

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Гудова Тетяна Миколаївна

**МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07. Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник

_____ С.С. Денежніков,
кандидат філософських наук,
старший викладач кафедри
менеджменту освіти
та педагогіки вищої школи
«__» _____ 2021 року

Виконавець

_____ Т.М. Гудова
«__» _____ 2021 року

Суми 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	7
1.1. Інноваційні процеси в освіті та мережева взаємодія закладів освіти: постановка дослідження.....	7
1.2. Сутнісні характеристики мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	31
2.1. Критерії та рівні інноваційного розвитку закладів освіти з використанням мережевої взаємодії.....	31
2.2. Технології використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти.....	40
Висновки до розділу 2.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Зміна ролі освіти в економічному та соціальному розвитку країни нині усвідомлюється державою та суспільством. У довгостроковій перспективі розвитку системи освіти поставлена мета – підвищення конкурентної переваги української системи освіти, наголошується на необхідності відкритості системи освіти для залучення в педагогічну практику кращих знань, фахівців, інноваційних технологій та створення умов для свідомого та відкритого співробітництва педагогів, учнів та батьків. Розвиток сфери освіти пов'язані з успішною реалізацією цих державних завдань. Важливим механізмом отримання намічених результатів є підвищення ефективності інноваційних процесів в освіті. Для вирішення цих завдань створено науково-педагогічні передумови.

На сьогоднішній день поширення інновацій, на думку експертів, все більше влаштовано за мережевим принципом, але питання використання мережевої взаємодії закладів освіти для вирішення завдань їх розвитку не знайшли достатнього відображення у системі освіти та педагогічної практики. Причина в тому, що зміст мережної взаємодії, як правило, вибудовується за необхідності організації освітнього процесу, наприклад профільного навчання тощо.

На даний момент недостатньо визначено взаємозв'язок розвитку освітніх установ із розгортанням інноваційних процесів, невизначеним є місце мережевої взаємодії у бінарному зв'язку – розвиток та інноваційний процес. Насправді інноваційний процес який завжди призводить до якісним змін у закладі освіти, оскільки інновації або локалізуються лише на рівні діяльності окремих педагогів, або інноваційний процес обмежується адміністративними діями.

Дослідниками передбачається, що сама інновація, якщо вона набуває системних властивостей, призводить до зміни закладів освіти. Уявлення про зв'язок інноваційного процесу та розвитку як системної інновації найчастіше призводить до того, що при завершенні етапу впровадження наступний крок розвитку бачиться в іншій системній інновації. Таке бінарне положення взаємозв'язку розвитку закладу освіти та інноваційного процесу в ньому призводить до тотожності цих процесів. Самі ж заклади освіти, педагоги, які працюють у ньому, залишаються у позиції реципієнта, отже, інноваційний процес істотно не впливає на якісну зміну діяльності педагогів.

Магістерське дослідження тісно пов'язане з державною науково-дослідною темою, що розробляється кафедрою менеджменту освіти та педагогіки вищої школи «Теоретичні та методичні засади фахової підготовки менеджерів освіти і педагогів вищої школи» (Реєстраційний номер 0116U005862).

Мета дослідження: виявлення сутності мережевої взаємодії як фактору інноваційного розвитку закладів освіти.

Мета дослідження обумовила визначення таких завдань:

- провести теоретико-методологічний аналіз інноваційних процесів в освіті та мережевій взаємодії;
- виокремити сутнісні характеристики мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти;
- схарактеризувати критерії та рівні інноваційного розвитку закладів освіти з використанням мережевої взаємодії;
- розкрити технології використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти.

Об'єкт дослідження – мережева взаємодія закладів освіти.

Предмет дослідження – використання мережевої взаємодії як фактору інноваційного розвитку закладів освіти.

Матеріали та методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження склали: методологічні засади процесів розвитку; процесів

інноваційного розвитку; методологічний принцип системності; методологічний принцип взаємозв'язку мети, засобів та об'єкта на основі діяльнісного підходу; методологічні основи дослідження та проектування інноваційного процесу; ідеї ціннісно-сміслових аспектів діяльності; теоретичні основи моделювання та проектування; теоретичні основи дослідження мережевої взаємодії та мережевих організацій; теоретичні основи дослідження колективної розподіленої та спільної діяльності; теоретичні основи дослідження відкритого освітнього середовища. З метою реалізації поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження: теоретичні – аналіз літературних джерел з проблеми дослідження, теоретичне узагальнення, моделювання; емпіричні – аналіз документів, інтерв'ювання, спостереження, експертна оцінка; статистичні – якісний та кількісний аналіз експериментальних даних, статистична обробка результатів.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає в наступному: поставлено проблему використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти, обґрунтовано комплекс критеріїв використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти, що включає систему показників та рівні (оптимальний, допустимий, критичний, неприпустимий), розроблено модель використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти, що дозволяє досягти наступних якісних змін в закладах освіти: стратегічної спрямованості інноваційної діяльності, оновлення змісту форм та засобів організації освітнього процесу на основі спільної колективної розподіленої діяльності учасників мережі, перенесення норм та способів, що виникають у мережевій взаємодії в організацію освітнього процесу, інноваційної діяльності, управління; створення мережевої організаційної структури закладів освіти; формування готовності педагогів до інноваційного розвитку закладів освіти.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні у педагогічну практику моделі інноваційного розвитку

закладів освіти на основі використання мережевої взаємодії. Теоретичний матеріал роботи може бути використаний у практиці інших освітніх мереж, в установах дошкільної, загальної, додаткової та професійної освіти, що входять до освітніх мереж, у системі підвищення кваліфікації. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів забезпечені вихідними методологічними позиціями, комплексом теоретичних та емпіричних методів, адекватних меті, завданням та логіці дослідження, якісним аналізом отриманих даних.

Апробація результатів дослідження відбувалася через обговорення змісту магістерської роботи на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також виступі на III Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (м. Суми, 16-17 листопада 2021 року) та Міжнародній науковій інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (м. Переяслав, 26 листопада 2021 р.).

Публікації:

1. Gudova T., Dieniezhnikov S., Kozlova O. Institutional provision of network interaction for innovative development of educational institutions. *Магістр: Збірник наукових праць молодих учених* / Гол. ред. проф. О.Г. Козлова. Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2021. С. 93-99.
2. Гудова Т., Денежніков С. Мережева взаємодія як фактор інноваційного розвитку закладів освіти. *«Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*: матеріали Міжнародної наукової інтернет конференції (м. Переяслав, 26 листопада 2021 р.) Переяслав, 2021. Вип. 77. С. 91-93.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів (чотирьох підрозділів), висновків та списку використаної літератури (118 позицій).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Інноваційні процеси в освіті та мережева взаємодія закладів освіти: постановка дослідження

Однією з найважливіших завдань державної політики у сфері освіти сьогодні є організація всебічного партнерства, зокрема і розвиток мережевої взаємодії на різних рівнях освіти. Щоб створити модель мережевої взаємодії на різних рівнях освіти необхідно визначити поняття «взаємодія», «мережева взаємодія», «мережева взаємодія у сфері освіти». Розглянемо послідовно кожне їх, аналізуючи всі аспекти даних понять.

У різних науках поняття «взаємодія» інтерпретується по-різному. З погляду педагогіки «взаємодія» – спільна чи узгоджена за цілями, місцем та часом діяльність освітніх організацій між собою або з іншими установами, організаціями, підприємствами та громадськими організаціями, заснована на нормативних документах, спрямована на виконання заздалегідь поставлених цілей та завдань шляхом найбільш раціонального використання коштів, наявних у їхньому розпорядженні.

Необхідність взаємодії у системі освіти обумовлена:

- об'єктивною потребою взаємодії всіх об'єктів системи освіти між собою, так і об'єктів окремо та всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем (установами, організаціями, підприємствами та громадськими організаціями);
- комплексним характером завдань, що стоять перед системою освіти;
- відмінністю методів та форм діяльності суб'єктів взаємодії при вирішенні спільних завдань;
- територіальною віддаленістю об'єктів між собою;
- необхідністю мобільного використання коштів у вирішенні спільних завдань;

- усунення дублювання у вирішенні спільних завдань;
- економією витрат сил, коштів та часу;
- найефективнішим використанням ресурсів [18, с. 170].

Розглянемо поняття "мережа". Аналіз даного поняття показав, різні науки трактують даний термін по-різному, проте подібність є, з цього можна дійти невтішного висновку, що мережа – це сукупність позицій, суб'єктів, вузлів, об'єднаних деякими зв'язками, відносинами, взаємодією.

Слід також виділити два нередукованих поняття, які є родовими у розумінні поняття «мережева взаємодія». Це поняття вузол та зв'язок.

Вузлами можуть виступати будь-які суб'єкти, які залежно від рівня та завдань можуть бути представлені як у вигляді окремих індивідів, так і у вигляді формальних організацій або неформальних груп.

Між вузлами існують певні стосунки чи зв'язки. Сукупність вузлів та зв'язків між ними формують мережу, яка структурує відносини [96, с. 163].

Німецький дослідник Р. Хойслінг у своїй роботі показує, що складовими частинами мережі є вузли та відносини. Декілька вузлів, що вступають у відносини, утворюють мережу. У суспільних науках вузли, зазвичай, позначають діячів, тобто людей, групи, організації чи інші соціальні структури. Відносини ж можна символічно зобразити у вигляді каналів, через які можуть протікати різні види соціальної активності (наприклад, дружнє спілкування, роздрібна торгівля та/або рішення влади) діячів, що беруть участь у ній (вузлові точки).

Аналіз понять «взаємодія» та «мережа» дозволяє намітити деякі риси у визначенні терміну «мережева взаємодія».

Мережева взаємодія освітніх установ – спільна діяльність освітніх установ (організацій), у яких формуються спільні (мережеві) групи учнів освоєння освітніх програм певного рівня та спрямованості з використанням ресурсів кількох освітніх установ [115, с. 97].

Мережева взаємодія – система зв'язків, що дозволяють розробляти, апробувати та пропонувати професійній педагогічній спільноті інноваційні

моделі змісту освіти та управління системою освіти; це спосіб діяльності із спільного використання ресурсів.

Мережева взаємодія в освіті – це механізм, який має певні параметри, такі як: єдність цілей, певні ресурси для їх досягнення, сумарний центр управління. Тому не будь-яка взаємодія, що відбувається між освітніми установами, можна назвати мережевим. Наприклад, взаємодія, в якій один викладач (умовно) інформаційно обмінюється з колегою з іншої організації якимись ресурсами, участь кількох освітян у конференції, семінарах, курсах підвищення кваліфікації тощо не є мережевими [80, с. 219].

Такі організації-вузли ми будемо називати резидентами мережевої взаємодії. Резидентами можуть бути і окремі індивідууми (викладачі, бізнесмени, громадські діячі тощо.). Між резидентами організуються певні стосунки чи зв'язки. Сукупність резидентів взаємодії та зв'язків між ними формують мережу. Безсумнівно, має бути якийсь мережевий брокер, який виконує, передусім, три основні управлінські функції. Ініціювання створення мережі та мережевої взаємодії, пошук резидентів з комплементарними та конкурентоспроможними ресурсами, здатних працювати в умовах партнерства, реалізація ролі промоутера мережевої взаємодії та мережевих проектів [5, с. 180].

Мережа в контексті взаємодії освітніх організацій з установами всіх типів, у тому числі професійних та організацій вищої освіти, організацій додаткової освіти, спорту та культури, громадських організацій та підприємств реального сектора економік то, можливо пірингової, тобто такої, що не підлягає децентралізації. Пірингова мережна взаємодія передбачає відсутність центрального органу, що управляє, всі резиденти рівноправні і виконують кожен свою функцію з реалізації мережевої взаємодії [62, с. 32].

Крім пірингових існують і ієрархічні мережі, які передбачають наявність органу, що управляє, який контролює всі процеси взаємодії.

Останнім часом все частіше зустрічається згадка про мультисервісні мережі. Мультисервісні мережеві взаємодії є явно централізованими чи

децентралізованими, вони поєднують у собі всі переваги пірингових і ієрархічних мереж.

Освітні організації та установи всіх типів, у тому числі професійних та організацій вищої освіти, організацій додаткової освіти, спорту та культури, громадських організацій та підприємств реального сектору економік можуть виступати у ролі резидентів-ресурсів та резидентів-клієнтів. Ресурсодавці можуть надавати: кадрові, інформаційні, матеріально-технічні, інфраструктурні, навчально-методичні, соціальні ресурси. Розглянемо докладніше ці види ресурсів [85, с. 72].

Кадрові ресурси – компетентні кадри (педагоги, методисти, інженерні, юридичні, економічні тощо, кадри, які мають відповідну професійну кваліфікацію).

Інформаційні ресурси – бази даних, професійні бібліотеки, репозитарії мультимедійних продуктів тощо.

Матеріально-технічні ресурси – спеціалізоване апаратне та програмне забезпечення.

Інфраструктурні ресурси – спеціалізовані приміщення (лекційні зали, комп'ютерні, навчальні кабінети).

Навчально-методичні ресурси – розробки освітніх програм, модулів, методичні матеріали (посібники, рекомендації для педагогів та учнів тощо); діагностичний інструментарій з оцінки рівня освоєння навчального матеріалу; комп'ютерні навчальні та діагностуючі програми.

Соціальні ресурси – зв'язку з різними установами, об'єднаннями та некомерційними організаціями тощо, контактні дані із зацікавленими особами [100, с. 74].

