

Людмила НАЗАРЕНКО,
доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та економіки
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна
академія управління персоналом»»,
м. Херсон, Україна
ORCID: 0000-0001-7949-6923
e-mail: lyudmyla.nazarenko@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗОВАНОЇ СИНЕРГІЇ

Анотація. У статті на теоретико-методологічному рівні досліджено концепцію управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу на основі позитивної організованої синергії. На основі самостійно сформованих наукових позицій обґрунтовано, що концепція позитивної організованої синергії є основою управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти шляхом забезпечення необхідних умов формування внутрішньої самоорганізації, вироблення і застосування механізмів її стимулювання і підтримки з метою досягнення певного синергетичного ефекту для поліпшення ефективності виконання спільної мети, завдань, функцій у процесі інноваційних змін.

Визначено умови формування самоорганізації в різних підсистемах освітньої діяльності, а саме: розвиток внутрішньої активності професійних груп,

реалізація політики відкритих комунікацій, виокремлення в структурі закладу освіти відносно автономних підсистем. Доведено, що забезпечення означених вище умов сприятиме не лише чуттєво-емоційному, а й когнітивному сприйняттю нових професійних завдань, формуванню діяльної поведінки за типом «активне самозалучення» (перша умова); реалізації політики відкритих комунікацій, що необхідно для ефективного обміну інформацією між «суб'єктами творення змін», швидкого прийняття правильних управлінських рішень, злагодженості роботи всього колективу (друга умова); делегуванню певних повноважень для виконання особливо важливої місії та забезпечення координації їх взаємодії (третя умова).

Ключові слова: позитивна організована синергія, самоорганізація, суб'єкти творення змін, інноваційний розвиток закладу освіти.

Lyudmyla NAZARENKO,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Professor of the Department
of Management and Economics,
Private Joint-Stock Company Higher Education Institution
«Interregional Academy of Personnel Management»,
Kherson, Ukraine,
ORCID: 0000-0001-7949-6923
e-mail: lyudmyla.nazarenko@gmail.com

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION BASED ON ORGANIZED SYNERGY

Abstract. The article explores the concept of managing the innovative development of a general educational institution at the theoretical and methodological level, formed on the positive organized synergy. Based on independently formulated scientific positions, the author substantiates that the concept of positive organized synergy serves as the foundation for managing the innovative development of a general secondary education institution.

It has been achieved by ensuring the necessary

conditions for internal self-organization, developing and implementing mechanisms to stimulate and support it, in order to achieve a specific synergistic effect and improve the efficiency of achieving common goals, tasks, and functions in the process of innovative changes.

It has been identified the conditions for the formation of self-organization in various subsystems of educational activities, namely: the development of internal activity within professional groups, the implementation of a policy

of open communication, and the establishment of relatively autonomous subsystems within the structure of the educational institution. It has been argued that ensuring these conditions will contribute to a cognitive, rather than merely sensory-emotional, perception of new professional tasks and the formation of active behavior characterized by «active self-involvement» (the first condition).

It has been determined the implementation of a policy of open communication, necessary for effective information exchange among «agents of change», rapid decision-making, and overall coordination within the collective (the second condition); delegation of specific responsibilities to fulfill a particularly important mission and ensuring coordination of their interactions (the third condition). It has been considered the means, methods, and approaches to meet each of the conditions.

Key words: positive organized synergy, self-organization, agents of change, innovative development of educational institution.

Постановка проблеми. Процес імплементації Законів України «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2020) передбачає одну із найважливіших стратегічних змін – надання суб'єкту освітньої діяльності автономії, що втілюється у праві на самоврядування, що полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності в ухваленні рішень стосовно академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань.

Проте результати проведеного нами дослідження управлінської діяльності щодо забезпечення співвідношення між процесами цілеспрямованої організації та самоорганізації як одного із критеріїв ефективної автономії свідчать про порушення міри між ними, внаслідок чого стимулювання внутрішніх механізмів самоорганізації нівелюється традиційним силовим впливом суб'єктів управління на поведінку об'єктів управління.

