

# УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 378-022.332+37.091.113+347.56

DOI: 10.37026/2520-6427-2020-101-1-12-16

**Лідія ВОЗНЮК**,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри освітнього менеджменту,  
державної політики та економіки  
Дніпровської академії неперервної освіти

**Ольга МАРТИНЕНКО**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри освітнього менеджменту,  
державної політики та економіки  
Дніпровської академії неперервної освіти

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

*У статті окреслено проблеми управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти. Розкрито зміст управління інноваційними процесами в сучасній школі, який охоплює всі складові управлінської діяльності – від функцій та методів управління до технологій менеджменту інновацій. Охарактеризовано основні показники та критерії якості управління інноваційними процесами в системі сучасної шкільної освіти. Визначено взаємозв'язок між професійною компетентністю менеджера шкільної освіти та якістю інноваційних процесів у закладах загальної середньої освіти.*

**Ключові слова:** шкільна освіта, освітній менеджмент, інноваційні процеси, управління інноваційними процесами, інноваційне середовище, інноваційний потенціал учителя.

*В статье охарактеризованы проблемы управления инновационными процессами в учреждениях общего среднего образования. Раскрыто содержание управления инновационными процессами в школе, которое охватывает все составляющие управленческой деятельности – от функций и методов управления до технологий менеджмента инноваций. Освещены основные показатели и критерии качества управления инновационными процессами в системе современного школьного образования. Определена взаимосвязь между профессиональной компетентностью менеджера школьного образования и качеством инновационных процессов в учреждениях общего среднего образования.*

**Ключевые слова:** школьное образование, образовательный менеджмент, инновационные процессы, управление инновационными процессами, инновационная среда, инновационный потенциал учителя.

*The article is devoted to the problems of managing innovation processes in general secondary education institutions. In the conditions of realization of the Concept of the New Ukrainian School, the efficiency of reforming school education and the quality of national education as a whole depend on innovation management.*

*In Ukraine, the issue of managing innovation processes in general secondary education institutions has been sufficiently studied. In the writings of I. Beha, L. Danilenko, I. Dychkivska, O. Kozlova, O. Marmazy, O. Savchenko defines the basic principles and approaches to change management, examines the teacher's preparation for innovative activity of education.*

*However, the problem of managing innovation processes in the context of the New Ukrainian School has not been fully studied. Therefore, the article presents in a holistic form the system of management of innovative processes in the system of modern school education.*

*The content of management of innovative processes in a modern school, which covers all components of management activity from functions and methods of management to technologies of management of innovations, is revealed. The concept of «innovative environment of the school» is defined, which is interpreted as a set of conditions, factors that influence the quality of innovation processes in the institution of general secondary education.*

*Maintenance of management innovative processes is exposed at a modern school, which engulfs all constituents of administrative activity from functions and methods of management to technologies of management of innovations. Certainly concept of «innovative environment of school», which is interpreted as an aggregate of terms, factors that influence the quality of innovative processes in the establishment of universal middle education.*

**Key words:** school education, educational management, innovative processes, management, innovative environment, innovative potential of teacher, innovative processes.

**Постановка проблеми.** В умовах реалізації Концепції Нової української школи від менеджменту інновацій залежить як результативність реформування шкільної освіти, так і якість вітчизняної освіти в цілому. Адже новий зміст освіти, методи та форми навчання потребують компетентнісного підходу, який характеризується готовністю вчителя до інновацій, здатністю швидко реагувати на зміни та ефективно запроваджувати новизну. Тому успіх освітніх реформ залежить насамперед від управлінської підсистеми школи як основного системоутворювального фактора, що має забезпечувати належні умови для інноваційних змін.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій** свідчить, що в Україні питання управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти вивчено досить ґрунтовно (І. Д. Бех, Л. І. Даниленко, І. М. Дичківська, О. Г. Козлова, О. І. Мармаза, О. М. Пехота, О. Я. Савченко та ін.). Зокрема, визначено основні принципи та підходи до управління змінами, досліджено підготовку вчителя до інноваційної діяльності освіти [7–9; 11], систематизовано досвід управління освітніми інноваціями, організації інноваційних процесів у закладах освіти, підготовки вчителя до запровадження новизни.

Однак проблему управління інноваційними процесами в умовах Нової української школи в цілісному вигляді досліджено недостатньо, що і стало поштовхом для написання означеної статті.