Мережа освітніх організацій з установами всіх типів, у тому числі професійних та організацій вищої освіти, організацій додаткової освіти, спорту та культури, громадських організацій та підприємств реального сектору економік має такі функції:

- Аналітична функція.

- Організаційна функція.
- Інформаційна функція.
- Освітня функція.
- Консультаційна функція.
- Інтеграційна функція.
- Рефлексивна функція [82, с. 207].

В освітній сфері мережева взаємодія може організовуватися для: реалізації освітніх програм (паралельно чи послідовно); проведення спільних заходів (систематично, на постійній основі): конкурсів, олімпіад, конференцій, майстер-класів, круглих столів тощо; підготовки школярів до Всеукраїнських олімпіад та конкурсів; реалізації великих проектів; організації методичних та інших об'єднань; побудова для мережних індивідуальних освітніх маршрутів тощо [1, с. 168].

Конкретний опис окремих видів мережевої взаємодії залежатиме від мети, обраних форм, видів мереж та взаємодії та кількості резидентів, що беруть участь.

Таким чином, мережна взаємодія – це цілеспрямована спільна діяльність (відносини) кількох суб'єктів (резидентів мережевої взаємодії), які в залежності від рівня та виконуваних завдань можуть бути представлені як у вигляді окремих індивідів, так і у вигляді організацій або неформальних груп, що виступають вузлами мережі, заснована на вільних, гнучких, переважно рівноправних відносинах незалежних партнерів, різних за ролями і функціями [72, с. 50].

Сучасними культурними формами самовизначення людини є такі форми, як світова мережа та автономна особистість. Осмислюючи ці форми як крайності буття сучасної людини: з одного боку є нове місце існування сучасної людини – світові мережі, і з іншого боку, можлива реальна така дійсність, як траєкторія атомарних особистостей цієї світової мережі. З одного боку – атомарна особистість, завжди можлива, лише собою

детермінована, з іншого боку – мережа, яка є фактично аналогом принципово відкритого світу [53, с. 96].

Аналізуючи освіту в умовах модернізації та невизначеності, виділяють чотири основні освітні системи: традиційну європейську, прагматичну американську, релігійно-езотеричну та мережеву, що формується в наш час. Мережева система орієнтована на ідеї корпоративності, конструктивності, рефлексивності, проектності та інших [106, с. 380].

Формування на очах і затребуваність самим життям мережевої системи освіти підтверджується кількістю мереж, що збільшується, в реальній практиці освіти. Так, наприклад, з'явилося поняття «мережева педагогіка», вже заявили про себе та розвиваються мережі шкіл, мережі вчителів, мережі педагогічних вишів, мережі закладів додаткової професійної педагогічної освіти (ці та попередні у формі асоціацій). Понад те, мережеві форми взаємодії інституціалізуються в законодавчих актах, які підкреслюють, що мережева форма реалізації освітніх програм забезпечує можливість освоєння учням освітньої програми з допомогою ресурсів кількох організацій, здійснюють освітню діяльність, зокрема іноземних [27, с. 180].

Проте відмінною особливістю названих вище мереж є їхнє вибудовування «по горизонталі», тобто в мережі об'єднуються організації, що вирішують подібні завдання. У зв'язку з цим цікавим дослідницьким завданням є розуміння того, як різні організації можуть вибудовувати мережеву взаємодію не лише по горизонталі, а й «по вертикалі»? Інакше кажучи, навіщо і як можуть взаємодіяти організації, які вирішують різні завдання? Під різними розуміємо завдання, які вирішують організації у рамках основних напрямів своєї діяльності – освітні завдання у сфері професійної підготовки, освітні завдання у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації, наукові завдання та ін. Наприклад, яким чином можуть взаємодіяти педагогічні виші, інститути післядипломної освіти [10, с. 74].

У зв'язку з цим є визначення факторів та умов, що сприяють становленню мережевої взаємодії освітніх інститутів, у тому числі в інтернет-просторі нашої країни.

Під мережевою взаємодією в освіті розумітимемо механізм становлення динамічних інноваційних та ціннісних відносин між освітніми та іншими організаціями, суб'єктами освіти з метою забезпечення якості освіти, адекватного викликам часу, вимогам суспільства та держави. Функціонування цього механізму опосередковане використанням інформаційних та комунікаційних технологій [76, с. 180].

Виходячи з цього визначення відповідь на запитання «навіщо?» загалом очевидний. Спробуємо знайти шляхи відповіді питанням «як?».

Аналіз вітчизняної освітньої практики щодо створення мережевих структур, що підвищують інноваційний потенціал освітньої системи, проводився за такими напрямками:

- вивчення інформації, що стосується мережевої взаємодії, на офіційних сайтах педагогічних вишів – установ післядипломної освіти – науково-дослідних інститутів;
- вивчення варіантів практичної участі студентів, викладачів та співробітників закладів освіти у здійсненні мережевої взаємодії в рамках інших, у т. ч. неформальних освітніх структур;
- вивчення інтернет-ресурсів та структур, що сприяють становленню мережевої взаємодії освітніх установ в інтернет-просторі нашої держави;
- вивчення нормативних документів, що визначають сучасні вимоги до педагога [13, с. 48].

Осмислення факторів та умов, що сприяють становленню мережевої взаємодії освітніх інститутів, проведено в наступній логіці: виявлялися протиріччя, що існують у рамках зазначених напрямів у контексті становлення мережевої взаємодії – наводилися аргументи та приклади, що розкривають зміст та деталі протиріччя – робилися висновки [3, с. 120].

У процесі виявлення умов та факторів, що сприяють становленню мережевої взаємодії освітніх інститутів в інтернет-просторі України, на організаційно-структурному рівні були виявлені такі протиріччя між:

- якісно новим ставленням до мережевої взаємодії у соціально-економічній сфері як феномену співробітництва та відставанням у цьому напрямі сфери освіти, де мережа, як і раніше, сприймається педагогічними працівниками та керівниками освіти як місце відображення офіційної інформації для вищих інстанцій, зацікавлених у ній осіб та пошуку інформації.
- декларацією реальної відкритості освіти та формальною відкритістю (практично закритістю) змісту багатьох системно організованих освітніх ресурсів [108, с. 311].

У ході вивчення матеріалів сайтів освітніх інститутів увага приділялася як виявленню «горизонтальних» мережевих зв'язків на, умовно кажучи, кожному окремому рівні: педагогічні заклади вищої освіти – установи післядипломної освіти – науково-дослідні інститути, так і пошуку «вертикальних» зв'язків між освітніми організаціями різних рівнів. Логічно, що на «горизонтальному» рівні вузловими точками такої взаємодії можуть бути асоціації чи інші об'єднання установ відповідного типу [87, с. 155].

У ході вивчення матеріалів сайтів освітніх організацій виявлено їхнє прагнення до мережевої діяльності у формі створення асоціацій. Проте мережного супроводу така форма не набуває. Подібна картина в цілому типова, коли ідея вже заявлена і вона справді доцільна, але за цим не слідує появи нових механізмів і форм роботи. Це є не так браком ресурсів для реалізації ідеї, як неготовністю до реальної відкритості освітніх організацій, до використання нових форм взаємодії в умовах конкуренції та нерозробленості нормативної бази [35, с. 48].

Водночас уважне вивчення окремих заходів та доступних особистих сторінок викладачів показує, що існує успішний «локальний» досвід, успішні практики, що підтверджують високий потенціал мережевої взаємодії для

розвитку освітніх організацій та підвищення їхньої привабливості їхніх учнів. Наприклад в інститутах підвищення кваліфікації працівників освіти, на мережевих ресурсах яких відбувається реальний діалог з педагогами регіону, відкрито розміщені найцікавіші розробки актуальних тренінгів та майстер-класів, проводяться мережеві заходи за участю представників інших регіонів, що знаходить відображення не лише на рівні офіційних документів, але у відкрито представлених результатах діяльності вчителів. Співвідношення на сайті освітньої організації статичних офіційних документів та реальних практичних матеріалів, створених співробітниками освітньої установи та педагогами, може бути показником готовності освітньої установи до реальної мережевої взаємодії з партнерами як «по горизонталі», так і «по вертикалі», оскільки це є показником, зокрема, рівня ІКТ-компетентності колективу, який перейшов до рівня практичного використання сучасних можливостей мережі Інтернет як середовища співтворчості, а чи не просто споживання інформації. Можна навести ще ряд прикладів цікаво і творчо працюючих закладів освіти, що активно розвивають мережеву взаємодію, але це вже виходить за межі обсягу цього розділу [34, с. 26].

Говорячи про педагогічні заклади вищої освіти, наведемо як приклад сторінку сайту нашого навчального закладу. Крім офіційної інформації, тут можна знайти відображення різноманітного досвіду співпраці різних факультетів вишу з партнерами України та зарубіжжя. Здебільшого цей досвід представлений списком дуже цікавих напрямів діяльності та заходів, але, на жаль, без можливості перейти з нього до більш детального знайомства з результатами спільної діяльності. Якби кожен рядок був посиланням на згадану в ньому «справу», картина мережевої взаємодії могла б бути дуже вражаючою. І це теж загалом, типово [64, с. 81].

Аналіз обраного вектору становлення мережевої взаємодії дає підстави припустити, що з перспективних напрямів встановлення «вертикалі» відносин між закладами освіти може бути робота з експериментальними майданчиками. Припущення підтверджується під час вивчення матеріалів

наукових установ. Цей напрямок діяльності логічно поєднує діяльність початківців та досвідчених вчителів, методичну допомогу з боку дослідних інститутів та наукове узагальнення та стратегічне осмислення співробітниками НДІ. А також дозволяє задіяти управлінські механізми, якщо керівництво експериментального майданчика включиться до цього процесу на рівні «прийняття» мережевої взаємодії як важливого фактора інноваційного розвитку [114, с. 79].

Переходячи до осмислення професійної управлінської діяльності у контексті мережевої взаємодії, відзначимо такі протиріччя:

1. Між списком вимог до кваліфікації педагога, що постійно розширюється та обмеженості тимчасового ресурсу та ресурсу здоров'я педагога.

Наведемо вибірково деякі позиції з обговорюваного нині «Професійного стандарту вчителя»:

- Володіння психолого-педагогічними технологіями (у тому числі інклюзивними), необхідними для роботи з різними учнями: обдаровані діти, соціально вразливі діти, що потрапили у важкі життєві ситуації, діти-мігранти, діти-сироти, діти з особливими освітніми потребами (аутисти, та ін.), діти з ДЦП, діти з девіаціями поведінки, діти із залежністю.
- Вміння формувати дитячо-дорослі спільноти, знання їхніх соціально-психологічних особливостей та закономірностей розвитку.
- Педагогічна діяльність в інформаційному середовищі (ІС) та постійне її відображення в ІС відповідно до завдань.
- Підготовка та проведення виступів, обговорень, консультацій з комп'ютерною підтримкою, у тому числі у телекомунікаційному середовищі.
- Організація та проведення групової (зокрема міжшкільної) діяльності у телекомунікаційному середовищі.

- Візуальна комунікація – використання засобів наочних об'єктів у процесі комунікації, у тому числі концептуальних, організаційних та інших діаграм, відеомонтажу.
- Облік громадського інформаційного простору, зокрема молодіжного.
- Підтримка формування та використання загальнокористувацького компонента у роботі учнів [83, с. 70].

Змінюється світ, змінюються діти, що, своєю чергою, висуває нові вимоги до кваліфікації педагога. Але від педагога не можна вимагати, чого його ніхто ніколи не вчив. Отже, запровадження нового професійного стандарту педагога має неминуче спричинити зміну стандартів його підготовки та перепідготовки у вищій школі та в центрах підвищення кваліфікації.

Як один із аспектів зміни – перенесення акценту з формальних курсів підвищення кваліфікації, навіть у дистанційній формі, на навчання у процесі поточної практичної роботи під керівництвом (наставництвом) досвідчених у тій чи іншій сфері педагогічної діяльності викладачів та колег, що відкриває широке поле для мережевої взаємодії [2, с. 115].

2. Протиріччя між критеріями оцінки діяльності педагога, заснованими на кваліфікаційних характеристиках та посадових інструкціях з акцентом на традиційні форми навчання та підвищення кваліфікації, та умовами діяльності педагога, що змінилися, у контексті сучасного інформаційно-освітнього середовища.

Наприклад, не перший рік активно йде обговорення включення неформальних форм підвищення кваліфікації в «офіційний залік» при експертизі кваліфікаційного рівня педагога. Цьому сприяє розвиток таких нових форм організації підвищення кваліфікації, як накопичувальна система на основі побудови підвищення кваліфікації індивідуальних маршрутів в умовах розширення інформаційного освітнього простору далеко за стіни інститутів, активний розвиток мережевих ресурсів та сервісів, що дозволяють кожному педагогові бути автором (або співавтором) змісту різноманітних

видів діяльності з самоосвіти та обміну досвідом. Однак, при аналізі критеріїв, що лежать в основі експертних висновків встановлення рівня кваліфікації педагога в різних регіонах, не вдалося виокремити показників, що адекватно враховують і, відповідно, мотивують професійну мережеву активність [91, с. 175].

3. Протиріччя між теоретичною опрацьованістю концепції безперервної педагогічної освіти з акцентом на саморозвиток та недостатнім її практичним освоєнням у рамках взаємодії освітніх інститутів, у тому числі і в інтернет-просторі.

