

1.23. FORMATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

1.23. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

//Collective monograph / Edited by Valentyna Smachylo and Oleksandr Nestorenko
Modern approaches to ensuring sustainable development. The University of Technology in Katowice Press, 2023. 664p. (C.197-205) ISBN 978-83-965554-8-9
DOI: 10.54264/M020

Анотація. У статті проаналізовано формування інноваційної управлінської діяльності керівника закладу освіти. Обґрунтовано наукові підходи до впровадження інновацій в освітній процес закладів освіти загалом та дошкільної освіти зокрема. Охарактеризовано особливості, принципи, функції та підходи до інноваційної діяльності керівника освітнього закладу.

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, керівник закладу освіти, заклад дошкільної освіти (ЗДО), інновації, інноваційна діяльність.

XXI століття визначається гуманістичним спрямуванням суспільства, його розвитком та інтеграцією. Перехід від інтуїтивних процесів управлінської діяльності до наукового управління стало потужним важелем у розвитку всіх сфер суспільства. Інноваційна активність суспільства - одна з основних особливостей XXI століття. Інноваційні процеси стали важливими для кожної сфери суспільного життя, в тому числі й освіти.

Основні тенденції функціонування та розвитку системи освіти в Україні впливають на суть та закономірності управління освітніми закладами. Серед них - пріоритетність загальнолюдських цінностей; виведення освіти на рівень міжнародних стандартів; розвиток освіти на основі новітніх психолого-педагогічних технологій; перебудова управління сферою освіти через її демократизацію.

З'являються нові галузі педагогічного знання такі як: педагогічна інноватика (В.Паламарчук), особистісно зорієнтована педагогіка (І.Бех, О.Савченко), педагогіка життєтворчості (І.Єрмаков), менеджмент освітніх інновацій (Л.Даниленко), теорія управління інноваційним процесом (Л.Ващенко). Спираючись на еволюційний розвиток педагогічної науки та суспільно-політичні світові тенденції, спостерігаємо, що пріоритет надається особистості та розвитку в ній таких якостей як толерантність, взаєморозуміння, співпраця, взаємопідтримка.

Низка учених, аналізуючи загально-цивілізаційні процеси, зазначили, що на сучасному етапі розвитку суспільства існує дві основні взаємозв'язані тенденції. Одна полягає в зростанні єдності, цілісності людства, в утвердженні колективності як його органічної властивості. Друга – у створенні в світі нових можливостей для всебічного прояву індивідуальності, для індивідуалізації особистості. Такий підхід до розуміння розвитку та місця людини в ньому для самого людства є інноваційним [15].

Інновація – це щось нове (нововведення). Будь-яка новація, розповсюджуючись, стає інновацією. У науковій літературі розрізняють поняття «новація» і «інновація». Відповідно, новацію розуміємо як новий метод, методику, технологію чи засіб. Інновація – процес освоєння новації [12].

Останнім часом інтерес до інноватики мають науковці, які досліджували різні її аспекти. Так, М. Поташник, В. Паламарчук, К. Роджерс, Л. Даниленко, О.Савченко, Л. Ващенко досліджували інновації в освіті. Щодо інноваційної діяльності педагога, то її трактування

знаходимо у працях Л. Даниленко, І.Зязюна, К. Роджерса. Інноваційну діяльність керівників навчальних закладів описують у свої розвідках М.Гузик, О.Мармаза, І.Підласий та ін.

Україна, як самостійна держава, на сучасному етапі її розвитку прагне до створення найбільш оптимальних умов формування та реалізації інноваційної діяльності. Правовою базою формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні є Конституція України, закони України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [5,6,8] .

Основними принципами державної інноваційної політики є: орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку; формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності; забезпечення взаємодії науки, освіти у розвитку інноваційної діяльності; інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності; підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

У законі «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» окреслено основні поняття та пріоритетні напрями інноваційної діяльності. Визначено механізми їх реалізації, а саме:

- розвиток інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої підготовки особистості;
- аналіз інформації про удосконалення інноваційних процесів та результати їх реалізації [6].

