



Кравченко Ганна Юріївна,

докторка педагогічних наук, доцентка, професорка
кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Kravchenko Hanna,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Pedagogy,
Foreign Philology and Translation,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

E-mail: anna.dist61@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-2156-3203>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

A На основі аналізу теоретичних основ і моделей управління організаційними змінами встановлено, що існують два напрями досліджень. Перший напрям – це дослідження динаміки процесу організаційних змін, у якому розглядається послідовність дій, які реалізує організація. Отримана в результаті процесуальна модель являє собою модель управління організаційними змінами. Другий напрям досліджує зміст зміни стану організації в певний момент часу, розроблення «ситуаційних» моделей.

У змісті статті розглянуто особливості впровадження різноманітних варіантів інноваційної моделі в освітню практику організацій. Розкрито сутність розповсюдження освітніх інновацій, що лежать в основі розвитку сучасних закладів загальної середньої освіти. З'ясовано, що для управління інноваційною діяльністю у ЗЗСО необхідно звернути увагу на таке поняття як «інноваційне навчання вчителів» та умови його ефективності. Саме інноваційне навчання вчителів, відповідно до логіки розвитку будь-якого інноваційного педагогічного процесу передбачає навчання як формування знань про створення нового в системі освіти та набуття педагогами досвіду творчої професійної діяльності; навчання як освоєння педагогічних нововведень, здійснення їх оцінки; навчання як підготовку до впровадження та розповсюдження освітніх нововведень.

Подані результати анкетування вчителів дозволили виявити фактори, що сприяють їхньому професійному розвитку. Доведено, що одним із тривожних виявляється той факт, що науково-методична робота займає в рейтингу значущих факторів, які сприяють освоєнню педагогічних інновацій, одне з останніх місць.

Із метою вдосконалення управлінської компетентності керівників запропоновано фрагмент програми спецкурсу за темою «Технологія освоєння педагогічних інновацій в умовах внутрішньошкільної науково-методичної роботи». Актуальність спецкурсу обумовлена потребою директорів та заступників директорів з навчально-виховної роботи, що мають певний досвід управлінської діяльності, в удосконаленні вміння створювати систему роботи з педагогами школи в умовах інноваційного розвитку закладу освіти.

Ключові слова: зміни; управління змінами; інновація; інноваційні моделі; інноваційне навчання; заклад загальної середньої освіти

Management of innovative activities in an institution of general secondary education in the conditions of changes

S Based on the analysis of theoretical foundations and models of organizational change management, it was established that there are two directions of research. The first direction is the study of the dynamics of the process of organizational changes, which examines the sequence of actions implemented by the organization, time, nature, communications, etc. The resulting procedural model is a model of organizational change management. The second direction examines the content of changes in the state of the organization at a certain point in time, the development of "situational" models. The essence of the implementation of various options of the innovative model in the educational practice of organizations is revealed.

The content of the article examines the peculiarities of the spread of educational innovations, which are the basis of the development of modern institutions of general secondary education. To manage innovative activities in a general secondary education institution, it is necessary to pay attention to such a concept as "innovative teacher training" and the conditions for its effectiveness. The innovative training of teachers, in accordance with the logic of the development of any innovative pedagogical process, involves training as the formation of knowledge about the creation of new things in the education system and the acquisition by teachers of experience in creative professional activity; learning as the mastering of pedagogical innovations, their assessment; training as preparation for the implementation and distribution of educational innovations. Based on this, the content of the article provides a classification of five options for introducing innovation in an educational institution.

The results of a survey of teachers, which identified factors contributing to their professional development, are presented. It has been proven that one of the worrying things is the fact that scientific and methodical work occupies one of the last places in the rating of significant factors contributing to the development of pedagogical innovations.

To improve the managerial competence of managers, a fragment of the special course program on the topic "Technology of mastering pedagogical innovations in the conditions of intra-school scientific and methodological work" is proposed. The relevance of the special course is due to the need for principals and deputy principals of educational work, who have some managerial experience, to improve their ability to create a system of work with school teachers in the conditions of innovative development of the educational institution.

