

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління
закладом освіти

Реєстраційний № _____

Магістерська робота
«Управління закладом загальної середньої освіти на основі
інноваційних технологій»

Козак Андреа Василівна

Студентки II-го курсу

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Ступінь вищої освіти: магістр

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ
Протокол № 103-Вн від 23.11.2022 року

Науковий керівник:

Силадій І.М.
доктор педагогічних наук, професор

Завідувач кафедру:

Біда Олена Анатоліївна,
доктор пед. наук, професор

Робота захищена на оцінку _____, «___» _____ 2024 року

Протокол № _____ / 2024

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці ІІ
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління
закладом освіти

Магістерська робота
«Управління закладом загальної середньої освіти на основі
інноваційних технологій»
Ступінь вищої освіти: магістр

Виконала: студентка ІІ-го курсу

Козак Андреа Василівна

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Науковий керівник:

Силадій І.М.

доктор педагогічних наук, професор

Рецензент:

Кобаль В.І.

кандидат педагогічних наук, професор

Берегове
2024

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
Pedagógia, Pszichológia, Tanító, Óvodapedagógia, Oktatás- és Intézményvezetés Tanszék

**A közoktatási intézmények korszerű innovatív technológiákon
alapuló vezetése**

Magiszteri munka

Képzési szint: mesterképzés

Készítette: Kozák Andrea

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: 011 Oktatás és pedagógia tudományok

Témavezető: Szilágyi Iván

a pedagógia tudományok doktora, professzor

Recenzens: Kobally V.I.

a pedagógia tudományok kandidátusa, professzor

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
	УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ
	СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ
	ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
	10
1.1.	Управління закладом загальної середньої освіти: теоретичний аспект
	10
1.2.	Місце та роль феномену «інноваційні технології» в управлінні закладом загальної середньої освіти
	22
1.3.	Визначення ефективних інноваційних технологій в управлінні ЗЗСО
	34
Розділ 2.	ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ
	ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ
	ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
	37
2.1.	Сучасні PR-технології в управлінні закладом освіти
	37
2.2.	Тайм-менеджмент як сучасна технологія в роботі керівника закладу загальної середньої освіти
	45
2.3.	Технологія фандрайзингу як додаткова можливість для закладу освіти
	59
	ВИСНОВКИ
	69
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
	72

TARTALOM

BEVEZETÉS	6
1. fejezet AZ INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALAPJÁN ALAPULÓ ÁLTALÁNOS KÖZÉPKAKTATÁSI INTÉZMÉNYEK VEZETÉSE KUTATÁSÁNAK ELMÉLETI ALAPJAI	10
1.1. Általános középfokú oktatási intézmény vezetése: elméleti szempont ..	10
1.2. Általános középfokú oktatási intézmény vezetése: elméleti szempont ...	22
1.3. Hatékony innovatív technológiák meghatározása az egyéni védőeszközök kezelésében.....	34
2. fejezet AZ INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSÁNAK GYAKORLATI ALAPELVEI AZ ÁLTALÁNOS KÖZÉPKAKTATÁSI INTÉZMÉNYEK IRÁNYÍTÁSÁBAN	37
2.1. Modern PR technológiák egy oktatási intézmény vezetésében	37
2.2. Az időgazdálkodás, mint modern technológia az általános középfokú oktatási intézményvezető munkájában	45
2.3. Adománygyűjtési technológia, mint kiegészítő lehetőség egy oktatási intézmény számára.....	59
Összefoglaló	69
HASZNÁLT FORRÁSOK LISTÁJA	72

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена сучасним станом розвитку національної системи освіти в Україні, який характеризується докорінними змінами, які відбуваються в усіх сферах життя нашого суспільства.

Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку всього українського суспільства й освіти зокрема, інтеграція у європейський і світовий освітній простір, перехід на нові освітні стандарти, вимагають нових підходів і до управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО). Основою процесів розвитку в усіх сферах людської діяльності є різного роду інновації, які використовуються в науці й практичній діяльності. Це стосується і сфери освіти, у якій однією з домінуючих тенденцій є інноваційність. Безумовно, інноваційними процесами необхідно цілеспрямовано й ефективно управляти.

Впровадження інновацій в управлінні необхідне для активізації громадських та державних зусиль з тим, щоб вивести освітню установу на рівень міжнародних стандартів та досягнень.

Інноваційність розглядається педагогічною та іншими соціальними науками як провідна характеристика не тільки вчителя, а й управлінця.

Упродовж останніх років досить активно досліджується проблема управління закладами освіти. Значна увага науковців і практиків зосереджена на використанні інноваційних технологій, принципів у діяльності всіх типів і видів навчальних закладів, включаючи ЗЗСО.

Питаннями дослідження впливу інноваційних технологій в освітньому просторі України та їх використанням в управлінні навчальними закладами займалися такі науковці та державні діячі, як Н. Білик., В. Григораш, Л. Гриневич, Л. Даниленко, В. Демчук, Л. Карамушка, С. Квіт М., В. Кремень, О. Новак, О. Мармаза та інші.

Питання управління загальноосвітніми навчальними закладами на різних етапах розвитку країни та освіти висвітлено у працях Г. Єльнікової, М. Захарова, Б. Кобзаря, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, В. Сухомлинського, Ю. Табакова, С. Хозе та ін. Науково досліджували проблему розвитку

управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу В. Бегей, В. Бондар, Л. Даниленко, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Р. Шакуров.

Грунтовні дослідження проблеми освітнього менеджменту присвячені наукові праці вітчизняних учених: Г. Єльнікової, В. Крижка, В. Маслова, В. Олійника, В. Пекельної, Є. Хрикова та ін.

В дослідженнях Л. Ващенко Н. Василенко, В. Григораша, Г. Дмитренка, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, С. Королюк, В. Луначека, Н. Погрібної, З. Рябової розкрито завдання інноваційного управління закладом освіти.

В роботах В. Бондаря, І. Беха, Л. Карамушки, С. Клепка, В. Кременя, В. Лутая, С. Максименка, В. Огнев'юка, Т. Рогової висвітлено аспекти управління в умовах гуманоцентричної освіти.

Теоретичні та практичні аспекти процесу управління представлені українськими вченими В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, В. Масловим, Н. Островерховою, В. Пікельною та ін.

Проте дослідження розвитку інноваційних технологій для управління закладом загальної середньої освіти із врахуванням сучасних умов стають все більш актуальними і потребують постійного пошуку.

Актуальність підвищення ефективності управління закладом загальної середньої освіти, його конкурентоспроможності, відсутність належної науково-теоретичної бази зумовили вибір теми дослідження **«Управління закладом загальної середньої освіти на основі інноваційних технологій»**.

Мета дослідження – розкрити можливості використання інноваційних технологій для ефективного управління закладом загальної середньої освіти.

Відповідно до поставленої мети сформульовано **завдання дослідження**:

- 1) з'ясувати сутність базових понять дослідження;
- 2) розкрити зміст інноваційних технологій в управлінській діяльності керівника ЗЗСО;

3) описати сутність ефективних управлінських технологій та особливості їх застосування.

Об'єкт дослідження – управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – інноваційні технології управління закладом загальної середньої освіти.

Для розв'язання завдань роботи використано комплекс **методів дослідження**: теоретичні (аналіз, систематизація, узагальнення науково-педагогічної та методичної літератури, нормативних документів) для виявлення вихідних положень дослідження, визначення й уточнення основних понять, вивчення особливостей інноваційних технологій, обґрунтування переваг, доцільності й можливостей їх використання управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти; емпіричні (бесіди, спостереження) для визначення ступеня обізнаності директора, заступників щодо сутності, переваг і можливостей використання інноваційних технологій у професійній діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали дослідження можуть бути використані у практиці роботи закладів загальної середньої освіти; у процесі підготовки фахівців з освітніх, педагогічних наук, майбутніх керівників в сфері освіти при викладанні дисциплін «Управління закладом освіти», «Проектування освітнього процесу закладу освіти» та управлінської практики.

База науково-педагогічного дослідження: заклад початкової освіти «Гімназія імені П. Каталін Франгепан» смт. Середнє, Мукачівські ЗОШ №3, 14.

Апробація результатів магістерського дослідження.

Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися й отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом освіти Закарпатського угорського інституту ім.Ференца Ракоці II, науково-методичних семінарах, педагогічних радах закладів освіти та Міжнародній

науково-практичній конференції (30-31 березня 2023 року) «Виклики сучасної освіти, зумовлені екстремальними умовами функціонування».

Структура та обсяг роботи відповідає логіці наукового дослідження і складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Містить в основному тексті таблиці та рисунки. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок, основний зміст складає – 67 сторінок.

До списку використаних джерел включено 54 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Управління закладом загальної середньої освіти: теоретичний аспект

У сучасних умовах розвитку освіти в Україні особливого значення питання ефективного управління освітньою організацією на основі різноманітних інновацій. Пошук шляхів організації освітніх педагогічних та управлінських нововведень є одним з пріоритетних напрямків управління школою. У проблемі використання інноваційних технологій в українській освіті на теоретичному рівні виділяють такі складові:

сутність та зміст інноваційних технологій та правові аспекти їх впровадження у різних освітніх установах;

особливості їх впровадження в управління закладами освіти.

На основі аналізу та узагальнення науково-методичних джерел з'ясуємо сутнісні характеристики понять, які є в основі нашого дослідження і пов'язані із застосуванням інноваційних технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Проведемо аналіз поняття «управління». У сучасній науці існує багато визначень поняття «управління», які в цілому співпадають за сутністю, але дещо відрізняються за формулюванням.

Управління як «процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації» визначено класичною теорією управління.

Згідно з інформацією Економічного енциклопедичного словника управління – це «усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові

колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта» [11].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення управління: «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь» [3, с. 518].

Науковиця Г. Єльнікова розглядає управління як 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 [14]

За твердженням О. Кузьміна, управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин [20, с.6].

Пітера Ф. Друкер розглядає управління як особливий вид діяльності, що перетворює в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу неорганізований натовп [10].

В. Маслов представив управління як «сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети» [24, с. 26].

В. Шатун вважає, що «управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату» [50, с. 8].

Таким чином, зміст цього поняття стосується процесу й відносин учасників цього процесу.

Узагальнюючи проаналізовані нами поняття, розглядаємо управління як цілеспрямовану діяльність особи або групи осіб в напрямку ефективної

взаємодії з іншою особою або групою осіб для досягнення поставленої мети та отримання бажаних результатів.

Відповідно до проблеми нашого дослідження важливим є аналіз поняття «управління освітою» у контексті управління закладом загальної середньої освіти.

В педагогіці напрям «управління в освіті» виник та почав свій розвиток у другій половині ХХ ст. Постійно зростали вимоги до характеру та змісту управлінської діяльності керівників закладу освіти, ефективності та якості освітнього процесу. Для ефективного управління закладом освіти керівники спираються на актуальні наукові підходи в галузі освітнього менеджменту. Вони володіють такими діловими та особистісними компетентностями, завдяки яким можуть розв'язувати проблеми будь-якої складності в будь-якому підрозділі закладу освіти [4].

В. Бондар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, Н. Ничкало, С. Ніколаєнко, В. Олійник, Є. Павлютенков, В. Пікельна та інші у своїх дослідженнях розглядають управління освітою як особливий вид людської діяльності, яка відбувається в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища, цілеспрямовано впливає на керовану систему, забезпечуючи її стабільне функціонування й послідовну реалізацію мети на основі закономірностей дії механізмів управління й самоуправління [15, с. 10–11].

В. Мельниченко визначає управління навчальним закладом як спеціальний вид діяльності, який, враховуючи специфіку галузевих, регіональних та місцевих обставин, забезпечує досягнення його мети, [41].

Ми погоджуємося з думкою Л. Ващенко про те, що управління навчальним закладом має здійснюватися на основі таких положень: «продукування та впровадження інноваційних змін з урахуванням регіональної специфіки, її соціально-економічного, адміністративного, освітньо-культурного потенціалу; інноваційні процеси розгортаються на

основі створення системної організації нововведень, забезпечення умов їх науково-методичного супроводу» [2].

