, у першу чергу, через зміну управлінського ставлення керівників і педагогічних працівників закладів освіти.

3.2. Роль та перспективи розвитку учнівського самоврядування як інноваційного інструменту управлінської діяльності закладів освіти

Україна, вступаючи до світового та європейського освітньо-інформаційного простору, стикається з потребою переосмислення освітньої галузі та виявленням тенденцій у її управлінні, ураховуючи демократичні, сервісні та ринкові зміни в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Рух від державно-громадської до громадсько-державної форми управління в освіті та налаштування форм управління відповідно до інформаційного розвитку суспільства базується на основних принципах демократичного управління: розширення демократії як у країні, так і у керівництві закладами освіти; відкритість; партнерство між державою та громадськістю; відповідальність та обліковість для управлінських суб'єктів на всіх рівнях ієрархії; принцип верховенства права та прав людини; законність та пріоритет правової основи для



інформаційного забезпечення управління; взаємовідносини на основі взаємної поваги; позитивна мотивація через впровадження мережевої взаємодії між суб'єктами на горизонтальному та вертикальному рівнях; управління взаєминами з клієнтами.

Громадсько-державне управління є відповідною вимогою часу на етапі розвитку суспільства, є своєчасним під час переходу до постіндустріального суспільства на демократичних засадах його розвитку, реформування сфери освіти на демократичних, сервісних і ринкових засадах, а також на засадах людиноцентризму і сталого розвитку.

Самоврядування є впливовим чинником і має розглядатися передусім як самостійний громадський інститут, а не лише як один з елементів виховної роботи закладу освіти, що дає змогу здобувачам реалізувати своє право на участь в управлінні.

Так, коли ми говоримо про інноватику в управлінні діяльністю закладів освіти, то має на увазі партнерські, самоврядні відносини, а саме органи учнівського самоврядування.

Учнівське самоврядування надає студентам значний вплив на організаційні аспекти закладу освіти, формуючи спосіб, яким приймаються рішення, вирішуються проблеми та спрямовується інноваційний розвиток навчального закладу. Це не лише стосується їх власного життя в учбовому середовищі, а й впливає на активність дорослих та ухвалення важливих стратегічних вирішень. (Калініна, 2017).

На рівні законодавства Міністерство освіти і науки України, у своєму листі від 08.12.2010 №1/9-892 «Про перспективи розвитку учнівського самоврядування в умовах динамічних суспільних змін», вказало, що в вересні 2010 року на основі Всеукраїнського збору був створений інформаційно-методичний веб-ресурс під назвою «Школа самоврядування». У своєму листі Міністерство освіти і науки України у 2010 році висловило переконання, що ресурси цього веб-сайту надають можливість учням-лідерам активно обговорювати розвиток різних сфер своєї діяльності, обмінюватися досвідом та корисною інформацією. Крім того, на цьому

веб-ресурсі відбуваються онлайн-засідання комісій Всеукраїнської ради старшокласників.

Також у листі Міністерства вказується, що учнівське самоврядування є ефективним засобом виховання в умовах складних змін у суспільстві. Це унікальна можливість для учнів у створенні середовища для власного самовираження. Це не лише структури та представницькі органи, а й співпраця з вчителями для виховання соціально-активної особистості та участь у керуванні навчальним закладом. Учнівське самоврядування - це можливість для дітей виявити ініціативу, брати участь у прийнятті рішень на різних рівнях (від школи до міста чи району), і це ефективний процес залучення учнів до громадських справ, побудований на основі їхнього особистого інтересу, потреби у самореалізації та активної участі. (Лист Міністерства освіти і науки України «Про перспективи розвитку органів учнівського самоврядування в умовах динамічних суспільних змін» (2010).

Наступним кроком до розвитку учнівського самоврядування є мотивація. Лист від Міністерства освіти і науки України від 28 січня 2014 року, покликаний сприяти розвитку учнівського самоврядування, розглядає мотивацію як внутрішню потяг до конкретних дій, який виникає у людини і пов'язаний з бажанням вирішення певної проблеми.

У перших етапах створення структури учнівського самоврядування в загальноосвітніх закладах, педагоги несуть відповідальність за зміст та якість мотиваційних факторів, які передбачаються для впровадження у шкільному колективі.