Інноваційна культура нашого суспільства включає книговидання, ЗМІ, розвиток освітніх і науково-популярних програм, дистанційне навчання, ІКТ та ін. Кабінет Міністрів України організовує постійний моніторинг напрямів інноваційного розвитку України.

Відповідно до тих змін, які відбуваються в соціумі сьогодні, інноваційна активність є вимогою. Так, О.Попова зазначає, що інноваційні процеси відбуваються в момент кризи, як в соціально-економічній, політичній сферах розвитку країни, так і в освітній. Інноваційний процес є найголовнішою рушійною силою[17, с.5].

Відтак, Л.Даниленко пояснює інновацію, яка є результатом новизни в освітньому й управлінському процесах з метою зміни його якісного покращення і оновлення [2].

Автори підручника «Інноваційний менеджмент» доводять, що інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію. У теорії інновації розподіляють за галуззю їх використання. Відповідно, освітньо-управлінські – пов'язані з процесами оптимальної організації освітнього процесу; інформаційні – вирішують проблеми організації інформаційних потоків у сфері інноваційної діяльності; соціальні – спрямовані на покращення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти і культури [4].

Оновлені інноваційні системи сприяють зміні змісту освіти, навчання та управління. Про це описують у свої дослідженнях Л.Даниленко, В.Кремень, В.Паламарчук, О.Савченко та ін [2,11,16].

Відтак, О.Козлова зазначає, що педагогічна інноваційна діяльність реалізується через низку компонентів. Серед них - філософський, мотиваційний, креативний, рефлексивний, валеологічний, технологічний. За словами вченої така оновлена діяльність керівника закладу дасть змогу внести нові елементи у традиційну систему освіти, також охарактеризувати індивідуальний стиль управлінця. А це, в свою чергу, вищий рівень педагогічної творчості, педагогічного підходу, введення нового у практику педагога чи керівника.

Інноваційні процеси забезпечують конкурентоспроможність закладів освіти. Під поняттям «конкуренція» розуміємо боротьбу за досягнення кращих результатів. Ядром

конкуренції є постійна динаміка, покращення та вдосконалення освітнього процесу. «Здорова конкуренція» сприяє здійсненню інноваційної діяльності за такими пріоритетними напрямками: управлінська діяльність; зміст освітнього процесу; форми навчання; створення інформаційного середовища; покращення умов особистісного та професійного розвитку [9].

Отже, управління закладом освіти в умовах конкуренції має специфічні особливості, а саме: відхід від традиційної організації освітнього процесу в школі; створення певної системи цінностей; управління новою системою закладами освіти.

В.Паламарчук звертає увагу на те, що тривалий час модель освіти базувалась на діалектико-матеріалістичній теорії. Тільки на початку XXI століття розроблено нову філософію освіти. Процес створення та здійснення інновацій в переважній мірі залежить від керівника закладу освіти та його готовності до здійснення інноваційної управлінської діяльності [16].

Інноваційна управлінська діяльність керівника будь-якого освітнього закладу – це сукупність певних управлінських принципів, функцій та технологій. У результаті їх застосування забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність. Метою оновленої управлінської діяльності вважаємо розробку перспективних напрямів розвитку закладу освіти, накопичення інноваційного потенціалу, впровадження нового змісту, форм та засобів освітнього процесу, створення умов для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність керівника закладу освіти залежить від його особистісних якостей, рівня професійної компетентності та творчості. Опираючись на дослідження Л.Даниленко, зазначимо, що інноваційне керівництво буде дієве за сприяння інноваційної культури, створення оновленої організаційної структури, сприянню підвищення кваліфікації педагогів, створення умов для здійснення експериментальної діяльності та участі освітнього закладу в реалізації інноваційних освітніх проєктів [2].

На наш погляд, доцільно також сприяти внутрішній конкуренції між працівниками закладу освіти. Саме так буде розвиватися мотивація до особистісного та професійного зростання, буде підвищуватися рівень інноваційної педагогічної діяльності. У процесі конкуренції врівноважуються стосунки та види діяльності в колективі. А це й потребує запровадження відповідної інноваційної управлінської діяльності керівника.

