

3. Мануйлов Ю. С. Средовой подход в воспитании: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. М, 1997. 193 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/sredovoi-podkhod-v-vospitanii> (дата звернення 02.10.2020).

4. Лазаренко І. Формування іміджу освітньої установи. *Директор школи. Україна*. 2006. № 11. С. 36–39.

5. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358с.

6. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.

7. Гонтаровська Н. Проблема створення освітнього середовища в педагогічній теорії та практиці. *Імідж сучасного педагога*. 2007. № 1–2 (70–71). С. 15–20.

8. Освітні та педагогічні інновації. *Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект* : наук-метод. посіб. / ред. Л.І.Даниленко. Київ: Логос, 2001. С. 5–12.

9. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

10. Освітній менеджмент: навч. посіб. /ред. Л.Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ. 2003. 400 с.

УДК 373.3/.5.016:811.111(100)

Нетребя М.М.,  
Бондаренко Т.Ю.

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

*Анотація.* У статті проаналізовано досвід європейських країн у сфері викладання англійської мови, де іншомовна підготовка є найвищою у світі. Виокремлено пункти, які можуть бути втілені в практику для розвитку викладання англійської мови громадянам України, починаючи з вивчення англійської мови якомога раніше; створюючи на національному та місцевому рівні сприятливі умови для підвищення рівня мовної підготовки; стимулюючи оволодінню новітніми технологіями, використання яких приведе до підвищення ефективного навчання мов; вивчаючи досвід розвинутих країн із залучення найкращих випускників у сферу викладання мов; забезпечуючи статус іноземної мови як однієї з пріоритетних дисциплін для професійного розвитку.

*Ключові слова:* вивчення мови, зарубіжний досвід викладання, іншомовна освіта, країни центральної Європи, навчання англійської мови, новітні стратегії викладання, робочий план, статус мови, формування іншомовної комунікативної компетентності.

**Постановка проблеми.** Англійська мова – це мова міжнародного спілкування, і, відповідно до того, що Україна прагне стати рівноправним членом глобалізованої спільноти в політичному, економічному та в освітньому аспектах, перед освітніми закладами, в тому числі і вищими навчальними

зкладами, поставлено першочергове завдання з покращення ситуації викладання та вивчення англійської мови, для представлення спеціалістів нашої держави у зарубіжному просторі.

Суспільний розвиток, міжнародні зв'язки у різних галузях науки та культури, необхідність спілкування між різними народами зумовили потребу в навчанні англійської мови та її викладанні, яке проходить за комунікативно спрямованою методикою, що дозволяє досягати мову в режимі живого спілкування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Доцільним видається вивчення й осмислення відповідного зарубіжного досвіду. Над проблемою розвитку зарубіжних методик навчання іноземних мов працювали В. Раушенбах, Л. Щерба, Г. Ведель, К. Ганшина, І. Рахманов та ін. У своїх дослідженнях Г. Рогова, Д. Джалалов, А. Климентенко визначили зміст навчання іноземних мов у середній школі.

Дослідженню модернізації європейської галузі навчання іноземних мов присвячені праці багатьох фахівців. Різні аспекти мовної політики та багатомовності в Європі вивчали М. Байрам, Дж. Беакко, А. Бердичевський, Є. Протасова; соціальні та культурні аспекти висвітлювали Дж. Валдес, Г. Зарате, Г. Ньюнер, Ю. Пассов, П. Сисоєв; профільно-орієнтованому та двомовному навчанню приділяли увагу С. Бейкер, О. Полякова, О. Райєгейн [5, с.12].

Фахівці неодноразово звертаються до проблем розвитку освіти, сучасних методів та підходів у викладанні іноземної мови, особливосте й функціонування іншомовної освіти тощо. Досвід європейських країн досліджується у працях Г. Гринюк, О. Мисечко, О. Івашко, О. Максименко, Л. Морська, Т. Вакалюк, С. Ніколаєва, О. Петрашук, О. Першукова, Н. Логутіна, Л. Котлярова, Л. Сакун та ін.

Аспектами практичного оволодіння іноземною мовою займалися В. Аракін, Н. Мамуна, А. Любарська, І. Бім, Н. Гальскова, І. Грузинська, О. Миролубов, О. Москальська, Ю. Пасов, О. Соловова, В. Цетлін [1, с. 17].

