



Оксана Олійник – аспірантка Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна.

Коło наукових інтересів: інновації в закладах загальної середньої освіти, розвиток інноваційної компетентності вчителів.

✉ o.oliinyk.asp@kubg.edu.ua

id <https://orcid.org/0000-0001-8433-6764>

УДК 37.091.2:005.342

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-4-112-122>

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ІННОВАЦІЇ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Інноваційне спрямування сучасної освіти в Україні обумовлене низкою соціальних чинників. Запити суспільства до цієї сфери стрімко зростають, а це, своєю чергою, актуалізує потребу модернізувати освіту до наявних умов. Тож інновації виходять на новий рівень, стаючи не просто ситуативним явищем, а системно організованим процесом. Будь-яка зміна стає успішною за умови якісно спланованого її впровадження, а це актуалізує питання менеджменту освітньої інновації. Тому в статті ми проаналізували особливості нововведень у закладах загальної середньої освіти, критерії, які є провідними в їх реалізації, алгоритми впровадження відповідно до тенденцій сучасного інноваційного менеджменту. Крім того, запропонували власну структуру впровадження інновації в закладі загальної середньої освіти на прикладі практичного кейсу організації роботи з обдарованими дітьми в ліцеї «Educator».

Ключові слова: інновація, менеджмент інновації, алгоритм упровадження інновації, інноваційна діяльність.

Постановка проблеми. Розвиток інноваційної освітньої діяльності – це один зі стратегічних напрямків освітньої політики України, який визначає траєкторію руху цієї галузі. Рушієм у цьому стають заклади освіти як провідні осередки змін. Зосередимо увагу саме на закладах загальної середньої освіти. Налагоджена система впровадження нового в них охоплює методологічний, науково-методичний, управлінський аспекти. Це гарантує позитивні показники якості роботи і стає можливим завдяки професійному менеджменту інновації. Тож актуалізується питання такої організації інноваційної діяльності в закладі загальної середньої освіти, яка сприятиме здатності конкурувати на ринку освітніх послуг та якісно реалізовувати запити учнів, їхніх батьків і суспільства. Цьому сприяє інноваційний освітній менеджмент, який став симбіозом знань з економіки, управління, педагогіки й психології. Завдяки обізнаності в його інструментах та алгоритмах освітяни мають змогу якісно впроваджувати нововведення у свою діяльність на різних рівнях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інноваційного менеджменту посідає важливе місце в науковій думці. Так, його аналізом займалися Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л.

Калініна, які досліджували теоретико-прикладні надбання інноваційного менеджменту у сфері виробництва. Специфіку науково-методичного менеджменту освітніх інновацій, зокрема й у післядипломній педагогічній освіті та управлінському аспекті розглядали І. Коновальчук, О. Мармаза, О. Мариновська, В. Сидоренко та інші. Незважаючи на значну дослідженість окресленої проблеми, все ж трансформації в суспільстві, запити до освіти актуалізують питання менеджменту освітньої інновації.

Мета статті полягає в аналізі особливостей освітньої інновації, її критеріїв, умов реалізації, алгоритмів впровадження в контексті сучасного освітнього інноваційного менеджменту.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації поставлених завдань використано комплекс методів: *теоретичні* – системно-структурний та системно-функціональний аналіз для розкриття стану розробленої досліджуваної проблеми, визначення поняттєво-категоріального апарату роботи та з'ясування сутності освітніх інновацій та алгоритмів їх впровадження в освітній процес; *узагальнення й систематизація теоретичних аспектів дослідження; емпіричні* – спостереження, саморефлексія, експертна оцінка, вивчення документації і продуктів діяльності.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний менеджмент є важливим у закладі освіти. На цьому наголошують вітчизняні науковці, зокрема О. Мармаза акцентує на тому, що він сприяє системності в інноваційній діяльності, створенню єдиного інформаційного поля щодо неї, підвищенню інноваційних компетентності та культури вчителів, а також впливає на формування конкурентоспроможності закладу (Мармаза, 2016, с.28).

Існує також поняття науково-методичного менеджменту освітньої інновації, яке пропонує дослідниця О. Мариновська і розуміє його як галузь інтегрованої практико-теоретичної діяльності суб'єктів науково-методичної роботи, яка передбачає ефективне управління інноваційною діяльністю педагогічних працівників із використанням андрагогічних технологій науково-методичного супроводу впровадження освітніх інновацій (Мариновська, 2009, с.61).