Ключовою фігурою освітнього середовища залишається директор сучасної школи. Відповідно важливою складовою інноваційного потенціалу є здатність директора освітнього закладу до створення інноваційного середовища. Керівник закладу освіти наділений адміністративними повноваженнями та функцією управління, зокрема налагодження комунікацій, прийняття рішень, контролювання дій підлеглих тощо. Тому дієвою буде робота, якщо керівник у педагогічному колективі буде і лідером, і менеджером, і інноватором ідей.

«За експертними оцінками, найбільш успішними на ринку праці в найближчій перспективі будуть фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіють іншими уміннями» - зазначено у Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» [38].

Повноваження керівника закладу загальної середньої освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти».

В Законі України «Про освіту» (стаття 26) вказано, що «керівник здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти» [17].

Л.В. Пшенична зазначає, що сучасний керівник – це лідер, який здатний вести свій колектив до обраних перспектив, використовуючи інноваційні управлінські технології, впроваджуючи зміни і долаючи труднощі та перешкоди на своєму шляху [39, с.10]

На думку В.С. Савельєвої, сучасник керівник є індивідом, який гармонійно поєднує в собі якості керівника та менеджера. Однак, науковиця зазначає і той факт, що визнаним керівником (лідером) є не кожен менеджер і не кожен формальний керівник [44, с.125-126].

Керівнику сучасного закладу освіти доводиться працювати в період реформ, період, коли йде оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності.

Усучаснення нової української школи та управління нею вимагають відповідної підготовки керівників закладами освіти, формування в них інноваційної компетентності, готовність їх до розробки, оцінювання, аналізу та інтеграції інновацій в закладі освіти.

Управління сучасним закладом освіти вимагає від керівника, його команди зміни стилю управління, застосування разом із традиційними інноваційних підходів.

Із урахуванням логіки дослідження розкриємо тлумачення поняття «інновація», «інновація в управлінні», «управління інноваційною діяльністю в освітньому закладі».

Заслуговує на увагу думка Л. Ващенко, яка доводить, що «в педагогічній теорії та практиці здебільшого використовують поняття «інновації» (innovation), що дослівно перекладається як «в нове» [2].

Інновація – це нововведення, цілеспрямована зміна. Інноваційний підхід забезпечує умови для внесення системних змін в управління навчальним закладом, які спрямовані на його розвиток і покращення роботи, сприяють запровадженню нового змісту і форм управлінської діяльності на рівні закладу освіти, удосконалюють організаційну і професійну культуру закладу освіти.

Як зазначає Л. Даниленко «принцип інноваційності в управлінні ЗНЗ демократизує і децентралізує управлінський процес, сприяє розвитку самостійності керівників у прийнятті управлінських рішень, створенню творчих груп учителів, які можуть стати самостійними суб'єктами управління

з частковою автономією» [8].

Л. Даниленко пропонує наступну класифікацію освітніх інновацій:

1) науково-виробничі: комп'ютеризація; телекомунікація; матеріально-технічне оснащення;

2) психолого-педагогічні: новація у навчальному процесі; новація у виховному процесі; новація в управлінському процесі);

3) соціально-економічні: сучасні технології розвитку особистості, нововведення у правове забезпечення системи освіти, нововведення в економіку освіти) [9].

У своєму дослідженні О. Мармаза [23] серед інноваційних підходів до управління виділяє

- адаптивне управління
- гуманістичне управління (людиноцентристський підхід)
- діалогічний підхід
- кібернетичне управління
- мотиваційне управління
- оптимізаційне управління
- особистісно орієнтоване управління
- партисипативне управління
- реактивне управління (за відхиленнями)
- ресурсне управління
- рефлексивне управління
- суспільно-громадське управління
- управління за результатами
- фандрайзинг.
- фасилітативне управління

Інновації в управлінні є процесом здійснення цілеспрямованих змін, що спрямовані на перетворення певних компонентів у структурі організації або її функціонуванні. Інновації вимагають від керівників закладів стратегічного

мислення, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ситуації, здатності приймати нестандартні управлінські рішення, вміння ризикувати, бачити кінцевий результат і підбирати альтернативи [42].

Як зазначає Л. Даниленко, «інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни у навчально-виховному й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращення) суб'єкта й об'єктів управління, а і процедурою їх постійного оновлення» [9, с. 30–31].

Законом України «Про інноваційну діяльність» [36] передбачено, що об'єктами інноваційної діяльності є:

виробниче обладнання та процеси;

інноваційні програми і проекти;

інфраструктура виробництва і підприємництва;

механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

нові знання та інтелектуальні продукти;

організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва чи соціальної сфери;

сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;

товарна продукція;

Серед причин, що сприяють появі інновацій, науковці виділили наступне:

- зміна зовнішнього оточення
- конкуренція
- нові організаційні структури
- підвищення престижу організації
- потреби ринку
- ресурсне забезпечення управління
- технологічні вимоги і т.п.

Слід зауважити, що саме конкуренція змушує освітню організацію брати

участь у формуванні ринку новацій.

Відповідно до зазначеного констатуємо, що в основу інновацій в управлінському процесі покладені наукові ідеї, які представлено нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові ідеї, покладені в основу інновацій в управлінському процесі

№з/п	Наукова ідея	Автор педагогічної інновації
1.	Управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти в регіоні	Л. Ващенко
2.	Особистісно-орієнтована організація навчально-виховного процесу в ЗНЗ	М. Гузик
3.	Проектно-інвестиційне управління закладом освіти	Л. Даниленко
4.	Цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу	Г. Дмитренко
5.	Адаптивне управління системою освіти	Г. Єльнікова
6.	Модель професійної компетентності керівника навчального закладу	В. Маслов
7.	Управління інноваційним розвитком системи освіти	С. Ніколаєнко
8.	Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських і педагогічних кадрів освіти	В. Олійник
9.	Громадсько-державне управління системою освіти в регіоні	П. Хобзей

Зазначимо, що основу інноваційних наукових ідей управління закладами

освіти становить діяльнісний компонент, який розглядають як процес досягнення запланованого результату за допомогою обраних методів, функцій, форм управління. Отже, інноваційну діяльність закладу освіти можна представити як:

- вид управлінської діяльності шляхом застосування інновацій;
- вид інвестиційної діяльності в умовах конкурентного середовища на ринку освітніх послуг;
- процес зміни результатів освітньої діяльності закладу освіти;
- спосіб ефективного використання інноваційних ідей, ресурсів, засобів, інноваційних технологій.

Таким чином, інноваціями в системі освіти є будь-які зміни (організаційні, економічні, технічні й управлінські), відмінні від наявної практики в даному закладі освіти.

Погоджуємося з думкою науковців про те, що «будь-яка інновація під час її реалізації в загальноосвітньому навчальному закладі потребує інтелектуальних, матеріальних, часових затрат усіх учасників навчально-виховного й управлінського процесу» [32, с. 32].

Як важлива і соціально значуща проблема інноваційна діяльність визнана на рівні держави. Такі важливі документи як Концепція Нової української школи [28], закони «Про освіту» [17] та «Про загальну середню освіту» [37], Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [35] вказують, що одним з актуальних напрямів державної політики в галузі освіти є інноваційна діяльність закладу освіти, запровадження її на всіх рівнях організації освітнього процесу, важливість інформаційних технологій для управління, навчання і виховання.

Інноваційні зміни потребують відповідного керування. Поняття «управління інноваційною діяльністю в освітньому закладі» характеризує вплив керівника закладу освіти (суб'єкта управління) на заклад освіти (об'єкт управління), який спонукає його до постійного та стабільного розвитку.

Інноваційна діяльність закладу освіти є багатозначним поняттям, що передбачає:

- діяльність щодо модернізації або оновлення змісту (теорії і практики) за допомогою інновацій;
- процес зміни результатів освітньої діяльності, при чому зміни кардинальної та докорінної
- інвестиційна діяльність, яка завбачує певний комплекс практичних дій керівників закладів освіти щодо реалізації інвестицій [47]

Виходячи з цього, інноваційні процеси, які відбуваються в закладі освіти, вимагають від керівника та його команди інших рішень та чіткого уявлення про стратегію розвитку свого закладу.

Щоб підтримувати процес модернізації закладу освіти керівник повинен володіти компетентностями, які характеризують його інноваційну управлінську діяльність.

У Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [35] чітко прописані трудові функції керівників закладів освіти, що визначають особливості інноваційної управлінської діяльності керівників ЗЗСО (табл. 1.2).

**Особливості інноваційної управлінської діяльності керівників
закладів загальної середньої освіти**

A2.		
Компетентність стратегічного управління закладом освіти		
Професійні компетентності	Знання	Вміння і навички
A2.3 Здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти.	<p>A2.3.31. Засади автономії закладу освіти.</p> <p>A2.3.32. Інноваційні технології менеджменту організацій, у т.ч. закладу освіти.</p> <p>A2.3.33. Вимоги до управлінської та організаційної культури керівника закладу</p>	<p>A2.3.У1. Забезпечувати автономію закладу освіти, зокрема управлінської, кадрової, фінансової, освітньої тощо.</p> <p>A2.3.У2. Застосовувати в управлінській діяльності інноваційні технології управління закладом освіти.</p> <p>A2.3.У3. Застосовувати в діяльності засади управлінської та організаційної культури</p>
Інноваційна компетентність		
Д1Л. Здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику	Д1Л .31 Наукові методи пізнання, пошуку і впровадження нових, перспективних ідей.	Д 1.1.У1. Генерувати і впроваджувати нові, перспективні ідеї в

нові, перспективні ідеї, освітні інновації.	ДІЛ.32. Освітні інновації, їхні характеристики, особливості застосування Д1.3.33. Методики оцінювання інноваційної управлінської діяльності.	управлінську діяльність керівника. Д1.1.У2. Аналізувати інформацію щодо освітніх інновацій, умов їхнього впровадження. Д1 Л.У3. Інтегрувати інновації в управлінську діяльність, адаптувати їх до різних умов освітнього процесу, особливостей закладу освіти. Д1.1.У4. Оцінювати результативність застосування освітніх інновацій та корегувати інноваційну управлінську діяльність.
---	--	--

Таким чином, можемо зробити висновок, що інноваційна компетентність керівників закладів освіти є надзвичайно важливою і їй приділяється багато уваги, оскільки освітні реформи можуть бути втілені в життя за умови здатні керівників до продукування та впровадження в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації та застосовувати інноваційні технології менеджменту в управління закладом освіти.

1.2. Місце та роль феномену «інноваційні технології» в управлінні закладом загальної середньої освіти

Як було нами зазначено вище, Законом України «Про освіту» ст.26 визначено, що керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти; забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти [17]. Тому, виходячи з цього положення, колектив разом з керівником має визначитися, які саме це будуть зміни за інноваційними можливостями: удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація або нові технології управління закладом освіти, організації педагогічного процесу, навчання, виховання, розвитку молоді тощо.

Інноваційні процеси в системі освіти потребують оптимізації управлінської діяльності в умовах її постійного розвитку.

Інноваційна управлінська діяльність керівника передбачає застосування специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, в результаті чого заклад освіти має можливість постійно розвиватись, бути конкурентоспроможним та інноваційним.

Зазначимо, що інноваційна управлінська діяльність керівників закладів освіти відрізняється від традиційної.

Представимо її характерні відмінності (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Особливості інноваційної управлінської діяльності керівників
освітніх закладів**

Особливості управління	Управлінська діяльність	
	Традиційна	Інноваційна
Принципи	Загальновизнані принципи управління (передбачають стабільну роботу закладу освіти)	Специфічні принципи управління (передбачають впровадження інновацій в закладі освіти, його розвиток та конкурентоспроможність)
Функції	Класичні управлінські функції	Інтеграція класичних та удосконалених управлінських функцій
Технології	Використовуються організаційні структури управління: <ul style="list-style-type: none"> • лінійна, • лінійно-функціональна, • функціональна. 	Використовуються технології створення та об'єднання педагогічних інновацій, спільне планування розвитком закладу освіти, моделювання організаційних структур управління.