Особливого загострення окреслена нами проблема набуває в системі управління закладами загальної середньої освіти (*далі – ЗСО*), право яких на автономію, зокрема організаційну й фінансову, визнані засновниками частково: фінансове обслуговування освітньої діяльності здійснюється централізованими бухгалтеріями органів виконавчої влади місцевого самоврядування, а процес ухвалення окремих управлінських рішень відбувається під жорстким контролем з боку місцевого органу управління освітою.

За умови, що головними чинниками автономного функціонування організації як відкритої соціальної системи є її структура та внутрішня активність, а не зовнішні впливи (Шевцова, 2012), розв'язання означеного протиріччя вимагає не лише безумовного виконання діючого законодавства, а й ґрунтовної концептуалізації управління закладом освіти на основі організованої синергії, що загалом сприятиме не лише повній та активній реалізації права суб'єкта освітньої діяльності на автономію, а також підвищенню ефективності змін – продуктів його інноваційного розвитку.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Поширенню синергетичних ідей в освіті сприяють наукові праці В. Беспалька, В. Боголюбова, Л. Даниленко,

І. Драч, В. Євдокимова, С. Коломійця, В. Кременя, О. Сухомлинської. На основі синергетичної концепції Г. Єльниковою, Н. Клокар, Т. Сорочан, І. Якухно досліджено властивості нелінійних, багатовимірних, відкритих явищ і процесів; В. Будановим, В. Кушніром, М. Ожеваном, М. Поповичем визначено соціосинергетичний зміст управління; Г. Тимошко обґрунтовано синергетичний ефект організаційної культури закладу освіти.

Концептуально-методологічні засади синергетичного менеджменту (сутність, принципи, функції, співвідношення організації самоорганізації й управління, синергія у стратегічному управлінні, синергетичний контролінг) сформовано О. Гошовською, І. Дехтарьовою, Г. Дмитренком, Т. Калінеску, А. Колесниковою, Л. Мельник, Й. Хромьяком, Г. Шевцовою та ін.

Сутність синергетичного підходу у сфері державного управління освітою розглянуто у працях Л. Гавської, В. Лутая, В. Павлова, В. Хіценка; управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами – в розвідках Л. Калініної, І. Осадчого.

Незважаючи на багатоаспектність проведених наукових розвідок у теорії та методиці управління освітою щодо використання ідей синергетики, проблема управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти на основі організованої синергії не набула системного розгляду, а отже, потребує детального аналізу.

Метою статті є дослідження на теоретико-методологічному рівні концепції управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу на основі позитивної організованої синергії та визначення умов формування внутрішньої самоорганізації в різних підсистемах освітньої діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У результаті розгляду окресленої нами проблеми у філософському дискурсі (Назаренко, 2022) сформовано ціннісно-нормативні модули управління: аксіологічний, креативний, синергетичний. Особлива місія відведена останньому – синергетичному, для якого характерна орієнтація не на зовнішні властивості, цілі та сподівання суб'єктів управління, а на внутрішні закони еволюції і самоорганізації (Бочелюк, 2003), що дає змогу досягати певної паритетності шляхом регулювання запізненого або передчасного керуючого впливу, здатного привести систему в стан хаосу або підштовхнути до результату зворотного від очікуваного (Власенко, 2015, с. 139).

У цьому контексті перед системою управління постає кілька дилем стосовно:

– еволюційного чи революційного характеру змін в освітній діяльності як чинників інноваційного розвитку закладу освіти;

– ролі учасників змін як об'єктів управлінського впливу чи суб'єктів спільних дій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей інноваційного розвитку закладу освіти;

– значення управлінського рішення як конструктиву, що відображає мету управлінської діяльності, зміст і вагомість впливу на об'єкти управління, або як моделі взаємоузгодження суб'єктно-суб'єктних відносин та їхніх дій щодо втілення стратегічних цілей

інноваційного розвитку закладу освіти.