Відповідно до законодавчої бази, освітня інновація – це вперше створені, вдосконалені освітні, навчальні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що мають істотно поліпшити результати освітньої діяльності (Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності). Колектив авторів монографії «Інноваційність розвитку вищої педагогічної освіти: від теорії до практики» інноваціями в освіті ідентифікує ідеї, процеси, збори і результати, взяті в єдності якісного вдосконалення педагогічної системи; це результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних освітніх проблем, продуктом яких можуть бути нові освітні технології, оригінальні форми та методи навчання й виховання, нестандартні підходи в управлінні освітою (Хоружа, 2009, с.12). Дослідниця В. Сидоренко подає таке бачення освітньої інновації: «це цілеспрямований процес певних змін (частково модифікаційних або кардинальних) в освіті (освітній галузі) на основі соціокультурних викликів постіндустріальної епохи, досягнень психолого-педагогічної науки, вивчення, аналізу й узагальнення передового перспективного досвіду, що спричинюють професійно-педагогічну дію нової якості, пошук продуктивних форм, методів, технологій організації освітнього процесу та спрямовані на ефективне вирішення професійних завдань, забезпечення високого результату тощо» (Сидоренко, 2016, с. 245–246). На її думку, впровадження нового може стосуватися оновлення теоретичного, технологічного й методичного складників професійно-педагогічної діяльності вчителів, охоплювати вдосконалення, раціоналізацію і модернізацію навчальних програм, методик, використання їх у нових цілях і умовах тощо. Крім того, новаторство в освіті передбачає процес концептуалізації новітніх дидактичних ідей, створення, апробацію, впровадження й поширення в освітній практиці авторського педагогічного продукту (Сидоренко, 2016, с. 246).

Інновація може бути реалізована в різних аспектах освітнього процесу, зокрема в організаційному, управлінському, методичному, виховному. Також має враховувати форму управління освітою, науковці таких виокремлюють три: ринкову з децентралізованою структурою прийняття рішень і чітким механізмом координації; державну з ієрархічною структурою прийняття рішень; мережеву з розгалуженою структурою узгоджень і переговорів (Гриневич, Линов, Ше-

мелинець, Рій, 2021, с.106). Та незалежно від цього, вона має відповідати певним критеріям. Науковець І. Коновальчук окреслює такі групи критеріїв освітніх інновацій, які радить надати застосовувати під час етапу оцінювання кінцевого результату:

- *методологічні* (характеризують актуальність, наукову обґрунтованість концепції та теоретико-методологічних засад інновації);
- *процесуальні* (демонструють рівень розробленості процесу реалізації нововведення та відповідності стратегії інноваційного розвитку закладу освіти);
- *ресурсні* (визначають показники необхідних ресурсів закладу освіти як суб'єкта, що реалізує інновацію);
- *технологічні* (спрямовані на оцінку форм, методів і засобів реалізації інновації);
- *результативні* (виявляють ефективність інновації та діагностують рівень досягнення цілей інноваційного проекту) (Коновальчук, 2015, с.20).

Ми вважаємо, що інновація в закладі загальної середньої освіти має відповідати певним критеріям.

- *Актуальність*. Будь-яке нововведення покликане вдосконалити вже наявний стан явища, вплинути на якісні показники. Тому його актуальність в ЗСО має відповідати меті освітньої діяльності та вирішувати проблеми, які існують або прогнозуються.
- *Раціональність*. Нововведення покликане вирішити запити й потреби закладу освіти, вивести його діяльність на вищий рівень якості, а не створити нові проблеми.
- *Новизна*. Мета нового – зміна вже наявного стану речей завдяки долученню до діяльності закладу освіти відмінних форм роботи, методів та ін., порівняно з тими, які застосовувалися раніше.
- *Вимірюваність результату*. Будь-яке нововведення має очікуваний результат у вигляді робочого продукту, якість якого можна виміряти відповідно до певних показників, що розробляються на етапі планування.
- *Можливість подальшого відтворення й обміну*. Якщо новація на фінальному етапі впровадження демонструє позитивні показники якості, то вона може стати корисною для інших. Тому під час планування потенційної інновації важливо врахувати, аби її можна було повторити, пропонувати як готовий продукт для подальшого використання.