На сучасному етапі реформування освіти загалом і дошкільної освіти зокрема, управління педагогічною системою освітнього закладу спрямоване на переведення його у стан оптимальної відкритості. Відкрита педагогічна система має свої особливості й специфіку. До особливостей відкритої соціально-педагогічної системи відносимо фінансову самостійність закладу освіти, принципи освіти, творчий та інноваційний потенціал учасників освітнього процесу. Керівник закладу освіти має дотримуватися низки принципів: гуманізму, демократизму, наукових підходів в управлінні, функцій, форм та методів управління [19].

Отже, сучасні ЗДО потребують якісно нового управління; запровадження нових технологій керівництва; розмежування компетенції між органами управління та ЗДО; інноваційного потенціалу педагогічних працівників; підвищення кваліфікації керівника.

У ЗДО, де впроваджуються новації, виділяють ряд показників: особистісний та професійний розвиток вихователів; розвинена педагогічна система; внутрішня конкуренція; відкритість інформації; накопичення нової системи цінностей; здійснення реального вибору будь-яких видів, форм та методів діяльності суб'єктами управління; пріоритетність індивідуальних та групових форм роботи; розвиток міжособистісних стосунків; зниження конфліктності; постійний самомоніторинг учасників освітнього процесу; розвиток мотиваційної сфери для здійснення інноваційної діяльності.

Сутність і роль сучасного керівника ЗДО, який здійснює інноваційну управлінську діяльність та адаптовує заклад освіти до сучасних вимог, розглянуто у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних учених.

Так, зарубіжні учені доводять, що діяльність сучасного управлінця має творчий характер, вимагає всебічних знань, передбачає аналітичні дії тощо. Вони виокремлюють низку вимог до професійної компетентності сучасного керівника, як-от: знання теорії і навички практичного управління, комунікативність, вміння працювати з людьми, компетентність у галузі спеціалізації інноваційних процесів. Комунікативність та вміння працювати з людьми полягає у тому, щоб до інноваційних процесів залучати якомога більше працівників освіти. Це передбачає наявність спеціальних знань та технологій [3].

Канадійський професор Г.Беррі Морріс [1] вважає, що в освіті, на сучасному етапі її розвитку, ефективний управлінець є той, хто вміє приймати продуктивні рішення; сприяти застосуванню механізмів стратегії; усвідомлювати бажання працювати; мислити ефективними схемами; підбирати розумних, творчих педагогів. Він повинен володіти такими рисами як емпатійність, комунікативність, організаторські здібності, морально-вольові якості, уміння застосування ІКТ, навички прийняття колективного управлінського рішення, проведення основних управлінських заходів, досвід роботи у міжнародних та інноваційних проєктах, знання однієї з іноземних мов, власні друковані праці, демократичний стиль управління та ін.

Характеризуючи інноваційну управлінську діяльність керівника загальноосвітнього закладу, нами проаналізована її модель (Рис.1) [19].