Пошук однозначного рішення управлінських дилем обтяжується відсутністю оптимально правильного вибору, оскільки за будь-якого його варіанта матиме місце певний ступінь імовірності змін, що є похідними до процесу розвитку або в системі управління, або в освітній діяльності, що дещо суперечить природі виникнення імпульсу розвитку, який, за Г. Костюком, є «перервою безперервності» на межі кризового стану системи (Костюк, 1989). Водночас саме під час такої «перерви» стимулюються приховані резерви розвитку, які передусім є чинником внутрішньої структури особистості суб'єктів змін, а не фактором зовнішнього впливу. У зв'язку з цим інноваційний розвиток закладу освіти спричинює підпорядкування властивостей системи управління принципам, законам, змісту самоорганізації, що, на відміну від традиційного аналітико-структурного підходу до розв'язання управлінських задач, потребує від керівників синергетичного мислення.

Для дослідження на теоретико-методологічному рівні явища «позитивної організованої синергії» нами звернуто увагу на процес концептуалізації, завдяки якому розпливчасті та неточні конструкти (концепти), їхні складники, отримують чіткі й однозначні визначення (Бхаттачарджи, Ситник, 2022).

Зважаючи на викладене вище, пропонуємо деякі наукові положення, що допоможуть усвідомити сутність концепції «позитивної організованої синергії» як одного з управлінських атрибутів.

1. Інноваційний розвиток закладу освіти неможливий без визнання педагогами на рефлексивному рівні професійної ідентичності та суспільної значущості змін, що виявляється не лише в усвідомленні себе представником професійної спільноти, а й у довільному виборі власної позиції щодо залучення до справ колег або відчуження від них. За цих умов результатом професійної ідентичності, окрім визначеності, тотожності й позиційності, є професійне спілкування і професійний досвід (Гончарова та ін., 2020, с. 18), що для активного збагачення потребують суб'єктно-суб'єктної взаємодії (внаслідок цього формується цілісність особистої та соціальної відповідальності за результати і наслідки професійної діяльності). Отже, завдяки процесам професійного самовизначення та самоорганізації педагог, попередньо визнаний суспільством як «агент змін», перевтілюється в «суб'єкта творення змін». Найвищою цінністю такої трансформації є можливість цілеспрямованої інтеграції потенційних зусиль «суб'єктів творення змін», що, по-перше, дає змогу кожному досягнути особистісного професійного успіху, а по-друге, є результатом позитивної спільної дії, що з грецької перекладається як *synergos*, тобто той, що діє разом (Економічний енциклопедичний словник, 2006), здатний перевершити деякі особистісні очікування.

2. Процеси пошуку та генерування інноваційних ідей, їхнього практичного втілення в освітній діяльності передусім пов'язані із підвищеною відповідальністю системи управління за вибір стратегії змін і забезпечення необхідних умов її реалізації. Однією з них є досягнення «ефекту емерджентності» – системності

як результату поєднання окремих частин, елементів, факторів в єдину систему (Економічний енциклопедичний словник, 2006, с. 310), внаслідок чого формується якісно нове джерело інноваційного розвитку закладу ЗСО – симбіоз управлінського впливу (організація) та самоорганізації тих, хто діє разом (синергія).

3. Відповідно до принципу єдності самоорганізації й управління обидва процеси є взаємосприятливими: кожен із них, залежно від зовнішніх обставин, періодично виконує більш активну роль або фактора інноваційного розвитку, або фактора координації взаємодії (Ліхоносова, 2011, с. 110).