Keywords: *changes; change management; innovation; innovative models; innovative training; institution of general secondary education*

Актуальність проблеми. Потреба в інноваційних процесах в освітній системі України ні в кого не викликає сумніву. Складний клубок гострих політично-правових, економічно-соціальних проблем, характерних сьогодні для українського суспільства, не міг не призвести до виникнення суперечностей в існуючій освітній системі, вирішити які можливо лише за умов її інноваційних перетворень. Серед політичних сучасних умов функціонування системи освіти в Україні відзначимо як значущу зміну типу держави та політичного режиму. Демократизація всіх рівнів суспільного життя та входження до ринку вимагає від української освіти розв'язання цілої низки надзвичайно складних проблем.

Епоха інноваційного суспільного розвитку підвищує вимоги до сучасного педагога, потребує постійного вдосконалення його фахової майстерності.

Найрозповсюдженішою освітньою інновацією, що лежить в основі розвитку сучасних закладів загальної середньої освіти є їх перехід на новий зміст освітньої діяльності.

Зазначимо, що впровадження різноманітних варіантів інноваційної моделі в освітню практику економічно розвинених країн – це не данина моді, не наслідок боротьби політичних течій, а процес, що має суто об'єктивний характер. Як відомо, освіта та суспільство невід'ємні. Це – одна єдина система. Освіта повинна бути гнучкою та динамічною, щоб швидко адаптуватись до соціально-економічних змін, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі [1].

Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змін полягає у застосуванні низки управлінських процедур, які спрямовано на фіксацію та подальше нарощування результатів реалізації стратегічних змін в освітніх організаціях. Саме управління розглядає структурні елементи системи управлінського закріплення, що приведуть до стратегічних змін в організації.

До таких елементів можна віднести: ініціацію стратегічних змін у ЗЗСО; декларування та поширення результатів стратегічних змін через контактні зовнішні та внутрішні стейкхолдерів закладу; імплементацію результатів реалізації стратегічних змін у діяльність ЗЗСО; мотивація участі педагогічного колективу до роботи в умовах змін [1; 9].

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Питання ефективного забезпечення управління стратегічними змінами досліджувалися широким колом закордонних науковців, до числа яких належать І. Адизес, І. Ансофф, Р. Бекхард, Р. Джейкобс, Е. Камерон, М. Грін, Дж. Коттер та ін. Управлінню організаційними змінами на підприємстві присвячували своє дослідження Т. Андрєєва, Н. Беляєва, М. Бір, Л. Гордієнко, Т. Лепейко, Л. Мельник, В. Пономаренко, О. Раєвнева та ін.

Реалізацію управління стратегічними змінами в умовах вітчизняного наукового простору вивчають українські науковці О. Андрущенко, Є. Гринь, Г. Осовська, О. Осовський, С. Турчина та ін.

Наукові праці зазначених авторів присвячені методологічним і практичним аспектам управління організаційними змінами, теорії та практики організаційного розвитку. Незважаючи на широкий спектр наукових праць згідно із зазначеною тематикою необхідно відзначити недостатній рівень дослідження питань сутності, змісту організаційних змін і деяких аспектів процесу управління інноваційною діяльністю організації в умовах змін.

Тому для нас важливим і постає питання звернути увагу на дослідження інноваційних процесів у педагогічній діяльності колективу.

У теоретико-методологічній основі дослідження звернено увагу на наукові праці Н. Бібік, О. Дубасенюк, Г. Кравченко, Н. Павленко, О. Пометун, З. Рябової, О. Савченко, С. Сисоєвої, Т. Сущенко, Л. Хомич, Л. Хоружої та ін., у яких

розкрито педагогічну діяльність учителя та його професійну компетентність.

Готовність до змін через створення, впровадження і розповсюдження освітніх нововведень розглядається більшістю науковців у контексті особистісно-діяльнісного підходу. Цей напрям успішно розроблялися І. Гавриш, І. Зимньою, Н. Клокар, О. Козловою, Г. Кравченко, К. Макогон, А. Харківською та ін.

Мета статті: акцентувати увагу керівників ЗЗСО на поняттях «зміна», «удосконалення», «адаптація», «інновація», «інноваційне навчання». Розкрити причини гальмування впровадження інновацій та умови, при яких інноваційні процеси, які відбуваються в закладі освіти будуть ефективними.