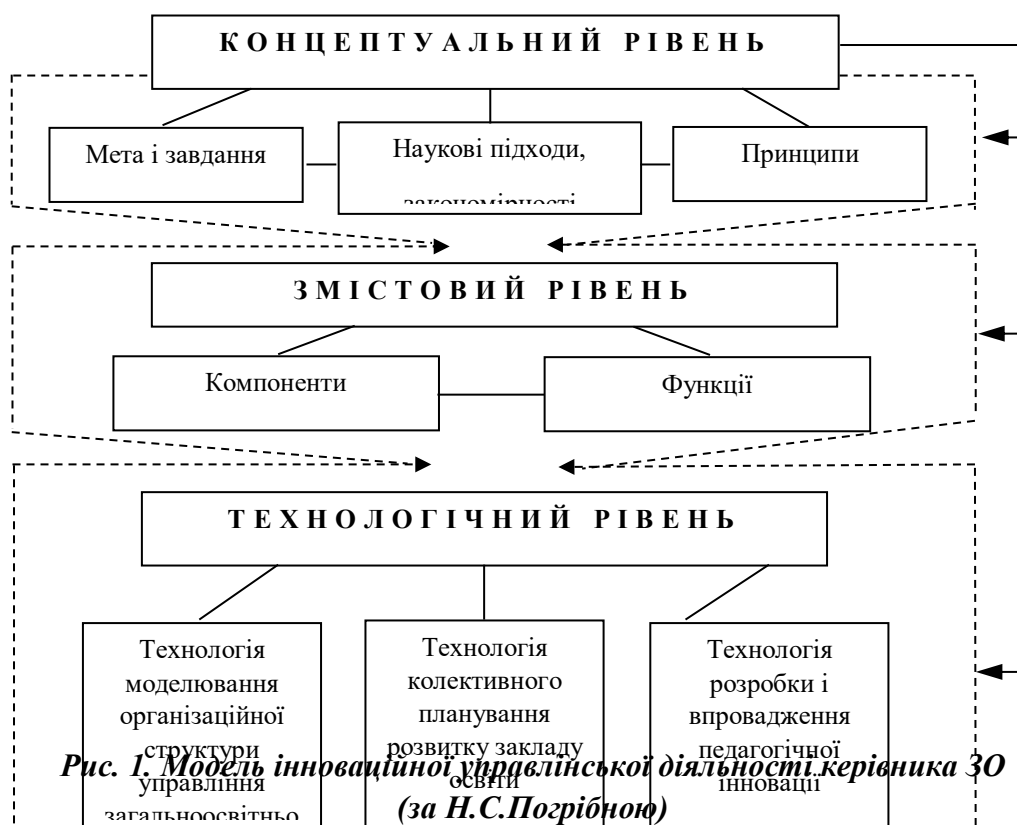


Рис. 1. Модель інноваційної управлінської діяльності керівника ЗО (за Н.С.Погрібною)

За визначенням авторки, модель – це зразок, своєрідний інструмент для моделювання майбутніх ситуацій. Це вміння знаходити альтернативи у розвитку освітнього закладу з урахуванням зв'язку між освітою й організацією. Модель розглядаємо як конструювання майбутніх освітніх ситуацій у розвитку закладу освіти та забезпеченні його конкурентоспроможності.

Окреслена модель управління ЗО спрямована на гнучку, динамічну, демократичну систему управління, яка використовує варіативні управлінські рішення, також прогнозує

кінцеві результати діяльності, включаючи матеріальні механізми, що пов'язані з фінансовою самостійністю закладу освіти. Відтак, забезпечує оптимальне поєднання адміністративного, колективного управління та самоврядування.

Зміст моделі простежуємо через концептуальний, змістовний та технологічний рівні. Означені рівні взаємозумовлені та взаємопов'язані. Рівні моделі визначають ступінь величини та значимості її складових. Вони необхідні для реалізації інноваційної управлінської діяльності та повноцінної взаємодії керівника з учасниками освітнього процесу.

Зміст означених рівнів характеризується сучасними науковими підходами до управління ЗДО в умовах застосування інновацій. Провідне місце належить цілісному, гуманістичному, системному, стратегічному, адаптивному та особистісно-орієнтованому науковим підходам.

Цілісний – характеризується цілісною системою, яка включає інтегровану та розвиваючу систему тощо.

Системний підхід окреслює зміст поняття «система», що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких має свій внесок у характеристику цілого. Такий підхід дає можливість проектувати навчальні і управлінські системи.

Гуманістичний підхід – це творчий підхід в системі взаємодії з іншими людьми. Керівник ЗДО – це управлінець, професійний фахівець, тобто керівник педагогічного колективу, педагог, який і впроваджує гуманістичні підходи в освітній процес. Адаптивний підхід залежить від узгодження зовнішніх вимог, власних цілей та вимог реальних обставин.

Стратегічний – складається з досягнення обраних цілей і спроб забезпечити бажану взаємодію з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, у якій поєднуються цільовий та інтегративний підходи.

Особистісно-орієнтований підхід – адаптація закладу освіти до умов, що постійно змінюються та забезпечують його постійний розвиток.