Говорячи про природу педагогічної діяльності, зазначимо, що вона вимагає «всієї» людини, і різнобічний розвиток вчителя – духовний, інтелектуальний, емоційний, естетичний – і є в справжньому сенсі його повноцінна професійна підготовка. Системоутворюючим чинником, «наскрізною» ідеєю безперервної педагогічної освіти виступає ідея формування спрямованості особистості педагога на безперервне професійно-педагогічне самовдосконалення, перетворення себе на вирішення завдань креативної педагогічної діяльності, що ускладнюється. Така спрямованість особистості педагога є інваріантом у перманентній зміні ситуацій його життєдіяльності та розвитку [15, с. 43].

У роботі сучасних дослідників розглядається діяльність педагогічного закладу вищої освіти, але не виникає протиріч і при розширенні спектра освітніх установ такими інститутами, як відповідні профільні педагогічні, військові, класичні тощо. Підкреслимо, що формування спрямованості на безперервну освіту можливе, якщо педагог на всіх етапах професійного становлення та педагогічної діяльності постає як суб'єкт діяльності, що організується як:

- діяльність, що надає свободу вибору, методів вирішення навчально-пізнавальних завдань на різних рівнях творчої активності;
- спільна продуктивна діяльність викладача та майбутнього педагога, що взаємозбагачує їх;

- діяльність, у якій формується рефлексія, стимулюються усвідомлення та вироблення її цілей, смислів;
- становлення індивідуального стилю діяльності, заснованого на усвідомленні своєї унікальності, самоцінності та встановлення на самозміну, саморозвиток;
- творча діяльність, орієнтована на вироблення кожним педагогом усвідомлених планів, сценаріїв своєї професійної життєдіяльності у майбутньому [11, с. 8].

При проектуванні мережевої взаємодії освітніх інститутів важливо пам'ятати про ці правила організації діяльності.

4. Протиріччя між наявністю багатого педагогічного потенціалу мережевої взаємодії, підтвердженого успішним досвідом його використання, та недостатнім використанням цього потенціалу у взаємодії закладів освіти.

Вивчення офіційних сайтів закладів освіти дозволяє зробити висновок, що навіть на рівні окремих інститутів, що активно використовують мережеві ресурси та послуги на практиці роботи, це лише окремі ланки, не вбудовані в освітню діяльність інституту в єдиному ланцюзі побудови системи безперервної педагогічної освіти. В абсолютній більшості така організація мережевої взаємодії спирається на особистість конкретного викладача або групи викладачів окремої кафедри, але не є логічно вбудованою в систему навчання та підвищення кваліфікації інституту в цілому, орієнтуючись на значущий результат, що спільно досягається [12, с. 400].

Наведемо пояснення на прикладі освітньої ініціативи корпорації Future Education, що реалізується більше десяти років – міжнародної програми неформального по підвищенню кваліфікації педагогів «Навчання для майбутнього». За ці роки створено цікаву систему взаємодоповнюючих та розширюючих один одного мережевих заходів, що дозволяють педагогам безперервно підвищувати свою кваліфікацію в рамках курсів, тренінгів, майстер-класів, професійних конкурсів, конференцій, мережевих дискусій, проведення експертиз тощо. Мережева взаємодія породжує нові людські

відносини, підтримує реальні взаємодії суб'єктів на основі вибору індивідуальних траєкторій участі та творчої співпраці [14, с. 12].

Досвід реалізації програми яскраво ілюструє думку про те, що просторові відносини не відіграють вирішальної ролі у визначенні спільнот. Визначальне значення мають такі характеристики мережевих спільнот як загальні цілі, інтереси, цінності та потреби; спільні ресурси, до яких члени спільноти мають доступ; загальний контекст та мова спілкування, в яку занурені члени спільноти [7, с. 18].

Враховуючи, що діяльність мережевих спільнот педагогів пов'язана з вирішенням професійних педагогічних завдань, можна віднести такі спільноти до освітніх, існування та діяльність яких визначається як педагогічними стратегіями та технологіями, так і технологіями Інтернету. Такі мережеві спільноти виступають колективним суб'єктом як соціально-інформаційної, а й освітньої діяльності мережі Інтернет [86, с. 120].

Багато представників закладів освіти по всій Україні – окремі викладачі, які є активними учасниками цієї спільноти, які залучили до нього своїх студентів і колег. Однак, при вивченні безлічі сайтів закладів освіти, так і не вдалося побачити опис цілеспрямованого використання згаданого вище поєднання педагогічних та інтернет-технологій для формування необхідних сучасному вчителю компетенцій в єдиній освітній програмі інституту, за аналогією з освітньою програмою закладу освіти у контексті освітньої політики [31, с. 243].

З цього можна дійти невтішного висновку, що, під час розгляду організації мережевої професійної взаємодії освітньої діяльності, акцент досі робиться на освоєння власне інформаційних і комунікаційних, а чи не на вирішення професійних завдань вчителя, викладача.

Дуже важливо, щоб у основі організації мережевої взаємодії лежало не суперництво, а співробітництво.

У ході нашого дослідження ми виявили фактори, що сприяють становленню мережевої взаємодії освітніх інститутів, серед яких виділемо такі:

- Якісна зміна у використанні потенціалу мережі Інтернет від розуміння її як місця розміщення та пошуку інформації для використання як середовища співробітництва;
- Посилення інтеграції у міжнародний освітній простір на засадах відкритості та співпраці;
- Зростання вимог до рівня кваліфікації педагогів за умов запровадження нових освітніх стандартів;
- Обмеженість людського та тимчасового ресурсу;
- Розробленість концепції безперервної педагогічної освіти;
- Наявність успішного досвіду мережевої взаємодії у освітній діяльності;
- Наявність успішного досвіду мережевої взаємодії у сфері неформальної освіти та співпраці;
- Інтерес та затребуваність у молодого покоління мережевих форм співробітництва та різноманітних мережевих активностей;
- Посилюється конкуренція над ринком освітніх послуг, що підштовхує об'єднанню ресурсів та співробітництву [92, с. 68].

Не торкаючись технічної складової, до умов, що сприяють становленню мережевої взаємодії освітніх інститутів у нашій країні, у тому числі в інтернет-просторі, можна віднести: прийняття керівництвом організації форм мережевої взаємодії закладів як стратегічного спрямування досягнення сучасних результатів освіти, наявність перспективного планування використання мережевої взаємодії з орієнтацією на очікувані результати у контексті оцінки рівня кваліфікації педагогічного працівника та/або рейтингу освітньої установи загалом, наявність локальних та спільних нормативних документів, що враховують додатковий обсяг робіт у рамках мережевої взаємодії відповідно до рівня досягнення запланованих

результатів, організація внутрішньо-корпоративного підвищення кваліфікації працівників освітніх установ в контексті вирішення професійних завдань у процесі самої мережевої взаємодії, а не абстрактних курсів підвищення кваліфікації, розробка індивідуальних маршрутів осмисленого переходу від інформативного до контекстного вирішення практично значимих завдань, забезпечення мотивації спільної мережевої діяльності для співпраці закладів освіти з опорою на взаємозбагачувальну продуктивну діяльність, наявність керівника напряду, що має досвід мережевої взаємодії на суб'єкт-суб'єктному рівні, створення та розвиток спільних освітніх, наукових ресурсів та мережевих заходів як основи формальних та неформальних варіантів підвищення кваліфікації педагогів з акцентом на соціалізацію та саморозвиток, використання наявного досвіду організації результативної мережевої взаємодії, зміщення акценту безпосередньо з освоєння ІКТ-технологій на змістовні професійно значущі професійні завдання з формування компетенцій сучасного педагога.

1.2. Сутнісні характеристики мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти

Мережеві форми взаємодії набирають обертів у системі освіти, сьогодні їх розглядають у низці інновацій, приписуючи значну кількість можливостей та переваг. У сучасному інформаційному суспільстві, де інформація поширюється із величезною швидкістю, без мережевої взаємодії неможливо уявити інноваційні процеси. Будь-яка організація завжди відчуває дефіцити – ресурсні, кадрові, матеріально-технічні. Не є винятком і освітні організації, тому ми вважаємо, що створення різних форм мережевої взаємодії дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності кожної організації, що входить до мережі.

Більшість проаналізованих робіт присвячено мережевій взаємодії для реалізації освітнього процесу, тоді як у наш фокус розгляду потрапив насамперед процес виховання, оскільки у пріоритетних напрямках державної політики це заявлено як найбільш значуще завдання.

Ми провели теоретичний аналіз потенціалу мережевої взаємодії у розвиток освітньо-виховного простору, пропонуючи кілька підстав класифікації типів мережевого взаємодії. По-перше, ми розглядаємо лінійний, ієрархічний та змішаний типи мережевої взаємодії, показуючи переваги та обмеження кожного з них. Оскільки для реалізації співробітництва на основі взаємовигідних відносин можлива взаємодія закладів освіти з бізнес-структурами, ми виділяємо ще одну класифікацію типів мережевої взаємодії залежно від особливостей управління – державно-громадське управління та приватно-державне управління організаціями, що реалізують мережеву взаємодію. Залежно від лідируючої позиції когось із учасників мережевої взаємодії можна говорити про існування таких форм, як централізовані та децентралізовані мережі. У першому варіанті домінуюча лідерська позиція одного-двох учасників мережі очевидна і визнається рештою учасників, у другому випадку кожен учасник залежно від

розв'язуваних завдань може брати на себе лідируючу роль, у цьому випадку рішення приймаються більшістю голосів на умовах демократичного обговорення. Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, ми наводимо класифікацію типів і форм можливої мережевої взаємодії у системі освіти. У другому випадку кожен учасник залежно від розв'язуваних завдань може брати лідируючу роль, у разі вирішення приймаються більшістю голосів за умов демократичного обговорення. Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, спробуємо навести класифікацію типів і форм можливої мережевої взаємодії у системі освіти [102, с. 223].

Трансформація сучасного суспільства, втрата ціннісних орієнтирів, відсутність національної ідеї вивели проблему виховання підростаючого покоління однією з перших місць, поруч із проблемою економічних пріоритетів і політичних питань. Проблема освіти і виховання посилюється розрізненістю зусиль суб'єктів виховання, дефіцитом різних видів ресурсів. Для досягнення стійких результатів у питаннях виховання необхідна інтеграція зусиль освітніх та інших організацій, зацікавлених у вирішенні цих проблем [118, с. 49].

Про мережеву взаємодію у системі освіти нашої країни заговорили лише в останнє десятиліття, там це питання обговорюється два-три десятиліття. Відправною точкою у цьому питанні є ресурсні обмеження: ресурсів ніколи не буває достатньо, будь-яка організація відчуває більшою чи меншою мірою дефіцит фінансових, кадрових, матеріальних чи інших ресурсів. Отже, на вирішення ресурсного дефіциту необхідно інтегрувати зусилля різних установ із централізації ресурсів. Мережева взаємодія як форма, механізм, умова вимагає, щоб у освітньо-виховний процес було залучено кілька організацій, бажано різнопланових, тому виникає необхідність проаналізувати різні варіанти мережевої взаємодії; конкретні моделі мережевої взаємодії залежатимуть від того, якими ресурсами обмінюються організації, що становлять мережу. Основне

завдання повноцінної мережі – досягнення поставленої освітньо-виховної мети [110, с. 22].

В основу типології мережевої взаємодії може бути покладено тип освітніх організацій, які беруть участь у мережевій взаємодії:

1. Лінійний тип взаємодії, коли у мережу інтегровані освітні організації одного типу, наприклад, кілька установ професійної освіти об'єдналися з метою підготовки фахівців з будь-якої спеціальності чи установи додаткової освіти, розташовані на обмеженій території, для зниження конкуренції за учнів з метою підвищення якості освітніх послуг, що надаються, можуть реалізовувати освітній процес у мережній формі лінійного типу.

2. Ієрархічний тип взаємодії має місце в умовах, коли в мережу об'єднані установи та організації, що належать до різних ступенів освіти. Так, наприклад, для реалізації програми формування здорового способу життя в мережу може бути об'єднано дошкільні освітні організації, школи, установи професійної освіти, заклади вищої освіти тощо.

3. Змішаний тип взаємодії поєднує перші два типи, коли в мережі присутні як організації одного ступеня освіти (кілька шкіл), так і організації інших ступенів навчання (дитячі садки та технікум, ЗВО тощо). Такі варіанти мереж можна зустріти, наприклад, при реалізації волонтерських проектів із учнями та вихованцями [69, с. 35].

Наступна класифікація типів мережевої взаємодії спирається на відомчу підпорядкованість організацій, що здійснюють взаємодію:

- Обласний тип мережевої взаємодії.
- Регіональний тип мережевої взаємодії.
- Загальнодержавний тип мережевої взаємодії.
- Змішаний тип мережевої взаємодії, у якому беруть участь організації різної відомчої підпорядкованості [113, с. 223].

Ще одна підстава, яка може бути покладена в основу класифікації, – сфера діяльності установ, що входять до мережі. Це можуть бути не тільки заклади освіти, а й заклади культури, охорони здоров'я, молодіжної політики,

спорту, соціальної сфери, недержавні громадські або комерційні організації. Використовуючи цю основу, можна виділити односпрямовані мережеві організації, що реалізують взаємодію в одній сфері діяльності (монодіяльні), наприклад, у сфері освіти, та полінаправлені, що реалізують взаємодію у двох або більше сферах [98, с. 64].

Оскільки для реалізації співробітництва на основі взаємовигідних відносин можлива взаємодія закладів освіти з бізнес-структурами, можна виділити ще одну класифікацію типів мережевої взаємодії залежно від особливостей управління – державно-громадське управління та приватно-державне управління організаціями, що реалізують мережеву взаємодію.