Викладення основного матеріалу. У сучасному менеджменті існує чимало понять, пов'язаних з організаційними змінами: «зміна», «трансформація», «перетворення», «розвиток», «удосконалення», «адаптація» тощо. Саме слово «зміна» (change) походить від французького слову «changer», що означає в первісному значенні «вигин», «поворот» (гілок дерева, виноградної лози) [7; 9]. Слово «change» і його переклад українською мовою «зміна» максимально відображають погляд на організацію як на організм. Із цієї точки зору, «зміни» – це «внутрішні повороти», які життєво необхідні для використання потенційних можливостей організації [5, с. 42].

Аналіз теоретичних основ і моделей управління організаційними змінами показав, що дослідження у цій області проводяться за двома напрямками. Перший напрям (дослідження А. Джадсона, Дж. Дака, Р. Бекхарда, Л. Грейнера, Дж. Коттера, К. Левіна) – це дослідження динаміки процесу організаційних змін. При цьому розглядаються послідовність дій, які реалізує організація, час, характер, комунікації тощо. Отримана в результаті процесуальна модель являє собою певну послідовність стадій процесу управління організаційними змінами. Другий напрям (дослідження Р. Айзенштата, М. Біра, Дж. Балогана, Ф. Крюгера, М. Надлера, П. Сенге, В. Хоуп-Хейлі) досліджує зміст зміни стану організації в певний момент часу, розробляються «змістовні» («ситуаційні») моделі, що описують підсистеми організації, піддаються змінам і структури взаємозв'язків між ними [7; 8; 9].

Управління інноваційною діяльністю у ЗЗСО в умовах змін важливого значення набуває розуміння володіти уявленням щодо майбутніх наслідків змін, що вимагає дослідження феномену «опір організаційним змінам». Звичайно, під «опором організаційним змінам» розуміють протидію співробітників будь-яким перетворенням в організаціях під впливом великої кількості факторів.

У своїх дослідженнях Дж. Коттер дійшов висновку, що більше половини проєктів і програм змін виявляються невдалими через неефективне управління, що характеризується виникненням опору організаційним змінам із боку співробітників [11, с. 60].

Р. Хеллер виокремив три основні причини негативного ставлення персоналу організації до змін: раціональні (проблеми, пов'язані з усвідомленням деталей проєкту змін, відсутність віри в ефективність змін, негативні очікування); особисті (страх втрати робочого місця, тривога стосовно майбутнього, критика з боку керівництва); емоційні (схильність людей чинити опір змінам незалежно від одержуваної вигоди і втрати, низька залученість до проєкту змін, стан мобілізації [10].

Існує реальна суперечність між інноваційними процесами, що відбуваються в закладах загальної середньої освіти, і рівнем готовності вчителів до роботи в школі, яка постійно оновлюється. Це й зрозуміло. Школа, яка працює в інноваційному режимі, суттєво відрізняється від тих шкіл, метою яких є лише підтримка стабільного функціонування. Особливо нині, коли в кожній школі, незалежно від її типу, відбуваються як часткові, модульні, так і системні інновації, що одночасно ініціюються як «зверху», так і «знизу». Унаслідок цього існуючі підходи до організації внутрішньошкільної науково-методичної роботи, які давали позитивні результати при звичайному режимі функціонування закладу освіти, не дозволяють сьогодні досягти бажаних цілей у здійсненні інноваційного процесу. Тому для управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти необхідно створити умови для інноваційного навчання вчителів [5].

Уперше термін «інноваційне навчання» було введено в науковий обіг У. Боткіним. Американський учений, співробітник Гарвардської педагогічної аспірантури виокремив три основних

типи опанування знань, характерних для сучасної людини: нормативне навчання (MAINTENANCE LEARNING), набуття знань на основі так званого «шокового» досвіду (LEARNING BY SHOCK) та інноваційне навчання (INNOVATIVE LEARNING). Останнє, за визначенням У. Боткіна, спрямовується на розвиток здібностей до спільних дій у нових, можливо безпрецедентних ситуаціях [3, с. 28–49].