Найбільш ефективними засобами оптимізації управління ЗЗСО визнають управлінські технології.

Інноваційність технології визначається встановленням нових зв'язків

між вже сталими науковими категоріями та їх змістовним трактуванням для більш результативного використання в системі управління освітнім закладом.

Поняття «технології» в педагогічних дослідженнях має різні тлумачення.

Термін «технологія» походить від грецьких слів *tehne* - мистецтво, ремесло, наука та *logos* — поняття, вчення.

Технологія діє за певним алгоритмом, за допомогою якого отримуємо запланований результат

В наукових джерелах трактується як:

системний метод створення, застосування знань, з урахуванням людських і технологічних ресурсів, їх взаємовплив задля оптимізації форм освіти;

спосіб вирішення завдань людства за допомогою технічних засобів

сукупність прийомів, операцій, дій, процесів та їх послідовність;

форма реалізації людського інтелекту, сконцентрованого на розв'язанні суттєвих проблем буття [6, с. 167].

Поділяємо думку О.М.Онаць про те, що технологія — це комплекс способів, форм, методів і прийомів, які добирають відповідно до окреслених мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують стиль поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу, результативне поєднання теорії та практики, [31, с.290].

В Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера поняття «технологія управління» вказано як комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації з метою ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Технологія охоплює стратегію, тактику й техніку управління [13, с.205].

Дослідниця Т.Рожнова пропонує авторське визначення поняття «управлінські інноваційні технології» як сукупність методів, операцій і

прийомів, послідовне виконання яких забезпечує вирішення інноваційного управлінського завдання і сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи навчального закладу [40].

Як форма існування діяльності, технологія передбачає порядок необхідних управлінських дій та їх результатів. За допомогою засобів управлінських технологій здійснюється взаємодія керівника з учителями, батьками, громадськістю.

На нашу думку, технологія управління – це певний комплекс способів, форм, методів і прийомів, які застосовують відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності і забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки, культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу. Вважаємо, що компетентність керівника, його гнучкість, вміння ситуативно інтегрувати в управлінні базові стилі відіграють важливу роль у виборі та застосуванні інноваційних технологій в управлінні.

В нашій науковій розвідці послуговуємося і поняттям «менеджмент». З англійської перекладається як «управління». Дане поняття багатоаспектне, пройшло еволюційну трансформацію.

Першочергово дане поняття тлумачилося як вміння керувати конем, пізніше як майстерність володіти зброєю. Зміст поняття «менеджмент» трансформувався, коли в силу появи різних видів роботи та поглибленням спеціалізації виникла необхідність в діяльності, яка пов'язувала б в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Це слово акумулювало в себе всі вимоги до управління як до стилю роботи, мистецтва ведення бізнесу (справ) і науки [51, с.160].

Застосування інноваційних технологій педагогічного менеджменту в науці розглядається здебільшого як позитивна ознака конкурентоспроможного закладу освіти.

Погоджуємося з думкою М. Швардак, що технології педагогічного

менеджменту – це комплекс управлінських засобів успішної реалізації стратегії розвитку закладу освіти, що складається із сучасних методів і засобів успішного менеджменту та позитивного впливу на працівників закладу та здобувачів освіти; законів, закономірностей та принципів організації й управління; маркетингу освітніх послуг; прийомів створення сприятливого освітнього середовища; системного моніторингу якості освіти; антикризових стратегій; професійної рефлексії тощо [51, с.162].

Серед сучасних технологій шкільного менеджменту розрізняють технології:

- антикризового управління;
- науково-методичного супроводу;
- оцінювання діяльності ЗНЗ;
- розвитку загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ);
- управління громадсько-активною школою;
- управління персоналом;
- фасилітації;
- формування культури шкільної організації;
- прийняття управлінських рішень[43].

Дослідниця проблеми технологій педагогічного менеджменту М.Швардак прокласифікувала дані технології за такими видами [51, с.163] :

- технології коучингу, антимобілнгу - кадрові;
- технології тимбілдингу, лідерства, фасилітації - командоутворюючі;
- технології тайм-менеджменту, кайдзен-технологія, делегування повноважень, ефективних комунікацій, прийняття управлінських рішень, хмарні технології - технології ефективного менеджменту;
- технологія моніторингу, SWOT-, SNW-, PEST-аналізи - стратегічні, форсайт-технології;
- технології «public relations», внутрішнього маркетингу - маркетингові ;
- технології антикризового управління - антикризові.

Вчені схиляються до думки, що до найбільш поширених технологій в управлінні сучасною школою, які дають можливість створити належні умови для ефективного та оперативного прийняття керівником управлінського рішення відносять: стимулювання інноваційної діяльності; технології проектування; планування; прийняття управлінського рішення; PR-технології; маркетингові технології,

Структуру технології можна визначити так:

Крок 1. Визначення її концептуальної основи (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники тощо);

Крок 2. Обґрунтування суті технології - визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо;

Крок 3. Процедурна частина (процес організації діяльності за визначеними завданнями:

визначення форм, методів, способів, прийомів та засобів діяльності учасників управлінського процесу;

забезпечення успішної комунікації учасників управлінського процесу; моніторинг, поточне оцінювання, коригування діяльності, моделювання ситуацій, консультації тощо). Ця частина є найтривалішою;

Крок 4. Кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів [7].

Нові управлінські технології в першу чергу характеризуються новими методами управління закладом освіти, при чому пріоритетними є проектування та моделювання.

Моделювання як процес побудови та дослідження моделей дозволяє керівнику освіти виділяти стратегічні об'єкти управління, зокрема: проектувати нові моделі навчальних закладів, нові управлінські технології, механізми управління.

Прогнозування змін є важливим компонентом моделювання систем внутрішнього управління. Він визначається в науці управління як процес розробки прогнозів, тобто науково обґрунтованого твердження про

прогнозовані стани об'єкта проектування в майбутньому, або альтернативні шляхи його розвитку.

Прогноз у системі управління є попередньою розробкою моделей розвитку об'єкта управління.

До основних методів прогнозування управлінських рішень відносять: експериментальний, нормативний, експертний, параметричний, комбінований, функціональний та інші.

До основних завдань прогнозування належать:

- вибір тих показників, що мають суттєвий вплив на досліджуваний об'єкт;
- виявлення та аналіз основних тенденцій розвитку у даній галузі;
- відбір методів прогнозування;
- відбір показників якості об'єкта;
- прогноз організаційно-технічних параметрів об'єкта.

За допомогою технології проектування можна реалізувати стратегії розвитку освітнього закладу та зробити управління програмно-цільовим.

Елементами проектування конкретної системи управління є:

- зв'язки і відносини між з іншими системами;
- зв'язки і відносини між компонентами системи;
- зміст діяльності - змістовий компонент;
- значення і місце цієї системи в загальній системі управління;
- кінцеві результати;
- методи, засоби діяльності;
- місія, спрямованість, цілі;
- організаційна структура, форми організації;
- процес управління. організаційні механізми;
- ресурси, їх забезпечення;
- системні властивості та функціональні можливості цієї системи, •

основні компоненти системи;

- суб'єкти системи;
- умови діяльності;
- ціннісно-нормативний компонент [27].

Що стосується технології освітнього маркетингу, то зазначимо, що без застосування цієї технології сьогодні керівник не може ефективно працювати.

За допомогою освітнього маркетингу можна здійснювати:

- аналіз ринку освітніх послуг;
- аналіз особливостей учнівського контингенту;
- аналіз навчальних планів та програм;
- аналіз кадрового складу;
- моніторинг рівня навчальних досягнень здобувачів освіти;
- підготовку вчителів до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних освітніх технологій і т.п.

- розробка й впровадження нових освітніх програм;
- формування науково-методичного забезпечення і супроводу;

Освітній маркетинг — це формування потреб (стратегічне й поточне) та стимулювання попиту на освітні послуги закладу освіти, пропозиція замовникам освітніх послуг на їх попит.

Одними із найважливіших завдань в діяльності керівника є забезпечення функцій управління та співуправління, коригування, контролю та створення позитивного іміджу школи.

Ефективними в реалізації організаційних механізмів управління закладом освіти є сучасні управлінські технології, які успішно використовуються в інноваційному менеджменті та бізнесі.

Серед них найчастіше застосовують:

- інжиніринг
- реінжиніринг

- бенчмаркінг
- бренд-стратегія
- тімбілдінг
- кейс-метод.

Коротко розглянемо їх.

Бренд-стратегія.

Під поняттям «бренд-стратегія» в освітньому закладі ми розуміємо певний план або маршрут, яким керується заклад освіти під час створення власного бренду як форми його ідентичності.

Бренд-стратегія враховує:

спосіб формування позитивного іміджу/образу освітньої установи та пропозицій для замовників освітніх послуг;

спосіб визначення ціннісних аспектів та переваг закладу освіти для замовників освітніх послуг;

технологію розробки назви, логотипу, девізу, фірмового стилю, сайту;

інструменти просування бренду, зокрема це реклама діяльності освітнього закладу, зв'язки з громадськістю, PR-кампанії, висвітлення заходів в ЗМІ, соціальних мережах та інше.

Бенчмаркінг (англ. benchmarking — встановлення контрольної точки). Метод еталонного порівняння або «Орієнтація на успішні компанії». З'явився у США у 1992 р.

Бенчмаркінг — це неупереджене порівняння своєї установи (у нашому контексті – школи) з роботою найкращих у цій галузі.

Основний зміст і мета бенчмаркінгу - ідентифікація відмінностей закладу порівняно з аналогом (еталоном).

Наявні види бенчмаркінгу дозволяють вибрати найбільш відповідний «інструмент» аналізу. В залежності від того, що потрібно порівнювати, визначаємо:

– Внутрішній бенчмаркінг – це порівняння роботи структурних

підрозділів самого закладу освіти. Він базується на порівняльному аналізі характеристик і досвіду з показниками наявних процесів всередині.

– Зовнішній бенчмаркінг – охоплює пошук інших закладів освіти, які відомі як найкращі у своїй сфері і заснований на порівняльному аналізі результатів і досвіду з фактичними показниками та кращим досвідом іншого закладу освіти. Він включає групу аналізів: чинного законодавства, зовнішніх умов (середовища) і важливих чинників діяльності, соціально-економічний, фінансово-господарський.

– Конкурентний бенчмаркінг – це порівняння свого закладу освіти з конкурентами (у своєму регіоні) і здійснюється на основі аналізу всієї сукупності характеристик і показників діяльності.

– Стратегічний бенчмаркінг – поєднує в собі кількісний і якісний аналіз стратегічних рішень і тактичних завдань.

– Глобальний бенчмаркінг – це розширення стратегічного бенчмаркінгу, яке включає додатково асоціативний бенчмаркінг [5].

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри. Вказівниками конкурентного порівняння можуть бути: якість освіти здобувачів, якість роботи педагогів, якість роботи органів громадського самоврядування, фідбек із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти та послуги тощо. Є неперервним і багаторазовим процесом.

Бенчмаркінг є технологією вивчення діяльності конкурентного середовища. До прикладу, вивчення можливостей ОТГ, розміщених на її території підприємств, навчальних закладів, організацій, установ для укладення угод про співпрацю з метою розроблення стратегії розвитку власного закладу освіти, зміцнення навчально-матеріальної бази, формування позитивного іміджу загалом і в громаді та регіоні зокрема [26].

Інжиніринг (англ. engineering) - винахідливість, знання. Цю технологію в управлінні використовують під час складання стратегічного плану роботи закладу освіти, проектування його розвитку тощо.

Інжиніринг механізмів громадсько-державного управління тлумачать як різні види інтелектуальної діяльності, які спрямовують на досягнення найкращого результату, використовуючи наявні ресурси, застосовуючи найновіші методи організації та управління та враховуючи всі умови і чинники, зокрема проектно-консультативну діяльність керівника, науковців, психолога, представників громади чи інших фахівців [26].