На початку здійснення організаційного оформлення самоуправління доречно було б використати технології діагностичних методик школярів: за допомогою методу анкетування «Лідер», методикою на виявлення лідерських здібностей, запропонованою Е. Жаріков, Е. Крушельницький, тестовою методикою «Чи лідер Ви?» та спрямувати виявлених явних чи прихованих лідерів до самоорганізації та згуртування.

Адміністрація та педагогічний колектив школи мають бути єдиними у своїх поглядах стосовно необхідності створення органу учнівського самоврядування, його ролі та функцій (Альохін, 2015).

Цінність учнівського самоврядування виявляється у тому, що учні глибоко та всебічно осмислюють свої права та обов'язки, що призводить до підвищення їх громадянської активності, самосвідомості та життєвої компетентності. Для ефективної діяльності учнівського самоврядування необхідні такі умови:

- Подолання формалізму в роботі учнівського самоврядування та педагогічного керівництва. Спрямованість на конкретні справи, їх рішення повинно бути важливим для педагогічного колективу та адміністрації школи, і не слід вважати це дитячими розвагами;

- Залучення членів самоврядування до оновлення шкільного життя, боротьба з негативними явищами серед учнів;

- надання реальних прав і обов'язків самоврядуванню, визначення правил для кожного учня;

- відбір авторитетних неформальних лідерів учнівського колективу до органів самоврядування;

- повага педагогів до самостійних рішень учнівського колективу та його органів.

- кваліфікована та тактовна педагогічна підтримка учнівського активу, навчання управлінської діяльності за допомогою інтерактивних методів;

- зміна функцій керівника та підлеглого в учнівському колективі, залучення якнайбільше учнів до участі в роботі органів самоврядування;

- систематичне звітування перед колективом членів самоврядування для забезпечення контролю за їхньою діяльністю та запобігання можливим зловживанням в колективі. Створення ефективної системи учнівського самоврядування в кожній школі сприятиме здобуттю учнями необхідних знань, умінь та соціального досвіду. (48).

З метою підтримки та подальшого розвитку учнівського врядування пошуку нових форм, методів і моделей його організації, поширення кращого

педагогічного досвіду Міністерство освіти і науки України рекомендує керівникам закладам освіти:

- вишукати можливість у створенні гуртків, творчих об'єднань, лідерських осередків для навчання лідерів на базі позашкільних закладів освіти для інформаційно-методичного забезпечення та практичної допомоги і підвищення ефективності роботи органів учнівського самоврядування;

- підтримувати діяльність органів учнівського самоврядування на рівні повноправного партнерства;

- сприяти підвищенню кваліфікації відповідального за співпрацю з органами учнівського самоврядування закладу;

- сприяти співпраці органу учнівського врядування з батьківськими комітетами, піклувальними радами навчального закладу;

- сприяти створенню умов для активної соціальної дії, розвитку життєвої компетенції та відповідальності;

- активізувати співпрацю органів учнівського врядування із засобами масової інформації для підтримки та розвитку шкільних ЗМІ;

- активно залучати органи учнівського самоврядування до планування виховної роботи з учнями в навчальних закладах;

- створити умови для активної співпраці органів учнівського самоврядування та психологічної служби закладу;

- надавати методичну та організаційну підтримку для реалізації соціально-важливих проектів, а саме ефективних заходів запобігання злочинності, профілактики правопорушень та негативних проявів в молодіжному середовищі (Лист Міністерства освіти і науки України «Про перспективи розвитку органів учнівського самоврядування в умовах динамічних суспільних змін» (2010).

Отже, розвиток учнівське самоврядування є важливим інструментом освітнього процесу, оскільки окрім розвитку соціальних навиків, також формуються розвиткові компетентності здобувачів освіти, формуються навички лідерства та співпраці, уміння приймати відповідальні рішення (Сучасний виховний процес: сутність та інноваційний потенціал (2023).

## ВИСНОВОК

Еволюція публічного адміністрування в Україні виявилася дуже складною й різноманітною через постійні зміни у політичному житті, що суттєво впливали на розвиток державного управління, зокрема в освітній сфері. Так, сучасні процеси реформування освітньої галузі докорінно змінюють філософію освіти, підходи до управлінської діяльності та засадничі принципи існування системи забезпечення якості освіти.

Об'єктом дослідження суспільних відносин у публічному адмініструванні закладів освіти є управлінська діяльність керівника (менеджера).