Окреслені наукові підходи до управління ЗДО є пріоритетними і забезпечують управлінські дії керівника, особистісно-орієнтований підхід до управління закладами освіти. Отже, розвиток закладу освіти можливий з впровадженням інноваційного управління на основі низки принципів. До них відносимо принципи гуманізації, науковості і компетентності, інформаційної грамотності, прогнозування, проектування, зворотного зв'язку, наступності і перспективності.

Зміна умов функціонування закладів освіти призводить до оновлення змісту і форм управлінської діяльності. Вони зумовили вплив на саму діяльність, а саме: посилення уваги закладу до конкурентності; аналіз стану справ освітнього закладу; розробка цільових програм розвитку ЗДО; розширення функцій управління; виокремлення основних функцій, що забезпечують розвиток управління інноваційними процесами [14].

Так, В.Пікельна називає функцію управління особливим видом управлінської діяльності. Вчена аналізує певне розподілення праці і спеціалізацію в сфері управління. Вона поділяє їх на загальні та спеціальні. Зокрема, загальні функції управління – це планування, організація, регулювання, облік, педагогічний аналіз; контроль. Спеціальні – розподіл праці і підвищення ефективності управління [18].

В усіх функціях відображено зміст управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Кількість управлінських функцій є досить велика. Вони відповідають послідовній зміні управління, а саме: планування, прийняття управлінського рішення, виконання прийнятого рішення, облік і контроль результатів.

Вважаємо, що функція планування є особливою і основною. Вона полягає у формуванні напрямків чи етапів інноваційної педагогічної діяльності. У процесі планування слід

визначити мету інноваційної управлінської діяльності, розробити зміст інноваційних проєктів; окреслити послідовність і час виконання окремих завдань; створити умови їх виконання та спрогнозувати результат.

Планування має відбуватися за дотриманням таких вимог: обґрунтованості, планування інновацій, збалансованості, гнучкості, безперервності.

Обґрунтованість. При означеній вимозі враховується специфіка закладу освіти, використання сучасних інформаційних технологій, методів планування, моделювання результативності інноваційної діяльності.

Планування інновації. Узгодження усіх планів закладу освіти. Урахування аспектів єдності і цілісності інноваційних процесів, відтворення інноваційних процесів у всіх сферах діяльності закладу освіти.

Баланс. Збалансованість між ступенем реальності планів та рівнем їх забезпеченості.

Гнучкість. Певні відхилення в планах у процесі інноваційної діяльності.

Безперервність. Наступність і взаємозв'язок різних видів планів.

За змістом функцій планування виконуються такі завдання:

- структурування цілей інноваційної управлінської діяльності;
- формування заходів та завдань, які забезпечать досягнення цілей розвитку;
- оцінювання різних ресурсів для виконання інноваційних проєктів;
- регулювання процесу здійснення інноваційної педагогічної діяльності в межах визначеного проєкту.

Отже, функцію планування розглядаємо як систему кількісних і якісних змін. Вони спрямовані на обґрунтування мети розвитку закладу освіти та підготовку управлінських рішень, необхідних для її досягнення. Ефект інноваційної управлінської діяльності залежить від розробки та прийняття управлінського рішення. Вона спрямована на формування умов розвитку закладу освіти. Управлінське рішення характеризується професіоналізмом і компетентністю керівника ЗДО. Це є основним інструментом створення і реалізації оптимальної концепції розвитку закладу освіти.

Головні складові управлінської діяльності мають бути направлені на досягнення визначених цілей, прийматися керівниками, мати об'єктивне обґрунтування, конкретність, забезпеченість, директивність.

Прийняття рішень в інноваційній управлінській діяльності має циклічний характер. Включає три фази: проблема рішення, формування альтернатив, прийняття і реалізація рішення.

Проблема рішення – це вивчення стану освітньої системи через збір інформації. Це відбувається через моніторинг планово-звітної документації, співставлення інноваційної управлінської діяльності. Певні похибки – це необхідність розуміння проблеми. Оцінка ситуації визначає керівника, що має вирішити проблему.

Формулювання проблеми містить характеристику ситуації, опис її масштабів, причин, визначення рівня прийняття рішення.