Реінжиніринг застосовують тоді, коли виникає необхідність перебудови системи організації та управління. Ця технологія є ефективною і на етапі створення та ефективного управління закладом; переосмислення й перепроєктування процесу надання освітніх послуг і виховання, управління і співуправління в закладі освіти з метою кардинального поліпшення якості діяльності закладу й ефективності керівництва.

Реінжиніринг є інструментом процесу управління розвитком інноваційного закладу освіти для проведення зустрічей з представниками громадськості щодо розробки стратегії розвитку школи, планування підготовки закладу до нового навчального року, загальних зборів, організації круглих столів з громадськістю, конференцій, здійснення моніторингу навчальних досягнень здобувачів освіти та діагностики їх адаптації, рівня професійної компетентності педагогі і т.п. [26].

Тімбілдінг - від англ. Teambuilding, що означає «побудова команди». Це технологія, яку реалізують через спеціальні заходи (корпоративи, активний спільний відпочинок на природі), що спрямовані на згуртування колективу, побудову сильної команди, яка успішно досягає поставлені цілі через моделювання ситуацій життя всередині колективу.

Здійснює тимбілдінг керівник закладу освіти за допомогою спеціальних тренерів, які навчають працювати в команді, допомагають виробити навички командного духу членам колективу закладу освіти, виявляють неформальних лідерів, направляють на створення атмосфери неформального спілкування, досягнення психологічного розвантаження.

Зауважимо, що місце проведення тимблдінг-тренінгів відіграє особливе місце в реалізації цієї технології. Заходи, проведені не в закладі освіти, а в незвичній обстановці, іншому місці, сприяють легшому виявленню неформальних лідерів, взаємин, симпатій чи конфліктів, тобто дають кращі результати і спрямовують на ефективну спільну діяльність.

Кейс-метод з англійської мови Case method – метод кейсів, метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу. Кейс-метод це технологія, яка використовує опис реальних соціальних, економічних та бізнес-ситуацій, освітніх проблем для дослідження ситуації, аналізу суті питання та розроблення можливих варіантів вирішення проблеми і вибору найкращого варіанту [12].

В основі кейс-технології лежить кейс. У контексті нашого дослідження кейс розглядаємо як опис певної ситуації професійного спрямування з управлінської практики в закладах освіти та містить у собі проблему, яка потребує вирішення. Дана технологія є сукупністю цілої системи методів, зокрема моделювання, структурування, алгоритмізація, аналіз, синтез, рольове розігрування ситуації, абстрагування, конкретизація, дискусія, проблемний метод порівняння, аргументація, компроміс, узагальнення та ін.

Завдання змоделювати для учасників освітнього процесу такі ситуації, коли їм потрібно буде ухвалювати узгоджене управлінське рішення є метою кейс-стаді в діяльності і взаємодії суб'єктів управління закладом освіти.

Таким чином, для покращення освіти є необхідність впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника. Для успішного здійснення інновацій потрібні об'єктивні та суб'єктивні умови [16, с.274]:

Об'єктивними умовами є:

- наявність нормативно-правової бази;
- сприяння органів управління розвитку інноваційних процесів, зокрема у середній освіті.

Суб'єктивними умовами є:

- професійна підготовка керівника закладу освіти;
- застосування моделі інноваційної управлінської діяльності;
- впровадження комплексу нововведень одночасно у кількох управлінських функціях.

Таким чином, інноваційне управління закладами освіти має охоплювати різні види діяльності всієї управлінської команди та громади. Результатом інноваційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти можуть бути зростання його професійного рівня, рівня його компетентності та мислення, нові підходи до управління, оригінальні ідеї, нові технології управління. Вибір та застосування сучасних управлінських технологій має бути спрямовано на їх ефективність за результатами та відповідність у часі, витраті сил та засобів.

Враховуючи вищезазначене, висновковуємо, що аби ефективно управляти закладом середньої освіти необхідною умовою є досконале володіння керівником управлінськими функціями та ролями, інноваційними технологіями управління й співуправління, постійно професійно та особистісно розвиватися.

Отже, теоретичний аналіз дослідження управління закладом загальної середньої освіти на основі інноваційних технологій дає можливість зупинитися особливостях застосування інноваційних технологій в управлінні ЗЗСО, що є наступним етапом нашого дослідження.

1.3. Визначення ефективних інноваційних технологій в управлінні ЗЗСО

Сьогодні технологізація управлінської діяльності є пріоритетною особливістю управління закладом освіти і зумовлює пошук оптимальних управлінських інструментів.

Під час проходження управлінської практики та під час професійної педагогічної роботи в ЗЗСО ми працювали і над проблемою магістерського дослідження.

Спостереження за управлінською діяльністю керівників ЗЗСО показали, що вони володіють функціями управління, ролями, а також інноваційними технологіями управління. Керівники закладів освіти мислять стратегічно, мають власне бачення інноваційного розвитку закладу і намагаються реалізувати це у своїй керівній діяльності.

З метою визначення ефективних інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти нами було проведено бесіду з директорами шкіл, їх заступниками. Для обговорення ми обрали ті види інноваційних технологій, які, на нашу думку, можуть забезпечити якісне управління закладом освіти: бренд-стратегії, бенчмаркінг, тімбілдінг, інжиніринг, реінжиніринг, кейс-технології, тайм-менеджмент, PR-технології, фандрайзингову технологію.

В ході бесід, спостережень ми виявили, що керівники баз дослідження та їх заступники серед запропонованих інноваційних технологій визначили бенчмаркінг, бренд-стратегії, інжиніринг та реінжиніринг як такі, що є важливими в закладі освіти, але не найбільш ефективними.

Бенчмаркінг в освіті став використовуватися нещодавно і є новою технологією, тому керівники здебільшого застосовують зовнішній бенчмаркінг, заснований на порівняльному аналізі результатів і досвіду з фактичними показниками та кращим досвідом іншого закладу освіти.

Щодо бренд-стратегії, то керівники закладів освіти вважають за достатнє знати понятійний апарат, основні концепції та моделі брендингу та розуміють значущість брендів як нематеріальних активів закладу.

Інжиніринг застосовують під час проектування розвитку закладу освіти, складання стратегічного плану роботи, однак

Реінжиніринг під час запровадження інноваційних методів управління у закладі загальної середньої освіти здійснюється на етапі переосмислення й перепроєктування процесу надання освітніх послуг і виховання, управління і співуправління в закладі освіти.

Кейс-технології керівники використовують на вирішення конкретних проблемних ситуацій.

Тайм-менеджмент, PR-технології, фандрайзингову технологію опитуваними було визначено найефективнішими в сучасних умовах управління закладом освіти. Окрім цього, вони вважають за необхідне розвивати професійну компетентність, здатність приймати нестандартні рішення, постійно здійснювати самоосвіту задля ефективного застосування інноваційних технологій в управлінській діяльності і виведення своїх закладів освіти на конкурентний рівень.

Управлінські рішення є основою будь-якої діяльності. Перш ніж прийняти будь-яке рішення, керівник повинен чітко бачити, в чому плюси та мінуси закладу, які можливості учасників освітнього процесу, які загрози існують вже зараз, а які загрози можуть виникнути в разі неприйняття рішення. У межах даного дослідження більш детально зупинимось на управлінських технологіях, які є інструментарієм керівника освітнього закладу на шляху до реалізації намічених цілей.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Сучасні PR-технології в управлінні закладом освіти

Завдання сучасного керівника не лише прийняти оптимальні рішення, але й створити сприятливі умови для їх реалізації. Це означає створити команду однодумців, налагодити ефективну систему комунікації між всіма ланками процесу, а також забезпечити постійний моніторинг кожного етапу, мотивувати, контролювати і т.п.

Ефективність процесу управління залежить від того, наскільки вміє керівник визначити проблему і проаналізувати ситуацію, яка її спричинила, поставити мету та обрати засоби для її досягнення.

Досягнення цієї мети залежить від факторів, серед яких ключовим чинником є контингент учнів-першокласників.

Для того, залучити до школи більшу кількість учнів та привабити батьків, які зацікавлені в тому, щоб дитина отримала хороші знання, керівники закладів освіти послуговуються технологією «public relations» (PR). Ще донедавна ця технологія зовсім не використовувалася в освіті. Однак, в умовах сьогодення вона є актуальною, ефективною і незамінною.

Сучасна інноватика PR- технологію визначає як «науку про управління громадською думкою». Отже, PR-технологію розглядаємо як сучасну технологію управління соціальними комунікаціями, яка реалізується засобами PR. Абревіатура PR слів «public relations» в перекладі з англійської означає «зв'язки з громадськістю».

Метою PR-технології є створення позитивного корпоративного іміджу закладу.

Заклад повинен бути конкурентним, впливати на поведінку здобувачів, створювати позитивне враження, мати сильні сторони, бути унікальним. Відмітимо, що незрівнянність і винятковість іміджу має вирізняти один ЗЗСО від іншого.

Кожна технологія управління має своє теоретичне підґрунтя. Однак, в розрізі кожного окремого закладу освіти практичне втілення технології має свої особливості і залежить від ряду факторів, як от: територіальна приналежність, учнівський та педагогічний контингенти, рівень матеріально-технічного забезпечення тощо.

Формування іміджу освітнього закладу є складним та довготривалим процесом, що вимагає системного підходу, дотримання визначених цілей та напрямів, здійснення систематичної та планомірної діяльності, постійного розвитку і готовності до змін відповідно до потреб освітнього ринку. Багато закладів освіти мають сильний кадровий склад, бажання і здатність до ефективної праці, однак втрачають контингент здобувачів через те, що не змогли своєчасно висвітлити свої сильні сторони, донести їх до громадськості [54, с.359].

PR-технології включають ряд напрямів діяльності:

- роботу з громадськістю (майбутніми здобувачами, здобувачами загальної середньої освіти, випускниками, їх батьками);
- управління корпоративним іміджем;
- організація відносин із представниками ЗМІ;
- створення доброзичливих стосунків із персоналом ЗЗСО;
- сприяння реалізації окремих програм ЗЗСО;
- громадську експертизу освітньої та управлінської діяльності ЗЗСО;
- співробітництво з партнерами, меценатами закладу освіти;
- проведення презентаційних заходів;
- управління кризовими ситуаціями.

Характерними ознаками ЗЗСО, які можуть вигідно представити його на тлі конкурентів є:

рівень задоволення існуючих потреб набутими у закладі освіти компетентностями;

статус ЗЗСО;

рівень викладання педагогічних працівників;

поглиблене вивчення окремих предметів;

рівень розвитку інфраструктури;

інноваційна діяльність ЗЗСО (реалізація інноваційних технологій викладання, впровадження авторських освітніх програм, сучасних методик);

віртуальна активність (наявність офіційного веб-сайту ЗЗСО та його ефективне використання, активність у соціальних мережах, на освітніх форумах та чатах тощо);

наявний освітній бренд ЗЗСО;

участь у міжнародних проектах, грантових програмах; актуальна позакласна робота в гуртках, секціях;

цікаві дозвілєві заходи;

якісне, здорове та збалансоване харчування школярів [49].

На основі наукових доробок О.Бобало [1] та М.Швардак [52] представимо форми взаємодії PR-технології (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Форми взаємодії PR-технології

<p align="center">Контактні PR <i>(передбачають безпосередній зв'язок представників ЗЗСО з цільовою аудиторією)</i></p>	<p align="center">Дистанційні PR <i>(передбачають відсутність безпосереднього контакту з потенційними споживачами та здійснення популяризації освітньої діяльності з використанням різноманітних комунікаційних засобів)</i></p>
<p align="center">проведення днів відкритих дверей</p>	<p>ЗМІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • радіо • телебачення • друковані видання
<p align="center">проведення конференцій</p>	<p>мережа Інтернет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сайти ЗЗСО • сторінки в соціальних мережах Facebook, Instagram • освітні форуми • чати • відеоконференції
<p align="center">проведення прес-конференцій</p>	<ul style="list-style-type: none"> • електронні поштові розсилки: • повідомлення про проведення днів відкритих дверей • інформація про організацію конференцій чи семінарів
<p align="center">проведення круглих столів</p>	<p align="center">створення різноманітних</p>
<p align="center">проведення симпозіумів</p>	<p align="center">рекламних матеріалів:</p>
<p align="center">участь в освітніх ярмарках</p>	

участь у виставках	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційних листів, буклетів, проспектів, флаєрів, що розкривають особливості закладу освіти • розробка атрибутивних іміджевих характеристик закладу: логотипу, прапора, герба, гасла, гімну тощо
--------------------	--

Вважаємо, що найбільш популярним та ефективним інструментом PR-технології є веб-сайт установи - офіційний сайт ЗЗСО. Наявність офіційного сайту ЗЗСО на сьогодні є умовою успішної діяльності ЗЗСО. Дотримуючись принципу прозорості та інформаційної відкритості заклади освіти, що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати на своїх вебсайтах відкритий доступ до інформації та документів, визначених ЗУ «Про освіту» (2017, ст. 30) [17].

