



II РОЗДІЛ. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ РІЗНИХ ТИПІВ

Ганна Тимошко,

м. Київ, Україна

УДК 378.001.76

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

В статье раскрыты вопросы создания модели эффективного управления инновационной деятельностью в учебном заведении, что дает возможность реализовать образовательные инновации и изучить практическую целесообразность их внедрения.

Ключевые слова: *инновационный процесс, инновационная деятельность, управление инновационной деятельностью, управленческие технологии.*

In the article the author reveals the questions of the creation of a model of effective innovation management school, which makes it possible to realize educational innovations and explore the practicality of their implementation.

Key words: *innovation process, innovation, innovation management, technology of management.*

У сучасній педагогічній практиці закладів системи середньої освіти активно застосовують освітні інновації, особливо в ліцеях, гімназіях, навчально-виховних комплексах та об'єднаннях, приватних навчальних закладах. Це робить їх більш конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг та більш ефективними в управлінні. Проте недостатність теоретичних доробок з основ управління інноваційною діяльністю у ЗНЗ та методичних рекомендацій щодо створення умов підтримки освітніх інновацій гальмують процес їхнього розвитку. Окрім того, зауважимо, що не всі керівники середніх навчальних закладів підготовлені до управління інноваційною діяльністю. Часто вони не усвідомлюють необхідності модернізації навчально-виховного та управлінського процесів, зумовлених оновленою теорією та практикою педагогіки, нормативно-правовою базою забезпечення середньої освіти.

За останні роки теорія та практика управління соціальними системами, у т. ч. ЗНЗ, набула значного розвитку. Теорія управління розвинулась від школознавства (науки про управління навчально-виховним процесом) до менеджменту освіти (науки про ефективне управління ЗНЗ у ринкових умовах на професійних засадах). Практичними досягненнями є зростання рівня компетентності керівників в управлінській діяльності та відокремлення її від викладацької, здобуття керівниками професійної освіти з менеджменту організацій.

У теорії та практиці не вирішеною залишається проблема випередження розвитку суспільних вимог до управління інноваційною діяльністю у ЗНЗ. Розв'язання цієї проблеми є не лише потребою часу, а й необхідністю щодо забезпечення вищого рівня управління й освітньої діяльності, особливо в період переорієнтації державної політики на конкретну людину з індивідуально-стимулюючою та інвестиційною спрямованістю.

Інноваційна за змістом та характером динаміка світових тенденцій розвитку суспільних процесів вимагає від України вибору не менш інноваційної – випереджальної моделі подальшого



розвитку та мобілізації суспільних ресурсів. В цілому це суттєво впливає на систему освіти, а зокрема на її загальноосвітню складову. Інновації стають механізмом, що дозволяє створити в усіх галузях діяльності процес випереджального розвитку з метою інтеграції освіти України до європейського освітнього простору. Освітні реформи є дієвим фактором підвищення інноваційно-інтелектуального потенціалу країни. Її стратегічні орієнтири окреслені у Національній доктрині розвитку освіти України, концепціях розвитку середньої та вищої освіти, законах України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про інноваційну діяльність» тощо. У Національній доктрині розвитку освіти України зазначено, що розвиток освіти є стратегічним ресурсом подолання кризових процесів, покращення людського життя, утвердження національних інтересів, зміцнення авторитету та конкурентоспроможності української держави на міжнародній арені. У цьому та інших нормативно-правових документах підкреслюється роль гуманітарного фактору в розвитку суспільства та вперше за довгу історію освітянських реформ визнається необхідність розвитку особистості, як творця і проектувальника власного життя, засвоєння життєвої компетентності.

В основу нової соціально-гуманітарної політики нашої держави покладено розуміння, що інвестування в людину – це не збиткова сфера, а навпаки – найбільш перспективна. Соціальний капітал є фундаментом економічного та політичного розвитку держави, а міцні зв'язки соціальної солідарності – передумовою національної могутності. У Національній доктрині розвитку освіти України серед пріоритетів державної політики визначено розроблення та впровадження освітніх інновацій, що якісно змінюють мету, зміст, структуру, форми, методи, засоби, технології навчання, виховання та управління. Однак вони досі залишаються недостатньо дослідженими в теорії педагогіки, особливо в теорії та практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ).