Важливі питання навчання іноземних мов – теоретичні, дидактичні й методичні. Педагогічні умови, зміст, теорія і практика, цільовий компонент навчання іноземних мов, розвиток педагогічних технологій, тенденції конструювання змісту підручників з іноземних мов для закладів загальної середньої освіти України, тенденції розвитку раннього навчання англійської мови у початковій школі зарубіжних країн досліджено у дисертаціях і монографіях О. Пасічника, В. Смелянської, О. Кузнецової, Н. Борисової, Т. Яблонської, Я. Булахової, Р. Мартинової та ін.

Значний інтерес у межах нашої розвідки становлять праці вчених про організацію освітнього процесу, форми й методи навчання (R. Ellis, J. Clark, W. Bennet); теоретичну концепцію навчання англійської мови (L. Bachman, K. Jones, R. Lado, G. Miller, H. Palmer, H. Sweet, H. West); сучасні педагогічні технології організації навчання (G. Brown, D. Larsen-Freeman, R. Carter, B. Melvin, S. Green, Ch. Broomfit) [6, с. 12].

Високорозвинені країни світу з метою створення толерантного співтовариства визначили ряд завдань у всьому комплексі політичних, економічних, соціальних, культурних питань, у тому числі й у галузі освіти. Одним із пріоритетних напрямів визначили створення спільного мовного простору, що зумовило велику увагу офіційних та громадських міждержавних і національних організацій та об'єднань до розв'язання проблеми навчання мов на всіх рівнях освіти, реалізації полікультурного підходу, в основу якого поклали формування у молоді готовності до практичного використання мови в міжнародному та міжетнічному спілкуванні. Мова не може вивчатися без виявлення особливостей культури народу, який нею розмовляє. Вона відображає не лише фрагмент реальної дійсності, даний етнічній спільноті, а й образ життя, світобачення, національний характер, систему цінностей, менталітет народу, його суспільну самосвідомість у цілому. Слід зазначити, що культуру народу також неможливо комплексно досліджувати без вивчення тієї мови, якою розмовляє цей народ. Тобто мова не існує поза культурою, взаємовплив мови і культури є, дійсно, комплексним.

Цілком зрозуміло, чому на 32-й Генеральній конференції ЮНЕСКО у Парижі (1998) під час круглого столу міністрів освіти країн світу на тему «Сприяння якості освіти» наголошувалося, що не може бути якісної освіти, якщо вона не дає знання, окрім державної, рідної мови, ще однієї-двох мов, насамперед найпоширеніших у світі. Це потрібно для ефективного і динамічного освоєння всього нового в науці, техніці, технологіях, що розвиваються в різних країнах.

У працях І. Бондаренко, О. Кузнецової, О. Першукової, В. Сімкін, Г. Степенко, М. Тадеєвої та інших були досліджені деякі питання навчання англійської мови відповідно до вимоги створення єдиної багатомовної багатонаціональної Європи з наголосом на полікультурному компоненті змісту навчання іноземних мов. Роботи Є. Спіцина, І. Тараненко, С. Толмачевої, О. Шерстюк пропонують типологію двомовного навчання, подають дані про структуру лінгвістичної освіти та розглядають сучасні підходи до викладання англійської мови і досвід їх вивчення у школах країн Європи.

У працях, присвячених системам освіти зарубіжних країн, знаходимо висвітлення окремих питань методології, організації, структури, змісту, контролю в навчанні іноземних мов. Так, О. Акатсьєв, П. Велянін, Н. Гусейнова, М. Нікітін, М. Шутова у комплексі складових змісту освіти в середніх навчальних закладах США розглянули мету, завдання, вимоги до навчальних курсів іноземних мов [7].

Значним джерелом дослідження слугували праці Г. Перкінсона, який висвітлює концепції критичної педагогіки; Н. Хомські – як узагальнення біхевіористичної концепції мовної освіти; Дж. Барроу, В. Гамільтона, в працях яких розкриті особливості когнітивного підходу до вивчення мови. Особливості комунікативного підходу до вивчення мови висвітлено Дж. Горхемом, Т. Гаррісом, Р. Макінтайром та іншими дослідниками. На окрему увагу заслуговують праці І. Ауербаха, Б. Волласа, Г. Імхоффа, Р. Оксфорд, Д.