Веб-сайт є загальнодоступним ресурсом.

За допомогою сайту заклад освіти організовує взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

Сайт дає можливість:

- презентувати заклад;
- додати прозорості роботі закладу;
- спростити шкільну комунікацію;
- спростити контроль;
- упорядкувати робочі процеси [48].

Однак, щоб веб-сайт почав працювати на імідж закладу, його необхідно створити, правильно наповнити і, що важливо, використовувати всі переваги ресурсу.

Інформація на сайті є ефективним **інструментом організації робочого процесу** закладу освіти. Відкриті та загальнодоступні ресурси з інформацією

про діяльність закладу загальної середньої освіти формуються та оприлюднюються ним відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.

До переліку обов'язкової інформації на веб-сайті закладу освіти входить:

1. ліцензований обсяг і фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти
2. кадровий склад *(згідно з ліцензійними умовами)*
3. ліцензія на провадження освітньої діяльності
4. матеріально-технічне забезпечення закладу освіти *(згідно з ліцензійними умовами)*
5. мова (мови) освітнього процесу
6. наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення *(якщо проводять)*
7. наявність гуртожитків і вільних місць у них, розмір плати за проживання
8. освітні програми, які втілюють у закладі
9. перелік додаткових освітніх та інших послуг, їх вартість, порядок надання й оплати
10. перелік освітніх компонентів, визначених освітніми програмами
11. результати моніторингу якості освіти
12. правила прийому до закладу
13. річний звіт про діяльність закладу
14. сертифікат про акредитацію освітніх програм
15. статут закладу освіти
16. структура та органи управління закладу освіти
17. умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами
18. територія обслуговування закладу освіти *(закріплює засновник)*

19. інша інформація, оприлюднювана за рішенням закладу чи на вимогу законодавства.

Сайт дозволяє ЗЗСО звернутися до цільової аудиторії, заявити про себе і прорекламувати свої освітні продукти або послуги.

Однак, для легкості сприйняття інформації та зручності користування сайтом важливо правильно її розмістити.

Зауважимо, що наскільки буде успішність комунікації зі споживачем напряду залежить від дизайну, структури та функціоналу сайту. Грамотне використання веб-сайту в якості засобу формування іміджу ЗЗСО передбачає:

дизайн сайту, його ергономічність, що визначається зручністю навігації, наявністю карти сайту, пошукових функцій, читабельністю;

якісна та актуальна інформація, інтерактивність, тобто наявність можливостей для зворотного зв'язку;

технічні показники, зокрема швидкість завантаження сайту, наявність реєстрації в пошуковиках, популярність сайту, можливість переглядати вмісту сайту без завантаження додаткового програмного забезпечення. [33, с.165].

Отже, правильне поєднання вищевказаних чинників може допомогти зробити Інтернет-маркетинг ефективним інструментом формування позитивного іміджу ЗЗСО

Розглянемо наступні PR-засоби інноваційної управлінської технології, спрямованої на формування іміджу закладу освіти.

Широкої популярності набули чати в сервісах Viber, Telegram. Цей додаток забезпечує потужний зворотній зв'язок із користувачами сервісу і дає можливість оперативно обговорювати та вирішувати важливі робочі і навчальні питання в спільнотах цільової аудиторії.

Електронна розсилка є модифікованим видом поштової розсилки. На сьогоднішній день це не просто текст, а активна інформативна сторінка з індивідуальним дизайном, графічною інформацією. За потреби цю інформацію доповнюють аудіо- та відеоконтентом. Зміст листа має посилання

на сайт, а це збільшує шанси потрапляння користувача на головну веб-сторінку ЗЗСО.

Окрім офіційного веб-сайту, заклади освіти мають групи та сторінки в соціальних мережах Facebook, Instagram, де безперервно взаємодіють зі своєю аудиторією, розширюючи її. Тут користувачі можуть знайти потрібну інформацію, поставити питання і отримати на нього відповідь. Відповідно так можна максимально популяризувати діяльність закладу загальної середньої освіти.

Слід відмітити, щоб PR-технологія була результативною, необхідно реалізувати її за певним алгоритмом:

1. Описати проблеми та поставити чіткі завдання PR-кампанії.
2. Визначити первинні та вторинні групи цільової аудиторії.
3. Вивчити потреби освітнього ринку.
4. Розробити PR-стратегію, зокрема масштаб діяльності, час проведення, бюджет.
5. Створити атрибути іміджевих характеристик закладу: логотип, гімн, гасло, прапор, герб тощо.
6. Піар через офіційний веб-сайт ЗЗСО.
7. Піар ЗЗСО через соціальні мережі.
8. Вести корпоративні та персональні блоги.
9. Використовувати ресурси відеосервісу YouTube, реєстрація YouTube-каналу.
10. Створити Telegram-канал, Viber-спільноти цільової аудиторії для оперативного розповсюдження інформації.
11. Організувати та проводити контактні PR-заходи, як от дні відкритих дверей, брифінги, прес-конференції, презентації, виставки тощо.
12. Організувати та проводити масові заходи для привернення уваги громадськості ЗЗСО, зокрема малі олімпійські ігри, концерти, конференції, бали, благодійні ярмарки.

13. Розробити, виготовити та розповсюдити серед цільової аудиторії друковану текстову інформативну рекламну (буклети, флаєри) та сувенірну продукцію.

14. Розмістити рекламу закладу на білбордах та сітілайтах.

15. Співпрацювати з ЗМІ - пресою, телебаченням, радіо (репортаж, інтерв'ю, прес-реліз, тизер тощо).

16. Забезпечити електронну розсилку інформативних рекламних матеріалів.

17. Підготовка і публікація підручників, посібників, методичних вказівок та іншої навчально-методичної літератури.

18. Фідбек з цільовою аудиторією через скриньку довіри та «гарячу лінію».

19. Використовувати засоби особистої комунікації, зокрема особисту бесіду, спілкування з аудиторією, розмову по телефону, листування.

20. Оцінити ефективність PR-кампанії [52, с.309] .

Отже, застосування PR-технології, правильно проведена робота з громадськістю дозволяє залучити до освітньої установи контингент здобувачів освіти, завоювати позицію на ринку освітніх послуг і посилити своє становище серед конкурентів, сприяє формуванню позитивного іміджу. Як правило, учасники освітнього процесу - педагогічні працівники та учні успішного освітнього закладу відчують самоповагу за свою причетність до отриманого результату, що позитивно впливає на працездатність закладу освіти. Імідж є показником рівня розвитку всього закладу, доказом його перспективності та оцінкою професійності, що свідчить про успішну управлінську діяльність керівника.

2.2. Тайм-менеджмент як сучасна технологія в роботі керівника закладу загальної середньої освіти

В умовах реформування освіти до керівника закладу освіти висуваються

вимоги щодо вирішення стратегічних цілей і завдань, що визначені у законодавчих і методологічних положеннях. Трансформаційні процеси, неперервна інформаційна змінність зумовлюють залучення керівника до складної системи суспільних взаємин, вимагають від нього здатності до ухвалення нестандартних і швидких рішень. Це зумовлює науковий пошук технологічного інструментарію, який сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника закладу освіти.

В останні роки все більше керівників будь-якої сфери потребують управління часом, тобто упровадження принципів, методів та прийомів тайм-менеджменту. Питання ефективного використання робочого часу є актуальним для керівників освіти, зокрема і закладів загальної середньої освіти, оскільки вони управляють і власним часом, і робочим часом своїх підлеглих.

Тайм-менеджмент – це технологія ефективного управління робочим часом. Тайм-менеджмент визначають як короткий або тривалий період, який передбачає, що для досягнення результату свій час люди використовують розумно.

Ми погоджуємось думкою Н. Любченко [22] та інших науковців, що використання технологічного підходу до тайм-менеджменту (управління часом) є доцільним (рис. 2.1):



Рис. 2. 1. Технологічний підхід до управління часом

Правильний розподіл робочого часу є неможливим без планування. Те, як планується виконання різних завдань і розподіляється відповідна кількість часу на виконання різних завдань, значною мірою визначає рівень продуктивності організації. В управлінні освітою ці різноманітні завдання та функції включають:

- реалізацію політики та планування програм;
- управління людськими ресурсами;
- управління здобувачами освіти;
- технічне обслуговування приміщень;
- управління закупівлями;
- управління персоналом;
- управління фінансами;
- управління документами.

Заклад освіти може продуктивно вирішувати ці завдання та функції; якщо керівник набуває необхідних навичок управління часом. Позаяк

керівники щодня витрачають час на планування, організацію, контроль, проведення зустрічей та спілкування, то ці завдання вимагають системного підходу до тайм-менеджменту та чіткого визначення та розподілу обов'язків.

Розглянемо технології тайм-менеджменту з планування робочого часу.

Певні технології планування робочого часу пропонує автор навчального посібника «Тайм-менеджмент» Л. Скібіцька [45].

Простим та ефективним для складання щоденного плану є **метод «Альпи» (ALPEN)**.

Планувати час пропонується за допомогою п'яти кроків, перші літери яких складають аббревіатуру ALPEN:

Крок 1. **Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren** / Записувати завдання та заплановані дії

Крок 2. **Länge schätzen** / Оцінювати тривалість виконання кожної дії

Крок 3. **Pufferzeiten einplanen** / Включати у планування буферний час

Крок 4. **Entscheidungen treffen** / Приймати рішення

Крок 5. **Nachkontrolle** / Контроль за виконанням дій

Тобто, цей метод має п'ять етапів:

скласти перелік справ (завдань);

визначити витрати часу на кожну справу (завдання);

резервувати час (у співвідношенні 60:40);

ухвалити рішень за пріоритетами і передоручити окремі завдання;

проконтролювати, тобто зробити облік незробленого.

Науковці рекомендують використовувати в управлінській діяльності **технології ухвалення рішень за пріоритетністю справ**.

Основою управління є ухвалення рішення. Визначено, що найбільшу частка часу - до 80%, в діяльності керівник приділяє саме йому. Керівники намагаються постійно виконувати великий обсяг роботи, при цьому витрачають свій час і сили на неважливі проблеми. А ухвалення рішення передбачає вибір першочергових справ і завдань. Керівники всіх рівнів

здійснюють покладені на них функції за допомогою опрацювання і реалізації управлінських рішень.

Тому ухвалити рішення – означає визначити пріоритет, якій саме справі надати першочергове значення.

Встановлення-визначення пріоритетів є досить складним завданням. Для цього застосовуються технології визначення пріоритетності справ, тобто черговості їх виконання, зокрема це матриця, Ейзенхауера, принцип Парето, «АВС (АБВГД)-аналіз».

Д. Ейзенхауер, американський генерал, 34-й президент США, запропонував власну методику визначення пріоритетності завдань, зробивши її стандартом своєї роботи.

Матрицю Ейзенхауера застосовують для короткотермінового планування - на один або декілька днів. Суть цього методу - в розстановці пріоритетів за ступенем важливості і терміновості. Мається на увазі, що всі завдання в поточному періоді поділяються за категоріями залежно від важливості і терміновості виконання.