Треба мати на увазі, що досить часто інноваційні процеси перериваються на початкових етапах. Тому запровадження інновацій не приводить до позитивних результатів, залишається на рівні перетворень окремих елементів організації освітнього процесу, а інколи навіть завдає серйозної шкоди.

Грунтовний аналіз причин, які гальмують запровадження педагогічних інновацій, було здійснено О. Савченко. Його результати дозволили українській вченій згрупувати їх у такому порядку: педагогічні причини (наявність у вчителів стереотипів, усталеність методик фронтальної роботи, велика завантаженість, недостатній розвиток дослідницьких і рефлексивних умінь тощо); психологічні причини (слабка мотивація саморозвитку, невпевненість у своїх здібностях, боязнь невдач, небажання щось змінювати тощо); соціальні причини (нестабільність у зовнішньому

середовищі, неефективні форми поширення нововведень і пропагування передового досвіду); економічні причини (недостатність інформаційних ресурсів більшості шкіл, недосконалість матеріальної бази, відсутність ефективного матеріального стимулювання інноваційної діяльності тощо) [2; 7; 8].

Зрозуміло, що без подолання зазначених чинників гальмування педагогічних інновацій вирішити завдання реформування освітньої системи України неможливо. Тому керівникам ЗЗСО необхідно звернути увагу на найважливіші функції внутрішньошкільної науково-методичної роботи по відношенню до конкретного вчителя, який є носієм інновацій.

Відомо, що до факторів виникнення інновацій відносяться: творча особистість (носій інновації), наукова ідея (ядро інновації) та експеримент (джерело інновації). Педагогічні колективи закладів освіти, як і їхні керівники, відчують серйозні труднощі з питань експериментальної роботи, що пов'язані з недостатньою професійною компетентністю освітян у галузі педагогічної інноватики [2].

Надамо результати дослідження факторів, що, на думку освітян, стимулюють їхній професійний розвиток та самоосвіту (табл. 1):

Таблиця 1

Самооцінка вчителями факторів, що сприяють професійному розвитку

Фактори	Експериментальні групи (ЕГ)	Контрольні групи (КГ)
1. Науково-методична робота	8,3%	6,5%
2. Навчання на курсах підвищення кваліфікації	20,4%	28,7%
3. Приклад та вплив колег	30,4%	34,4%
4. Можливість визнання в колективі	18,8%	21,7%
5. Інтерес до професійної діяльності	16,7%	23,9%
6. Новизна професійної діяльності, можливість експериментування	14,6%	17,3%
7. Увага до цієї проблеми керівництва школи	22,5%	30,9%
8. Інноваційний «клімат» у колективі	28,3%	36,5%
9. Потреба самореалізації	25,7%	29,8%
10. Кар'єрне зростання	18,9%	25,7%

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить про те, що серед найвагоміших чинників, які сприяють професійному розвитку та самоосвіті, вчителями початкових класів, у першу чергу, виокремлюються: інтерес до професійної діяльності (16,7% в ЕГ і 23,9% в КГ), можливість визнання в колективі (18,8% в ЕГ і 21,7% в КГ), новизна інноваційної професійної діяльності, можливість експериментування (18,8% в ЕГ та 21,7% у КГ), увага до підвищення професійної компетентності вчителів із боку керівництва школи (22,5% в ЕГ і 30,9% у КГ); інноваційний «клімат» у колективі (28,3% в ЕГ і 36,5% у КГ); потреба самореалізації 25,7% в ЕГ і 25,7% в КГ [2; 6].

Тривожним виявляється той факт, що науково-методична робота займає в рейтингу значущих факторів, що сприяють освоєнню педагогічних інновацій, одне із останніх місць.

Результати анкетування дозволили виявити причини цього негативного явища. Це [там само]:

- 1) формалізм в організації науково-методичної роботи;
- 2) невідповідність змісту і форм науково-методичної роботи вимогам освітнього сьогодення;
- 3) слабка індивідуалізація науково-методичної роботи;
- 4) низький рівень управління науково-методичною роботою;
- 5) недооцінка ролі та значущості науково-методичної роботи керівниками ЗЗСО;
- 6) ігнорування керівництва закладу освіти потреб учителів у кар'єрному зростанні.