Остання основа для класифікації типів мережевої організації взаємодії ґрунтується на тих цілях та завданнях, заради вирішення яких організації об'єднали свої ресурси:

- Інформаційна мережа, в якій вирішується основне завдання освітніх організацій, обмін інформацією, методиками, програмами, літературою. Ця мережа може містити величезну кількість організацій та функціонувати за аналогією з інтернетом.
- Соціально-функціональна мережа, на яку важливі безпосередні контакти учасників комунікації. За таким типом можуть будуватися відносини між установами, які здійснюють процес підвищення кваліфікації освітян.
- Інноваційні мережі, мета яких полягає у породженні, генеруванні нових ідей, форм, способів діяльності, апробації нових технологій [43, с. 260].

Обговорюючи типи мережевої взаємодії, не можна залишити без уваги форми, у яких мережа може функціонувати. Перша підстава для класифікації форм, на наш погляд, досить очевидна – це контактні та дистантні мережі.

Незважаючи на відмінності в типах та формах мережевої взаємодії, воно будується на ряді загальних принципів:

- взаємна вигода від участі в мережевій взаємодії всіх організацій (приймаючи рішення про входження до мережевої спільноти, будь-яка організація, насамперед, відповідає собі на питання, які переваги та вигоди вона отримає від цієї взаємодії);
- відкритість мережі, що передбачає вільне входження будь-якого учасника у процес взаємодії, і навіть вільний вихід із нього у разі втрати інтересу чи вигоди;
- контактність, що передбачає формальну та неформальну взаємодію у ситуації очного чи заочного спілкування з метою обміну інформаційними, методичними, нормативними та іншими ресурсами;
- єдність цілей, що вимагає розуміння та прийняття всіма членами мережевої спільноти кінцевої мети, але що допускає різні варіанти її досягнення:
 - Суб'єктна позиція учасників взаємодії (передбачає активну роль, пов'язану з висуванням ідей, пропозицій, готовності рухатися вперед);
 - Взаємна відповідальність учасників мережевої взаємодії за прийняті рішення;
 - Конвінеальність – мистецтво дружби, взаємності, довіри та творчої взаємодії, відкритість інноваціям [39, с. 268].

На наступному етапі нашого теоретичного дослідження ми спробували приміряти виділені типи та форми мережевої взаємодії до створення виховного простору з метою виявлення сильних сторін та обмежень такої взаємодії.

При лінійному типі взаємодії:

- єдина нормативна база,
- єдині освітні стандарти,
- єдині вимоги до результатів та процесу виховання,

- загальний контекст діяльності, порозуміння між освітянами щодо очікуваних результатів виховного процесу,
- взаємозамінність виховних програм,
- чітка відповідність пропонованих виховних подій віку вихованців,
- застосування єдиних прийомів та методів виховання,
- малі можливості для ампліфікації,
- стереотипія у створенні професійної діяльності, зокрема у виховному процесі,
- конкуренція на рівні організацій та окремих педагогів.

При їєрархічному типі взаємодії:

- максимальні можливості для збагачення ідеями, методичними матеріалами, інформаційними ресурсами;
- можливості використання старших за віком дітей як наставників, вихователів, тьюторів по відношенню до молодших;
- оптимізація та однаковість нормативної бази виховного процесу;
- необхідність адаптації програм виховання до умов інших організацій, що входять до мережі;
- немає єдиної нормативної бази;
- відмінності в освітніх стандартах;
- немає єдності вимог до результатів та процесу виховання;
- різнорівневий контекст діяльності, недостатнє порозуміння між педагогами щодо очікуваних результатів виховного процесу,
- непорозуміння та проблеми у взаємодії між вихованцями різного віку різних установ;
- часткова невідповідність пропонованих виховних подій віку вихованців.

При муніципальному типі взаємодії:

- облік муніципальних особливостей,
- індивідуальний підхід до кожного учасника мережевої взаємодії,

- єдність вимог, спільність пріоритетів і способів досягнення поставлених цілей,
- об'єднання кількох окремих освітніх організацій навколо сильної школи чи закладу вищої освіти, що має достатній матеріальний та кадровий потенціал.

Така освітня установа виконує функцію «ресурсного центру» - обмеженість ресурсів, насамперед, матеріальних, кадрових, – одна з установ виконує функцію донора по відношенню до інших учасників, що загрожує виснаженням усіх видів ресурсів, – установа-донор може домінувати аж до придушення ініціатив інших установ та організацій

При регіональному типі мережевої взаємодії:

- усунення непотрібного дублювання, нераціонального витрачання матеріальних ресурсів,
- об'єднання фінансових, адміністративних, кадрових ресурсів
- централізація зусиль на рівні регіону.

При загальнодержавному типі мережевої взаємодії:

- єдність вимог, спільність пріоритетів і способів досягнення поставленої мети,
- використання адміністративних ресурсів обласного рівня,
- узагальнення досвіду країни,
- втрата регіональних особливостей, уніфікація діяльності, підпорядкованої одній спільній меті,
- відсутність індивідуального підходу до кожного учаснику мережевої взаємодії

Інформаційна мережа характеризується такими якостями як: доступність, відкритість інформації, обмін методичними матеріалами, технологіями, літературою; знання авторської розробки чи методики виховання не гарантує її переносимість в інші умови та відтворюваність іншими педагогами.

Висновки до розділу 1

Залежно від лідируючої позиції будь-кого з учасників мережевої взаємодії можна говорити про існування таких форм, як централізовані та децентралізовані мережі. У першому варіанті домінуюча лідерська позиція одного-двох учасників мережі очевидна і визнається рештою учасників (Наприклад, у системі підвищення кваліфікації педагогів, побудованої за мережевим принципом роль інституту розвитку освіти регіону, безперечно, провідна). У другому випадку кожен учасник залежно від вирішуваних завдань може брати лідируючу роль, тоді рішення приймаються більшістю голосів за умов демократичного обговорення.

Соціально-функціональна мережа характеризується такими параметрами: довіра учасників один до одного; взаємозамінність та доповнюваність; безпосередні контакти учасників один з одним, вивчення досвіду один одного безпосередньо на робочому місці – можлива заміна ділової взаємодії дружнім неформальним спілкуванням, коли кінцевою метою стає підтримка функціонування мережі заради комфортного спілкування.

Інноваційну мережу можна описати так: результат взаємодії сумарно перевищує результати окремих установ, що входять до мережі; створення нового інноваційного продукту – нової виховної методики, технології, форми роботи тощо; підтримується внутрішньою мотивацією учасників – висока інтенсивність діяльності, що може призводити до підвищеної виснаженості учасників взаємодії; нерівноцінний внесок учасників у кінцевий результат; виникає питання про авторські права на інноваційний розроблений продукт.

Окремо слід сказати про змішаний тип мережевої взаємодії. Цей тип поєднує в собі всі плюси та мінуси тих типів та форм мережевої взаємодії, які виявляються з'єднаними разом у конкретній моделі.

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

2.1. Критерії та рівні інноваційного розвитку закладів освіти з використанням мережевої взаємодії

З розвитком нових форм спілкування з урахуванням технологій Інтернету стали утворюватися соціальні мережі – тобто сукупності учасників, об'єднаних не лише середовищем спілкування, але й із явно встановленими зв'язками між собою. У педагогічній спільноті все частіше обговорюються проблеми та розглядаються перспективи мережевої взаємодії у професійній сфері і в тому числі для досягнення освітніх цілей за допомогою інструментів соціальної мережі.

У словниках зустрічається таке трактування слова «мережа» (network): «мережа – це розширена група людей з подібними інтересами, взаємодіючих один з одним і підтримують неформальний контакт із взаємної підтримки та допомоги». Під мережевою взаємодією розуміються різні за типом і масштабами зв'язку між організаціями та людьми в одному просторі.

Соціальна мережа (як технологія Інтернету) – це інтерактивний розрахований на багато користувачів веб-сайт, зміст якого наповнюється самими учасниками мережі. Сайт є автоматизованим соціальним середовищем, що дозволяє спілкуватися групі користувачів, об'єднаних спільним інтересом. Соціальна мережа має комплекс додатків – програмних систем, що дозволяють користувачам взаємодіяти та обмінюватися даними. Серед них:

- Системи миттєвого обміну повідомленнями (дозволяють спілкуватися з іншим користувачем через мережу в режимі реального часу).

- Інтернет-чати (дозволяють одночасно декільком користувачам спілкуватися в режимі реального часу).
- Інтернет-форуми (де користувач може створювати нову тему, доступну для інших користувачів, які можуть переглядати тему та залишати свої коментарі в режимі послідовного запису).
- Веб-блоги (або коротко блоги – особисті онлайн-журнали окремих користувачів, у яких власник може розміщувати повідомлення у своєму журналі, тоді як інші користувачі (читачі) можуть залишати до них свої коментарі).
- Вікі-довідники (сайти, вміст яких може редагуватися відвідувачами сайту) [56, с. 45].

Сучасні системи забезпечення роботи мережевих спільнот мають кілька спільних рис:

- у більшості спільнот передбачається реєстрація користувачів – тобто, на кожного учасника має бути заведений обліковий запис. При реєстрації користувач повинен зазначити деяку інформацію для ідентифікації. Майже всі системи вимагають введення адреси електронної пошти та перевіряють її працездатність, надсилаючи листа з кодом активації облікового запису. Якщо адреса неправильна, активувати запис може тільки адміністратор системи. Такий підхід гарантує певною мірою унікальність учасника;
- робота у середовищі проводиться сеансами. Кожен сеанс починається з того, що користувач вказує своє ім'я та підтверджує свою особу введенням пароля. Для зручності сеансовість участі зазвичай ховається від користувача технічними засобами, проте ідентифікація користувача відбувається постійно;
- крім облікових даних, користувач налаштовує оточення – зовнішній вигляд, додаткові дані про себе, вказує свої інтереси;

- соціальні мережі та підтримуючі їх сервіси виявилися дуже ефективним методом забезпечення відвідуваності сайтів, зворотного зв'язку та поступово стали одним із засобів генерації контенту (вмісту, що має цінність). На основі такого підходу з'явилося і швидко набрало популярності досить велика кількість соціальних web-сервісів, об'єднаних загальною назвою «сервіси Web 2.0» [30, с. 39].

Основна діяльність педагога під час роботи в мережевій спільноті полягає не в інформаційному наповненні (це необхідний компонент, але не самоціль), а в організації навчального процесу. Освітній процес у спільноті – це спільна діяльність учасників, які взаємодітимуть, залишаючи коментарі до постів, спілкуючись, коментуючи події, редагуючи сторінки Вікі-підручника.

Крім широко відомих соціальних мереж Інтернету існують побудовані на парадигмі соціальної мережі та доповнені навчальними сервісами призначені для студентів, викладачів та керівників Інтернет-ресурси, які називаються Кампусами та утворюють єдине інформаційне освітнє середовище.

Інформаційні послуги Кампусів є інструментами, спеціально призначеними організації освітнього процесу і навіть вирішення конкретних педагогічних завдань. Перерахуємо деякі інструменти Цифрового кампусу:

- Можливість організації інтернет-представництва для будь-якої освітньої установи, навчальної групи або курсу.
- Створення особистого навчального портфеля (портфоліо досягнень), тобто накопичення старшокласниками та студентами навчальних матеріалів з метою презентації освітніх досягнень та інформаційного обміну між учасниками спільноти.
- Можливість роботодавця активно взаємодіяти з потенційними співробітниками під час їхнього навчання у вищій школі, популяризувати в молодіжному середовищі професії, затребувані ринком.

- Проведення міжвузівських професійних конкурсів та олімпіад із залученням роботодавців.
- Навчальна проектна діяльність. Розвиток проектної дослідницької діяльності учнів засобами мережевих технологій.
- Можливість організації та проведення навчання на основі використання дистанційних освітніх технологій.
- Інтерактивний вікі-підручник.
- Онлайн біржа праці. Організація взаємодії старшокласників, студентів та майбутніх роботодавців. Можливість роботодавцю впливати на професійну орієнтацію випускників загальноосвітніх шкіл, рекрутинг.
- Навчальна проектна діяльність. Розвиток проектної дослідницької діяльності учнів засобами мережевих технологій.
- Сервіс для складання навчального розкладу [66,80 с.].

У сучасній педагогічній науці приділяється достатньо уваги принципам організації процесу навчання, відбору змісту та засобів, а також функціонування всіх компонентів освіти. Принципам організації мережевої взаємодії у сфері освіти приділяється неприпустимо мало уваги. Мережева взаємодія в освіті – це механізм, який реалізується лише у відповідності до принципів, які є основними положеннями, що регламентують усі сторони та етапи взаємодії. Розглянемо деякі концептуально-важливі принципи, які мають бути покладені в основу реалізації будь-якої мережевої взаємодії освітніх організацій із установами всіх типів, у тому числі професійних та організацій вищої освіти, організацій додаткової освіти, спорту та культури, громадських організацій і підприємств реального сектору економіки тощо [6, с. 61].

Основними принципами мережевої взаємодії організацій усіх типів, у тому числі професійних та організацій вищої освіти, організацій додаткової освіти, спорту та культури, громадських організацій та підприємств реального сектору економік з освітніми організаціями є:

- Корпоративний характер цілей.
- Інноваційність.
- Розгалуженість взаємодії.
- Емерджентність.
- Синергії.
- Партнерства та паритетності.
- Розмежування повноважень.
- Диверсифікації.
- Відкритості.
- Імпровізації.
- Просторовості.
- Полімасштабність.
- Добровільність.
- Принцип «провідної ланки» [101, с. 106].