Практика показує, що часто багато часу й енергії витрачається на термінові справи, але не найважливіші. Важливе завдання треба виконати сьогодні або в найближчі дні. Термінове завдання виконати негайно. Однак, через неякісне планування неважливі справи стають терміновими.

Керівники в управлінській діяльності використовують правило, яке запропонував Ейзенхауер. Це правило допомагає у тих випадках, коли треба швидко ухвалити рішення, визначити, якій справі або завданню надати перевагу. Отже, згідно з цим правилом, критеріями пріоритетності є важливість і терміновість (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Матриця Д. Ейзенхауера

Важливість / Терміновість	Не терміново	Терміново
Важливо	Запланувати час виконання завдання та виконати його особисто	Одразу самостійно виконати
Не важливо	Не робити, відкинути	Делегувати завдання компетентній особі

Залежно від того, як поєднуються ці критеріїв, розрізняють чотири можливих оцінки завдань і чотири передбачувані варіанти дій, що й становить матрицю Ейзенхауера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

4 категорії Матриці Ейзенхауера

Справи А <i>(важливі і термінові)</i>	Справи Б <i>(важливі, але ще не термінові)</i>	Справи В <i>(термінові, але не важливі)</i>	Справи Г <i>(неважливі і нетермінові)</i>
Такі завдання треба виконувати відразу самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові	Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Однак, справи стають терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати	Виконання цих справ є не дуже результативним, що може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати	Це дрібні справи, які відбирають час. Становлять більшу частку часу. Вони не мають ніякого значення, тому їх невиконання залишиться без наслідків

Невідкладні завдання (згідно річного плану)	Планування нових проєктів	Діяльність, не пов'язана з вашими цілями (хобі, інша зайнятість)	Деякі листи і дзвінки батькам здобувачів освіти
Проекти, у яких підходять терміни (робочий план на місяць)	Вивчення теми, необхідної для досягнення мети	Переривання (з однієї роботи на іншу).	Рутинна робота
Терміновий похід до лікаря	Оцінка результатів (за допомогою критеріїв якості)	Деякі наради (загального значення, які не пов'язані з терміновими справами, що потребують негайного вирішення).	Розважальні портали
	Відвідування семінарів	Громадська діяльність (просвітницька діяльність, профспілкова діяльність).	Соціальні мережі (як засіб комунікації з батьками, педагогічними працівниками ЗЗСО)
			Перегляд ТБ

Робота за матрицею Ейзенхауера має певний алгоритм:

1. Скласти список всіх завдань на день
2. Ці завдання згрупувати за критерієм важливості і терміновості: А, В, С, D.
3. Написати ці завдання в таблицю, розділену на 4 колонки (А, В, С, D)
4. Звірятися з ним протягом дня, тримаючи його в полі зору.

Правило Ейзенхауера звучить так: слід утриматися від виконання несуттєвих і нетермінових завдань.

Отже, правило Ейзенхауера допомагає значно підвищити ефективність управлінської діяльності, позаяк, керівники, застосовуючи його:

- концентрують увагу тільки на найважливіших завданнях, починаючи з них;
- мотивують роботу підлеглих, зменшуючи своє навантаження для важливих справ;
- залучають підлеглих у сферу своєї відповідальності та делегують їм завдання;
- підвищують вимоги до підлеглих і заохочують тих, хто працює краще.

Принцип Парето («золота пропорція планування часу»). також використовується для визначення пріоритетності справ.

Вільфредо Парето, італійський економіст, відмітив, що 80% власності Італії належить 20% її населення. У своєму принципі він застосовував співвідношення 80:20, яке відкрив у 1897 р. Джозефм Мозес Юран.

Пізніше т.зв. принцип Парето почали застосовувати в усіх сферах життя. Згідно з ним, у тайм-менеджменті пропонується вважати, що:

- бажаний результат дають 20% усіх справ, тому серед всіх справ необхідно визначити ті 20%, які матимуть найбільший вплив і забезпечать успіх;
- на пріоритетні справи достатньо спрямувати 20% своїх зусиль і отримати 80% результату [45].

Використанню принципу Парето допомагає **АБВ-аналіз** або **техніка аналізу пріоритетності (складності) завдань**.

Згідно з цим методом, усі завдання розподіляються на три групи, залежно від складності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

АБВ-аналіз пріоритетності завдань

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% усіх завдань Значущість – 65%	Важливі 20% завдань Значущість – 20%	Менш важливі 65% усіх завдань Значущість – 15%
Виконують керівники, не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Відповідно алгоритм технології аналізу завдань за методом АБВ наступний:

Крок 1. Скласти перелік усіх завдань, які необхідно виконати за відповідний проміжок часу;

Крок 2. Проранжувати завдання за ступенем їх важливості. Встановити черговість справ відповідно до цінності для діяльності;

Крок 3. Оцінити їх відповідно до категорій А, Б, В;

Крок 4. Провести коригування, орієнтуючи свій план на завдання А;

Крок 5. Оцінити завдання Б і В з можливістю їх делегування.

Такий контроль має на меті чотири завдання:

1. осмислити та оцінити фактичний стан;
2. визначити, що досягнуто до моменту контролю;
3. порівняти план з досягнутим результатом – чи досягнуто мети або які є відхилення;
4. скоригувати дії, враховуючи визначені відхилення у виконанні плану.

Вихідною точкою для організації часу є облік часу, який ми витрачаємо, за допомогою точної письмової фіксації. Це можна робити, використовуючи так звані картки щоденного обліку часу (табл. 2.5) або «щоденники часу».

Таблиця 2.5

Картка щоденного обліку часу

Пріоритет	Час дня	Вид діяльності	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
1	2	3	4	5

З метою контролю над власним часом на практиці застосовують і інші інструменти тайм-менеджменту [34] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інструменти тайм-менеджменту

Інструменти тайм-менеджменту	Сутність	Особливості
Правило «6 П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники	Перелік справ дає чітке розуміння обсягу роботи, що необхідно виконати, і передбачити кінцевий результат.
Getting Things Done	В основі цієї методики є записування поточних і майбутніх справ, фільтрація інформації, яка впливає на особистий календар.	Зазначаються і найголовніші справи, і дрібні поточні.

<p>Техніка «Помідора»</p>	<p>Весь час роботи ділиться на 25-ти хвилинні періоди, між якими є передбачено невеликі перерви.</p>	<p>Перерви дають можливість відпочити, від чого підвищується продуктивність роботи.</p>
<p>Persona Efficiency Program</p>	<p>В основі є система методів, спрямована на впорядкування робочої інформації.</p>	<p>Ключовим фактором у плідній діяльності є вироблення у працівників певних корисних звичок.</p>
<p>Методика «Швейцарський сир»</p>	<p>Слід зробити невелику частину роботи тоді, коли важко вирішити, з чого починати справу. Власне цей маленький крок буде першою «дірочкою» в сирі. З подальшим виконанням завдання їх буде більше</p>	<p>Ефективний тоді, коли виконання завдання не можна поділити на частини.</p>
<p>100 блоків</p>	<p>Близько 7 годин кожна людина витрачає на сон. Для роботи в неї залишається 17 годин. Це орієнтовно 1000 хвилин в день. Ці 1000 хвилин для зручності потрібно розділити на 100 блоків.</p> <p>Кожен блок має 10 хвилин, які необхідно заповнити тим, для чого хотіли витратити свій день.</p> <p>Далі, за такою ж схемою, заповнити блоки тими справами,</p>	<p>Порівнявши схеми можна виявити недоліки в організації часу та їх причини.</p>

	<p>якими ви займалися вчора.</p> <p>В порівнянні цих двох схем можна визначити, що саме заповнює ваш час.</p> <p>Систематичне складання таких схем сформує новий погляд на час і і бажання його раціональн використовувати.</p>	
--	---	--

Також для покращення особистих результатів використовують таку технологію тайм-менеджменту як Personal Efficiency Program (PEP).

PEP – це ціла система інструментів та методів, яка дозволяє навести порядок у всій особистій інформації, з якою ми працюємо: паперових документах, у файлах на комп’ютері, в електронній пошті.

Основою даної техніки є набір практичних принципів:

1) **починати прямо зараз.** Програма особистої ефективності починається з головного правила: завдання, яке можна виконати негайно, виконати негайно. Якщо перед вами стоїть завдання, на вирішення якого доведеться витратити більше часу, то слід записати його в щоденник, електронний календар – і не забути виконати вчасно для себе.

2) **правильна організація.** Головне правило – порядок на столі, щоб зможти знайти необхідний документ або річ.

Найкращий спосіб досягти цього – професійна система зберігання та організації документів для вхідної, вихідної документації та матеріалів для читання.

У вхідній папці містяться документи, з якими необхідно буде працювати упродовж наступних декількох днів.

У вихідній папці - документи, над якими закінчили працювати, які готові до здачі в архів або відправлення адресату.

У папці «Матеріали для читання» можна розмістити програми, методичні матеріали та рекомендації, статті, і т.п., які ви хочете або необхідно прочитати.

3) тримати чистим робочий стіл комп'ютера. Тут теж головне правило – порядок на столі, щоб змогти знайти необхідний документ. Для цього створіть на комп'ютері таку саму систему папок, як для паперового документообігу: так завжди можна швидко знайти потрібний документ.

4) позбутися сміття. Для цього необхідно:

записувати кожен свою дію упродовж декількох днів;

скласти таблицю обліку робочого часу, в якій записувати графік роботи, види діяльності та учасників. Це дасть можливість не витратити час на дрібниці.

встановити спам фільтр. Оскільки спам, тобто небажані повідомлення, часто переповнюють поштову скриньку, то спам фільтр допоможе від безглуздої втрати часу.

5) дотримуватися правил спілкування електронною поштою. Для ефективного спілкування електронною поштою необхідно:

– чітко позначати тему листа у відповідному рядку, при чому ця тема має бути єдиною;

– до числа адресатів включити виключно тих, хто буде брати участь у виконанні завдання і хто має бути поінформований в даній проблемі;

– правильно структурувати електронний лист, використовувати відповідну лексику, перевіряти текст на помилки;

– при вкладенні файлів до листа використовувати поширені формати;

– для особистого листування не використовувати робочу пошту;

- будьте ввічливими з усіма співрозмовниками.

6) слідкувати за виконанням поставлених завдань. Систематично нагадувати собі про поставлені завдання:

складіть список поточних справ - об'єднання всіх завдань в один список

– єдиний спосіб виконати роботу вчасно.

активно користуйтеся календарем, вносьте в нього інформацію про заплановані зустрічі, дати, плани роботи, нагадування, ключові моменти проектів, дедлайни і т.п.

7) порядок – половина успіху. Принцип полягає в тому, що результати найкращі тоді, коли робота добре організована і бути дисциплінованим стає звичкою у виконавця. Також слід переконатися, що всі інструменти, які ви використовуєте, на місці та готові до роботи. Цей підхід так само важливий для досягнення ваших цілей, як і добре підготовлений план на день або тиждень.

8) робота вдома. Якщо ви працюєте вдома, то працюйте в офіційний робочий час, що допоможе краще спланувати свій день, а колегам – точно знати, коли з вами можна зв'язатися з робочих питань. Поводьтеся правильно з ноутбуком: регулярно створюйте резервні копії інформації, синхронізуйте свій робочий календар із загальним календарем вашого закладу, подбайте про збереження робочої документації. [29].

Універсальних систем впорядкування справ та організації свого часу не існує. На практиці застосовують різні способи тайм-менеджменту у взаємозв'язку та обирають ті інструменти, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості і є найбільш ефективними для конкретної особи, колективу в цілому.

Оскільки професіоналізм керівника ЗЗСО безпосередньо впливає на організацію роботи всього закладу освіти, то самоменеджмент є невід'ємною та важливою частиною його професійної діяльності та розвитку. В даному випадку самоменеджмент спрямований на постійне покращення своїх навичок та ефективне використання часу.

Отже, тайм-менеджмент є одним із першочергових інструментів, які використовує керівник у своїй діяльності, однак вони будуть ефективними за умови їх систематичного дотримання і лише в разі свідомого налаштування

керівника на роботу, його мотивації та готовності вирішувати проблеми.