Освітні інновації має позитивні перспективи впровадження, якщо вона реалізується з урахуванням конкретних умов. О. Марамаза пропонує такі: співвідношення цілей закладу освіти з новими ідеями розвитку; високий рівень професіоналізму вчителів; наявність творчого потенціалу; індивідуальний досвід колективу в реалізації інновацій; сприятливий мікроклімат в закладі; науково-методичний супровід інноваційної діяльності; запит на модернізацію освітніх послуг; зацікавленість учнів та їхніх батьків, соціуму в інноваціях; вища управлінська підтримка; наявність ресурсної бази; фінансова підтримка вчителів, які займаються інноваційною діяльністю (Марамаза, 2016, с.35).

Процес впровадження інновації в закладі освіти стає можливим завдяки чіткої спланованій стратегії інноваційного розвитку, яка охоплює довгострокове прогнозування змін у майбутньому. Як відзначає І. Коновальчук, така стратегія передбачає можливість швидко реагувати й своєчасно адаптуватися до оновлених запитів суспільства щодо освіти. Вона інтегрує місію, цілі, підходи, ресурси, умови та дії в єдиній програмі розвитку, яку підтримує як керівництво закладу освіти, так і його колектив. Науковець описує певну послідовність етапів цієї стратегії: моніторинг середовища; розроблення моделі можливих зв'язків і відносин між об'єктами та суб'єктами середовища; вироблення місії школи як основи ціннісно-сислової єдності суб'єктів середовища; побудова концепції закладу освіти; організація взаємодії суб'єктів середовища; створення умов для самореалізації кожного суб'єкта середовища (Коновальчук, 2015, с. 16–17).

Крім стратегії розвитку закладу освіти, важливим також є вибір моделі розгортання інноваційної діяльності в закладі освіти. Г. Сиротенко, узагальнюючи досвід дослідника проблем управління Ф. Гельфера, наводить кілька таких моделей:

- нововведення за типом «наказ»: ініціюється керівником, який послуговується власними можливостями впливу;
- «щеплення»: додавання до діяльності закладу елементу новизни;
- класичне «впровадження»: проведення попередньої роботи з навчанням колективу новим елементам діяльності; зазвичай використовується, коли новація принесена ззовні;
- «зрощування»: ініціатор нововведення орієнтується на організацію практичної діяльності колективу, яка згодом буде вважатися цілком виправданою та необхідною;
- «вироснування»: ініціатор нововведення розвиває свою ідею разом із колективом закладу (Сиротенко, 2006, с. 24–25).

Будь-яка інновація, зокрема й освітня, має свою послідовність упровадження. Розглянемо погляди науковців стосовно цього питання. І. Коновальчук пропонує такий алгоритм реалізації інновації у закладі загальної середньої освіти з певною послідовністю етапів:

- *Стратегічно-проектувальний*, мета якого полягає в концептуалізації та адаптуванні інновації до умов конкретного закладу освіти. Під час цього етапу вивчаються потреби в змінах якості освіти, відбувається діагностування й аналіз проблеми, актуалізуються питання інновації в колективі, розробляється місія, стратегія, таксономія цілей інновації в закладі освіти, оцінюється потенціал нововведення та необхідних для цього ресурсів, проектується технологія впровадження.
- *Реалізація інновації*, під час якої впроваджується комплекс змін у закладі освіти. Цей етап охоплює цілепокладання в колективі, оптимізацію необхідних ресурсів, перебудову структур традиційної діяльності та адаптацію до нових умов, застосування нових моделей управління інновацією та моніторинг їх ефективності, коригування дій за потреби, оцінку результатів.
- *Активне й продуктивне використання інновації*: рефлексія та аналіз процесу впровадження нового; оцінка й підбір ефективних методів та інструментів, модифікація моделі інновації залежно від результатів аналізу, повторна реалізація інновації з урахуванням внесених коректив (Коновальчук, 2015, с. 22).

В. Сидоренко стверджує, що проектування й реалізація інновацій у роботі вчителя проходить такі етапи:

- *пошуковий або пропедевтичний*, коли вчителі знайомляться зі спеціальною літературою та передовим інноваційним освітнім досвідом;
- *діагностичний*, у ході якого відбувається моніторинг освітнього процесу, визначення рівня методичної і технологічної компетентності вчителів та їх готовності до впровадження інновацій;
- *прогностично-моделювальний*, під час якого вчитель обирає освітню інновацію, конструює алгоритм її застосування;
- *проектувальний*, суть якого полягає в розробленні науково-методичного забезпечення;
- *діяльнісний*, коли апробується розроблена новація;
- *узагальнювальний*, мета якого – проаналізувати одержані результати й окреслити подальші перспективи (Сидоренко, 2016, с. 249–250).