Розкриємо докладніше кожен із наведених принципів.

Корпоративний характер цілей, як принцип організації мережевої взаємодії у сфері освіти, передбачає усвідомлення та постановку однієї, загальної мети, яка допоможе об'єднати різні за функціями, призначенням організації та дозволить виробити єдину стратегію її досягнення. Для організації мережевої взаємодії кількох різних установ має бути сформульована єдина мета, яку мають знати та розділяти співробітники всіх суб'єктів. Визначення цілей підприємств (установ) – суб'єктів, і навіть їх підрозділів та окремих співробітників, виробляється з загальних корпоративних цілей [73, с. 84].

Сукупність цілей у мережевій взаємодії має бути побудовано як ієрархічне «дерево цілей». Правила побудови дерева цілей:

- чіткість формулювання кожної мети;
- сумісність мети (за масштабом, значенням тощо) для кожного рівня;

- вимірність цілі;
- повнота розукрупнення;
- кожна мета верхнього рівня має бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня;
- мета нижчого рівня визначається вищими і є засобом її досягнення;
- принаймні початку нижчих рівнів мети дедалі більше конкретизуються [104, с. 78].

Дерево цілей є аналітичним інструментом, що дозволяє визначити та оптимізувати взаємозв'язок загальної мети (місії) мережевої взаємодії зі стратегіями її реалізації.

Принцип інноваційності у процесі мережевої взаємодії передбачає цілеспрямований пошук ідей, що є фундаментом для взаємодії, організацію інноваційного процесу, що тягне у себе проведення комплексу організаційно-технологічних робіт із перетворення ідеї на готовий проект, просування і реалізацію інновації над ринком освітніх послуг. Принцип інноваційності у мережевій взаємодії передбачає реалізацію цілеспрямованої, систематичної інноваційної роботи, яка починається з аналізу можливостей. Основою інноваційної ідеї можуть послужити власні несподівані успіхи чи провали, а також несподівані успіхи та провали конкурентів, партнерів, колег; невідповідності, протиріччя, що виникають у різних сферах; потреби навчально-виховного процесу; зміни у забезпеченні освітніх організацій; демографічні зміни, нові знання, уміння; потреби замовників тощо. Слід пам'ятати, що успішна інновація спрямована на захоплення лідируючих позицій, завдяки чому мережева взаємодія кількох організацій-суб'єктів представляється найефективнішим, оскільки саме у мережі організацій є достатньо ресурсів для реалізації проекту, а окремої установи може не вистачити на впровадження інноваційного забезпечення [21, с. 40].

Принцип розгалуженості передбачає, що з мережевої взаємодії відносини між суб'єктами-вузлами виникає безпосередньо в лініях актуальної

потреби у співпраці. Кожен суб'єкт мережевої взаємодії може здійснювати контакти як із членами свого рівня мережі, і з представниками інших рівнів. Компоненти одного рівня однієї системи можуть взаємодіяти з компонентами лише одного рівня іншої системи. В рамках однієї системи компоненти будь-якого рівня можуть взаємодіяти тільки з компонентами суміжних (вищих і нижчих) рівнів [8, с. 17].

Принцип емерджентності проявляється у прояві ефекту спільної роботи системи, який властивий кожному елементу системи окремо. Кожна організація-суб'єкт мережевої взаємодії може мати тим набором властивостей, який необхідний для ефективної роботи, принцип емерджентності мережевої взаємодії проявляється якраз у наявності якісно нових властивостей мережі взаємодіючих суб'єктів-вузлів, загалом, за відсутності цих властивостей самих суб'єктів. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей його елементів, хоча й залежать від них. З іншого боку, об'єднані в систему елементи можуть втрачати властивості, властиві їм поза системою, або набувати нових. Принцип емерджентності має значення для оптимізації структури мережі взаємодіючих суб'єктів [25, с. 9].

Принцип синергії пов'язаний з принципом емерджентності і означає наявність позитивного ефекту, що значно підвищує сукупні результати кількох суб'єктів взаємодії проти рівнями ефективності кожного окремо. При цьому джерелом синергетичного ефекту можуть бути як матеріальні (наприклад, використання тих самих приміщень, ресурсів, у тому числі людських), так і нематеріальні (ідеї, стратегії, освітні продукти, послуги) ресурси тощо [23, с. 22].

Принцип партнерства та паритетності передбачає наявність кількох аспектів: партнерські відносини суб'єктів виникають насамперед через бажання отримати певну вигоду від взаємодії, оскільки об'єднавши зусилля, можна досягти набагато ефективнішого результату. Партнери-суб'єкти мережевої взаємодії повинні мати переваги (володіти різними

компетенціями, забезпечені особливими ресурсами тощо), інакше можна уникнути взаємодії. Усі суб'єкти повинні прийняти паритет, крім домінування якогось із них. При цьому навіть при різному соціальному статусі взаємодіючі сторони повинні дотримуватися принципу ввічливості, поважати один одного. Однак є важливий момент, що стосується взаємодії різних рівнів мережі, тут принцип паритетності трансформується на принцип розмежування повноважень [40, с. 33].

Принцип розмежування повноважень пов'язаний з функціонуванням мережі. При реалізації спільного мережного проекту виділяється координаційний орган, який управляє усіма суб'єктами лише на рівні даного проекту. Якщо говорити про підпорядкування суб'єктів мережевої взаємодії, виникає питання про безпосередню і функціональну сторону. Безпосереднє підпорядкування зазвичай відбувається у реалізації одного проекту, тобто суб'єкти підпорядковуються рішенням координаційної ради мережного проекту. Функціональне підпорядкування здійснюється з участю суб'єкта у великому проекті та виконанні ним різних функцій, тобто тут має місце часткове підпорядкування керівникам інших проектів. Розмежування повноважень здійснює координаційний орган, що ґрунтується на аналізі можливостей того чи іншого суб'єкта [46, с. 81].

Принцип диверсифікації в контексті мережевої взаємодії у сфері освіти передбачає розширення асортименту послуг та переорієнтацію на інших споживачів, освоєння нових видів діяльності з метою підвищення ефективності освіти в цілому, окремо можна виділити ряд побічних ефектів, таких як отримання економічної вигоди, розширення зв'язків, вихід на інший рівень інновацій тощо [44, с. 21].

Принцип відкритості передбачає залучення до мережевої взаємодії нових суб'єктів. У будь-який час, на реалізацію конкретних видів робіт можуть бути залучені нові установи всіх типів, у тому числі професійні та організації вищої освіти, організації додаткової освіти, спорту та культури,

громадські організації та підприємства реального сектора економіки. Вони можуть залучатися як суб'єктами, і організації для разової взаємодії.

Принцип імпровізації передбачає, що мережевий брокер та суб'єкти мережевої взаємодії активно вивчають можливості, синтезують доступну інформацію та використовують нові методи для швидкого вирішення проблеми. Імпровізація необхідна у ситуаціях, де проявляються вміння адаптуватися і швидко приймати рішення в непередбачених умовах, вона здатна ставати способом генерування ідей, реалізації вільної комунікації.

Принцип полімасштабності демонструє розгалуженість мережі, наявність у неї різних рівнів. Крім того, суб'єкти не знаходяться постійно на одному рівні взаємодії, а переміщуються від одного до іншого, при цьому не йдеться про низхідні або висхідні пересування, в даному випадку мають на увазі виконання різних видів діяльності, різного ступеня відповідальності тощо. Цей принцип диктує поєднання аналітичної деталізації мережевої взаємодії загалом із оглядовим синтезом та генералізацією рівнів мережі. Цей принцип покликаний показати і рівень макросередовища, і рівень мережі загалом [107, с. 82].

Принцип добровільності передбачає свободу дій всіх учасників мережевої взаємодії, здатність суб'єктів приймати він будь-які обов'язки з власної ініціативи, діяти за власним бажанням, без примусу.

Принцип «провідної ланки», що передбачає наявність учасника-інтегратора, готового нести додаткові трансакційні витрати підтримки функціонування мережі (окупаються у довгостроковому періоді).

Реалізація принципів мережевої взаємодії дозволить діяти злагоджено і чітко, постійно розширювати межі мережі, залучаючи нових і нових суб'єктів, створити умови для розвитку освітньої сфери в цілому.

2.2. Технології використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти

Для нашого суспільства використання соціального партнерства стало актуальним після переходу господарства на ринкову основу з відділенням бізнесу від держави. У країні нині вже багато зроблено для того, щоб механізми соціального партнерства почали працювати. Соціальне партнерство розглядається як ефективна технологія взаємодії влади, бізнесу та суспільства, що відображає інтереси суспільства, та є найважливішим фактором сталого соціально-економічного розвитку.

Однак зараз в економіці практика такого роду інституціоналізованої взаємодії та вирішення проблем, що виникають перед владою та бізнесом, перебуває в процесі свого становлення. Це значною мірою стримує формування ефективного механізму їхньої взаємозумовленої мережевої взаємодії.

На етапі економічного розвитку України однією з основних чинників, визначальних перспективи українського суспільства та державності, не політика і навіть економіка, а культура взаємовідносин держави, бізнесу та суспільства. При цьому освіта є однією зі сфер суспільного життя, від якої залежить розвиток суспільства, країни.

Державна ініціатива щодо стимулювання процесів модернізації та інновацій не могла не торкнутися переважної кількості сильних університетів. ЗВО розглядаються як основні учасники модернізаційних процесів, результатом яких має стати народження нової несировинної економіки країни та повернення конкурентних позицій країні, її освітній та інноваційній системі та, можливо, підвищення якості життя населення.

Конкурентні переваги забезпечують собі ті ЗВО, які мають високий інтелектуальний потенціал, що дозволяє створювати унікальні науково-практичні проекти та нарощувати активи.

Інноваційний розвиток має на увазі третій шлях, на відміну від адміністративного та повністю ринкового, тобто таку управлінську модель, в якій передбачена обов'язкова участь ключових кластерів: держави, підприємства, освітніх установ, бізнесу. Лідерство кожного з них забезпечується на певному етапі розвитку і при цьому головне відбувається формування загального простору узгодженості [87, с. 156].

Джерелом розвитку цієї моделі виступає заклад освіти. У разі інноваційного розвитку заклади освіти мають бути як джерелом знань, а й формувати кадри управлінців, які зможуть отриманими знаннями управляти.

У цьому формуванні професійного самовизначення сприймається як новий продукт. Технології, технічні засоби, нові знання і є продуктом діяльності одразу кількох кластерів: адміністрації регіону, ЗВО та інших освітніх установ, приватних фірм, промисловості та поширюються через мережу взаємозв'язків у загальному економічному просторі регіону, які надалі створюють умови для формування професійного самовизначення молоді [63, с. 298].

Формуванню мереж у регіоні сприяє територіальна близькість вхідних кластерів, єдина інфраструктура, загальні соціокультурні та інші умови. Саме мережі як система сталої взаємодії забезпечують розвиток потенціалу регіону, якщо діє принцип «потрійної спіралі».

Одна її частина – це затребуваність освітніх програм закладів освіти, яка має відбивати пріоритетну позицію розвитку регіону. Для реалізації цього проекту необхідно позначити основні цілі створення та принципи мережевої взаємодії на основі освіти, визначити стадії, заходи щодо його реалізації; провести розмежування повноважень у визначенні політики між регіональним та місцевим рівнем влади; опрацювати механізми підтримки урядом, цільову спрямованість виділених коштів; забезпечити інформаційний супровід [52, с. 155].

Основною складовою мережевої взаємодії буде отримання державної підтримки на реалізацію проектів. Заклади освіти отримують можливість

адаптації до потреб регіону та бізнес-структур як учасників мережі у сфері підготовки фахівців з потрібними професійними компетенціями, а також під час планування дослідницьких програм наукових шкіл з урахуванням регіональних особливостей.

Друга частина цієї спіралі – керівництво області зможе забезпечити проведення робіт з розвитку інфраструктури в регіоні, розширити потенціал міжнародної кооперації, модернізувати виробництва, прискорити нововведення, проводити постійно обмін знаннями, стимулювати попит за допомогою інформаційних та комунікаційних послуг, знизити залежність від окремих бізнес-груп тощо.

Третя частина спіралі – участь підприємств, малого та середнього бізнесу дозволить їм суттєво підвищити ефективність своєї діяльності, покращити кадрову інфраструктуру, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню економічних показників виробничих галузей [51, с. 94].

Таким чином, принцип «потрійної спіралі» – спільна діяльність закладів освіти, промисловості, бізнесу та влади – є базовим.

Слід розглянути зміст зв'язків у моделі прогностики мережі. На рівні взаємодії органи державної влади – роботодавці та навчальні заклади представиться головним:

- формування нормативно-правової бази законодавства в цільовій сфері (регламентація нового типу взаємодії освітніх установ з виробничим сектором – розробка моделей та механізмів соціального партнерства освітньої сфери з підприємствами та бізнесом);
- оптимізація державної податкової політики (зниження податків для підприємств, що підтримують освітні установи, націлювання підприємств на проведення активних програм з перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх кадрів);
- формування політики розвитку промисловості на короткострокову та довгострокову перспективу (галузевий та територіальний аспект);

- програми державної підтримки підприємств пріоритетних виробничих галузей;
- формування переліку професій, які потрібні на регіональному ринку праці, прогнозна оцінка кількості необхідних фахівців;
- формування професійно-кваліфікаційної структури попиту робочої сили;
- коригування змісту освітніх програм шляхом спільного рецензування [50, с. 74].