Уілкінза, в яких простежуються питання викладання англійської мови як іноземної та англійської мови для спеціального використання.

**Мета статті.** Теоретично обґрунтувати досвід країн Західної Європи у сфері викладання англійської мови як основного засобу міжнародної комунікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан міжнародних зв'язків України у різноманітних сферах життєдіяльності, вихід її у європейський та світовий простір, нові політичні, соціально-економічні та культурні реалії потребують певних трансформацій і у сфері освіти як важливого державного інституту, у тому числі й у галузі навчання англійської мови.

Орієнтація України на європейський освітній простір вимагає вивчення і врахування тенденцій, що наявні на різних освітніх рівнях як щодо формування змісту освіти і визначення освітніх пріоритетів, так і цивілізаційних тенденцій, що висвітлюють ціннісні пріоритети сьогодення і найближчого майбутнього.

Розширення міжнародних контактів у сучасному світі викликає зростання ролі і значення володіння англійською мовою. Іноземна мова слугують як засобом комунікації, так і засобом встановлення і пізнання мовних і культурних норм, реалізації діалогу культур, розвитку взаєморозуміння та толерантності. Характерною рисою навчання стало визнання комунікації у різноманітних аспектах провідною функцією мови, а розвиток іншомовної комунікативної компетенції визначено як провідну мету навчання й вивчення іноземної мови. В одному з документів Директорату загальної освіти та культури Єврокомісії зазначається, що оскільки відбуваються зміни у понятті «національна держава», необхідним є посилення спрямованості на навчання мов, причому навчання мов вимагає модернізації. Навчальне середовище має стати гнучким, багатоаспектнішим, таким, у якому студенти навчатимуться спілкуванню та функціонуванню у розмаїтті вимірів.

Оскільки Україна прагне повноцінного членства у Європейському Союзі, важливим є ретельне вивчення та критичне осмислення досвіду організації навчання мов для здійснення практичних кроків щодо доведення вивчення і навчання англійської мови у країні до рівня, що насправді дозволить громадянам України повноправно інтегруватись в європейську спільноту. Останнім часом питання іншомовної освіти в Україні та за кордоном є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців, зокрема І. Білецької (полікультурні засади іншомовної освіти у середніх навчальних закладах США), В. Гаманюк (аналіз іншомовної освіти у Німеччині), Р. Гришкової (іншомовна освіта в Україні), Л. Гульпи (розвиток іншомовної освіти у середніх навчальних закладах Угорської республіки), О. Максименко (організація навчання іноземних мов у вищій школі країн Західної Європи), В. Махінова (засади формування мовної особистості в історії розвитку європейського соціокультурного освітнього простору), М. Пархомчук (багатомовність як перспектива розвитку іншомовної освіти в початкових школах Німеччини), М. Тадеєвої (розвиток сучасної шкільної іншомовної освіти в країнах – членах Ради Європи) та інших.

Усі країни Європи однозначно прийняли до уваги необхідність дотримання стандартів та критеріїв, розроблених Радою Європи, ідеї та положення яких викладені у основних документах, що регулюють педагогічну діяльність – «Європейський мовний портфель», «Загальноєвропейські рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання», «Приведення екзаменів з мови у відповідність до загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти та вимог до іспитів».

У державах-членах Європейського Союзу (ЄС) на рівні міністрів освіти була прийнята згода про те, що громадяни ЄС повинні володіти щонайменше двома мовами (за Барселонською моделлю «рідна + дві іноземні»), якими спілкуються в країнах-членах ЄС. Ця вимога на разі є ключовою і для систем освіти центральної Європи. У праці «Чеська освіта і Європа» ця вимога аргументується таким чином: «Здатність комунікації офіційними мовами країн-членів Європейського Союзу та іншими, щонайменше двома іноземними мовами, вважається ключовою для розвитку особистості, її громадянського і професійного рівня.

У Європі глобальна інтеграція стала нормою, європейські країни мають позитивний досвід у надбанні такого інструменту комунікації, як спільна мова, який є необхідним дедалі більшій частині населення в усе більшій кількості побутових та професійних ситуацій, тому вивчення саме досвіду Європи в цьому питанні вважаємо найбільш корисним.