Поняття «управління» охоплює більш широкий спектр, вказуючи на спрямований вплив на систему або її складові з метою зміни стану чи придбання нових властивостей. У той час як «адміністрування» є одним з аспектів управління, фокусуючись на взаємодії з людьми та їхніми спільнотами, обмежуючись діяльністю керівника з підлеглими.

Впровадження інновацій у сфері освіти розглядається як процес створення, впровадження та розповсюдження нових ідей, педагогічних та управлінських методів, які перетворюють систему, підвищуючи рівень досягнень у галузі освіти.

Під поняттям інновацій в управлінні мають на увазі новаторські зміни, спрямовані на залучення представників суспільства до управління освітніми установами. Це також охоплює оригінальні стратегії організації управлінської та економічної діяльності, такі як: проведення маркетингових досліджень у сфері освіти, розробка систем автоматизації управління освітою, створення механізмів громадського самоврядування з практичними функціями.

Ефективне керівництво вимагає вміння отримувати результати від інших людей, взаємодіяти з ними та досягати спільних цілей. Успіх у сфері освіти не обов'язково залежить від того, чи є освітні менеджери ефективними керівниками. Вони досягають успіху завдяки здатності знаходити рішення через діалог, критичному осмисленню ситуацій і постійному навчанню на протязі всього життя.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами (Ред.) В.Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 176 с.
2. Альохін М. М. (2015). Організація учнівського самоврядування в сучасній українській школі: мотивація та стимулювання учнів. Освітологічний дискурс; 2(10).1-11
3. Буркова Л.В. (2010) Класифікація інновацій в освіті. Теорія та методика управління освітою 4.
4. Березівська Л.Д. (2011). Реформування шкільної освіти України в умовах державотворення (початок 90-х років ХХ ст.). Молодь і ринок. 6 (77). 17-21.
5. Богомол Ю. (2018). Особливості реалізації функцій держави. Підприємництво, господарство і право 12. 249-252.
6. Брусенцева О.А. (2010) Впровадження інноваційних педагогічних технологій як складова розвитку вищої освіти в сучасних умовах. Теорія та методика управління освітою 4. 1-10
7. Велика українська енциклопедія. Доступно <http://surl.li/jztlo>
8. Впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес (2021). Доступно <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%86%D1%96.pdf>
9. Грищук А. (2015). Словник українського педагога. Київ : КВІЦ.
10. Гула О. (2023). Ефективний освітній менеджмент як передумова успішної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. Вип. 38. 72-80
11. Губерська Н.Л. (2014). Процедури прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері вищої освіти. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 10-2 Том 1: 64-67

12. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні (2002).  
Доступно : <http://surl.li/hprxs>
13. Дичківська І. М. (2012). Інноваційні педагогічні технології : підручник. 2-ге вид., допов. Київ, Академвидав.
14. Дубасенюк О.А., (2014). Інновації в сучасній освіті. Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 12-28.
15. Зарішняк І.М. (2021). Сучасні підходи до менеджменту та управління освітніми системами у структурі інноваційної діяльності університету. Теорія і методика професійної освіти. Випуск 37: 209-212.
16. Ігнатенко М. (2003). Сучасні освітні технології. Математика в школі. 4. 18-20
17. Кобець А. С. (2011). Напрями та механізми державного регулювання вищої освіти. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління. 2; (5): 79-85
18. Калініна Л., Калініна Г. (2017) Тенденції управління закладами освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні, 15-16 (807-808), 95-105
19. Кошарновська С.Л. (2021) Правові форми здійснення функцій держави: поняття та види : Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «ПРАВО». 33. 121-133
20. Кузнецов І. (2010) Механізми і методи прийняття і реалізації управлінських рішень у сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні явища і процеси. 6 (22).103-106.
21. Кукушкин В.С., (Ред.) (2002). Педагогические технологии. Ростов н/Д. 312 с.
22. Лист Міністерства освіти і науки України «Про перспективи розвитку органів учнівського самоврядування в умовах динамічних суспільних змін» № 1/9-892 Доступно <https://core.ac.uk/download/pdf/33686549.pdf> (2010)
23. Лукіна Т.О. (2012).Технологія розробки анкет для моніторингових досліджень освітніх проблем. Доступно <https://core.ac.uk/reader/32304920>