Взаємодія на рівні органів державної влади – студент має включати посилення «прозорості» інформаційних потоків про ситуацію на ринку праці та освітніх послуг, широке інформування населення про професійну та кваліфікаційну структуру попиту, прогноз основних макроекономічних показників ринку праці, проблеми працевлаштування випускників, рейтинг освітніх установ; програми державної підтримки учнів за пріоритетними напрямками підготовки; регіональні цільові програми розвитку системи професійної орієнтації.

На рівні органів державної влади – заклади професійної освіти повинні вирішувати питання підготовки та підвищення кваліфікації викладачів для більш якісної підготовки фахівців; програми державної підтримки викладачів; посилення регламентуючих та контрольних функцій державних органів у сфері регулювання ринку освітньо-кваліфікаційних послуг; створення єдиних освітніх стандартів, приведення їх у відповідність до міжнародних; розробка стандарту (гарантованого мінімуму) профорієнтаційних послуг для учнів [48, с. 30].

На рівні органів державної влади – загальноосвітні установи в системі мережевої взаємодії включає формування державного замовлення на підготовку фахівців; муніципальної системи підготовки та підвищення кваліфікації викладачів для більш якісної підготовки учнів; програми державної підтримки вчителів; забезпечення умов реалізації профорієнтаційної роботи зі школярами (формування нормативно-правової

бази); розробка стандарту (гарантованого мінімуму) профорієнтаційних послуг для учнів.

На рівні роботодавців – загальноосвітня установа забезпечується проведенням тематичних, спеціалізованих семінарів, конференцій, виставок для студентів (учнів) з метою інформування про ситуацію на ринку праці, професійну та кваліфікаційну структуру попиту [39, с. 286].

Мережева взаємодія на рівні роботодавці – установа професійної освіти забезпечує проведення тематичних, спеціалізованих семінарів, конференцій, виставок для студентів (учнів) з метою інформування про ситуацію на ринку праці та освітніх установах, професійну та кваліфікаційну структуру попиту; участь у реалізації освітніх програм через організацію практичного навчання студентів на базі підприємств; формування замовлення на цільову підготовку учнів; фінансування навчання своїх працівників [65, с. 80].

Особливі відносини складаються в мережі у відносинах роботодавці-студенти: це цільова стипендіальна та грантова підтримка учнів; працевлаштування випускників; забезпечення умов для можливості отримання додаткової підготовки (понад основну освітню програму, за необхідності).

Не менш важливими є відносини в мережі загальноосвітнього закладу – студент: діагностика професійної спрямованості, відповідності професіографічним вимогам обраного напрямку підготовки; реалізація навчального процесу; інформування про ситуацію на ринку праці, про професійну та кваліфікаційну структуру попиту.

У мережевих відносинах заклад професійної освіти – студент на перший план виходять: діагностика професійної спрямованості, відповідності професійним вимогам обраного напрямку підготовки; реалізація навчального процесу; інформування про ситуацію на ринку праці, про професійну та кваліфікаційну структуру попиту.

Мережева взаємодія в системі загальноосвітня установа – установа професійної освіти потребує єдиних цільових установок, на основі яких

здійснюється: вдосконалення змісту та методик традиційних навчальних предметів, що передбачають залучення до професії; професійна діяльність педагогів освітніх установ, професорсько-викладацького складу установ професійної освіти, що впливають на процес самовизначення учнів.

Акторами мережі (вершинами) є органи державної влади, представники виробничого сектору (роботодавці), установа професійної освіти, освітня установа, студент. Мережі відображають взаємодію акторів – наявність зв'язку реально функціонуючої взаємодії та документально встановлені, що не реалізуються на практиці [77, с. 40].

У термінах мережевого аналізу дана мережа не є оптимальною з точки зору використання мережевого капіталу – руху мережевих ресурсів, оскільки містить ізольовані актори, які не беруть участь у мережевій взаємодії, крім того, актори, пов'язані пунктирними лініями, також можуть бути розглянуті, оскільки їхня взаємодія носить формальний характер.

Так, наприклад, існуюча в даний час взаємодія потенційних учасників формування системи професійного самовизначення студента представлена в моделі мережі контрагентів освітнього простору явно недостатньо, хоча і цей зв'язок в мережевій взаємодії однієї з найбільш значущих.

Не останню роль успішності процесу самовизначення грають показники інтелектуального розвитку. Для всіх рівнів навчання досить великий відсоток складають учні з показниками нижчими за середній рівень. Це призводить до того, що значний відсоток навчального часу витрачається на компенсацію дефектів загальноосвітньої підготовки на шкоду вдосконаленню професійних компетенцій [17, с. 221].

Сьогодні взаємодія контрагентів освітнього простору у процесі формування професійного самовизначення студента виглядає приблизно так: влада та органи управління більш-менш систематично взаємодіють із вищими окремо, із загальноосвітніми організаціями – окремо. З представниками бізнесу, роботодавцями взаємодія здійснюється вибірково лише на рівні

локальних зв'язків. З абітурієнтами, а потім і зі студентами цих структур взаємодія вкрай обмежена [19, с. 5].

На відміну від існуючої, у розробленій нами прогностичній моделі взаємодії контрагентів відтворювального простору, всі актори включені в процес безпосередньої взаємодії, де враховані сили структурної позиції всіх акторів у мережі.

Взаємодія контрагентів освітнього простору у процесі формування професійного самовизначення студента у прогностичній моделі ґрунтується на єдиній для всіх, зрозумілій та узгодженій меті, що визначає участь кожної структури в єдиному освітньому просторі з підготовки професійних кадрів для економіки регіону.

Реалізація моделі локальної мережі, безпосереднім актором взаємодії в якій є започаткування професійної освіти, дозволяє отримати наступні результати:

- підвищити рівень психологічної компетенції учнів у вигляді озброєння їх відповідними знаннями та вміннями, розширити межі самосприйняття, спонукати потребу самовдосконалення;
- сформувати у школярів почуття індивідуальності, впевненості у своїх здібностях стосовно реалізації себе у майбутній професії;
- ознайомити учнів зі специфікою професійної діяльності та новими формами організації праці в умовах безробіття та конкуренції;
- залучити до діяльності у рамках реалізації заходів проекту всіх учасників навчального процесу, у тому числі батьків учнів;
- зорієнтувати випускників загальноосвітніх установ у полі можливостей професійного вибору в умовах реального та потенційного ринку праці та освіти;
- сформувати готовність учня до обґрунтованого вибору професії, кар'єри з урахуванням індивідуальних здібностей та потреб ринку праці у фахівцях;

- підвищити якість підготовки майбутнього фахівця з урахуванням його мотивації на кінцевий результат [9, с. 40-41].

Система освіти покликана зіграти значної ролі у переході країни до інноваційному шляху розвитку. Соціальні трансформації, які в українському соціумі протягом останніх десятиліть, численні внутрішньо-організаційні протиріччя виявили істотні вади сформованої системи управління. Наприклад, громіздкість системи, її надмірна інерційність, порушення зв'язку ланок управління, нерозвиненість демократичних процедур керівництва. Окрім цього, очевидним є дисбаланс між зовнішніми, директивними та внутрішніми, самоорганізованими засадами суспільного життя, що закономірно призвело до порушення рівноваги між інститутом адміністрування та громадським самоврядуванням.

Однією з можливих відповідей на вищевказані виклики може виступити мережна взаємодія освітніх, наукових та інших організацій, мета якої – забезпечення якості освіти, що відповідає нагальним і майбутнім змінам. Формування на очах і затребуваність самим життям мережевої системи освіти підтверджується кількістю мереж, що збільшується, в реальній практиці освіти. Так, наприклад, з'явилося поняття «мережева педагогіка», вже заявили про себе та розвиваються мережі шкіл, мережі вчителів, мережі педагогічних вишів, мережі закладів додаткової професійної педагогічної освіти (ці та попередні у формі асоціацій). Під мережевою взаємодією в освіті розумітимемо механізм становлення динамічних інноваційних та ціннісних відносин між освітніми та іншими організаціями, суб'єктами освіти з метою забезпечення якості освіти, адекватного викликам часу, вимогам суспільства та держави. Функціонування цього механізму опосередковане використанням інформаційних та комунікаційних технологій [105, с. 54].

Становлення мережевої взаємодії на практиці освіти може бути розглянуто як послідовно організований (лінійний) процес, з одного боку, що передбачає кілька рівнів розгортання, і як нелінійний процес, з іншого боку,

що передбачає появу нових акторів мережі на різних рівнях розвитку взаємодії. Запропоновано чотири рівні розвитку мережевої взаємодії освітніх організацій: (1) інформаційний (передбачає узгодження намірів, аналіз наявних у сторін ресурсів та можливостей, особливостей нормативної бази, вибір та створення середовища стійких та відкритих інформаційних потоків); (2) ресурсний (передбачає розробку плану спільних мережевих заходів, розподіл функцій та делегування повноважень; відбір, обговорення та доопрацювання конкурентоспроможних ресурсів, проведення їхньої взаємної оцінки на відповідність стандартам якості); (3) комунікативний (передбачає запуск мережевих практик; активні комунікативні зв'язки всередині мережевих практик та між ними; розвиток горизонтального управління); (4) проектний (передбачає наявність різноманітних мережевих практик (навчальних, комунікативних, експертних, оціночних, креативних), що виходять на конкретний результат, що сприяють саморозвитку, прийняттю та реалізації сенсів змін у професійній діяльності). Послідовна реалізація запропонованих рівнів розвитку мережевої взаємодії є етапами розвитку механізму цієї взаємодії [89, с. 80].

У логіці освоєння та розгортання рівнів мережевої взаємодії запропоновано використовувати чотири групи методів організації мережевої взаємодії освітніх організацій: (а) інформаційно-діяльні – способи роботи з різного виду освітньої та наукової інформації; (б) комунікативно-діяльні – способи обговорення освітньої та наукової інформації, встановлення взаємозв'язків між її окремими блоками та організації комунікативної діяльності; (в) рефлексивно-діяльні – способи осмислення освітньої та наукової інформації та перекладу її в особисті цінності, знання та досвід; (г) проектно-діяльні – способи освоєння та зміни освітньої практики для підвищення якості одержуваних освітніх результатів [117, с. 64].

Осмислення принципів та використання методів, що визначають розгортання та функціонування мережевої взаємодії, актуалізує значущість розробки моделей мережевої взаємодії освітніх організацій, використання

яких на практиці може визначатися різними цілями та стартовими умовами організацій, що включаються у взаємодію.

Існують дослідження, результатами яких є побудова різних моделей мережевої взаємодії, серед яких ядерна, вузлова, стільникова, ступінчаста та ін. Проте, з урахуванням умов та рівнів мережевої взаємодії освітніх організацій, моделі їхньої мережевої взаємодії мають свої особливості та специфіку. Серед них модель асоціації, вузлова, комбінаторна, компліментарна. Проектування та реалізація даних моделей обумовлені різними цілями та стартовими умовами освітніх організацій, що включаються у взаємодію, та базується на виділенні рівнів мережевої взаємодії, з якими у пропонованих моделях простежується прямий зв'язок:

- 1) Інформаційний рівень – Ресурсний рівень;
- 2) Комунікативний рівень – Проектний рівень.

Модель асоціації реалізується на інформаційному рівні мережевої взаємодії, використовується для розвитку горизонтальних зв'язків між освітніми організаціями, націлених на розвиток домовленостей про співпрацю, створення умов для освіти та підтримки стійких відкритих інформаційних потоків, конструктивну співпрацю та партнерство. Вузлова модель у взаємозв'язку зі змістом ресурсного рівня мережевої взаємодії передбачає відбір, обговорення, доопрацювання конкурентоспроможних ресурсів, проведення їхньої взаємної оцінки на відповідність стандартам якості, розподіл функцій та делегування повноважень освітнім організаціям для розвитку та надання ресурсів різних видів у взаємне використання. Комбінаторна модель на основі спільного використання ресурсів передбачає запуск мережевих практик між освітніми організаціями, активні комунікативні зв'язки всередині мережевих практик та між ними, розвиток горизонтального управління. Компліментарна модель може бути ефективною на проектному рівні взаємодії освітніх організацій. Саме в рамках цієї моделі при реалізації проектів найяскравіше виявляється необхідність спільного

використання ресурсів та практик не лише освітніх, а й інших організацій (науки, культури, охорони здоров'я тощо) [111, с. 238].

Мережева взаємодія освітніх організацій є: (а) системним феноменом, джерелами якого є актуальні для розвитку сучасного суспільства виклики, з одного боку, і переосмислені педагогічною наукою та практикою в контексті швидко мінливого світу особливостей, умов і можливостей розвитку людини; (б) спосіб освоєння змісту освіти та організації освітньої взаємодії для отримання результатів нової якості, а саме: формування сучасного мережевого стилю мислення та управління педагогічною діяльністю; формування нових якостей та компетенцій вчителів та учнів, що сприяють реалізації безперервної освіти протягом усього життя, становленню учнів організацій та спільнот; осмислення та проектування інформаційних освітніх середовищ співпраці.

Реалізація провідних ідей модернізації носить варіативний характер не лише за напрямками, засобами, темпами, формами, управлінням через національно-регіональну, інфраструктурну, демографічну специфіку, а й за належністю території в цілому.

Формування постіндустріального суспільства в Україні як мета модернізації загалом, мережевої соціальної структури зокрема безпосередньо обумовлює потреба у створенні нової моделі освіти, яка б забезпечила перехід до іншого типу соціального розвитку (тобто послужити деяким пусковим механізмом зазначених процесів). Відповідно, рівню розвитку потреб нової мережевої соціальної структури українського суспільства має відповідати і форма діяльності самої освітньої системи та її компонентів на регіональному та муніципальному рівні [110, с. 23].