Дослідниця О. Мариновська, вивчаючи готовність учителів до інноваційної діяльності, розробила концептуально-логічну схему, яка регламентує впровадження інновацій у закладі освіти. Перша частина процесу – розроблення новації (виявлення проблем, генерування ідей), здійснення дослідно-експериментальної діяльності (реалізація ідей на основі традицій та новаторства), одержання результату у форматі освітньої інновації (популяризація як масового педагогічного досвіду). Друга – використання інновації, здійснення впроваджувальної роботи, а згодом – проектно-впроваджувальної діяльності. Обидві частини схеми мають опору на передовий (інноваційний) педагогічний досвід, який базується на професійній компетентності вчителя, його готовності до інноваційної діяльності та педагогічній майстерності (Мариновська, 2009, с. 2).

Дж. Рейч репрезентує цикл упровадження інновації в закладі освіти, який охоплює внутрішнє й зовнішнє коло. Перше із них – це можливість упровадження інновації вчителями, які можуть експериментувати в класах, ділитися досвідом із колегами. Друге реалізується представниками адміністрації закладів загальної середньої освіти й полягає в наданні можливостей учителям залучати нове в роботу, забезпеченні ресурсної та мотиваційної підтримки. Алгоритм упровадження інновації відповідно до вказаного циклу має такий вигляд:

- *на внутрішньому рівні*: планування (на основі досвіду вчителів формуються плани школи щодо нових ініціатив), експеримент (невелика група педагогів пробує реалізувати нові ідеї), досвід (вчителі діляться тим, як використання нового з колективом школи);
- *на зовнішньому рівні*: поширення бачення та спільної викладацької мови (керівництво забезпечує баланс між самостійністю вчителя і спільним баченням розвитку школи; створює спільну викладацьку мову для полегшення взаємодії між вчителями, адміністрацією, іншою частиною персоналу); ресурси для дослідження та розвитку (надання інструментів, ресурсів, доступу до часу й досвіду); колективне навчання (створення можливостей співпраці для вчителів, наприклад, професійних навчальних груп взаємодії); професійний розвиток (пошук шляхів, коли вчителі беруть на себе керівні ролі, ініціюють майданчики для обміну досвідом) (Впровадження інновацій у школах).

Інновацію в закладі освіти, на нашу думку, можна ототожнити з проектом. А отже, для них притаманні характеристики проєктування. І. Коновальчук, аналізуючи світовий та вітчизняний науковий досвід наголошує на ефективності проєктних технологій як одного з основних способів інноваційної діяльності. Наприклад, зміст етапів проєктування подібний до послідовності впровадження інновацій та визначається організаційними, аналітико-пошуковими, методичними, управлінськими та іншими завданнями, потрібними для його реалізації. Науковець пропонує послідовність етапів реалізації інновацій на основі проєктування: інформаційно-аналітичний, прогностично-цілеутворювальний, процесуальний, ресурсний, конструктивно-організаційний, експертно-оцінювальний, результативний, рефлексивно-оцінний (Коновальчук, 2015, с. 21).

Узагальнивши напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців, змодельємо власний алгоритм упровадження інновації в закладі загальної середньої освіти (рис. 1).

- *Виявлення проблеми*. На цьому етапі ключова задача полягає у виявленні суперечностей, що виникають у діяльності закладу й унеможливають або гальмують покращення в його роботі.
- *Цілепокладання*. Цей етап охоплює формулювання мети потенційної інновації. Вона має бути досяжною й зможе вирішити виявлені раніше суперечності.
- *Визначення кінцевого результату*. Тут важливо максимально чітко спрогнозувати очікування від упровадження інновації. Це можуть бути оновлені методики, форми роботи навчального чи управлінського характеру та ін., ефективність яких можливо визначити за певними показниками. Тож частиною цього етапу є формулювання критеріїв оцінювання інновації, за якими можна буде проаналізувати якість кінцевого результату.
- *Опис змісту інновації та алгоритму впровадження*. Суть етапу полягає в структурованому описі покрокових дій, які необхідно виконати, впроваджуючи нове в діяльність закладу освіти. Важливо також визначити проміжні точки контролю, які дозволять у разі потреби скоригувати наявний план дій.
- *Зонування відповідальності*. Цей етап передбачає розподіл задач і закріплення їх за учасниками, які залучені до новації. Тут потрібно врахувати функціональні обов'язки, зону відповідальності виконавців, кінцевий результат, за яким можна зрозуміти, що роботу виконано, а також часові межі, допустимі на здійснення запланованого.
- *Застосування новації*. Йдеться про практичне впровадження розробленого продукту в діяльність закладу загальної середньої освіти та фіксування якісно-кількісних показників для подальшого аналізу.