24. імені Г. С. Сковороди «ПРАВО». Випуск 33, 2021 р.
24. Машков А. Д. (2015). Теорія держави і права: підручник. Київ : Дакор. 491 с.
25. Мала Н.Т., Проник І.С. (2010). Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка». Вип. 20;14: 345-351.
26. Мартинець Л.А. (2015). Сучасні моделі освіти : навчально-методичний посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк. 102 с.
27. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2016). Київ : Педагогічна думка.
28. Онаць О.М. (2018). Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. Проблеми сучасного підручника (20) Доступно [https://lib.iitta.gov.ua/732896/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%9E%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%8C%20%D0%9E.%20%D0%9C.\\_%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%80.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/732896/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9E%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%8C%20%D0%9E.%20%D0%9C._%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%80.pdf); cfc470011a586b8d4e7d48969f4019c.pdf (iitta.gov.ua)
29. Онаць О.М., Чижевський (2022). Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 56-65. Доступно [https://pi.ioid.gov.ua/images/pdf/2022\\_2/8.pdf](https://pi.ioid.gov.ua/images/pdf/2022_2/8.pdf)
30. Освіта в Україні : історія, сучасність та майбутнє : бібліографічний покажчик (2018). Київ. Доступно <https://lukl.kyiv.ua/wp-content/uploads/2015/11/osvita.pdf>
31. Положення про управління Державної служби якості освіти у Сумській області. Доступно [Polozhennya-upravlinnya-Sluzhbi-vid-14.02.2022.pdf](https://sqe.gov.ua/Polozhennya-upravlinnya-Sluzhbi-vid-14.02.2022.pdf) (sqe.gov.ua)
32. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Державної служби якості освіти» № 168. Доступно <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#Text> (2018)



33. Пригожин А.І. Нововведення: стимули і підприємства (Соціальні проблеми інноватики). 1989. М. : Политиздат.
34. Про центральні органи виконавчої влади № 3166-VI (2011)
35. Про освіту № 1060-XII (1991)
36. Про освіту № 2145-VIII (2017)
37. Про місцеве самоврядування в Україні № 280/97-ВР (1997)
38. Про місцеві державні адміністрації № 586-XIV (1999)
39. Про інвестиційну діяльність № 1560-XII (1991)
40. Радченко О. Я. Інноваційні технології як складова освітнього середовища сучасного закладу освіти 2020. Доступно : [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17177/1/5\\_Radchenko.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17177/1/5_Radchenko.pdf) 70-82
41. Савіщенко В. М. (2015). Адміністративно-правове забезпечення освіти та науки в Україні : [монографія]. Дніпропетровськ. Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ ; Ліра. 372 с.
42. Сиротинко Г.О. (2005). Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від теорії до практики. Управління школою. 1:15-18.
43. Співачук В., Іконнікова М. (2022). Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в навчальному процесі ЗВО. Наукові інновації та передові технології. 9 (11): 103
44. Сучасний виховний процес: сутність та інноваційний потенціал: матеріали звітної науково-практичної конференції Інституту проблем виховання НАПН України за 2022 рік. (2023). Івано-Франківськ: НАІР. 11.
45. Територіальні органи – Державна служба якості освіти України. (2022). Доступно: <https://sqe.gov.ua/pro-nas/teritorialni-organi/>
46. Ткаченко В. П. Інноваційна діяльність у закладах освіти. Інвестиції: практика та досвід. (2018) Доступно <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6092&i=7>
47. Учнівське самоврядування: досвід, проблеми, пошуки. Миколаїв, (2005). Доступно : <https://issuu.com/skazochnik/docs/samovryadyvannya>

48. Учні́вське самоврядування в школі як засіб формування соціальної активності та громадянської самосвідомості учнівської молоді. Доступно <https://core.ac.uk/download/pdf/33686549.pdf>

49. Формування оптимальної мережі закладів освіти: результати аналізу діяльності місцевих органів управління освітою – Державна служба якості освіти України. Доступно <https://sqe.gov.ua/formuvannya-optimalnoi-merezhi-zakla/>

50. Шевченко В. С. (2016). Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)». Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова.

51. Шеломовська О. (2010). Концептуальні основи формування управлінських рішень у державному управлінні вищою освітою. Державне управління та місцеве самоврядування. 2 (5): 10

52. Яременко Л. М. (2005). Теоретичні засади державного управління системою вищої освіти в Україні. Сучасні проблеми управління: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. К. : ВПВПК «Політехніка».