**Мета статті** – представити в цілісному вигляді систему управління інноваційними процесами в системі сучасної шкільної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній теорії освітнього менеджменту управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти (*дали – ЗЗСО*) розглядається дослідниками як частина управлінської діяльності, в якій засобами планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки і засвоєння новизни забезпечується цілеспрямованість й організованість діяльності колективу закладу освіти щодо нарощення його освітнього потенціалу, підвищення рівня використання, а як наслідок – отримання якісно нових результатів освіти [12; 13].

У дослідженнях вітчизняних науковців В. В. Григоращ, Т. М. Десятова, Л. М. Калініної, О. М. Касьянкової, О. Г. Козлової, В. І. Маслової, Т. І. Сущенко, Т. М. Сорочан, В. В. Олійника проблеми управління інноваційними процесами розглядаються із позицій системного та функціонального підходів [8; 10; 11]. На думку вчених, для успішного управління шкільною освітою в умовах інноваційних змін необхідно володіти основами менеджменту інновацій. Встановлено, що невід’ємною частиною теорії внутрішньошкільного управління стає інноватика як галузь наукових досліджень,

що досліджує інноваційні процеси. Визначено основні категорії педагогічної інноватики та з’ясовано роль внутрішньошкільного управління в інноваційних процесах як важливого фактора якості таких змін.

Отже, управління інноваційними процесами – це важлива функція шкільного менеджменту, необхідність якої обумовлена реформуванням вітчизняної освіти, потребою часу та змінами в зовнішньому середовищі закладу освіти.

Зміст управління інноваційними процесами в сучасній школі охоплює всі складові управлінської діяльності – від функцій та методів управління до технологій менеджменту інновацій. Однак при цьому необхідно враховувати основні фактори, які впливають на розвиток інноваційної потенціалу школи і є взаємозалежними: змістові, концептуальні, соціальні, організаційні, управлінські, економічні, інформаційні, технологічні, методичні, педагогічні, маркетингові, технічні тощо. До факторів впливу в макросередовищі школи вчені відносять політичні, соціально-економічні, технологічні та інші чинники [10; 12], у мікросередовищі суттєвими факторами впливу на якість інноваційних процесів є ресурсне забезпечення закладу освіти, сприятливі умови для інноваційних змін, наявність стратегій інноваційного розвитку освітнього закладу, інфраструктура тощо.

Відповідно до викладеного вище підготовка та реалізація інновацій передбачає грамотне використання методології системного підходу, широке залучення методів системного аналізу, формальних і неформальних способів дослідження ефективності управління такими процесами. У зв’язку з цим слід зауважити, що поряд із поняттям «управління інноваціями» часто зустрічається термін «управління змінами», який, на нашу думку, є ширшим, оскільки передбачає управління не лише одним інноваційним процесом як об’єктом управління, а й іншими об’єктами, як-от: управління розвитком, управління якістю освіти, управління саморозвитком шкільної організації тощо. Разом із тим, представляючи категорію дії, процесу повороту до чогось іншого, поняття «зміна» і похідне від нього «управління змінами» варто характеризувати процеси управління нововведеннями як відповідними ознаками таких змін.

Концепцію управління змінами вітчизняні вчені представляють як систему поглядів, ідей, положень, уявлень, що зумовлюють мету і завдання постійного розвитку шкільної організації, її функціонування в режимі змін, характер відносин усередині організації, ступінь урахування факторів впливу середовища та розвитку організації [7]. Зважаючи на це, можна зауважити, що поняття «управління змінами» охоплює інновації не лише в педагогічних технологіях, а й в усіх системах шкільної організації.

Аналіз теорії та практики менеджменту інновацій дає змогу стверджувати, що ефективність управління інноваційними процесами визначається ступенем теоретичної й методологічної обґрунтованості внутрішньошкільної інноваційної політики, фундаментом якої є інноваційна стратегія закладу освіти, що реалізується засобами стратегічного планування. Стратегія закладу освіти формує інноваційне середовище, яке не тільки забезпечує необхідні умови для інноваційної діяльності, а й створює внутрішньошкільний інноваційний клімат.

Поняття «інноваційне середовище школи» ми трактуємо як сукупність внутрішньошкільних умов,

факторів, що впливають на якість інноваційних процесів у ЗСО. Для суб'єктів внутрішньошкільного управління створення інноваційного середовища є одним із найголовніших завдань, оскільки воно формує передумови для ефективного протікання інноваційних процесів, забезпечуючи таким чином позитивні зміни в шкільній організації.