І хоча самоорганізація, за визначенням Л. Мельника, – це властивість системи самостійно реалізовувати процеси, що забезпечуватимуть її функціонування та розвиток без втручання зовнішнього впливу (Мельник, 2010, с. 13), у зв'язку з випадковістю феномена синергізму та невизначеність його наслідків виникає необхідність цілеспрямованого пошуку «синергетичного джерела» й реалізації його можливостей. Відповідно до базового принципу синергії – «порядок із хаосу» – таким синергетичним джерелом може бути організація самоорганізації, що, на думку Г. Шевцової, передбачає дії, спрямовані на створення передумов для залучення й активізації внутрішніх механізмів самоорганізації, внаслідок чого забезпечується оптимізація синергетичних зв'язків, упорядкованість процесів, формування значного синергетичного потенціалу організації та неабиякої ефективності її функціонування й розвитку (Шевцова, 2012, с. 7)

Отже, формування концепції позитивної організованої синергії як основи управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти відбувається шляхом забезпечення необхідних умов становлення внутрішньої самоорганізації, вироблення і застосування механізмів її стимулювання і підтримки з урахуванням взаємовпливу факторів організації позитивної синергетичної взаємодії окремих структурних елементів, підсистем освітньої діяльності з метою досягнення певного синергетичного ефекту для поліпшення ефективності виконання спільної мети, завдань, функцій у процесі інноваційних змін.

Серед передумов становлення внутрішньої самоорганізації систем будь-якої природи Г. Шевцова виокремлює загальні (універсальні) та специфічні. Універсальні передумови, на її думку, необхідні для формування синергетичних властивостей системи, що забезпечує послідовність етапів самоорганізації в підсистемах, як-от: автономність та самодостатність, інформаційна взаємодія й узгоджена поведінка, їхня мотивована інтеграція в єдину систему (Шевцова, 2012). До специфічних передумов, зокрема у виробничо-економічних системах, науковиця відносить, наприклад, такі: єдність оперативного та стратегічного блоків управління; наявність підсистем, що розпізнають зовнішні та генерують внутрішні імпульси розвитку; управління синергетичними параметрами порядку; наявність підсистем накопичення трансформаційного потенціалу; синергетичне мислення й активна роль менеджерів в організації самоорганізації (Шевцова, 2012).

Цілком погоджуючись з окремими науковими

положеннями дослідниці, та враховуючи певні відмінності соціально-педагогічної системи від виробничо-економічної, визначимо й обґрунтуємо умови забезпечення позитивної організованої синергії в підсистемах освітньої діяльності, які прискорюють настання сталих і продуктивних змін, що є похідними результатами інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти:

Умова 1. *Розвиток внутрішньої активності професійних груп, що сприятиме когнітивному, а не лише чуттєво-емоційному сприйняттю нових професійних завдань, формуванню діяльної поведінки за типом «активне самозалучення».* Оскільки природа внутрішньої активності тісно пов'язана з енергетичним та інформаційним аспектами, де в першому відбувається залучення, акумуляція й «енергетичний вибух» особистісно професійного потенціалу, а в другому міститься матриця його реалізації після інтегрування в спільну діяльність, виникає мотиваційний ефект, коли синергетичний вплив слугує зовнішнім мотиватором організації самоорганізації в нових професійних умовах. У зв'язку з цим підвищується стійкість «суб'єктів творення змін» до подолання проблем, які виникають у процесі впровадження сталих продуктивних змін у освітній діяльності, зростає самодостатність закладу освіти загалом.

Умова 2. *Реалізація політики відкритих комунікацій як необхідність ефективного інформаційного обміну між «суб'єктами творення змін», швидкого прийняття правильних управлінських рішень, злагоженості роботи всього колективу.* Загалом комунікація є процесом обміну інформацією, однак в організації позитивної синергії комунікації розгортаються у двох форматах: як міжособистісні або ж як організаційні. Якщо у першому випадку це – певний спосіб передачі особистої інформації між членами професійної групи (думки, новини, факти, події, враження тощо), то в другому – механізм взаємодії, під час якої інформація поширюється в різних групах, структурних підрозділах із метою трансляції продуктивної інформації (документи, репрезентаційні матеріали, управлінські рішення та ін.).