- **Моніторинг якості.** Під час планування розроблялися критерії оцінювання, які на цьому етапі дозволять зробити висновок, чи можна нововведення вважати інновацією. Отримані дані дають змогу якісно проаналізувати переваги й недоліки діяльності та врахувати їх надалі.
- **Подальше застосування інновації та поширення досвіду.** Взнявши до уваги результати попереднього етапу, можна повторно впроваджувати нововведення та фіксувати його ефективність, за потреби вдосконалюючи. Крім того, якщо інновація досягла очікуваного результату, досвід її застосування варто поширювати серед учителів, закладів освіти.



(Рис. 1 Алгоритм впровадження інновації в закладі загальної середньої освіти)

Простежимо, як працює запропонований алгоритм, розглянувши практичний кейс роботи з обдарованими дітьми в ліцеї «Едюкейтер» (м. Київ). Важливою частиною освітнього процесу в закладі є залучення учнів до науково-дослідницької роботи, чим займається науковий відділ. Напрямки його роботи: супровід під час написання дослідницьких робіт для Конкурсу-захисту МАН, підготовка до олімпіад. Протягом 2022–2024 н.р. діяльність цієї структури була оновлена за алгоритмом упровадження інновації:

1. *Виявлення проблеми.* Процес залучення учнів до наукової діяльності та участі в предметних олімпіадах і конкурсах у ліцеї певний час мав стихійний характер: учителі могли виявляти здібних чи охочих дітей на основі їхньої академічної успішності, пропонувати готуватися до наукових заходів і додатково займатися в межах власного графіка, не завжди в межах робочого навантаження. Не існувало чіткої структури підготовки учнів, засобів мотивування всіх залучених, окремо визначеного графіку. Як наслідок, до такого виду роботи було залучено малу кількість вчителів та дітей, які часом «відсіювалися» впродовж навчального року через навантаження в навчанні (кількісний показник). Крім того, результати такої діяльності не завжди відповідали очікуванням: кількість учнів, які довели свої дослідження до фіналу, могла бути меншою; частотність перемог менша, порівняно з очікуваним результатом. Ключова суперечність у цій ситуації була в запиті закладу й дітей стосовно залученості до наукової роботи, її успішності та ефективності структури такого процесу. Це обумовило проблему: як популяризувати науково-дослідницьку діяльність серед учнів, мотивувати їх та вчителів до цього виду роботи, підвищити якісно-кількісні показники в цьому аспекті.

2. *Цілепокладання.* Мета інновації полягала в оновленні алгоритмів підготовки учнів до написання науково-дослідницьких робіт для участі в Конкурсі-захисті МАН та інших наукових заходах, а також предметних конкурсах та олімпіадах з урахуванням навантаження, мотивації вчителів та дітей.

3. *Визначення кінцевого результату.* На цьому етапі керівник наукового відділу ліцею та академічний директор закладу визначили очікувану кількість учнів та педагогів, які будуть залучені до такого виду роботи, та перелік наукових заходів, олімпіад і конкурсів місцевого, всеукраїнського та міжнародного рівнів. Крім того, сформували систему мотивування дітей та вчителів, яка сприятиме більшій зацікавленості. Критеріями якості визначили відсоток учнів та вчителів, які будуть залучені до роботи наукового відділу наприкінці навчального року, а також співвідношення кількості дітей, які готувалися до наукових заходів, предметних олімпіад конкурсів та одержані перемоги (відзнаки, грамоти, призові місця).

4. *Опис змісту інновації.* Під час реалізації інновації були враховані всі запити учнів, вчителів та адміністрації закладу. Ми виявили, що однією з мотиваційних проблем для учнів було нерозуміння алгоритмів написання наукових робіт, а також їх значимість для навчання й подальшого вступу. Тому одним із напрямків оновлення стало запровадження наукового лекторію, де учні мали змогу ознайомитись зі специфікою написання дослідницьких робіт. Крім того, до такого виду діяльності ми залучили психолога для роботи над посиленням внутрішньої мотивації, алгоритмами саморегуляції й самоконтролю учнів. Також учням запропонували перелік внутрішньоліцейних стимулів (стипендійна програма, навчальні бонуси та ін.), які заохочують долучатися до наукової спільноти закладу. Другим кроком цієї інновації стало чітке планування роботи. У КРІ кожного вчителя внесено обов'язкову оплачувану посадову функцію – підготовку учнів до наукових заходів, предметних конкурсів та олімпіад. На початку навчального року під час планування робочого графіку вчителі мали змогу «забронювати» час у своєму розкладі, коли вони зможуть займатися лише цим видом діяльності. І третій крок інновації – ініціювання власного наукового заходу за підтримки закладів-партнерів. Так, ліцеї «Едюкейтер» започаткував науково-практичну конференцію для учнів, до якої мали змогу долучатися діти з інших навчальних закладів. Мета конференції – спробувати свої сили в написанні «малого» формату наукових матеріалів (тези доповіді), популяризувати й апробувати результати свого дослідження, вдосконалити навичку презентування себе й власної діяльності.