Сучасна практика менеджменту інновацій дозволяє виокремити такі ознаки інноваційного потенціалу школи:

- наявність стратегії інноваційного розвитку школи;
- готовність учителя до інноваційної діяльності;
- сприятливі соціально-психологічні умови для інноваційних змін;
- ресурсне забезпечення інноваційних змін;
- професійна компетентність суб'єктів управління інноваційними процесами.

До найбільш поширених технологій в управлінні інноваційними процесами можна віднести: технології проектування та моделювання змін, технології планування, що визначаються спрямованістю змісту планування на досягнення конкретних результатів на принципах співпраці, взаємоузгодженості цілей та дій усіх учасників освітнього процесу; технології прийняття управлінського рішення; технології стимулювання інноваційної діяльності, яка реалізується через цілеспрямовану систему розвитку інноваційного потенціалу вчителя, створення ситуації успіху та маркетингові технології.

Ключову роль в управлінні інноваційними процесами відіграють механізми управління, 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. Забезпечення адаптивності та гнучкості управлінських організаційних структур, їх відкритість та здатність змінюватися також характеризують успішне управління нововведеннями.

Сприятливі умови для інноваційної діяльності – один із суттєвих показників ефективного управління інноваціями. Саме з уміння створювати сприятливе середовище для творчої діяльності вчителя вчені пов'язують ефективність управління інноваційними процесами. Термін «умови» визначається в науці як необхідна, обов'язкова обставина, передумова, що зумовлює існування, здійснення чогось, а «ефективність» тлумачиться як «те, що призводить до потрібних результатів, наслідків» і «справляє сильне враження». Таким чином, надзвичайно близьким до поняття «ефективність» є поняття «успішність» як «позитивний наслідок, вдале завершення чогось або гарні результати у чомусь».

До важливих умов управління інноваційними процесами відносять: кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні, технологічні ресурси; дотримання умов, необхідних для ефективного перебігу інноваційних процесів, сприятлива соціально-психологічна атмосфера, готовність учителя до інноваційної діяльності, подолання опору змінам.

Однак практика управління інноваційною діяльністю свідчить, що навіть найвищий за певних умов результат ще не є показником його ефективності. Ігнорування цільового і ціннісного аспектів 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, їх організацію, керівництво та контроль. Особливе значення в цих процесах відіграє стратегія управління інноваційною діяльністю, яка визначає вектор розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє розвитку інноваційного клімату в школі. При цьому плановість, прогнозованість та системність є суттєвими показниками якості змін.

Однією з умов ефективного управління змінами є визначення і ранжування довгострокових цілей управлінських та педагогічних процесів у закладі освіти; формування стратегії й довгострокового плану розвитку відповідно до визначеної стратегії; постійне оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей; запровадження тих чи інших актуальних інновацій; вибір об'єктів управління та поступове здійснення управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання і розвитку, професійного і творчого зростання кадрів тощо.

Оцінка педагогічних інновацій є важливою складовою експертної функції суб'єктів внутрішньошкільного управління. Аналітичне забезпечення інноваційних процесів вимагає від керівника нової школи високого рівня володіння спеціальними знаннями щодо психолого-педагогічної експертизи інноваційної діяльності, адже одним із різновидів управлінського аналізу є експертиза – важлива складова діяльності директора сучасної школи, оскільки оцінка педагогічних інновацій вважається одним із визначальних факторів ефективності інноваційних процесів у закладі освіти.

О. М. Касьянова [11] розглядає експертизу як механізм управління, який здійснюють за рахунок оформлення уявлення про минулу, теперішню та майбутню освітню діяльність, її відмінності та значущість. На думку авторки, головне призначення експертизи – забезпечення прийняття обґрунтованих і доцільних рішень. На цьому підґрунті експертизу можна визначити як застосування прикладного наукового знання та накопиченого практичного досвіду в певних предметних галузях для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських та інших рішень.

У наукових джерелах [11; 15] педагогічна експертиза визначається і як вивчення, дослідження педагогічних явищ, процесів, проблем, результатів педагогічної діяльності, і як сукупність процедур, необхідних для отримання думок у формі міркувань або оцінювання педагогічного явища, об'єкта, і як оцінка стану об'єкта або діяльності педагогічних явищ. У системі управління нововведеннями, переконують учені, необхідно забезпечити всебічне і багатоаспектне вивчення інновацій (проектування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їхньої ефективності, доцільності наукового забезпечення та розповсюдження досвіду. Отже, паралельно з інноваційними процесами має діяти ефективна система експертної роботи.