Ефективній комунікації сприяє надання переваг горизонтальним і діагональним інформаційним зв'язкам, що допомагають підтримувати один одного й вирішувати спільні проблеми; відкривають можливість вільного спілкування між колегами та простір для консультацій; активізують канали обміну інформацією із зовнішнім середовищем. Зважаючи на це, сутність політики відкритих комунікацій полягає у створенні системи прозорості й доступності інформації; заохоченні соціальної взаємодії між співробітниками; налагодженні й підтримці зворотного зв'язку; організації управлінського консультування «суб'єктів творення змін» із різних професійних питань; підтримки міжособистісного спілкування (ділового та корпоративного) на основі використання сучасних засобів комунікації (IP-телефонія, e-mail-повідомлення між корпоративними поштовими скриньками, внутрішні чати в CRM-системі, факс, відеоконференції тощо), каналів зв'язку (Telegram, Skype), професійних корпоративних месенджерів (Slack).

У системі управління інноваційним розвитком закладу ЗСО на основі організованої синергії основною метою реалізації політики відкритих комунікацій є узгодження в атмосфері взаємодовіри поведінково-діяльнісних параметрів (наміри, цілі, завдання, дії, самооцінка і самоконтроль) різних підсистем, координація їхньої діяльності та формування спільної позиції щодо реалізації стратегічної мети – впровадження сталих продуктивних змін в освітньому середовищі.

Умова 3. *Виокремлення в структурі закладу освіти відносно автономних підсистем, яким делегуються певні повноваження для виконання особливо важливої місії та забезпечення координації їхньої взаємодії.* Такі підсистеми є цілісними професійними спільнотами й, маючи певний ступінь свободи в ухваленні операційних управлінських рішень, несуть відповідальність за результати самостійної діяльності. Для розв'язання визначених завдань вони забезпечуються необхідними ресурсами, матеріалами, а за потреби використовують окремі канали комунікації, можуть діяти на постійній основі (ресурсний центр, консалтинговий центр, лабораторія дослідження інновацій, освітній хаб) або створюватися на певний період часу (проектні групи, групи експертів для здійснення внутрішнього моніторингу, майстер-класи та ін.).

Цільовим призначенням означених вище підсистем може бути ідентифікація зовнішніх й активізація внутрішніх імпульсів розвитку; усвідомлення або заперечення вагомості тих чи інших інновацій; накопичення необхідних ресурсів та акумуляція набутого досвіду; добір, структурування й збереження актуальної (продуктивної) інформації; вироблення та закріплення інноваційних професійних практик. У зв'язку з цим можемо зробити висновок, що підсистеми є своєрідними інкубаторами вирощування потенціалу, необхідно закладу освіти для здійснення успішного переходу зі стану функціонування в стан інноваційного розвитку.

Єдино правильним способом створення таких самоорганізованих підсистем є дотримання принципу «осаяння синергії» через вмотивоване об'єднання найбільш творчих осіб, які прагнуть до інтеграції. Для цього суб'єктам управління достатньо вміло генерувати різні погляди, ціннісні ставлення, досвід працівників щодо сценаріїв розв'язання спільної проблеми та спрямовувати внутрішні імпульси кожного на прояв ініціативи самоорганізації. За цих умов рішення про об'єднання колег у нову професійну спільноту як автономну підсистему належатиме власне її творцям, без будь-якого управлінського примусу.

Як показує досвід, діючи певною мірою автономно, новостворені підсистеми згодом інтегрують свої ресурси, кооперуються при виконанні взаємозацікавлених справ, налагоджують зовнішні зв'язки та актуалізують їх відповідно до своїх професійних інтересів, що в підсумку підсилює внутрішні синергетичні імпульси та породжує стан «осаяння», коли зрештою вся система у своїй енергетичній, інформаційній та комунікаційній цілісності виявляє готовність продукувати якісні інноваційні зміни.

Ефект синергетичного осаяння може тривати достатньо довго та, за умови здійснення координації

взаємодії підсистем, що передбачає гнучкість організаційної структури управління, насичує «суб'єктів творення змін» новими ідеями й продуктивними рішеннями. Означена якість властива передусім адаптивним організаційним структурам, зокрема проектно-матричній, яка здатна забезпечувати єдність стратегічного й оперативного управління, що значно підсилює ефективність управлінського впливу на розв'язання не лише проблем, спрямованих на інноваційний розвиток закладу освіти, а також поточних питань.