5. *Зонування відповідальності.* До реалізації інновації було залучено весь педагогічний колектив ліцею: адміністрація та керівник наукового відділу займалися питаннями організації та планування, вчителі – підготовкою учнів та підготовкою матеріалів до наукового лекторію відповідно до запитів учнів. Оскільки нововведення довготривале, то термін на його впровадження – навчальний рік.

6. *Застосування інновації.* Упродовж графіка навчального року було проведено усі зустрічі наукового лекторію, науково-практичну конференцію, підготовка учнів відбувалася відповідно до затверджених індивідуальних графіків. Моніторингові точки контролю полягали в залученні керівника наукового відділу до процесу протягом навчального року, а також проведенні внутрішньоліцейських тренувальних наукових заходів (напр., передзахист дослідницьких робіт).

7. *Моніторинг якості.* Наприкінці навчального року педагоги, адміністрація закладу долучилися до наради-рефлексії, на якій було презентовано порівняльний цифровий аналіз кількості учнів та вчителів, які долучилися до роботи наукового відділу, відсоток одержаних призових місць та відзнак, продемонстровано стан досягнення цілей, поставлених на початку впровадження нововведення.

8. *Подальше застосування інновації та поширення досвіду.* Оскільки аналіз результатів нововведення мав позитивні якісно-кількісні показники, порівняно з очікуваннями, ця новація стала інновацією й була реалізована повторно з подальшою перспективою застосування. Крім того, на базі ліцею було проведено консультативну зустріч для керівників закладів загальної середньої освіти, яка мала на меті обмін досвідом щодо організації роботи. На ній було репрезентовано практичний кейс від наукового відділу. Також ліцей проводить активну роботу в соціальних мережах, де демонструє свої здобутки й ділиться досвідом, зокрема й усіма аспектами реалізації наукового напрямку.

Зосередьмося на ще кількох важливих елементах впровадження інновації. О. Марамаза стверджує, що менеджмент освітньої інновації передбачає також і спеціальні засоби, а саме: ініціацію (вибір мети, постановку задач інновації, пошук ідей, її обґрунтування та матеріалізація); маркетинг інновацій (вивчення ринку споживачів інновацій, їхніх запитів, інтересів, а також створення реклами); бенчмаркінг інновацій (вивчення діяльності організацій-конкурентів з метою використання позитивного досвіду); фронтування інноваційного ринку (захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій); інжиніринг інновацій (проектно-консультативні послуги стосовно розроблення проєктів, програм, впровадження інновацій); моніторинг просування інновації (комплекс заходів, метою яких є відстеження інновації, аналіз інформації про неї); бренд-стратегія інновацій (управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту); дифузія (поширення інновації у нових умовах, ситуаціях, колективах, регіонах) (Марамаза, 2016, с. 31–35).

Невід'ємною складовою запропонованого алгоритму є експертиза, оскільки процес оцінювання якості діяльності дає змогу надалі врахувати переваги й недоліки при подальшому плануванні. Як відзначає Г. Сиротенко, оцінюючи процес, який уже відбувся, послуговуються інтуїтивними, а також кваліметричними засобами. Останні ж володіють більшою ефективністю й зумовили виникнення нового напрямку – педагогічної кваліметрії, мета якого – контролювати, діагностувати й коригувати результати освітньої діяльності. Крім педагогічної кваліметрії, оцінити якість змін можливо також завдяки педагогічній експертизі, яка має велику різноманітність форматів залежно від форми контакту, подання, способом одержання інформації, цільовим спрямуванням, суб'єктом аналізу (Сиротенко, 2006, с.29–30).

Залучаючи будь-який спосіб аналізу й оцінки нововведення в закладі освіти, потрібно враховувати показники новизни, масштабів застосування, використані ресурси, наукове обґрунтування, досягнення прогнотозованих результатів, супутні впливи.