Із метою виявлення причин утруднень було запропоновано відповісти на запитання анкети «Причини утруднень реалізації інноваційних методик і технологій» (табл. 2):

Таблиця 2

Характеристика основних утруднень, що виникають у вчителів у процесі впровадження інноваційних освітніх методик і технологій

Характеристика основних утруднень	Кількість учителів, які відчувають утруднення (у відсотках)
Недостатня обізнаність у питаннях теоретико-методологічних основ запропонованих методик і технологій	82%
Неспроможність до проектування освітнього процесу в межах одного предмета, введення інформатики як фундаментальної дисципліни	65%
Неспроможність до проектування освітнього процесу в межах одного предмета на засадах ІКТ	79%
Низький рівень технологічної готовності до впровадження форм змішаного навчання	80%
Низький рівень мотиваційної готовності	76 %
Неспроможність до професійної саморефлексії	68%
Низький рівень технологічної готовності до впровадження 12-бальної системи оцінювання відповідно до вимог НУШ	49%
Усвідомлення наявності певних прогалин у результатах навчання учнів, здійснення моніторингу якості навчальних досягнень	81%
Відсутність усвідомлення організації ефективної взаємодії між викладачем і здобувачем освіти через методики впровадження гібридного навчання	69%
Рівень інформаційної культури учнів	78%

Якісний і кількісний аналіз результатів анкетування дав підстави ранжувати фактори, що призводили до утруднень, а саме:

1. Недостатня обізнаність учителів у питаннях теоретико-методологічних основ запропонованих методик і технологій.
2. Усвідомлення наявності певних прогалин у результатах навчання учнів, здійснення моніторингу якості навчальних досягнень.
3. Низький рівень технологічної готовності до впровадження форм змішаного навчання.
4. Неспроможність до проектування освітнього процесу в межах одного предмета на засадах ІКТ.
5. Рівень інформаційної культури учнів.
6. Низький рівень мотиваційної готовності [там само].

Узагальнення отриманих даних дало підстави для висновку про необхідність розроблення й упровадження в практику роботи методичних об'єднань учителів системи роботи, спрямованої на формування всіх без винятку компонентів готовності освітян до впровадження інноваційних методик і технологій: мотиваційного, теоретико-методологічного, процесуально-діяльнісного та рефлексивного складників; створення відповідної системи науково-методичного і матеріально-технічного забезпечення; спеціальної підготовки керівників методичних об'єднань і заступників директорів з навчально виховної роботи.

Пропонуємо фрагмент програми спецкурсу для керівників ЗЗСО за темою «*Технологія освоєння педагогічних інновацій в умовах внутрішньошкільної науково-методичної роботи*».

Актуальність спецкурсу обумовлена потребою директорів і заступників директорів з НВР, що мають певний досвід управлінської діяльності, в удосконаленні вміння створювати систему роботи з педагогами школи в умовах інноваційного розвитку закладу освіти.

Метою спецкурсу є формування теоретичної, методологічної та практичної компетентностей директорів, заступників директорів шкіл із питань освоєння та впровадження освітніх інновацій у практику роботи закладу.

Завданням даного навчального курсу є ознайомлення слухачів із сутністю і значенням освітніх інновацій, оновлення знань керівників шкіл із питань управління інноваційною діяльністю та формування знань із питань упровадження технологій здійснення інноваційної освітньої

діяльності у ЗЗСО та освоєння вчителями директивних освітніх інновацій в умовах роботи шкільних методичних об'єднань.

Навчально-тематичний план передбачає різні форми занять (лекційні, практичні та семінарські), визначає теоретичну та практичну частину підготовки, дає змогу оперативно врахувати професійні запити і потреби слухачів. Усі заняття проводяться на основі інтерактивних форм взаємодії викладачів і слухачів.

Програма складається з таких модулів: «Теоретичні питання освоєння вчителями педагогічних інновацій в умовах внутрішньошкільної науково-методичної роботи»; «Теоретичне обґрунтування сутності та компонентів технології освоєння вчителями освітніх інновацій»; «Реалізація технології освоєння освітніх інновацій в умовах закладу освіти».