Висновки. Отже, визначені нами умови забезпечення позитивної організованої синергії в підсистемах освітньої діяльності є потужною основою для підтримки синергетичних процесів, що, зрештою, забезпечують співвідношення між процесами цілеспрямованої організації та самоорганізації та є необхідними для практичної реалізації автономії закладу загальної середньої освіти. Крім того, вони сприяють формуванню соціальної відповідальності «суб'єктів творення змін» за результати колективної інноваційної діяльності шляхом вироблення й ухвалення спільних рішень, здійснення само- і взаємоконтролю за якістю виконання делегованих функцій, визначення ступеня внеску їхньої самоорганізованої підсистеми в загальні інноваційні процеси.

Разом із тим, забезпечення сприятливих умов формування позитивної організованої синергії потребуватиме змін в управлінській діяльності: трансформації організаційної структури управління, становлення нової культури взаємовідносин між керівництвом закладу освіти та лідерами професійних автономних спільнот на основі відкритості, взаємодовіри та взаємопідтримки. У контексті цього актуалізується проблема підвищення професіоналізму освітніх менеджерів щодо готовності відмовитися від традиційного управлінського впливу та навчитися діяти разом, оволодівши новими управлінськими ролями – координатора, модератора, консультанта тощо та більш ефективними механізмами управління інноваційним розвитком закладу освіти.

Перспективи подальших досліджень. Для підвищення якості організації позитивної синергетичної взаємодії окремих структурних елементів суб'єктам управління необхідно застосовувати механізми її стимулювання і підтримки різного характеру (психологічного, соціального, матеріального), що зрештою збагачуватиме мотиваційно-цільову та рефлексивну складові інноваційного розвитку закладу освіти. У форматі окресленого аспекту і передбачається проводити подальші наукові дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.04.2023).

Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

Шевцова, Г. З. (2012). Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. *Економіка промисловості*. № 1–2. С. 202–214.

Назаренко, Л. М. (2022). Управління інноваційним

розвитком закладу загальної середньої освіти: теорія, досвід, перспективи: монографія. Херсон. 331 с.

Бочелюк, В. Й. (2003). Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі: монографія. Дніпропетровськ: Січ. 343 с.

Власенко, О. (2015). Особливості розвитку освітнього середовища педагогічного навчального закладу. *Проблеми освіти*. Житомир – Київ. № 54. С. 84–88.

Костюк, Г. С. (1989). Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. Київ: Радянська школа. 608 с.

Бхаттачарджи, А., Ситник, Н. *Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 173 с.

Синергетичний підхід до психологічних процесів у системах різного рівня організації: монографія. (2020) / кол. авт.: Н. О. Гончарова, Ю. І. Калужна, Ю. О. Клименко та ін.; за ред.: К. В. Седих, І. Г. Тітова. Полтава: Астра. 223 с.

Економічний енциклопедичний словник. (2006) / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ. Т. 2. 568 с.

Ліхоносова, Г. С. (2011). Самоорганізація в системі організації підприємства. *Часопис економічних реформ*. № 3. С. 103–110.

Мельник, Л. Г. (2010). Наукові основи самоорганізації економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. Ч. 1. № 3. Т. 1. С. 12–26.

REFERENCES

Pro osvitu: Zakon Ukrainy [On education: Law of Ukraine] vid 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (data zvernennia: 10.04.2023). [in Ukrainian].

Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [On complete general secondary education: Law of Ukraine] vid 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (data zvernennia: 25.01.2022). [in Ukrainian].

Shevtsova, H. Z. (2012). Synerhetychnyi menedzhment yak kontseptsiiia orhanizovanoi synerhii v upravlinni pidpriemstvamy [Synergetic management as a concept of organized synergy in enterprise management]. *Ekonomika promyslovosti*. № 1–2. S. 202–214. [in Ukrainian].