Аналіз філософської, педагогічної, психологічної літератури та дисертаційних досліджень підтверджує посилення уваги науковців до інноваційної діяльності, підвищення професійного рівня та управлінської компетентності педагогічних працівників. Важливі аспекти педагогічної інноватики відображено у працях В. Паламарчук, О. Савченко; філософський аспект висвітлено у працях В. Андрущенко, Б. Гершунського, І. Зязюна; управлінський – у В. Бондаря, Л. Ващенко; освіти дорослих – у дослідженнях В. Олійника, Н. Протасової, Т. Сорочан, Т. Сущенко, Л. Хоружої, Є. Чернишової та ін. У творчих здобутках вітчизняних та зарубіжних дослідників висвітлюються питання інноваційної діяльності вчителя, управління інноваційною діяльністю у закладах освіти, підготовки вчителів у системі післядипломної освіти до інноваційної діяльності тощо.

Дослідження науковців управлінської діяльності керівників ЗНЗ ґрунтуються на методології педагогічного менеджменту (В. Драгун, В. Маслов, В. Шаркунова), менеджменті внутрішньошкільного управління (Ю. Конаржевський), інноваційного менеджменту (Г. Дмитренко, П. Завлін, В. Князєв, А. Пригожин, Р. Фатхутдінов та ін.), педагогічної інноватики (Б. Гершунський, О. Козлова, В. Луговий, О. Попова, М. Поташник), менеджменту освітніх інновацій (Л. Даниленко), особистісно зорієнтованої педагогіки (І. Бех, С. Подмазін, О. Савченко) та ін.

Наукові дослідження в галузі педагогічної інноватики, освітнього менеджменту, менеджменту освітніх інновацій не в повній мірі відображають специфіку управління інноваційною діяльністю ЗНЗ.

Метою статті є розкриття умов та виявлення особливостей ефективного управління інноваційними процесами у ЗНЗ.

Інноваційна діяльність є процесом внесення нових елементів у традиційну систему, створення та використання інтелектуального продукту/продукції, реалізації нових оригінальних ідей у формі готового товару/послуги на ринку. Відповідно інноваційна освітня діяльність є процесом внесення якісно нових елементів в освіту.

Для здійснення інноваційної освітньої діяльності загальноосвітнім навчальним закладам необхідні постійні додаткові витрати (інтелектуальні або матеріальні). Тому цей вид



діяльності часто розглядається в теорії та практиці як одна з форм інвестиційної діяльності, що забезпечує розроблення, розповсюдження та застосування інновацій.

Таким чином, інноваційна освітня діяльність ЗНЗ – це:

- діяльність зі вдосконалення чи оновлення освітньої теорії та практики за допомогою розроблення, експериментальної перевірки, апробації, опанування та збереження освітніх інновацій;

- вид інвестиційної діяльності навчальних закладів, характеризується їхньою участю у систематичному проведенні психолого-педагогічних експериментальних досліджень змісту навчально-виховного процесу, технологій навчання і виховання учнів, управління, наслідком яких є суттєве підвищення їхньої результативності;

- процес суттєвої зміни результатів освітньої діяльності навчальних закладів;

- механізм залучення та використання інвестицій.

Термін «інновація» у перекладі з латинської мови означає «оновлення, новизна, зміна».

На початку ХХ ст. сформувалася галузь інноватики – неологія (наука про нововведення), в рамках якої почали вивчатися закономірності впровадження технічних нововведень у сферу матеріального виробництва. Позначуване цим терміном поняття було запозичено з економіки, де воно тлумачиться як головний чинник сталості розвитку країн. Запровадження науково-технічних інновацій як більш продуктивних технологій, що суттєво змінюють обсяги, якість виробництва та споживання, дало можливість багатьом країнам світу вийти на більш високий рівень соціально-економічного розвитку.