У ході реалізації численних проектів система освіти України загалом і школи зокрема так і не вирішили традиційними способами протиріччя між освітніми потребами соціуму, що формується в тому числі і з боку держави, і недостатнім рівнем якості, доступності, ефективності варіативних освітніх послуг, що надаються освітніми установами. А саме:

1. У межах підвищення доступності освіти були створені умови надання можливостей рівного доступу, вибору варіативних освітніх послуг як загального базового, а й поглибленого, профільного, передшкільного, додаткового, інклюзивного навчання, психолого-педагогічного супроводу процесу навчання школярів.

2. В умовах поліпшення якості освіти дітей утруднений перехід на компетентнісно орієнтовані освітні програми, а їх складові – програми соціалізації та виховання мають досить поверховий характер, що позначається на рівні адаптації школярів до сучасного життя.

3. У рамках підвищення ефективності освітнього процесу склалася ситуація, коли вартість освітньої послуги, що надається більшістю закладів освіти, не відповідає її якості, а зовнішні та внутрішні можливості реструктуризації було вичерпано. При цьому понад 70% усіх шкіл через значне зменшення чисельності учнів слабо адаптувалися до нових фінансово-економічних умов функціонування [71, с. 110].

Це зумовило завдання розробки та реалізації нових організаційних, технологічних, інфраструктурних форм організації освіти. В умовах мережевої структури сучасного українського суспільства вирішення даного класу завдань, очевидно, має бути пов'язане з інноваційними формами організації освіти – мережевими загалом, мережевою взаємодією закладів освіти зокрема.

Виявлення особливостей сучасної стадії модернізації освіти як основа сприяло визначенню сутнісних характеристик мережевої взаємодії закладів освіти:

- *управлінські*. Наявність цілісних багатоцентрових об'єднань закладів освіти, що визначаються через самостійно формовану позицію в рамках вирішення конкретних завдань під конкретні основні ідеї; формування єдиного комплексу взаємопов'язаних стратегій розвитку закладу освіти; фрактальна (дрібна) структура мережі закладів освіти при збереженні властивостей самоподібності («автомодельності») та системи взаємодії;

пом'якшена і розщеплена посадова ієрархія при чіткому розподілі повноважень з широкою взаємоперетворювальною спеціалізацією всіх членів мережі; ефективні внутрішньомережеві канали комунікацій, які дозволяють синхронізувати процеси, що відбуваються в різних частинах мереж, відкритість по відношенню до зовнішнього та внутрішнього середовища.

- *педагогічні*. Єдина взаємопов'язана багатоцентрива (зі спеціалізованими на певних проблемах центрами) система організації професійного зростання педагогів та менеджерів на робочому місці; надання однакового рівня та якості освітніх послуг для всіх учнів мережевої форми організації освіти шляхом реалізації пакету мережевих варіативних освітніх програм; вільно сформована модель реалізації варіативних спеціалізованих виховних програм, спрямованих на організацію взаємодії всіх школярів, які навчаються в закладах освіти – членів мережевої організації; відкритий спосіб організації моніторингу якості освітніх послуг, що координується та добровільно здійснюється членами мережевої взаємодії з метою корекції їх рівня та якості.

- *організаційні*. Взаємопов'язані моделі доступу до мережевих освітніх програм (у тому числі здійснення підвезення, відкриття інтернатів та ін.); нормативно-правове забезпечення процесу реалізації варіативних мережевих освітніх програм; фінансово-економічне забезпечення, у тому числі з використанням механізму оцінки вартості мережевої освітньої послуги [75, с. 7].

Все це дозволило виявити та обґрунтувати теоретичні аспекти мережевої взаємодії закладів освіти для вирішення завдань модернізації освіти.

Мета мережевої взаємодії освітніх установ в умовах модернізації освіти – створення дієвого механізму впровадження провідних ідей про сучасну освіту постіндустріального (інформаційного) суспільства, що відповідає запитам інноваційної економіки.

Провідні ідеї модернізації пов'язані з підвищенням доступності, якості, ефективності освітніх послуг. Ідея підвищення їх доступності представлена як механізм дотримання принципу соціальної справедливості – рівного права учнів на реалізацію варіативних освітніх програм усіх рівнів, типів та видів визначалася через поняття географічної, змістовної доступності всіх рівнів освіти, у тому числі соціально-уразливими групами населення, з позиції матеріально-технічного оснащення, педагогічного, інтелектуального та інших ресурсів освітньої установи

Підвищення якості освіти є сукупність властивостей та характеристик ресурсно-забезпеченого освітнього процесу, які надають йому здатність задовольняти потреби у знаннях, вміннях, навичках, різних сформованих компетенціях, рівні вихованості учнів, забезпечених відповідними умовами реалізації. Ефективність освіти може бути сформульована як система оптимального використання ресурсів для отримання найвищої якості реалізації варіативних (основних, додаткових) освітніх програм та позаурочної діяльності.

Концептуальні аспекти цілепокладання процесу формування сучасної моделі освіти зумовлюються потребами суспільства та його соціальних інститутів, окремих суспільних груп, сучасної особистості.

Провідною вимогою суспільства до освіти є формування людського потенціалу, інноваційної економіки, що розвивається, як інтегральної антропологічної характеристики, що описує здатність людини вибудовувати рефлексивне ставлення до власних якостей і ресурсів і формувати проект свого сьогодення та майбутнього. Така антропологічна характеристика адекватна буттю людини в культурі постмодерну та в суспільстві, організованому як система відкритих соціальних мереж [61, с. 30-31].

Для окремих страт найбільш актуальною є вирішення проблеми підготовки людини до життя в умовах мережевої структури сучасного українського соціуму, яка визначається через сукупність якостей особистості, готової здійснювати громадянські права та нести обов'язки перед

суспільством у рамках вільних комунікацій з великою кількістю людей, без використання побудованих на «бюрократії» управлінських конструкцій, за потреби за допомогою технологій; без урахування з боку громадянина становища у суспільстві, що накладає будь-які формальні обмеження при опорі на дієздатність та чесність залучених до комунікації осіб; з високим темпом вирішення соціальних проблем за низьких витрат [59, с. 103].

Для особи в системі освіти мережевої організації перевага залишається за формуванням навичок забезпечення «якості життя» як комплексної характеристики готовності людини забезпечити високу якість освіти, культури, довкілля (екології), соціальної, економічної та політичної організації суспільства при високому рівні збереження самого Я. Отже, готовність до управління якістю життя включає у собі: управління розвитком особистості з урахуванням процесів соціалізації, насамперед у межах сім'ї та освіти; управління якістю середовища життя, освіти, здоров'я тощо.

Триєдина модель цілепокладання мережевої взаємодії забезпечується механізмами доступності, якості, ефективності освітніх послуг, адекватних інноваційній економіці сучасного мережевого суспільства.

Досягнення названих цілей передбачає завдання певних вимог до нового стану мережі закладів загальної освіти, яка має забезпечити вирішення актуальних завдань модернізації освіти:

1. Забезпечення просторової доступності послуг, що надаються мережею установ; модернізація педагогічного процесу як з погляду розвитку, так і з матеріально-технічних, фінансових аспектів.

2. Реалізація можливості індивідуального вибору освітньої програми, що зумовлює необхідність об'єднання закладів освіти, соціуму на формування пакету мережевих варіативних освітніх програм, зокрема профільних.

3. Забезпечення необхідної концентрації та цільового розподілу ресурсів (людських, інформаційних, матеріальних, фінансових), що передбачає цільову концентрацію ресурсів одного типу в одній інституційній

формі, зміну сьогоденної структури мережі загальної освіти, що характеризується низькою спеціалізацією елементів та піделементні мережі.

Реалізація цілей формування мережевої взаємодії закладів освіти на вирішення завдань модернізації загальної освіти виходить з таких положеннях: 1) якість освіти забезпечується не окремими установами, а мережею освітніх установ; 2) важливим мережевим ресурсом є внутрішньо-мережна взаємодія загальноосвітніх установ з іншими освітніми установами, міжвідомча взаємодія; 3) раціоналізації використання ресурсів мережі загальноосвітніх закладів сприяє спеціалізація установ або їх великих структурних підрозділів; стандартизація вимог до виходу на кожному ступені в мережі закладів освіти [28, с. 32].

Організаційні моделі освітньої мережі можуть бути класифіковані (принцип розвитку соціокультурної сфери) по мережах, що враховують особливості: розселення (депопуляція, поляризація); фінансування мереж (розпорошення коштів, недофінансування, надмірність); організації взаємодії (відомча роз'єднаність, адміністративні бар'єри, управлінський дисбаланс); управління (інституціональний дисбаланс, галузевий підхід до управління територіями); інфраструктури (слабкий розвиток транспортних мереж, комунікацій, сучасного зв'язку).

Організаційна структура освітньої мережі включає такі види: ядерну, вузлову, стільникову, ступінчасту. Форми мережевої взаємодії обумовлені особливостями їх структури і можуть бути представлені такими конструкціями:

- всеукраїнський рівень – різного виду «школи» (зокрема і літні виїзні), діяльність яких спрямовано реалізацію додаткових освітніх послуг; мережі дистанційної освіти;
- регіональний рівень – мережі дистанційної, додаткової освіти; обласні школи мережевого характеру (для обдарованих та дітей з особливими потребами), мережі закладів освіти, спрямованих на

розвиток школярів та організацію позаурочної діяльності (проектні школи тощо);

- муніципальні освітні мережі – класичні (засновані на підвезенні учнів); міжмуніципальні та муніципальні освітні округи, мережі ресурсних центрів, профільні муніципальні освітні мережі [31, с. 243].

Управління мережевою взаємодією має здійснюватися на основі інтеграції всіх педагогічних засобів, які має освітнє середовище. Предметом спеціальної управлінської уваги стає питання гармонізації двох режимів, у яких освітня мережа існує (функціонування та розвиток), оскільки процес змін ніколи не може бути завершений і набуває перманентного характеру. Звідси впливає необхідність утримання вертикальних ієрархічних зв'язків, без чого неможлива реалізація єдиної освітньої стратегії, і водночас терплячого розбудовування горизонтальних зв'язків.

Висновки до розділу 2

Таким чином, у процесі дослідження феномену мережевої взаємодії установ освіти ми дійшли висновку про необхідність певної координації цього процесу у будь-якій моделі мережі закладів освіти. Таким організуючим мережеву взаємодію органом міг би стати будь-який заклад освіти, але бачиться, що найбільш оптимально у ролі могли виступити педагогічні ЗВО, які з історичних традицій ще з XIX ст. були центрами організації соціальної, зокрема і недержавної освіти.

Так, освітні установи вищої педагогічної освіти могли б вирішувати завдання, пов'язані в цілому з підтриманням нормального, стабільного режиму функціонування мережевої взаємодії, зокрема: питання фінансово-господарської дисципліни, грамотний розподіл державних коштів, охорона життя та здоров'я дітей, ведення шкільної документації, звітність, контроль за виконанням державних стандартів освіти на ключових перехідних етапах освіти. Вони ж у рамках стратегічного планування в галузі підвищення якості та ефективності освіти можуть реалізувати мережеві освітні програми, а в галузі підвищення доступності освіти формувати моделі сучасних закладів освіти, передшкільної, профільної, інклюзивної, додаткової освіти (в очній та дистанційній формах) в освітніх мережах.

Педагогічні університети як центри освіти в регіонах вирішували б завдання організації незалежного моніторингу ефективності мережевої взаємодії закладів освіти, пов'язані зі створенням умов підвищення якості освіти школярів, які відповідають потребам інноваційної економіки.

ВИСНОВКИ

Використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти дозволяє подолати випадковий характер та обмеженість взаємодії особистими зв'язками, окремими проблемними питаннями педагогічної практики, що призводить до появи нових форм взаємодії – методичних проектних груп; їхня діяльність потребує інфраструктурного забезпечення, яке може бути здійснене через ресурсний центр освітньої мережі.

Можливості мережевої взаємодії розкриваються у технології її використання. Базовим елементом технології є організація спільного методичного проектування в освітній мережі, що має зовнішніх партнерів. Спільне методичне проектування на основі мережевої взаємодії розширює масштаб інноваційної діяльності педагогів, дозволяє перейти від позиції реципієнта інновацій до позиції співрозробника, побачити значущість інноваційної діяльності, що впливає на залучення до інноваційної діяльності та підвищує готовність педагогів до інноваційного розвитку.

Спільне методичне проектування відрізняється з інших типів проектної діяльності предметом, продуктом, фокусом і методом проектної діяльності, має супроводжуватися формуванням, з одного боку, колективного суб'єкта мережевої взаємодії, з другого боку – суб'єкта інноваційного розвитку конкретного закладу освіти.

Групова рефлексія у мережевій взаємодії – це здатність розуміти причини успіхів та невдач в інноваційному процесі, за рахунок аналізу своєї педагогічної діяльності, досвіду освоєння та розробки, нових способів організації освітнього процесу. При систематичному характері групової рефлексії змінюється її зміст. На першому етапі вона зводиться до розуміння того, що відбувається, порівняно з розумінням інших, на другому етапі – до конструювання колективно розподіленої дії, на третьому етапі – до виділення ефективних способів колективно розподіленої діяльності.

Спільна організація підвищення кваліфікації будується навколо предмета колективних розробок, у яких акцент переноситься з окремих елементів освітньої програми на специфіку змісту освіти та способи досягнення освітніх результатів.