Nazarenko, L. M. (2022). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zakladu zahalnoi serednoi osvity: teoriia, dosvid, perspektyvy [Management of innovative development in a general secondary education institution: theory, experience, prospects]: monohrafiia. Kherson. 331 s. [in Ukrainian].

Bocheliuk, V. Y. (2003). Psykholohichni osoblyvosti upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v shkoli [Psychological features of managing innovative processes in schools]: monohrafiia. Dnipropetrovsk: Sich. 343 s. [in Ukrainian].

Vlasenko, O. (2015). Osoblyvosti rozvytku osvitnoho seredovyscha pedahohichnoho navchalnoho zakladu [Features of the development of the educational environment in a pedagogical educational institution]. *Problemy osvity*. Zhytomyr – Kyiv. № 54. S. 84–88. [in Ukrainian].

Kostiuk, H. S. (1989). Navchalno-vykhovnyi protses i psykhychnyi rozvytok osobystosti [Educational and

upbringing process and the mental development of an individual]. Kyiv: Radianska shkola. 608 s. [in Ukrainian].

Bkhattacherdzhy, A., Sytnyk, N. Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: doslidzhennia v sotsialno-ekonomichnykh naukakh [Methodology and organization of scientific research: research in social and economic sciences]: navch. posib. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 173 s. [in Ukrainian].

Synerhetychnyi pidkhid do psykholohichnykh protsesiv u systemakh riznoho rivnia orhanizatsii [Synergetic approach to psychological processes in systems of different organizational levels]: monohrafiia. (2020) / kol. avt.: N. O. Honcharova, Yu. I. Kaliuzhna, Yu. O. Klymenko ta in.; za red.: K. V. Sedykh, I. H. Titova. Poltava: Astra.

223 s. [in Ukrainian].

Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic Encyclopedic Dictionary]. (2006) / za red. S. V. Mochernoho. Lviv: Svit. T. 2. 568 s. [in Ukrainian].

Likhonosova, H. S. (2011). Samoorhanizatsiia v systemi orhanizatsii pidpriemstva [Self-organization in the system of enterprise organization]. *Chasopys ekonomichnykh reform*. № 3. S. 103–110. [in Ukrainian].

Melnyk, L. H. (2010). Naukovi osnovy samoorhanizatsii ekonomichnykh system [Scientific foundations of self-organization in economic systems]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*. Ch. 1. № 3. T. 1. S. 12–26. [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 11.05.2023

УДК 37.014.5-027.22

DOI: 10.37026/2520-6427-2023-114-2-37-41

Nataliya BESSARAB,

Candidate of Pedagogical Sciences,

State Scientific Institution

«Institute of education content modernization»,

Kyiv, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7930-2404

e-mail: nataliya.bessarab@gmail.com

SYSTEMIC CHANGES IN THE ACTIVITIES OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE EDUCATIONAL PRACTICES

Abstract. *The article analyzes the changes in the activity of educational institutions, the application of project technologies in the organization of innovative educational activities, the strategy of the development of educational institutions and the implementation of innovative educational practices; peculiarities of implementation of innovative activities in the realities of modern social transformations; the state and tasks of innovative policy in the education system in Ukraine, and the level of its effectiveness.*

The essence of systemic changes in the activity of educational institutions in the conditions of the implementation of educational projects is revealed,

and its characteristics and functions are clarified. The conditions and mechanisms for achieving innovative development of educational institutions are characterized; by developed principles on the basis of which systemic changes should take place, ensuring its accessibility, quality, continuity, activation of educational and innovative activities, and the introduction of innovative technologies to support the implementation of basic secondary education in the conditions of reforming the New Ukrainian School in carrying out educational reforms.

Key words: *general secondary education institution, innovation, innovative educational practices, innovative activity, New Ukrainian School.*

Наталія БЕССАРАБ,

кандидат педагогічних наук,

науковий співробітник відділу інноваційної

діяльності та дослідно-експериментальної роботи

ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»,

м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-7930-2404

e-mail: nataliya.bessarab@gmail.com