Визначення критеріїв оцінки здійснюється за допомогою якісних або кількісних параметрів. Визначені параметри доводять ефективність інноваційних процесів розвитку закладу освіти. Однак можуть бути обмеження. Вони визначаються врахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів проблеми. Внутрішні - це рівень підготовки та готовність педагогічного колективу, культура закладу освіти, ресурсне забезпечення, умови фінансування. Зовнішні – це відповідність інноваційного проєкту концепції розвитку закладу освіти, погодження змісту новації з вимогами державного стандарту.

Керівник закладу освіти має усвідомлювати, що функція організації є важливою у поєднанні різних складових інноваційного процесу. У процесі створення умов її виконання керівник має бути готовим до гнучкої організації, динамічних змін, які визначаються змістом і результатами діяльності.

Функцію регулювання розглядаємо як повторення, в межах визначених термінів та періодичності, а саме: збору і підготовки інформації про хід інноваційних процесів, внесення на її основі можливих змін, корегування інноваційного проєкту, обговорення його положень з учасниками інноваційного процесу, планування, аналіз стану системи освіти, підготовка подальших рішень.

Ефективному виконанні означених вище функцій сприяє функція контролю. Її характеристика полягає у забезпеченні виконання завдань, що направлені на досягнення мети. Функція контролю має низку завдань, а саме: інформація про стан інноваційної управлінської діяльності; оцінка стану і результатів; аналіз причин відхилення; підготовка і реалізація рішень направлених на досягнення мети.

Функцію контролю розглядаємо як функцію зворотного зв'язку. Це є обов'язковою умовою цілісності системи інноваційної управлінської діяльності. Контроль перетворюється на цілісну підсистему з власною організаційною структурою, методами, інформаційною базою. Зміст функції контролю включає такі види: мету, предмет, масштаби, форми (Рис.2).



Рис. 2 Функції контролю

Мета контролю включає стратегічний контроль - зміст і результативність інноваційної управлінської діяльності керівника. Організація такого контролю відбувається з використанням методів порівняльного аналізу, співставлення діяльності закладів освіти. Стратегічний контроль зумовлює облік, оцінку й аналіз результатів. Концентрується на здійсненні педагогічного маркетингу, створенні педагогічних портфоліо тощо.

Оперативний контроль спрямований на поточний облік, аналіз інноваційних процесів в управлінській діяльності. Його ціль - виконання усіх планових завдань. Такий контроль характеризується методами кількісного аналізу та аналізу стану діяльності.

Предмет контролю включає ресурсний контроль, економічні, фінансові можливості та ефективність їх використання.

Менеджерський контроль буде результативний у разі спеціально розроблених стандартів системи обліку та звітності керівників закладу освіти.

Форми і масштаби контролю залежать від суб'єктів контролю і конкретного завдання організації. Форми контролю включають внутрішній та зовнішній контроль. Внутрішній - забезпечує інформацією учасників інноваційної діяльності. Це є необхідним для прийняття управлінського рішення. Зовнішній контроль має бути в полі зору органів влади та наукових установ. Масштаби контролю поділяються на повні або часткові. Повний контроль постійно функціонує в закладі освіти. Частковий – разовий, який перевіряє окремий вид діяльності.

Функція оцінювання результатів – це ефективність інноваційної управлінської чи педагогічної діяльності. А також її вплив на розвиток закладу освіти. Оцінювання здійснюється через вирішення двох завдань: оцінка доцільності інноваційного проекту та аналіз інноваційної управлінської діяльності.

Оцінюється бюджетна, освітня, кадрова ефективність інноваційної управлінської діяльності. Її ефективність визначається здатністю зберігати кількість затраченого часу, праці, ресурсів та коштів. Отже, параметри оцінювання інноваційної управлінської діяльності – це актуальність, науковість, економічність [2].

Відповідно до цього розширюються функції новацій в управлінні. Це такі, як-от: інформаційна, розвиваюча, маркетингова, проектна, моніторингова та інвестиційна. За їх допомогою забезпечується розвиток та конкурентоспроможність закладу освіти. У процесі використання таких функцій здійснюється власна діяльність керівника закладу освіти, задоволення потреб замовників освітніх послуг, вдосконалення та оновлення освітнього процесу, забезпечення його матеріально-фінансової підтримки.