Сучасні вітчизняні вчені розглядають інновацію в освіті як:

- «процес створення, поширення та використання нових засобів (нововведень) для розв’язання тих педагогічних проблем, що розв’язувались по-іншому»;

- «результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних розв’язань для педагогічних проблем»;

- «актуальні, значущі та системні новоутворення, що виникають на основі ініціатив та нововведень, що стають перспективними в контексті еволюції освіти і позитивно впливають на її розвиток»;

- «продукти / продукція інноваційної освітньої діяльності, що характеризуються процесами створення, розповсюдження та використання нового засобу (нововведення) в галузі педагогіки та наукових досліджень»;

- «нові форми організації діяльності та управління, нові види технологій, що охоплюють не лише окремі установи й організації, а й різні її сфери»;

- «нововведення в галузі техніки, технології, організації професійної діяльності та управління, що ґрунтуються на використанні досягнень науки і перспективного досвіду»;

- «оновлення чи вдосконалення теорії та практики освіти, що оптимізує процес досягнення її мети»;

- «різні нововведення в діяльності навчально-виховних закладів, у здійсненні навчально-виховного процесу».

Поширеним є визначення американського вченого К. Роджерса. Він стверджує, що новизна виступає ідеєю, яка є новою для конкретної особи, і не має значення, чи є ця ідея новою об’єктивно, вона визначається в часі, що минув з моменту її відкриття або першого використання.

Ми вважаємо, що інновація – це кінцевий продукт / продукція застосування новизни з метою зміни об’єкта управління та забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту. У цьому визначенні «новизна» розглядається як оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, доробок чи експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з метою підвищення її ефективності. Це може мати вигляд: відкриття; винаходу; патенту; документації на новий чи вдосконалений продукт / продукцію, технологію, управлінський чи виробничий процес; організаційної, виробничої чи іншої



структури; поняття, наукового підходу чи принципу; документа (стандарту, рекомендації, методики, інструкції тощо); підсумків маркетингових досліджень тощо.

За визначенням В. Паламарчук, будь-яка інновація має:

- «ядро» (смісловий центр, концепт), що характеризується новою ідеєю;
- джерело, що характеризується дослідницькою діяльністю вченого, педагога або пошуковою практикою вчителя, керівника, колективу навчального закладу;
- носія, яким виступає творча особистість експериментатора-дослідника.

Носієм педагогічних інновацій є творчі, енергійні люди, які фахово, морально та матеріально зацікавлені у проведенні інноваційних змін, опануванні та реалізації нового.

У сучасних умовах шкільний менеджмент є основним системоутворювальним фактором інноваційних змін у ЗНЗ, оскільки забезпечення умов для інноваційної діяльності, розвиток кадрового потенціалу, планування освітніх змін залежать від керівника. Тому від спрямованості шкільного менеджменту та систем управління педагогічними інноваціями залежить як розвиток окремих навчальних закладів, так і якість шкільної освіти в цілому.

Управління інноваційними процесами у закладах середньої освіти розглядається сучасними дослідниками як частина управлінської діяльності, в якій засоби планування, організації, керівництва та контролю процесів розроблення та засвоєння новизни забезпечують цілеспрямованість та організованість діяльності колективу ЗНЗ щодо нарощення освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і отримання якісно нових результатів освіти. Таким чином, підготовка та реалізація інновацій передбачає використання методології системного підходу, широке залучення методів системного аналізу, формальних та неформальних способів дослідження ефективності управління такими процесами.

Необхідно зазначити, що разом з поняттям «управління інноваціями» часто використовують поняття «управління змінами». На нашу думку, останнє поняття є значно ширшим, оскільки передбачає управління не лише одним інноваційним процесом як об'єктом управління, а й іншими об'єктами. Серед них можна назвати управління: розвитком; якістю освіти; конфліктами; саморозвитком тощо. Разом із тим, представляючи категорію дії, процесу повороту до будь-чого іншого, поняття «зміна» і «управління змінами» можуть характеризувати процеси управління нововведеннями як відповідними ознаками таких змін. На основі вищезазначеного, можна вважати, що поняття «управління змінами» охоплює інновації не лише в педагогічних технологіях, а й інших системах шкільної організації. Згідно з цим, на особливу увагу заслуговує думка В. Сгадової. Учена визначає поняття «управління інноваційними процесами» як нову функцію сучасного навчального закладу, необхідність якої зумовлена часом, потребою своєчасно й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Під управлінням нововведеннями розуміють процес планування, організації, регулювання та контролю впровадження інновацій у шкільну практику, результатом якого є розроблені та експериментально апробовані авторські навчальні програми, концепції, методики та освітньо-виховні технології. У своєму дослідженні автор обмежується лише організацією експериментальної діяльності, де однією з головних ідей, що забезпечують ефективність інноваційних процесів, є турбота про учня та вчителя з боку адміністрації ЗНЗ.