Охарактеризовано кілька пунктів, які можна вважати взірцевими в досвіді західних країн.

По-перше, існує думка, що, чим раніше починається вивчення іноземної мови, тим вищі результати навчання. Усі країни вважають обов'язковим починати вивчення англійської мови або до 8 років, або у перших класах початкової школи; іноді саме в початковій школі пропонують ще другу іноземну мову. Це відрізняє європейську мовну освіту від американської, де вивчення іноземної мови починають у 14 років.

Важливою також вважають наявність чіткого робочого плану, який мотивує та спрямовує розвиток ефективної системи навчання англійської мови.

Багато європейських країн пристосували навчання іноземних мов на національному рівні до стандартів мовної політики Ради Європи “Modern Language: Learning, Teaching, Assessment. A Common European Framework of Reference”, що були розроблені в 1996 р. Це інструмент планування, який використовують для написання програм, складання матеріалів іспитів, видання навчальних матеріалів та програм підготовки викладачів по всій Європі [6].

Одним із найважливіших факторів, що впливають на успіхи у вивченні мов, вважають кваліфікованих викладачів. Ключовим фактором щодо викладача є статус його професії, адже саме він безпосередньо впливає на якість кандидатів, які обирають її. У Фінляндії, наприклад, потенційних викладачів набирають з найкращих випускників шкіл. Викладання є високо оціненою професією, прийом до університетів, де готують викладачів, проходить за конкурсом. Це створює вибірковість та підвищує престиж диплома викладача. Практичну підготовку, яка інтегрує академічне навчання

майбутніх викладачів із педагогічним, у декількох країнах вважають одним із найуспішніших аспектів оволодіння майбутньою професією. У деяких країнах, включаючи Нідерланди та Велику Британію, програми одночасного навчання й роботи за кордоном значно сприяють підвищенню рівня мовної підготовки викладачів іноземної мови.

Активне використання новітніх технологій та засобів масової інформації є засобом забезпечення доступу до інформації та розважальних ресурсів англійською мовою та налагодження взаємодії з тими, хто розмовляє іншими мовами. Мешканці Скандинавії, наприклад, акцентують на важливості Інтернету та спеціалізованих баз даних для отримання інформації. У маленьких країнах, наприклад, Данії, багато телевізійних шоу показують англійською мовою із субтитрами. Також у Данії, де англійська мова є поширеною завдяки американським і британським телевізійним програмам, фільмам, комп'ютерним іграм та музичним відео, викладачі розробили успішні стратегії для використання можливості неформального вживання їхніми студентами англійської мови в навчанні.

Також доступ до інформації у Всесвітній мережі та використання нових інформаційних технологій, особливо комп'ютерних мереж, створює додаткові можливості для комунікації серед викладачів іноземних мов та студентів у багатьох країнах. Завдяки електронній пошті, дискусійним групам, чатам Інтернет полегшив спілкування іноземними мовами як для носіїв мови, так і для тих, хто її вивчає.

Важливим фактором успішного оволодіння англійською мовою є використання ефективних новітніх стратегій викладання. Однією із них є вивчення загальноосвітніх предметів за допомогою іноземної мови. У деяких випадках англійську мову використовують як засіб викладання інших предметів навіть у початковій школі, де школярі вже добре її знають. У Люксембурзі, наприклад, німецьку та французьку мови використовують як засіб викладання інших предметів упродовж усього періоду навчання для підтримування одночасного вивчення обох мов. У європейських «двомовних програмах» учні початкових шкіл навчаються предметів виключно другою, або іноземною мовою.

У Данії, Німеччині, Нідерландах та Іспанії комунікативні методики є найбільш популярними у викладанні мов. Концентрування на комунікації та міжкультурному навчанні не тільки стимулює продуктивне обговорення проблем навчання й методів, які відображаються в планах та підручниках, а й виливається в покращеному рівні усного та письмового мовлення учнів.

Деякі успішні методи також передбачають використання виключно іноземної мови на занятті, поділ навчальних груп за рівнем, а не за віком, проектно-орієнтоване навчання та технології, що поєднують опанування країнознавчих матеріалів із навчанням мови.