Розвиваюча функція необхідна для використання можливостей керівника та створення умов для його розвитку. Управлінець має прагнути успіху, а це мотивація до росту, самоосвіти, професійного вдосконалення.

Функція маркетингу спонукає керівника закладу освіти враховувати думки учасників освітнього процесу, інтересів, здібностей тощо.

Функція інформації – це постійне оновлення діяльності закладу освіти через надходження необхідної інформації. Вона забезпечує педагогічний колектив новою інформацією в різних галузях освіти. Її реалізація спонукає педколектив до підвищення професійної кваліфікації. За рахунок інформації відбуваються зміни, оновлюється освітній процес.

Функція проєктів в інноваційній управлінській діяльності керівника відтворює сутність інноваційної діяльності. За її рахунок здійснюється зацікавленість та залучення учасників освітнього процесу до інноваційних процесів. Створюються умови для покращення управлінської інноваційної педагогічної діяльності.

Функція моніторингу є важливою для діяльності керівника. Вона забезпечує корекцію та приведення усіх видів діяльності у відповідність до визначених цілей. Також забезпечує керівника новітньою інформацією.

Інвестиційна функція в управлінні забезпечує запит, потреби учасників освітнього процесу через фандрейзинг (залученні додаткових коштів). Фандрейзинг здійснюється через рекламу, спеціальні заходи, пошту, особисті зустрічі [17].

Таким чином, сьогоденні виклики часу потребують принципово нових підходів до функціонування системи освіти. Діяльність керівника має набути низки функцій. Головне завдання керівника закладу освіти – забезпечити постійний його розвиток. Це можливо за рахунок інноваційної управлінської діяльності.

Література:

1. Беррі Морріс Г. Керівник той, хто знаходить вихід // *Освіта управління*. Том 2/3, 1998. С. 28-31.
2. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с..
3. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології: Навч. Посібник. Київ: Академвидав, 2004. 208 с.
4. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.

5. Закон України «Про інноваційну діяльність». // Закони України в 12 Т., т. 8. Київ : АТ «Книга». 1996. С. 202-212.
6. Закон «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності». №433-1У від 16.01.03. // Відомості ВР України. 2003. № 3. С. 354-358.;
7. Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика. Матеріали студентської науковопрактичної конференції (11 листопада 2020 року). — Харків : ХНПУ; «Мітра», 2020. 93 с
8. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії ВР України 28 червня 1996 року. Київ : Українська правнича фундація, 1996. 63 с.
9. Козлова О.Г. Методика інноваційного пошуку вчителя: Навчально-методичний посібник. Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1998. 96 с.
10. Кошечко Н. Фасилітація як інноваційна технологія управління педагогічним колективом у закладах вищої освіти. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка. 2018. № 2(8). С.24-29.
11. Кремень В.Г. Сучасна педагогічна освіта – це інноваційна педагогічна культура плюс дитиноцентризм // *Освіта України*. 2005. № 38-39.
12. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197с.
13. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія / О. І. Мармаза. Харків : Основа, 2019. 127 с.
14. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. Харків : Видав. груп. «Основа», 2003. 240 с.
15. Освітній менеджмент: Навчальний посібник. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
16. Паламарчук В., Сафіулін В. Теорія і практика діяльності сучасної гімназії // *Рідна школа*. 2003. № 3 С. 3-6.
17. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: Навч. посібник / Чміль А.І., Маслов В.І., Дмитренко Г. А., Єльнікова Г.В., Федоров Г.В. Київ: Логос, 2006. 128 с.
18. Пікельна В.С. Управління школою. У 2-х частинах. Харків: Видавнича група «Основа», 2004. 112 с.
19. Погрібна Н.С. Модернізація управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах моделювання особистісно зорієнтованого освітнього середовища // *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*: Зб. наук. праць. Вип. 5 Київ : Логос, 2002. С. 139 – 145.
20. Попова О. В. Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ столітті: Дис. ... докт. пед. наук: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. Харків, 2001. 468 с.
21. Сас Н. Основи інноваційного управління навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / Наталія Сас. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. 178 с.