2.3. Технологія фандрайзингу як додаткова можливість для закладу освіти

Інноваційний розвиток закладів освіти залежить від залучення додаткових коштів та їх реалізації. Якщо обидва чинники відсутні, то на ринку освітніх послуг конкурентоспроможність закладу освіти буде стрімко падати. Тому для забезпечення конкурентоспроможності керівнику закладу варто здійснювати пошук ресурсів за допомогою фандрайзингової діяльності [46].

Фандрайзинг є широко розповсюдженим способом додаткового фінансування всюди у світі. Однак, для української освіти ця сфера є новою.

Фандрайзинг займає особливе місце серед позабюджетних джерел фінансування. Для того, щоб результативність на соціально-культурному рівні виглядала ефективно, відносини між державою, бізнесом, закладами освіти та соціумом мають модернізуватися в галузі освіти до сучасного рівня.

Без додаткового фінансування освітніх закладів неможливо належним чином підтримувати розвиток освітньої галузі та відповідним чином виконувати національні стандарти розвитку інтелектуального капіталу. Це є реалії сьогодення. Тому фандрайзинг є ефективною формою фінансування діяльності освітніх закладів як неприбуткових установ.

Фандрайзингова діяльність підпадає під контроль з боку держави. Здійснюється згідно нормативно-правових актів, на території якої дана діяльність впроваджується, Етичного кодексу фандрайзерів та Декларації етичних принципів фандрайзингу. Метою Кодексу та Декларації є збільшення спільноти та співробітництва фандрайзерів для ефективною та прозорою фандрайзинговою діяльності [30, с. 16].

Фандрайзинг являє собою пошук ресурсів, однак це пошук не лише грошей. Ресурсом ми розглядаємо і людей, і інформацію, і час, які

використовуються для організаційної підтримки некомерційних організацій і для втілення соціально вагомих проєктів.

Підтримуємо думку науковців в тому, що фандрайзинг в освіті – це процес пошуку та залучення фінансів, що включає в себе компетентнісний підхід в контексті успішного переконання інших у тому, що зі сторони потенційних донорів діяльність закладу освіти потребує підтримки й уваги.

Реалізація успішного фандрайзингу здійснюється компетентним фандрайзером (керівником, менеджмером). Можемо констатувати, що фандрайзинг буде вдалим, якщо керівник не лише переконає, а і сам повірить у свої переконання відносно залучення коштів для забезпечення реалізації певних проєктів.

Фандрайзинг в управлінні закладом освіти забезпечується відповідно до потреб і запитів учасників освітнього процесу. Фандрайзер може здійснювати дану діяльність різними шляхами і методами, як от:

- рекламна кампанія
- розсилка електронною поштою
- персональні зустрічі
- застосування різноманітних інтернет-ресурсів тощо.

Вважаємо, що рівень ефективної діяльності закладу освіти залежить від активності керівника та рівня його мислення.

Планування є однією із найважливіших функцій управління, тому необхідно, щоб у діяльність керівника закладу освіти було включено планування фандрайзингової діяльності.

Розглянемо функції фандрайзингу та їх значення у сфері освіти [18] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Функції фандрайзингу у сфері освіти та їх значення

Функції фандрайзингу	Зміст функції
Залучення зовнішнього фінансування	фінансова стабільність організації залежить від кількості способів отримання грошей, а багатоканальність фінансування залежить від різноманітності послуг
Розвиток освітнього партнерства	перспектива налагоджувати нові зв'язки, отримувати новий досвід і відкривати новий простір. Як наслідок - розширювати сферу діяльності
Діяльність по залученню грантів	Залучення зовнішнього фінансування та робота з грантами є свідченням певного рівня компетентності, впевненості довіри. Довіра грантодавців забезпечить успіх

Отже, запровадження фандрайзингу у закладах освіти дозволить:
спроєктувати заявку на створення системи акумулювання коштів (тобто фандрайзинг розглядаємо як складову фінансової стратегії закладу);
спрямувати зацікавленість до проєкту закладу освіти, презентувати його; знайти благодійну підтримку громади в контексті добровільної фінансової допомоги.

На сьогоднішній день фандрайзинг важливий для ЗЗСО, бо він може допомогти фінансувати стипендії, фінансову допомогу для учнів, які цього потребують; покривати кошти на позакласні заходи учнів, екскурсії; компенсувати витрати на шкільне приладдя та підручники.

Послуговуючись дослідженнями сучасних науковців, окреслимо алгоритм планування фандрайзингової діяльності керівника закладу освіти (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Алгоритм планування фандрайзингу в діяльності керівника закладу освіти [21]

Кроки	Опис етапу
Скласти план	Підготувати основу проекту для фінансової участі донорів та розробити план дій щодо їх залучення.
Звернутися до донора	Написати проектну заявку. На позитивність результату, тобто на рішення донора вплине самотність звернення.
Позитивний результат - згода від донора	Включає аналіз, оцінку та моніторинг перших двох етапів фандрайзингу; подяку донорам; звіт по проекту і донесення його до всіх необхідних та зацікавлених осіб
Розвиток проекту по закінченню фінансування	Організація-заявник планує реалізувати проект таким чином, щоб після фінансування він працював сам на себе і не визначав надалі спонсорської допомоги. Побачивши це в плані проекту, потенційні меценати інвестують фінанси з більшою ініціативою

Співпраця зі спонсорами	Здійснити вшанування спонсорів за допомогою програми підтримуючих заходів. В разі відмови спонсора від допомоги, важливо з'ясувати причини поведінки та домовитися про зустріч з метою визначити, коли були допущені помилки і як їх усунути в подальшій роботі.
-------------------------	--

Додаткове фінансування можна забезпечити з використанням інструментів, а саме:

- гранти міжнародних благодійних фондів та організацій
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах;
- кошти місцевого бюджету;
- звернення до комерційних компаній, банків;
- збір пожертв
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах.

Для успішної організації фандрайзингової кампанії у закладі освіти, потрібно врахувати і використовувати і інші технології – прийоми, конкурси, конференції, форуми, на підготовку і проведення яких керівник залучає як матеріальні ресурси закладу освіти, так і кадрові. Це робиться з метою залучення до фандрайзингової діяльності більшого кола користувачів і можливості для створення реклами освітньому закладу.

Слід зазначити, що використання закладами освіти сучасних способів залучення фінансування з використанням ІТ-технологій та PR-технологій є вдалим способом покращення іміджу та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Отже, можемо зробити висновок, що реалізація будь-яких інновацій передбачає залучення коштів. Тому заклад освіти, який не має додаткових джерел фінансування є менш конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. Відповідно фандрайзингова діяльність, як одна із складових частин ресурсного забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти, є актуальною для керівника закладу загальної середньої освіти в умовах сьогодення.

Таким чином, можемо зробити висновок, що жодна із представлених в педагогічній науці і практиці окремо взята інноваційна технологія управління не дасть оптимального результату ефективності управління закладом освіти. Потрібно застосовувати їх в комплексі, враховуючи ступінь науково-практичної підготовки керівника та колективу до його реалізації, особливостей закладу освіти, рівень технічного та навчально-методичного забезпечення освітнього процесу, вимог та потреб сьогодення.

Отже, результативність та ефективність управління закладом загальної середньої освіти прямо пропорційно залежить від обраних технологій та методів її проведення.

ВИСНОВКИ

Проблема нашого дослідження полягала у теоретичному узагальненні проблеми управління закладом загальної середньої освіти на основі інноваційних технологій.

В ході дослідження ми вирішили поставлені завдання і прийшли до таких висновків.

1. У результаті проведеного магістерського дослідження з'ясовано, що вченими значна увага приділяється проблемам інноватики, інноваційних технологій, менеджменту інновацій, управлінню в освіті. Для успішної реалізації інноваційної діяльності в Україні розроблено відповідну нормативно-правову базу.

Уточнено зміст ключових понять управління закладом загальної середньої освіти на основі інноваційних технологій, а саме: «управління», «управління ЗЗСО», «інноваційні технології», «управлінські інноваційні технології».

Узагальнюючи проаналізовані нами поняття, розглядаємо:

управління як цілеспрямовану діяльність особи або групи осіб в напрямку ефективної взаємодії з іншою особою або групою осіб для досягнення поставленої мети та отримання бажаних результатів;

управління ЗЗСО як вид діяльності, що забезпечує досягнення мети закладу освіти, враховуючи специфіку галузевих, регіональних та місцевих обставин;

інновацію як нововведення, цілеспрямовану зміну;

інновації в системі освіти як будь-які зміни (організаційні, економічні, технічні й управлінські), відмінні від наявної практики в даному закладі освіти;

інноваційну діяльність закладу освіти як вид діяльності з оновлення теорії та практики управління закладами освіти шляхом застосування інновацій;

інноваційну управлінську діяльність керівника як застосування специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, в результаті чого заклад освіти розвивається і підвищує свою конкурентоспроможність та інноваційність;

технологію управління як сукупність способів, форм, методів і прийомів, які обираються відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності і забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки, культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу;

управлінські інноваційні технології як сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне виконання яких забезпечує вирішення інноваційного управлінського завдання і сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи навчального закладу.

2. Аналіз наукової літератури дав змогу виявити різні класифікації та види технологій педагогічного менеджменту, які набули подальшого розвитку в управлінні ЗЗСО:

Виявлено та розкрито зміст найчастіше застосовуваних в реалізації організаційних механізмів управління закладом освіти сучасних управлінських інноваційних технологій, зокрема:

- бренд-стратегії
- бенчмаркінг
- інжиніринг
- реінжиніринг
- тімблдінг
- кейс-метод.

За результатами опитування керівників ЗЗСО було визначено найефективніші в сучасних умовах управління закладом освіти інноваційні технології, що удосконалюють процеси управління закладом освіти та підвищують ефективність управлінської діяльності, зокрема:

- тайм-менеджмент – технологію управління часом з метою підвищення ефективності його використання. Тайм-менеджмент допомагає краще планувати та організовувати діяльність, підвищувати продуктивність та підтримувати баланс між роботою та особистим життям; дозволяє оптимізувати діяльність колективу і підвищити ефективність діяльності закладу освіти

- PR-технології як сучасну технологію управління соціальними комунікаціями, яка реалізується засобами PR. Метою PR-технологій в освітньому закладі є формування його позитивного корпоративного іміджу, який повинен бути конкурентним, впливати на поведінку здобувачів, створювати позитивне враження, мати сильні сторони, бути унікальним. Унікальність іміджу вирізняє один ЗЗСО від іншого.

- фандрайзингову технологію. Фандрайзинг є широко розповсюдженим способом додаткового фінансування. Фандрайзинг— це система дій, спрямованих на залучення ресурсів (фінансових, матеріальних, науково-технічних, інформаційних, кадрових, часових тощо), необхідних для реалізації конкретного проекту.

Описано сутність та особливості застосування цих інноваційних технологій в управлінській діяльності.

Визначено, що:

окремо взята інноваційна технологія управління не дає оптимального результату ефективності управління закладом освіти, їх необхідно застосовувати в комплексі, враховуючи ступінь науково-практичної підготовки керівника та колективу до її реалізації, особливостей закладу освіти, вимог та потреб сьогодення і т.д.;

їх впровадження в управлінську діяльність ЗЗСО дозволяє забезпечити координацію дій з педагогічним колективом та формувати конкурентноспроможний заклад освіти.

Отже, результативність та ефективність управління закладом загальної середньої освіти прямо пропорційно залежить від обраних технологій та методів її проведення.

Поставлені завдання реалізовано, мету досягнуто.

ÖSSZEFOGLALÓ

Kutatásunk problémája egy innovatív technológiákra épülő általános középfokú oktatási intézmény irányítási problémájának elméleti általánosítása volt.

A kutatás során megoldottuk a feladatokat és az alábbi következtetésekre jutottunk.

1. Az elvégzett mesterkutatás eredményeként megállapították, hogy a tudósok nagy figyelmet fordítanak az innováció, az innovatív technológiák, az innovációmenedzsment, az oktatási menedzsment problémáira. Az ukrajnai innovatív tevékenységek sikeres megvalósításához megfelelő szabályozási és jogi keretet dolgoztak ki.