Важливими показниками та критеріями якості управління інноваційними процесами в системі сучасної шкільної освіти є показники, суголосні із Законом України «Про освіту» [1], що відображають основну мету повної загальної середньої освіти. Насамперед до них відносять: соціальне і просторово-предметне оточення суб'єктів освітнього процесу, його культурних цінностей, духовних надбань; умови, стан, функціональну ефективність усіх суб'єктів педагогічного процесу; ступінь відкритості школи; комунікаційні зв'язки; якість продуктів інноваційної діяльності. Крім того, суттєвими є *показники результатів освітнього процесу* (рівень навчання і виховання учнів, рівень здоров'я і здорового способу життя, рівень ключових компетентностей тощо) та *показники рівня якості управління інноваційними процесами* (рівень прогнозування змін, рівень організації, регулювання та корекції інноваційної діяльності, рівень експертизи нововведень), що характеризують ефективність менеджменту інновацій.

Кадрова політика сучасного менеджера освіти визначається як важливий стратегічний напрям кадрової роботи та сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу школи; створення високопродуктивного, згуртованого педагогічного колективу, здатного своєчасно реагувати на зміни в освітній сфері та ринку освітніх послуг.

Основними методами мотивації педагогічних працівників до продуктивної діяльності є: економічні методи, психологічні заохочення, методи партисипативності, методи розширення і збагачення роботи, методи усунення негативних стимулів, цільовий метод та дисциплінарні методи.

При цьому важливими стимулами педагогічної активності є:

- нейтралізація демотивуючих факторів (страх, недовіра, привселюдна критика, неповага);
- ефективна інформаційна політика, яка дає можливість працівнику відчувати себе важливою частиною педагогічного колективу;
- підтримка зворотного зв'язку з усіма працівниками щодо виконаних завдань і досягнутих цілей, а також стосовно недоліків;
- наявність горизонтальних комунікацій;
- активне використання як матеріального, так і морального заохочення;
- персоналізація інструментів мотивації на основі цінностей працівників;
- партнерство в стосунках із педагогічним персоналом;
- колегіальність у прийнятті важливих управлінських рішень;
- підтримка ініціатив та пропозицій педагогічних працівників;
- делегування працівникам не лише завдань, а й відповідальності;
- ставлення до людей як найціннішого ресурсу шкільної організації.

Відзначимо, що суттєву роль у реалізації Концепції Нової української школи відіграє наявність в учителя інноваційного потенціалу, який у сучасній педагогічній теорії розглядається як сукупність соціокультурних і творчих характеристик особистості педагога, що виявляє готовність удосконалювати педагогічну діяльність, наявність внутрішніх засобів та методів, здатних забезпечити цю готовність.

Серед механізмів розвитку інноваційного потенціалу вчителя варто виокремити технології запровадження випереджувального навчання педагогічних працівників та оптимізацію процесів самоосвіти вчителя. У зв'язку з цим до основних показників інноваційного потенціалу вчителя віднесено: психолого-педагогічну готовність учителя до запровадження інновацій у педагогічну практику, високий рівень адаптивності як важливий чинник інноваційного потенціалу вчителя, здатність адекватно реагувати зміни, здатність бачити можливості у розв'язанні освітніх проблем, конструктивна взаємодія з усіма суб'єктами освітнього процесу.

Важливим критерієм якості управління інноваційними процесами в системі сучасної шкільної освіти є характер внутрішньошкільних комунікацій, а суттєвими показниками цього критерію – відкритість, доступність, своєчасність, надійність та достовірність інформації; різноманітність носіїв інформації та дружня атмосфера у взаємодії учасників освітнього процесу.

Одним із показників якості управління інноваційними процесами вважаємо особистість керівника школи як менеджера освіти, лідерські здібності та професійна діяльність якого передусім мають бути спрямовані на аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей освітньої організації, розробку маркетингової концепції; пошук і створення освітніх інновацій; проектування майбутнього закладу освіти через планування стратегій розвитку закладу освіти на якісно нових засадах освітнього менеджменту. Крім того, варто додати, що компетентний управлінець повинен знати потенційні можливості кожного вчителя, його мотиви, ціннісні орієнтації у професійній діяльності; довіряти, заохочувати до продуктивної співпраці; забезпечувати можливість для подальшого професійного зростання вчителя.