Визначення якості освітнього процесу здійснюється шляхом виконання практичних завдань під час проведення навчального практикуму (табл. 3).

Отже, управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти – це використання наукового аналізу як інструменту управління, дозволяє визначити алгоритм розгортання інноваційної та експериментальної діяльності: по-перше, це вибір окремими освітніми установами певної освітньої моделі, в основі якої лежить власна концепція розвитку; по-друге, це нормативні підстави побудови педагогічної системи, у тому числі й системи управління розвитком освітніх установ нового типу в умовах регіональної системи освіти [2, с. 352].

Висновки. Нині робота творчих груп керівників закладів загальної середньої освіти як групова форма управлінської діяльності оцінюється педагогічними працівниками досить високо. І це зрозуміло. Робота її членів над певною науково-методичною проблемою, яка потребує внесення змін у діяльність педагогічного колективу, надає їм можливість поглиблено вивчити теоретико-методологічні основи впроваджувального нововведення, обговорити незрозумілі та суперечливі питання, освоїти відповідну технологію, апробувати її на практиці, цілеспрямовано впливати на процес реалізації ідей нововведення в масштабах усього закладу загальної середньої освіти.

**Навчальний план програми спецкурсу для керівників ЗЗСО за темою
«Технологія освоєння педагогічних інновацій в умовах
внутрішньошкільної науково-методичної роботи» (30 год.)**

№ з/п	Зміст	Лекції	Практичні	Семінари	Усього годин
1.	<i>Теоретичні питання освоєння вчителями педагогічних інновацій в умовах внутрішньошкільної науково-методичної роботи</i>	3	2	4	9
1.1.	Загальне уявлення про фактори, сутність і значення освітніх інновацій	1			2
1.2.	Роль інноваційного підходу в системі формування професійної компетентності педагогів	1		2	3
1.3.	Особливості управління інноваційною діяльністю в закладі освіти	1		2	2
1.4.	Технологія здійснення інноваційної освітньої діяльності у ЗЗСО		2		4
2.	<i>Теоретичне обґрунтування сутності та компонентів технології освоєння вчителями освітніх інновацій</i>	2	11	4	17
2.1.	Значення інноваційного навчання в підготовці вчителів ЗЗСО до освоєння освітніх інновацій			1	2
2.2.	Обґрунтування сутності та компонентів педагогічної технології	2		2	4
2.3.	Технологія освоєння вчителями освітніх інновацій та її впровадження в умовах роботи шкільних методичних об'єднань		3	1	4
2.4.	Моніторинг якості освітньої діяльності педагогічного колективу закладу		3		4
3.	<i>Реалізація технології освоєння освітніх інновацій в умовах</i>		2		2
4.	<i>Результативність навчального курсу</i>		2		2
4.1.	Практикум		2		6
	РАЗОМ за модулями:	5	17	8	30

З'ясувавши сутність проблеми і досягнувши високого рівня компетентності, члени творчої ініціативної групи керівників розробляють моделі, схеми, рекомендації щодо впровадження в практику роботи ЗЗСО певного освітнього нововведення, ознайомлюють педагогічний колектив із існуючим ефективним досвідом.

На даний час для керівників ЗЗСО одним із пріоритетних завдань повинно постати питання визначення умов, елементів і критеріїв ефективності організаційних перетворень, які приводять до успіху. До них можна віднести такі, як *фактори успіху змін* (побудова стратегічних і тактичних цілей змін в умовах інноваційної діяльності; планування напряму структурних змін; визначення стратегії технологій розвитку взаємин; управління підвищенням кваліфікації

співробітників; оцінка внеску кожного співробітника в розвиток змін, які відбуваються в закладі освіти) та *умови ефективності змін* (зміни в освітньому процесі; наявність програмно-цільового проекту; творчість, креативність, ініціативність педагогічних працівників; здійснення моніторингу професійної та освітньої діяльності; ресурсне забезпечення закладу; наявність ініціативи адміністрації до проведення системних змін) [10].

Майже всі керівники бажають здійснювати зміни та зосереджують свою увагу на можливості адаптації організації до зовнішнього середовища та існуючих нестабільних ринкових умов під час воєнного стану; на ефективність використання ресурсів, які приводять до якісного освітнього процесу.