Зазначимо, що у сучасній практиці реалізуються різні підходи до управління інноваційною діяльністю [2]. Підходи класифікують за суб'єктами управління (адміністративне, парасипативне) і за орієнтацією на процес або на результат, однак їх основою є забезпечення умов для інноваційної діяльності.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що до таких умов належать: кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні, технологічні ресурси; дотримання умов, необхідних для ефективного перебігу інноваційних процесів, сприятлива соціально-психологічна атмосфера, готовність вчителя до інноваційної діяльності, подолання опору змінам [3]. Однак практика управління інноваційною діяльністю підтверджує, що найвищий, за певних умов, результат ще не є показником його ефективності. Ігнорування цільового та ціннісного аспекту таких



змін призводить до формалізму в результатах інноваційної діяльності. Тому суттєву роль в успішному управлінні нововведеннями відіграють ціль, засоби управлінського впливу, функціональний склад, організаційні структури, технології та підходи, що визначають характер планування нововведень, їхню організацію, керівництво та контроль.

Особливу значущість у цих процесах має стратегія управління інноваційною діяльністю, що визначає вектор – розвиток інноваційної інфраструктури та забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє розвитку інноваційного клімату у ЗНЗ. Плановість, прогнозованість та системність також є суттєвими показниками якості змін.

До важливих умов ефективного управління змінами належать: визначення та ранжування довготермінових цілей управлінських та педагогічних процесів у навчальному закладі; формування стратегії та довготермінового плану розвитку відповідно до неї; постійне оцінювання та критичний розгляд можливих способів досягнення поставлених цілей; запровадження тих чи інших актуальних інновацій; вибір об'єктів управління та поступове здійснення управлінських рішень, що забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання і розвитку, професійного та творчого зростання кадрів тощо.

Управління інноваційними процесами розглядається сучасною наукою як важлива передумова якісних змін в системі шкільної освіти. Таким чином, основними показниками якості управління інноваційними процесами у сучасному ЗНЗ визначено показники рівня розвитку інноваційного простору навчального закладу та якості інноваційних процесів та навчально-виховного процесу. Додатковими показниками ефективності управління інноваціями можуть бути: розвиток інформаційного поля інноваційного простору ЗНЗ, рівень зовнішніх та внутрішніх комунікаційних зв'язків, а також ефективність моніторингових досліджень ходу та результативності інноваційних процесів. Важливої значущості набувають механізми управління інноваційними процесами, а саме: забезпечення умов для інноваційної діяльності (нормативно-правове, організаційно-управлінське, соціально-психологічне); інтенсифікація інноваційних процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) інноваційних процесів; оптимізація інформаційного обміну в інноваційних процесах.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи.

Важливим в управлінні інноваційними процесами у закладах освіти є технологічний аспект. Технологічність, як здатність управлінця бачити процесуальну цілісність, є однією з умов ефективного управління нововведеннями.

Перший етап технології містить діагностику готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. На цьому етапі основним змістом управлінської діяльності визначено: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ ЗНЗ, діагностику можливостей педагогічної системи та визначення потреб у ресурсах. Важливим є запровадження моніторингу готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності, де основним критеріальним рівнем виступає готовність до інноваційних змін. Функції експертизи ми визначили провідними на цьому етапі технології. До важливих умов, що забезпечують ефективність цього етапу, належать гуманістичне спрямування експертизи, оптимальність у виборі методів діагностики, доцільність методів аналітичної діяльності та своєчасне усунення перешкод до інноваційної діяльності.