Az innovatív technológiákra alapuló általános középfokú oktatási intézmény vezetésének kulcsfogalmak tartalma pontosításra került, nevezetesen: „menedzsment”, „oktatási intézmények vezetése”, „innovatív technológiák”, „innovatív menedzsment technológiák”.

Összefoglalva az általunk elemzett fogalmakat, a következőket vesszük figyelembe:

a menedzsment, mint egy személy vagy személyek csoportjának céltudatos tevékenysége egy másik személlyel vagy személyek csoportjával való hatékony interakció irányában a kitűzött cél elérése és a kívánt eredmények elérése érdekében; az oktatási intézmények irányítása, mint az oktatási intézmény céljának elérését biztosító tevékenységi forma, figyelembe véve az ipar sajátosságait, a regionális és helyi viszonyokat; інновацію як нововведення, цілеспрямовану зміну; újítások az oktatási rendszerben, mint bármilyen változás (szervezeti, gazdasági, műszaki és vezetési), eltér az ebben az oktatási intézményben meglévő gyakorlattól; az oktatási intézmény innovációs tevékenysége, mint az oktatási intézményvezetés elméletének és gyakorlatának frissítésére szolgáló tevékenység innovációk alkalmazásával; a vezető innovatív irányítási tevékenysége, mint meghatározott gazdálkodási elvek, funkciók és technológiák alkalmazása, melynek eredményeként az oktatási intézmény fejleszti és növeli versenyképességét, innovációs képességét; a vezetési technológia olyan módszerek, formák, módszerek és technikák összessége, amelyeket a meghatározott célnak, feladatoknak, tevékenységi elveknek és feltételeknek megfelelően választanak ki, és biztosítják az elmélet és gyakorlat, a viselkedési stílus, a résztvevők interperszonális kommunikációjának kultúrájának hatékony kombinációját. az irányítási folyamat; vezetési innovációs technológiák, mint módszerek, műveletek és technikák összessége, amelyek következetes megvalósítása biztosítja egy innovatív irányítási feladat megoldását, és hozzájárul mind az önálló irányítási egység, mind az oktatási intézmény teljes oktatási rendszerének minőségi fejlődéséhez.

2. A szakirodalom elemzése lehetővé tette a pedagógiai irányítási technológiák különféle osztályozásainak és típusainak azonosítását, amelyek tovább fejlődtek az oktatási intézmények irányításában:

Felfedték és nyilvánosságra hozták a modern vezetői innovatív technológiák oktatási intézményeinek irányítására leggyakrabban használt szervezeti mechanizmusok tartalmát, különösen:

- márkastratégiák
- benchmarking
- mérnöki
- újratervezés
- csapatépítés
- esetmódszer.

Az oktatási intézményvezetők körében végzett felmérés eredményei alapján meghatározásra kerültek az oktatási intézmény korszerű vezetési körülményei között a leghatékonyabb innovatív technológiák, amelyek javítják az oktatási intézmény gazdálkodási folyamatait és növelik a vezetői tevékenység hatékonyságát, különösen:

□ időgazdálkodás – az időgazdálkodás technológiája a felhasználás hatékonyságának javítása érdekében. Az időgazdálkodás segít a tevékenységek jobb megtervezésében és megszervezésében, a termelékenység növelésében, valamint a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartásában; lehetővé teszi a csapat tevékenységének optimalizálását és az oktatási intézmény hatékonyságának növelését.

□ A PR-technológiák, mint a társadalmi kommunikációmenedzsment modern technológiája, amelyet a PR segítségével valósítanak meg. A PR- technológiák célja egy oktatási intézményben a pozitív vállalati arculat kialakítása, amelynek versenyképesnek kell lennie, befolyásolnia kell a jelentkezők viselkedését, pozitív benyomást kelteni, erősségei vannak és egyedinek kell lennie. A kép egyedisége különbözteti meg az egyik oktatási intézményt a másiktól.

• adománygyűjtési technológia. Az adománygyűjtés a kiegészítő finanszírozás elterjedt módja. Az adománygyűjtés egy adott projekt megvalósításához szükséges erőforrások (pénzügyi, tárgyi, tudományos és műszaki, információs, személyi, időbeli stb.) források vonzására irányuló cselekvési rendszer.

Leírjuk ezen innovatív technológiák menedzsment tevékenységekben való alkalmazásának lényegét és jellemzőit.

Megállapítottuk, hogy:

egy innovatív irányítási technológia külön-külön véve nem adja meg az oktatási intézmény gazdálkodási hatékonyságának optimális eredményét, azokat komplexen kell alkalmazni, figyelembe véve a vezető és a csapat megvalósítására való tudományos és gyakorlati felkészültségét, a az oktatási intézmény sajátosságai, a mai kor követelményei, igényei stb.;

megvalósításuk az intézmény irányítási tevékenységében lehetővé teszi a fellépések tantestülettel való összehangolását és versenyképes oktatási intézmény kialakítását.

Ezért az általános középfokú oktatási intézmény vezetésének eredményessége és eredményessége közvetlenül függ a választott technológiáktól és megvalósítási módoktól. A kitűzött feladatok megvalósultak, a cél megvalósult.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобало О. Ю. Вітчизняний досвід маркетингової діяльності вищих навчальних закладів. Пропозиції щодо використання маркетингових інструментів. Демократичне врядування: Науковий вісник. 2011. Вип. 8. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik8/fail/Bobalo.pdf> (дата звернення: 12.10.2023)
2. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Людмила Миколаївна Ващенко. – К. : Видав. об'єднання «Тираж», 2005. – 380 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
4. Воронова С. В. Проактивність менеджера як умова якісного управління закладом освіти. Наша школа. 2014. № 1. С. 35-38.
5. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу. 2007. № 1(27). С. 12-15
6. Грищук А. Словник українського педагога / Анатолій Грищук. — К.: КВІЦ, 2015.— 405 с.
7. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник О.М. Онаць, Н.М. Острроверхова, Л.М. Попович, М.Г. Шевцова / К.: КОНВІ ПРІНТ, 2019. С. 96-102
8. Даниленко Л.І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій / Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально – методичний посібник / Кол.:авторів: Колупаєва А.А., Найда Ю.М., Софій Н.З. та ін. За заг.ред. Даниленко Л.І., - К.:2007.- 128 с.
9. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.

10. Друкер Пітер Ф. Задачі менеджменту у ХХІ ст. [Текст]: пер. з англ. / Пітер Ф. Друкер. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ototsky.com/khipu/lib/druker_managementXXI_ru.pdf
11. Економічний енциклопедичний словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>
12. Економічні-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти : практичний посібник / О.М. Онаць, Г.М. Калініна, М.М. Малюга, В.В. Мелешко, Л.М. Попович, М.О. Топузов, Б.Г. Чижевський. / за ред. О. М. Онаць [Електронне видання] - Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2021 - 97 с.
13. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа.— К.: Міжнародна економічна фундація, 2000.— 703 с.
14. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: [монографія] / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
15. Єльнікова Г. В. Новий погляд на управління загальною середньою освітою / Галина Василівна Єльнікова // Імідж сучас. педагога. – 2001. – № 3/4. – С. 28–30.
16. Зайченко Іван Васильович Педагогіка і методика викладання у вищій школі : навч. посіб. для магістрантів спец. 8.05180101 "Технологія деревообробки". Київ : Компринт, 2015. 443 с.
17. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
18. Кобушко Я.В., Майборода О.В. (2020). Фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти. Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”, 1, 132–140. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78719/1/Kobushko_fandraizynh.pdf (дата звернення 18.03.2023)

19. Коваленко Є. І. Інноваційні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами / Є. І. Коваленко // Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Психолого-педагогічні науки. 2015. - № 3. - С. 7-14. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2015_3_3

20. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.

21. Літкевич А.М. (2019). Фандрайзинг як складова частина ресурсного забезпечення конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, Вип. 66, Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/66/part_1/24.pdf (дата звернення 23.08.2023).

22. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс. Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. ; за ред. Є. Р. Чернишової ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221–232

23. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

24. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. – Т. : Астон, 2007. – 150 с.

25. Модернізація професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. (2023). Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems, 142-149. URL:<https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-66-142-149>

26. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова),

В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. — Київ: Педагогічна думка, 2016. — 448 с

27. Нікітіна Н., Решетова І. Інноваційні технології освітнього менеджменту. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2019, № 5 (97). С.101-113. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | Гуманізація навчально-виховного процесу (ddpu.edu.ua)

28. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://bit.ly/3FTagmS>

29. Огінок С., Лесюк А. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*, 2023 (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-66>

30. Огородник В.О. Фандрайзинг – інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відноси. *Економіка і організація управління*, Вип. 1–2. (2014). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_30 (дата звернення 18.04.2023)

31. Онаць О.М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. Проблеми сучасного підручника. Випуск 20 (2018). URL: <http://iitta.gov.ua/cfcb470011a586b8d4e7d48969f4019c.pdf>

32. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : збірник наукових праць / редкол. : Л.І. Даниленко та ін. Київ : Логос, 2000

33. Петруня Ю., Залесов М., Брижаний В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вісник ТАНГ*. 2003. №5. С.163–167

34. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>

46. Соколова А.М. (2012). Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності. Економічний часопис – XXI, Вип. 9–10, 35–38. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48336/11-Sokolova.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.03.2023)
47. Стеценко, Н., Ткачук, Г. INNOVATIVE ACTIVITY OF THE MANAGER AS A CONDITION FOR ENSURING THE EFFECTIVE ACTIVITY OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(23-02), 99–103. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-23-02-039>
48. Філоненко О. Як створити та оживити сайт закладу освіти. URL.: <https://oplatforma.com.ua/article/2828-yak-stvoriti-ta-objiviti-sayt-zakladu-osvti>
49. Хоменко О. М. Визначення місця маркетингового позиціонування освітніх установ у системі складових комунікаційної стратегії. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_1/289.pdf/ (дата звернення: 18.10.2023)
50. Шатун В. Т. Основи менеджменту [Текст]: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
51. Швардак М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2020. №2. С.158-164.
52. Швардак М.В. PR-технології на ринку освітніх послуг. НАУКОВИЙ ВІСНИК УЖГОРОДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ. СЕРІЯ: «ПЕДАГОГІКА. СОЦІАЛЬНА РОБОТА». 2022. ВИПУСК 1 (50).с.307-310
53. Швардак М.В. Понятійно-категоріальний апарат системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту // Sciences of Europe. 2021. №63-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiyno-kategorialniy-apat-sistemi->

pidgotovki-maybutnih-kerivnikiv-zzso-do-zastosuvannya-tehnologiy-
pedagogichnogo (дата звернення: 25.09.2023).

54. Швардак М.В. Технології управління сучасним закладом освіти. Професійна підготовка фахівців у системі дошкільної та початкової освіти в умовах полікультурного середовища: теоретико-практичний аспект: колективна монографія / за заг. ред. В.І. Кобаля. Мукачево: РВЦ МДУ, 2021. С.355–374



Имя пользователя:
Кобаль Василь Иванович

ID проверки:
1016094860

Дата проверки:
03.02.2024 19:31:01 EET

Тип проверки:
Doc vs Internet

Дата отчета:
03.02.2024 19:41:12 EET

ID пользователя:
89123

Название файла: Магістерська_Козак А.В._антиплагіат

Количество страниц: 35 Количество слов: 9876 Количество символов: 79404 Размер файла: 145.17 KB ID файла: 1015811629

16.8% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.23% с Интернет-источником (<https://ddpu.edu.ua/images/naukvid/econom/tezi.pdf>)

16.8% Источники из Интернета 548 Страница 37

Поиск совпадений с Библиотекой не производился

3.21% Цитат

Цитаты 15 Страница 38

Исключение списка библиографических ссылок выключено

19% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения: количество найденных слов меньш...

19% Исключений из Интернета 396 Страница 39

Нет исключенных библиотечных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы 2