Окрім того, один із етапів менеджменту освітнього нововведення – дисемінація інноваційного педагогічного досвіду, тобто популяризація впроваджених інновацій, які мали позитивні якісно-кількісні показники. І. Наумчук дисемінацією називає «процес поширення ідей, ціннос-

тей, проектів та продуктів педагогічної діяльності, спрямований на їх доведення до цільової аудиторії» (Наумчук, 2017, с. 122). Аналізуючи діяльність керівників позашкільних освітніх закладів, дослідниця наголошує на потребі виявленні інноваційного досвіду з передового та масового індивідуального в професійній діяльності, його подальшому аналізі, вивченні й узагальненні, трансформуванні його в перспективний. Вона пропонує кілька моделей дисемінації:

- прямої дії, яка реалізується завдяки системі заходів обміну досвідом (семінари, майстер-ки, конференції та ін.);
- опосередкованої дії, яка має дистанційний формат упровадження (сайти, блоги);
- каскадної дії, в якій цілеспрямовано відбирається інноваційний досвід закладів освіти (конкурси);
- кластерна модель, у якій створюється ієрархізована мережа закладів освіти, в якій керівники закладу-донора передають свій інноваційний досвід керівникам закладів-реципієнтам;
- мережева модель, у якій відбувається взаємний обмін інноваційним досвідом серед керівників закладів освіти, які входять у мережу;
- тьюторська, яка реалізує індивідуальний супровід керівником спеціаліста, який упроваджує інновацію (Наумчук, 2017, с. 123).

Висновки. Проаналізувавши вітчизняні та зарубіжні наукові розвідки щодо менеджменту інновацій у закладах освіти, зокрема й закладах загальної середньої освіти, можемо зробити висновок, що впровадження нового в діяльність – це відповідальний системний процес. Він охоплює низку критеріїв, умов реалізації, а також потребує дотримання чіткого алгоритму та якісного планування. Незалежно від масштабу впровадження інновації (у межах уроку чи діяльності всього закладу), має бути чітка послідовність дій з етапом цілепокладання, визначення функціональних ролей, врахування ресурсів та моніторингу. За цих умов інновація матиме успіх, забезпечить високі показники якості та можливість подальшого використання й поширення.

Використані джерела

- Гриневич, Л., Линов, К., Шемелинець, І. та Рій, Г. (2021). Модернізація системи управління освітою Києва в умовах впровадження автономії шкіл. *Огляд сучасної вищої освіти*, (6), 129–146. <https://doi.org/10.28925/2518-7635.2021.610>
- Коновальчук, І. (2015). *Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах* (Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук). Житомирський державний університет імені Івана Франка.
- Маринівська, О.Я. (2009). *Формування готовності вчителів до проектно-впроваджувальної діяльності: теорія і практика: монографія*. Івано-Франківськ: Симфонія форте.
- Мармаза, О. І. (2016). *Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник*. Харків: Планета-принт.
- Наумчук, І. (2017). Дисемінація інноваційного професійного досвіду керівників позашкільних навчальних закладів. *Науково-методичні основи професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів в умовах випереджувальної післядипломної освіти: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції 30-31 березня 2017 року*, 122–124. <http://roippp.org.ua/activities/research/conferenc.php/847/>.
- Міністерство освіти і науки України. (2000). Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (наказ № 522 від 07.11.2000 р.; із змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства освіти і науки молоді та спорту України № 1352 від 30.11.2012 р.).
- Сидоренко, В.В. (2016). Науково-методичний менеджмент освітніх інновацій в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Науковий вісник УМО: електронне видання*, 1(1), 240–254. <http://umo.edu.ua>.
- Сиротенко, Г. (упоряд.). (2006). *Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху*. Інформаційно-аналітичний збірник. Полтава: ПОІППО. <https://pano.pl.ua/file/book/innovacii%20Surotenko.pdf>
- Хоружа Л. (ред.). (2024). *Інноваційність розвитку вищої педагогічної освіти: від теорії до практики: колективна монографія*. Київ: Ліра-К.