Другий етап технології передбачає прогнозування та проектування змін у ЗНЗ. Зміст цього етапу містить вибір стратегій змін, формування системи показників інноваційних перетворень, вибір критеріїв їхнього оцінювання та програмування заходів щодо управління інноваціями. Пріоритетними функціями на цьому етапі ми визначили стратегічно-цільові, організаційно-управлінські, серед яких проектування та моделювання виступають провідними. Умови, що забезпечують ефективність цього технологічного етапу, характеризуються



гуманістичними підходами до визначення цілей інноваційних змін, відповідністю змісту інновацій цілям шкільної організації та якісним програмним забезпеченням.

Третій етап передбачає створення умов для інноваційної діяльності у ЗНЗ. Основний зміст цього етапу полягає у створенні нормативно-правового, організаційно-управлінського та соціально-психологічного забезпечення шкільних інновацій. Серед важливих управлінських функцій визначено операційно-управлінські та соціокультурні, що створюють сприятливу внутрішньошкільну інноваційну атмосферу. Ефективність цього технологічного етапу забезпечується узгодженням дій та цілей шкільної організації з діями та цілями кожного члена педагогічного колективу, сприятливими комунікаціями та адаптивністю, гнучкістю організаційних структур ЗНЗ. Особистісно орієнтований підхід до управління педагогічним колективом на цьому етапі стає провідним.

Четвертий етап технології містить процеси керівництва інноваційною внутрішньошкільною діяльністю. Змістом діяльності на цьому етапі є поетапне регулювання інноваційних процесів, координація інновацій та розвиток інноваційного простору ЗНЗ. Основними управлінськими функціями цього етапу визначено регулювання та координацію, мотивацію та керівництво. Ефективність цього етапу зумовлена ефективним лідерством, наступністю крапчих шкільних традицій, високим рівнем самоосвіти учасників педагогічного процесу та постійною стимуляцією інноваційної діяльності.

Оснoву *п'ятого етапу* становить діагностика результатів інноваційної діяльності. До змісту цього етапу включено перевірку відповідності між отриманими та запланованими результатами, їхня узгодженість з цілями ЗНЗ. Провідними функціями на цьому етапі виступають діагностичні, інформаційні та презентаційні.

Ефективність реалізації цієї технології можлива за умови цілеспрямованих управлінських дій на кожному з етапів управління нововведеннями. Управлінським рішенням відводиться важлива значущість в умовах інноваційного розвитку шкільного середовища. До ознак ефективного прийняття управлінського рішення ми відносимо: колегіальність у прийнятті важливих рішень щодо інноваційних змін у навчальному закладі, гуманність у передумові управлінських рішень та прогностичність (здатність передбачати результати змін), неупередженість до динаміки змін (розглядати зміни не як загрозу, а як можливий варіант розвитку навчально-виховного процесу, ЗНЗ, вчителя тощо), пріоритетність стратегічних рішень щодо запровадження нововведень.

Особливу роль в успішному управлінні інноваціями відіграє експертна функція. Оцінка педагогічних інновацій – це важлива складова експертної функції суб'єктів внутрішньошкільного управління. На думку дослідників, у системі управління нововведеннями необхідно забезпечити всебічне та багатоаспектне вивчення інновацій (проекування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їх ефективності, доцільності наукового забезпечення та розповсюдження досвіду. Тому паралельно з інноваційними процесами має діяти ефективна система експертизи продуктів/продукції інноваційної діяльності. Ця проблема ґрунтовно розкрита вітчизняним дослідником Л. Даниленко [3]. Висвітлюючи технологію оцінювання педагогічних інновацій через показники та параметри, вчена обґрунтовує важливість гуманітарного підходу до такого оцінювання, провідну роль в якому відіграє експерт – той, хто оцінює інновацію. Від людських якостей експерта значно залежить оцінювання новації.