Стиль керівництва школою, який трактується сучасною наукою як система методів, прийомів, засобів, що домінують в управлінській діяльності менеджера освіти, неабияк впливає на якість управління інноваційними процесами в школі. Саме стиль керівництва характеризує специфіку управлінської діяльності керівника, його способи і прийоми управління, впливає на взаємовідносини в колективі, на організаційну культуру шкільної організації. Як відомо, саме демократичний стиль в управлінській діяльності сучасної школи є найбільш ефективним, оскільки забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень щодо регулювання та координації інноваційних змін у закладі освіти.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене нами в статті, зауважимо, що управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти насамперед має носити системний та цілеспрямований характер. Важливе значення при цьому набувають механізми управління, що забезпечують необхідні умови для реалізації освітніх змін. Кожен етап інноваційного процесу вимагає певної організації, координації та регулювання, а отже, однією з важливих умов ефективного управління інноваційною діяльністю в системі сучасної шкільної освіти є застосування технологічного підходу. Таким чином, реалізація нових освітніх реформ потребує нових підходів до управління внутрішньошкільними інноваційними процесами, що базуються на принципах науковості, об'єктивності, цілісності та єдності із концептуальними засадами Нової української школи.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.10.2019).

2. Концепція Нової української школи. URL: [http://mon.gov.ua/Новини\\_2016/12/05/konczepczziya.pdf](http://mon.gov.ua/Новини_2016/12/05/konczepczziya.pdf) (дата звернення: 20.10.2019).

3. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті / І.Д. Бех. URL: <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html> (дата звернення: 05.10.2019).

4. Василенко Н. В. Українська школа XXI століття: школа шкіл / Н. В. Василенко. – Х. : Вид. група «Основа», 2018. – 96 с. – (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип.6 (185)).

5. Гондюл І. Управління персоналом навчального закладу / І. Гондюл // Відкритий урок. – 2013. – № 11. – С. 10–14.

6. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: Навчальний посібник / І. М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.

7. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.

8. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / авт. кол. : Л. І. Михайлова, О. І. Гуроров, С. Г. Турчина, І. О. Шарко. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – Вид. 2-ге, доп. – 234 с.

9. Інноваційні пошуки в сучасній освіті / за ред. Л. І. Даниленко ; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України. – К. : Логос, 2005. – 220 с.

10. Калініна Л. Управління Новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін / Л. Калініна // Директор школи. – 2017. – Січень. – С.12–21.

11. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / О. М. Касьянова. – Х. : Вид. група «Основа», 2014. – 192 с. – (Серія «Абетка керівника»).

12. Литвин Л. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження / Л. Литвин, Р. Горбатюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 108–115. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13lmtov.pdf> (дата звернення: 05.10.2019).

13. Ляшенко О. І. На шляху до нової української школи: концептуальні засади і виклики / О. І. Ляшенко, Ю. І. Мальований // Педагогіка і психологія. – 2017. – № 3. – С. 5–12.

14. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості / С. Д. Максименко // Педагогіка і психологія: наук.-теорет. та інформ. вісн. НАПН України ; Нац. акад. пед. наук України. – Київ : Вид-во «Педагогічна преса», 2014. – № 3. – С. 28–33.

15. Нова українська школа: порадник для вчителя / за заг. ред. Н. М. Бібік. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плєяди», 2017. – 206 с.

*Дата надходження до редакції: 20.11.2019 р.*

УДК 005.32:331.101.3]:37.014.5

DOI: 10.37026/2520-6427-2020-101-1-16-20

**Оксана ЛЮТКО,**

*кандидат філософських наук, доцент,  
завідувач кафедри філософії, економіки  
та менеджменту освіти Рівненського ОІППО*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ**

*У статті зроблено спробу критично проаналізувати наукові дослідження та публікації, де окреслено сутність поняття «мотиваційний менеджмент», а також представити його авторське формулювання. Визначено об'єкт і предмет мотиваційного менеджменту, основні етапи його запровадження в закладі освіти.*

**Ключові слова:** процес управління людськими ресурсами, мотивація діяльності педагогічних кадрів, мотиваційний менеджмент, засоби впливу на мотивацію, етапи запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти.

*В статті сделана попытка критически проанализировать научные исследования и публикации, где обозначена сущность понятия «мотивационный менеджмент», а также представить его авторские формулировки. Определены объект и предмет мотивационного менеджмента, основные этапы его внедрения в учебном заведении.*

**Ключевые слова:** процесс управления человеческими ресурсами, мотивация деятельности педагогических кадров, мотивационный менеджмент, способы влияния на мотивацию, этапы внедрения мотивационного менеджмента в учебном заведении.