Важливою є розробка мовної й освітньої політики на національному, регіональному та місцевому рівнях, що може сприяти або перешкоджати успішній мовній освіті. Також однією із найвпливовіших політик є визнання високого статусу іноземної мови в межах навчального закладу. В усіх

європейських країнах знання принаймні однієї іноземної мови є обов'язковим для всіх студентів без винятку.

Що стосується оцінювання знань, то деякі педагоги приділяють особливу увагу оцінюванню як одній із найефективних практик у навчанні англійської мови. У нашій країні практично все оцінювання полягає у специфічних курсах та завданнях, які давав викладач. Єдине тестування для визначення мовного рівня – це випускні іспити в кінці періоду здобуття середньої освіти. А, наприклад, у Нідерландах існують щорічні випускні іспити, які розроблені національним інститутом тестування та проводять у кінці кожного академічного року.

Пропонуємо виділити найбільш важливі та привабливі пункти для використання у вітчизняній системі освіти з метою піднесення рівня володіння англійською мовою на новий рівень:

- починати вивчати іноземну мову якомога раніше;
- створювати на національному та місцевому рівні сприятливу атмосферу й можливість покращення навчання іноземних мов;
- стимулювати оволодіння новітніми технологіями, використання яких проведе до підвищення ефективного навчання мов;
- вивчити досвід розвинутих країн із залучення найкращих випускників у сферу викладання мов, забезпечувати найвищий рівень підготовки викладача до початку роботи його роботи та в процесі неї;
- забезпечити статус іноземної мови як однієї з пріоритетних та обов'язкових дисциплін для професійного розвитку фахівців буд-якого профілю [2, с.57].

У таких країнах світу, як Англія, Уельс, Північна Ірландія, Австралія, Ірландія та Сполучені Штати, вивчення іноземної мови все ще є добровільним у початкових школах. В англійських країнах, як свідчать дослідження, «немає мови, яку кожна людина хоче вивчати» [5, с. 81].

Аналіз результатів сформованості іншомовної компетенції виявив, що 30% учнів англійських шкіл не досягають рівня базового володіння мовою, вони лише використовують її найпростіший варіант зі словником. Англійські діти найгірше володіють письмовою та усною мовою, а також погано справляються з читанням та аудіюванням найпоширенішою іноземною мовою, що викладається в навчальних закладах, – французькою. Також вони починають вивчати мову пізніше, ніж в інших країнах Європи, та вивчають її меншу кількість годин на тиждень. Тільки 1% тих, хто вивчає іноземну мову в Англії, володіють мовою на просунутому рівні. Середній показник по Європі – 30%. У Люксембурзі 98% населення розмовляють щонайменше однією мовою, крім рідної, у Латвії – 95%, у Нідерландах – 94%. У Фінляндії та Ісландії учні вивчають у середньому більше ніж дві мови [7].

У Данії, Німеччині, Нідерландах та Іспанії комунікативні методики є найбільш популярними у викладанні мов. Концентрування на комунікації та міжкультурному навчанні не тільки стимулює продуктивне обговорення проблем навчання й методів, які відображаються в планах та підручниках, а й виливається в покращеному рівні усного та письмового мовлення учнів.

Довгий час у Європі існували два протилежні напрями реалізації її мовної політики. Перший напрям направлений на визнання англійської мови як глобальної, як засобу міжнародного спілкування та вимагали визнання її вивчення як першої іноземної на рівні середньої й вищої школи.

За другим напрямом визначалося сприяння для володіння багатьма мовами та багатокультурності громадян Європи шляхом опанування якомога більшої кількості мов для співіснування з представниками інших національностей і полегшення умов працевлаштування в майбутньому [4, с. 57]. На щастя, соціально-політичний розвиток країн Європи останніми десятиріччями сприяв розв'язанню суперечки та появі нових перспектив європейської політики в галузі навчання іноземних мов. Опанування двох мов, крім рідної, є необхідністю, оскільки часто мови виконують різні функції та є запорукою забезпечення конкурентоспроможності на європейському й світовому ринках праці.

Якими є особливості навчання англійської мови в умовах полікультурності європейського соціуму? Процес навчання англійської мови повинен перетворитися на навчання «розуміння чужого», спрямоване на боротьбу з ксенофобією та існуючими стереотипами, на виховання толерантності в ставленні до представників інших культур [1, с. 45].