Цикл експериментів і досвіду. (н.д.). *Матеріали платформи Prometheus із курсу «Впровадження інновацій у школу»*. <https://youtu.be/qfmzLgoVQFM>

References

- Hrynevych, L., Lynov, K., Shemelynets, I. ta Rii, H. (2021). Modernizatsiia systemy upravlinnia osvitoiu Kyieva v umovakh vprovadzhenia avtonomii shkil. *Ohliad suchasnoi vyshchoi osvity*, (6), 129–146. <https://doi.org/10.28925/2518-7635.2021.610> (in Ukrainian).
- Khoruzha L. (ed.). (2024). *Innovatsiynist rozvytku vyshchoi pedahohichnoi osvity: vid teorii do praktyky: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: Lira-K. (in Ukrainian).
- Konovalechuk, I. (2015). *Teoretychni ta tekhnolohichni zasady realizatsii innovatsii u zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh* (Avtoreferat dysertatsii na здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук). Zhytomyrskyi derzhavnyi universytet imeni Ivana Franka. (in Ukrainian).
- Marmaza, O. I. (2016). *Innovatsiyni menedzhment: navchalno-metodychni posibnyk*. Kharkiv: Planeta-prynt. (in Ukrainian).
- Marynovska, O.Ia. (2009). *Formuvannia hotovnosti vchyteliv do proektno-vprovadzhuvalnoi diialnosti: teoriia i praktyka: monohrafiia*. Ivano-Frankivsk: Symfonia forte. (in Ukrainian).
- Naumchuk, I. (2017). Dyseminatsiia innovatsiynoho profesiynoho dosvidu kerivnykiv pozashkilnykh navchalnykh zakladiv. *Naukovo-metodychni osnovy profesiynoho rozvytku kerivnykh i pedahohichnykh kadrov v umovakh vperedzhuvalnoi pislidyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats za materialamy Vseukraïnskoi naukovo-praktychnoi konferentsii 30-31 bereznia 2017 roku*, 122–124. <http://roippo.org.ua/activities/research/conferenc.php/847/> (in Ukrainian).
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2000). Polozhennia pro poriadok zdiisnennia innovatsiynoi osvitnoi diialnosti (nakaz No 522 vid 2000/11/07 iz zminamy i dopovneniamy, vnesenymy nakazom Ministerstva osvity i nauky molodi ta sportu Ukrainy No 1352 vid 2012.11.30). (in Ukrainian).
- Sydorenko, V.V. (2016). Naukovo-metodychnyi menedzhment osvitnikh innovatsiyni v umovakh pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity. *Naukovyyi visnyk UMO: elektronne vydannia*, 1(1), 240–254. <http://umo.edu.ua> (in Ukrainian).
- Syrotenko, H. (comp.). (2006). *Innovatsiina diialnist pedahoha: vid teorii do uspihu*. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk. Poltava: POIPPO. <https://pano.pl.ua/file/book/innovatsii%20Surotenko.pdf> (in Ukrainian).
- Tsykl eksperymentiv i dosvidu. (n.d.). *Materialy platformy Prometheus iz kursu «Vprovadzhenia innovatsii u shkoly»*. <https://youtu.be/qfmzLgoVQFM> (in Ukrainian).

Oksana Oliinyk, graduate student, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine.

Research interests: innovations in institutions of general secondary education, development of innovative competence of teachers.

EDUCATIONAL INNOVATION MANAGEMENT: FROM IDEA TO IMPLEMENTATION

Abstract. The innovative direction of modern education in Ukraine is due to a number of social factors. Society’s demands for this area are growing rapidly, and this, in turn, actualizes the need to modernize education to the existing conditions. So innovation reaches a new level, becoming not just a situational phenomenon, but a systematically organized process. Any change becomes successful if its implementation is well-planned, and this actualizes the issue of educational innovation management. Therefore, in the article, we analyzed the works of domestic and foreign scientists regarding this problem in institutions of general secondary education, identified a number of criteria for evaluating innovations, specified the definition of “educational innovation”, considered its types and different approaches to the algorithms of introducing innovations in accordance with the trends of modern innovation management. In addition, in the submitted publication, we proposed our own structure for the introduction of innovation in a general secondary education institution using the example of a practical case of organizing work with gifted children in the “Educator” Lyceum. The development relates to the

modernization of approaches to scientific activity in the institution of general secondary education, in particular, the preparation of students for writing research papers, participation in subject olympiads and competitions. It covers the following sequence of stages of innovation implementation: problem identification; goal setting; determination of the final result; description of the content of the innovation and implementation algorithm; zoning of responsibility; application of innovation; quality monitoring; further application of the innovation and diffusion. Having passed practical testing and showing positive qualitative and quantitative results, this algorithm can be used by other institutions.

Keywords: innovation, innovation management, innovation algorithm, innovation.