Вважаємо, що *подальших розвідок* потребує визначення конкретних показників і критеріїв ефективності управління змінами в умовах інноваційної діяльності ЗЗСО.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження : кол. монографія / Г. В. Сльникова, І. П. Анненкова, Г. Ю. Кравченко, С. Г. Немченко, В. С. Ульянова ; за заг. і наук. ред. Г. В. Сльникової. Харків : Мачулін, 2021. 398 с.
2. Бацула Н. В., Кравченко Г. Ю. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. конфер., м. Харків 18–19 березня 2019. С. 350–353.
3. Боткін Дж. Інноваційне навчання, мікроелектроніка та інтуїція. *Перспективи. Запитання освіти*. Париж, 1983. С. 28–49.
4. Гавриш І. В. Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної професійної діяльності : дис... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Харківський національний педагогічний ун-т ім. Г. С. Сковороди. Х., 2006. 579 арк. : рис. Бібліогр.: арк. 430–475.
5. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж (донецьке відділення), 2014. 395 с.
6. Савченко О. Покликання початкової школи. *Сучасні проблеми художньої освіти в Україні*. 2013. Вип. 8. С. 202–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spkho_2013_8_17
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730>
8. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЗУКЦ, 2008. 66 с.
9. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
10. Heller R. *Managing Change*. DK Publishing Ink, 1998. URL: [<http://www.observer.co.uk>].
11. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995. March-April Vol. 73 (2). P. 59–67.

References

1. Yelnykova, H. V. (Ed.). (2021). *Adaptyvne upravlinnia: transformatsiia v zakladakh osvity riznoho ravnia orhanizatsii ta rezultatyvnist yoho praktychnoho vprovadzhenia* [Adaptive management: transformation in educational institutions of different levels of organization and effectiveness of its practical implementation]: kol. monohrafiia. Kharkiv: Machulin [in Ukrainian].
2. Batsula N., Kravchenko H. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu zakladiv zahalnoi serednoi osvity. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: sb. materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, m. Kharkiv 18–19 bereznia 2019. Pp. 350–3538
3. Botkin, Dzh. (1983). Innovatsiine navchannia, mikroelektronika ta intuitsiia [Innovative learning, microelectronics and intuition]. In *Perspektyvy. Zapytannia osvity* [Prospects. Questions of education] (pp. 28–49). Paryzh [in Ukrainian].
4. Havrysh I. V. Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia hotovnosti maibutnikh uchyteliv do innovatsiinoi profesiinoi diialnosti : Dys... d-ra ped. nauk: 13.00.04 / Kharkivskiy natsionalnyi pedahohichnyi un-t im. H.S.Skovorody. Kh., 2006. 579ark. : rys. Bibliohr.: ark. 430–475.
5. Husieva, O. Yu. (2014). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty* [Strategic change management: theory and applied aspects]: monohrafiia. Donetsk: Noulidzh (donetske viddilennia) [in Ukrainian].
6. Savchenko, O. (2013). Poklykannia pochatkovoii shkoly [Primary school vocation]. *Suchasni problemy khudozhnoi osvity v Ukraini* [Contemporary problems of art education in Ukraine], 8, 202–207. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spkho_2013_8_17 [in Ukrainian].
7. Osovska, H. V., & Osovskiy, O. A. (2018). Upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi [Management of strategic changes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730> [in Ukrainian].
8. Petrova, I., Polishchuk, V., & Pechenizkyi, V. (2008). *Upravlinnia zminamy* [Change management]: navch. posibnyk. Lviv: ZUKTs [in Ukrainian].
9. Shevchenko, I. B. (2015). *Upravlinnia zminamy* [Change management]: navch. posib. dlia studentiv vyshchychkh navchalnykh zakladiv. Kyiv: NTUU «KPI» Politehnika [in Ukrainian].
10. Heller, R. (1998). *Managing Change*. DK Publishing Ink. Retrieved from [<http://www.observer.co.uk>].
11. Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59–67.

Дата надходження до редакції
авторського матеріалу: 13.06.2023