**Висновки.** Отже, відповідно до зарубіжного досвіду викладання англійської мови, починати вивчати іноземну мову якомога раніше; створювати на національному та місцевому рівні сприятливу атмосферу й можливості покращення навчання іноземних мов; стимулювати оволодіння новітніми технологіями, використання яких проведе до підвищення ефективного навчання мов; вивчити досвід розвинутих країн із залучення найкращих випускників у сферу викладання мов, забезпечувати найвищий рівень підготовки викладача до початку роботи його роботи та в процесі неї; забезпечити статус іноземної мови як однієї з пріоритетних та обов'язкових дисциплін для професійного розвитку фахівців будь-якого профілю.

Жителі Європи, за даними досліджень, мають високий рівень володіння іноземними мовами завдяки шанобливому ставленню до професії викладача, визнанню пріоритетності предмету «Іноземна мова», використанню новітніх технологій тощо. Для нашої країни є життєво важливою потреба втілити в практику таку іншомовну політику освіти, яка буде сприяти піднесенню рівня володіння іноземною мовою громадянами України.

### Література

1. Бердичевский А. Л. Языковая политика и методика преподавания иностранных языков в странах Европы. *Иностранные языки в школе*. 2002. № 5. С. 17–22.
2. Загальноєвропейські Рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання / за ред. С. Ю. Ніколаєва. Київ: Ленвіт, 2003. 261 с.
3. Пасічник О. С. Навчання іноземних мов у початковій школі: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Проблеми сучасного підручника. Пед. Думка*. 2017. Вип. 18. С. 126–139.



4. Протасова Е. Ю. Проблемы многоязычия в странах Европейского Союза. *Иностранные языки в школе*. 2000. № 5. С. 107–109.

5. Сысоев П. В. Язык и культура: в поисках нового направления в преподавании культуры страны изучаемого языка. *Иностранные языки в школе*. 2001. № 4. С. 12–17.

6. Beacco J. C., Byram V. Guide for the Development of Language Educational Policies in Europe. From Linguistic Diversity to Plurilingual Education. Council of Europe, Language Policy Division, 2002. 115 p.

7. Go Global: Національна програма вивчення та популяризації іноземних мов. National Foreign Language Learning and Promotion Initiative: веб-сайт. URL: [http://osvitacv.com/uploads/go\\_global.pdf](http://osvitacv.com/uploads/go_global.pdf) (Дата звернення: 20.09.2020).

**УДК 373.3/5.091**

**Нетреба М.М.,  
Кулішова М.С.**

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА**

***Анотація.** Статтю присвячено аналізу проблеми впровадження інноваційних технологій в системі управління закладами освіти. Розглянуто напрями та перспективи інноваційної діяльності керівника закладів загальної середньої освіти; визначено поняття та охарактеризовано інновації в освітньому процесі, проаналізоване нормативно-правове забезпечення інноваційними технологіями у сфері освіти.*

***Ключові слова:** інноваційні технології, заклад загальної середньої освіти, управління.*

**Постановка проблеми.** Серед актуальних проблем реформування системи освіти – впровадження у педагогічну галузь інноваційних технологій управління закладами освіти. У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» зазначається: «...найбільш успішними на ринку праці в найближчій перспективі будуть фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими сучасними вміннями» [11].

Проблеми інноваційних напрямів розвитку педагогічного менеджменту достатньо глибоко і повно висвітлені в працях І. Аносова, О. Барліт, Г. Дмитренка, Л. Задрожної-Княгницької, Л. Карамушки, В. Крижко, В. Маслова, О. Мармази, Є. Павлютенкова, С. Прийми, В. Пікельної та багатьох інших дослідників [1, с. 196]. Управління освітнім процесом як соціально-педагогічною системою реалізації основних функцій та єднальних процесів в освітньому закладі, відповідно до суспільних потреб і галузевих стандартів, зайшло широке висвітлення в працях таких дослідників, як В. Бондар, Ю. Конаржевський, В. Лазарев, В. Маслов, А. Орлов, В. Пікельна, М. Поташник, М. Приходько та багатьох інших [2, с. 239]. Керівник закладу освіти наділений