Звертаємо увагу на те, що самоекспертиза педагогічної інновації вчителем є стимулюючим фактором самовдосконалення, сприяє підвищенню загальної культури вчителя і професійної компетентності. На самоекспертизу, як на фактор актуалізації самооцінки, здійснення та самокорекції власної діяльності вчителем, звертають увагу українські дослідники Г. Єльнікова та Н. Островерхова [5].

Таким чином, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами у ЗНЗ дало змогу виявити чинники, що стимулюють та забезпечують їх прогресивний розвиток. Це створення умов для інноваційної діяльності, цільовий і ціннісний аспект управління, а також його технологічне забезпечення.

**Використані літературні джерела**

1. Даниленко Л. І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці [Текст] / Л. І. Даниленко // Педагогічні інновації: збір. наук. праць. – К.: ІЗМН, 2000. – 612 с.
2. Дичківська І. Д. Інноваційні педагогічні технології [Текст]: навч. посіб. / І. Д. Дичківська. – К.: Академвидав, 2004. – 352 с.
3. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні [Текст]: монографія / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
4. Клеха Л. Управління інноваціями [Текст] / Л. Клеха // Директор школи. – 2010. – № 40. – С. 24.
5. Козлова О. Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / О. Г. Козлова // Державна академія керівних кадрів освіти. – К., 1999. – 40 с.
6. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю. А. Конаржевский. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с.
7. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом [Текст] / О. І. Мармаза. – Харків: Видав. група «Основа», 2004. – 240 с.
8. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
9. Сгадова В. В. Інноваційна спрямованість педагогічної діяльності [Текст] / В. В. Сгадова; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, Запоріж. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: збір. наук. праць. – К., Запоріжжя, 2001. – Вип. 19. – С. 64–67.
10. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посібн. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.

Bibliography

1. Danylenko L. I. Osnovni problemy osvithoi innovatyky v suchasniy teorii ta praktytsi [Tekst] / L. I. Danylenko // Pedagogichni innovatsii: zbir. nauk. prats. – K.: IZMN, 2000. – 612 s.
2. Dychkivska I. D. Innovatsiini pedagogichni tekhnolohii [Tekst]: navch. posib. / I. D. Dychkivska. – K.: Akademvydav, 2004. – 352 s.
3. Yelnykova H. V. Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni [Tekst]: monohrafiia / H. V. Yelnykova. – K.: DAKKO, 1999. – 303 s.
4. Klekha L. Upravlinnia innovatsiiamy [Tekst] / L. Klekha // Dyrektor shkoly. – 2010. – № 40. – S. 24.
5. Kozlova O. H. Pidhotovka vchytelia do innovatsiinoi diialnosti v systemi pislidyplomnoi osvity [Tekst]: avtoref. dys. ... kand. ped. nauk / O. H. Kozlova // Derzhavna akademiia kerivnykh kadriv osvity. – K., 1999. – 40 s.
6. Konarzhhevskiy Yu. A. Menedzhment y vnutryshkolnoe upravlenye [Tekst] / Yu. A. Konarzhhevskiy. – M.: Obrazovatelnyy tsentr «Pedagogicheskyi poysk», 1999. – 224 s.
7. Marmaza O. I. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom [Tekst] / O. I. Marmaza. – Kharkiv: Vydav. hrupa «Osnova», 2004. – 240 s.
8. Mykhailova L. I. Innovatsiinyi menedzhment [Tekst]: navch. posib. / L. I. Mykhailova, S. H. Turchyna. – K.: Tsentri uchbovoi literatury, 2007. – 248 s.
9. Shadova V. V. Innovatsiina spriamovanist pedagogichnoi diialnosti [Tekst] / V. V. Shadova; In-t pedagogiky i psykholohii prof. osvity APN Ukrainy, Zaporiz. obl. in-t pislidyplom. ped. osvity // Pedagogika i psykholohiia formuvannia tvorchoi osobystosti: problemy i poshuky: zbir. nauk. prats. – K., Zaporizhzhia, 2001. – Vyp. 19. – S. 64–67.
10. Stadnyk V. V. Innovatsiinyi menedzhment [Tekst]: navch. posibn. / V. V. Stadnyk, M. A. Yokhna. – K.: Akademvydav, 2006. – 464 s.