Створення єдиної інформаційної мережі для інноваційного розвитку закладів освіти має базуватися на циклі обігу знань усередині освітньої мережі та формування мережевої пам'яті у формі банку інноваційних розробок. Ефективність комунікації в освітній мережі визначається її продуктивним характером для вирішення завдань спільного методичного проектування та підтримкою системи горизонтальних зв'язків між педагогами усередині мережі, а також із зовнішніми партнерами.

Управління мережевою взаємодією для інноваційного розвитку закладу освіти потребує створення ресурсного центру, який організує супровід та підтримку мережевої взаємодії. Ресурсний центр є комплексом функціональних позицій, що забезпечують мережеву взаємодію: науковий керівник, менеджер освітнього проекту, тьютор, тренери, експерти, модератор, аналітик, методист, методолог, редактор сайту та веб-майстер.

Реалізація моделі використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладу освіти дозволяє подолати локалізацію інноваційного процесу, розширити масштаб інновації, підвищити інноваційний потенціал розробок, вийти на загальнодержавний рівень з інноваційними педагогічними розробками, це все в цілому свідчить про ефективність моделі використання мережної взаємодії оцінки результатів дослідно-експериментальної роботи з виявлення ефективності моделі на основі розробленої системи критеріїв та показників.

Проведене магістерське дослідження дозволило досягти мети - обґрунтувати модель використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку закладів освіти та підтвердити гіпотезу дослідження, яка полягає в тому, що використання мережної взаємодії дозволяє подолати локалізацію

інноваційного процесу та здійснити перехід до інноваційного розвитку освітньої установи.

У роботі встановлено взаємозв'язок інноваційного процесу з процесом розвитку закладу освіти через використання мережевої взаємодії. Визначено, що інноваційний розвиток закладів освіти є цілеспрямованим процесом, пов'язаним з подоланням локалізації інноваційного процесу через стратегічну спрямованість розвитку, переходом з позиції реципієнта на позицію співрозробника інновацій, використанням мережевої взаємодії у формах спільної колективно розподіленої діяльності суб'єктів розвитку, що веде до якісної зміни закладу освіти в цілому.

Доведено, що зміст мережної взаємодії є взаємозв'язком наступних компонентів: формування ціннісно-сислового змісту спільної колективної розподіленої діяльності суб'єктів інноваційного розвитку закладу освіти, організації форм спільної колективної розподіленої діяльності суб'єктів інноваційного розвитку закладу освіти; спільного методичного проектування, спільного підвищення кваліфікації учасників мережевої взаємодії, обміну досвідом та результатами інноваційного розвитку закладу освіти, взаємного надання послуг та взаємонавчання, експертизи та групової рефлексії.

Обґрунтовано та виділено критерії інноваційного розвитку на підставі основних параметрів розвитку закладу освіти:

- поява стратегічної спрямованості інноваційної діяльності;
- оновлення змісту, форм та засобів організації освітнього процесу на основі спільної колективної розподіленої проектної діяльності учасників мережі, включаючи керівників, педагогів та інших учасників освітнього процесу;
- перенесення (конкретизація) способів мережевої взаємодії до організації освітнього процесу, інноваційної діяльності та управління закладом освіти;
- створення мережевої організаційної структури закладу освіти на основі перерозподілу повноважень та функцій в організацію

освітнього процесу, інноваційної діяльності та управління закладом освіти;

- формування готовності педагогів до інноваційного розвитку.

Обґрунтовано базові компоненти моделі інноваційного розвитку закладів освіти на основі використання мережевої взаємодії (мета, принципи, зміст мережної взаємодії, технологічний та оціночно-результативний блоки).

Теоретичне обґрунтування моделі, її реалізація дозволили узагальнити та уявити технологію мережевої взаємодії для інноваційного розвитку, що включає: спільне планування експериментальної роботи в рамках муніципального експериментального майданчика; спільне проектування освітньої мережі, єдиний методичний супровід освітньої мережі; спільне методичне проектування, групову рефлексію та аналіз уроків, інших видів освітньої діяльності, колективну експертизу; колективні розробки у процесі навчання та підвищення кваліфікації, у проектуванні освітньої мережі; мережеві проекти та програми, спрямовані на формування суб'єктів інноваційного розвитку; створення єдиного інформаційного середовища, конструювання та розширення системи горизонтальних зв'язків, у тому числі із зовнішніми партнерами освітньої мережі, колективні форми комунікації; управління освітньою мережею, спільне ухвалення рішень, організація діяльності Ресурсного центру.

Перспективи подальших досліджень ми пов'язуємо з вивчення можливостей використання мережевої взаємодії для інноваційного розвитку як освітніх установ, а й муніципальних, регіональних систем освіти, а як і різних типів освітніх установ (дошкільних, додаткових, професійних).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабець М.В. Корпоративна культура як основа успішної організації. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 167–169.
2. Балягіна І. Адаптація студентської молоді до навчання та духовно-культурного середовища університету як шлях формування корпоративної культури. *Вища школа*. 2012. № 1. С. 112–116.
3. Белякин А.М. Управление современными институциональными преобразованиями: опыт университетов США. *Педагогика*. 2009. № 6. С. 119–123.
4. Беспутчик В.Г. Проблемы корпоративной физической культуры и спорта. *Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту різних груп населення*: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, (18-19 травня 2017 року, м. Суми): у 2 т. / МОН України, Сумський держ. педагогічний ун-т імені А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т фізичної культури; Управління молоді та спорту Сумської обласної держ. адміністрації та ін.; [редкол.: Ю.О. Лянной, М.О. Лянной, О.А. Томенко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. Т. 1. С. 27–30.
5. Білий Л.Г. Організаційно-педагогічні умови ефективного управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун-т

- ім. А.С. Макаренка; [редкол.: А.А. Сбруєва, Б.В. Год, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. № 6-7 (16-17). С. 178–186.
6. Блинов Л.В. Концептуальна модель корпоративної культури магістратури. *Педагогічне образование и наука*. 2010. № 8. С. 57–64.
7. Бобало Ю. Управлінські впливи системи внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти. *Вища освіта України*. 2019. № 2. С. 10–29.
8. Боголіб Т. Специфіка управління структурою організації в інноваційному ВНЗ. *Рідна школа*. 2008. № 10. С. 16–18.
9. Боголіб Т.М. *Принципи управління вузом*. Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Г. Сковороди, 2004. 202 с.
10. Бойченко М. А. Діяльність інноваційної шкільної мережі "Успіх для всіх" (Success for all) у контексті запровадження загальношкільної реформи у США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А. А. Сбруєва, М. О. Лазарєв, О. І. Огієнко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. № 4 (6). С. 70–77.
11. Бойченко М.А. Болонський процес як форма централізації управління вищої освіти в Європейському регіоні. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конф., 21-22 березня 2006 р., м. Суми / Редкол.: В.В. Бугаєнко, О.Г. Козлова (голова), М.О. Лазарєв та ін. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. С. 6–10.
12. Бойченко М.А. Менеджмент талантів у вищій школі: інноваційна модель. *Теорії та технології інноваційного розвитку вищої освіти: глобальний і регіональний контексти*: монографія / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка; за заг. ред. професора А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. С. 387–402.

13. Бондар В.В. Локалізація об'єктів корпоративного менеджменту в метрополісі Києва у контексті розвитку його організаційно-управлінських функцій. *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 45–50.
14. Бутівченко С.В. Закономірності управлінської діяльності у сфері вищої освіти. *Нові технології навчання: науково-методичний збірник / МОН України, Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*; [ред. кол.: О.П. Гребельник, Я.Я. Болюбаш, І.А. Шелест та ін.]. Київ: Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2010. Вип. 63: Ч. 1. С. 10–15.
15. Васильєв А. Побудова інноваційної системи управління університетом: інтегрована інформаційна система: на прикладі Сумського державного університету. *Вища школа*. 2011. № 1. С. 40–45.
16. Васиньова Н.С. *Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ - початок ХХІ століття): автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.06 "Теорія і методика управління освітою, 01 "Освіта/Педагогіка"*; МОН України, Державний заклад "Луганський національний унт ім. Т. Шевченка". Старобільськ, 2019. 20 с.
17. Величко А.І. Корпоративної культури керівника та організації як важливе питання сьогодення. *Магістр: збірник наукових праць молодих учених*, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний унт ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [Гол. ред. О.Г. Козлова ; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 219–224.
18. Величко А.Л. Роль керівника підприємства у процесі формування корпоративної культури. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.*;

- [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 169–173.
19. Вища школа: управління, фінансування і якість. *Освіта України*. 2019. № 8, 25 лютого. С. 5.
20. Волинський Г. Про якість корпоративного управління. *Економіка України*. 2009. № 1. С. 42–49.
21. Волошина І. Корпоративна культура оперативно-рятувальної служби цивільного захисту та її вплив на розвиток і мотивацію особового складу: День пожежної охорони (17 квітня) та День рятувника (17 вересня). *Надзвичайна ситуація*. 2016. № 3. С. 38–41.
22. Галата С. Як розподілити повноваження у вищих навчальних закладах? *Освіта України*. 2016. № 5, 8 лютого. С. 6.
23. Голуб Є. С. Принципи функціонування глобальної інформаційної мережі Інтернет. *Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр СумДПУ ім. А. С. Макаренка у 2008 р.* / [ред. кол.: Н. І. Кириленко, О. В. Багацька, В. С. Бугрій та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2009. С. 22–23.
24. Гондол І. Коучинг і шкільна корпоративна культура. *Відкритий урок: розробки, технології, досвід*. 2011. № 11. С. 11–13.
25. Гончаров Ю.В. Особливості структурної побудови та організації діяльності вищих органів різних моделей управління корпораціями. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2018. № 7/8. С. 4–15.
26. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 4–12.
27. Денежніков С. С. Мережеве проектування як технологія формування інноваційної освітньої діяльності у вищому навчальному закладі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т

- ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А. А. Сбруєва, О. Є. Антонова, Дж. Бішоп та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2014. № 8 (42). С. 176–184.
28. Джинджоян В.В. Місце підприємницької та корпоративної діяльності в реалізації сучасної соціальної парадигми. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 30–33.
29. Дмитрук С. Груподинамічні вправи як засіб формування корпоративної культури. *Рідна школа*. 2006. № 3. С. 48–50.
30. Доброскок І. Інформаційне забезпечення освітнього середовища майбутніх соціальних педагогів як засіб активізації й інтенсифікації управління навчальним процесом у ВНЗ. *Рідна школа*. 2012. № 8/9. С. 37–41.
31. Донець М.В. Корпоративна культура, як невід'ємний компонент успішної організації. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [гол. ред. О.Г. Козлова; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 242–245.
32. Донець М.В. *Формування корпоративної культури організації*: магістер. робота; науковий керівник О.І. Огієнко. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 93 с.
33. Євтушевський В.А. *Корпоративне управління*: підручник; КНУ ім. Т. Шевченка; Ін-т вищої освіти АПН України. Київ: Знання, 2006. 406 с.
34. Євтушевський В.А. *Основи корпоративного управління*. Київ: Знання-Пресс, 2002. 317 с.
35. Євтушевський В.А. *Стратегія корпоративного управління*. Київ: Знання, 2007. 287 с.
36. Єскименко В.К. *Формування корпоративної культури закладу середньої освіти*: магістер. робота; науковий керівник Є. М. Хриков. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 139 с.

37. Загірняк М. Система показників оцінювання діяльності керівників ВНЗ як управлінців вищої школи. *Вища школа*. 2007. № 5. С. 45–54.
38. Кадрова політика та корпоративна культура. Розділ 2. *Звіт ректора Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка Лянного Юрія Олеговича* / МОН України, Сумський державний педагогічний у-т ім. А. С. Макаренка; [за ред. Л. В. Пшеничної]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 22–26.
39. Карпенко Ю.В. Сучасні аспекти розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств сфери туризму. *Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні: матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 квітня 2017 р., м. Кривий Ріг* / МОН України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; [орг. комітет: О.Б. Чернега (голова), С.В. Маловичко (співголова), О.М. Романуха (вчений секретар) та ін.]. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 285–287.
40. Кириченко О. Формування системи управління вищим навчальним закладом інноваційного типу. *Вища школа*. 2011. № 11. С. 29–38.
41. Ковальова М.Л. Принципи корпоративної соціальної відповідальності у підприємствах індустрії дозвілля. *Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі: колективна монографія* / МОН України, М-во культури України, Київський національний ун-т культури і мистецтв; [редкол.: І.В. Петрова, Д.В. Солоха, М.М. Ткач та ін.]. Київ: Ліра-К, 2017. С. 226–242.
42. Козлова Е.Г. Стратегическое управление инновационным развитием высшего учебного заведения. *Актуальные проблемы организации обучения в высшей и средней школе: монография* / под ред. О. В. Михайличенко. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. С. 203–216.
43. Козлова О. Сутнісні характеристики інноваційної управлінської команди навчального закладу. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи: матеріали I Міжнародної науково-практичної*

- конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С.Б. Кузікова, Ю.А. Бондаренко, С.М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2016. С. 258–262.
44. Козлова О.Г. Болонський процес та зміни у реалізації вітчизняної вищої освіти. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конференції. Суми: Университетська книга, 2006. С. 20–22.
45. *Корпоративна культура навчального закладу*. Київ: Редакції газет з управління освітою, 2012. 115 с.
46. *Корпоративне управління* / Т. Л. Мостенська [та ін.]; МОН України; Нац. ун-т харчових технологій; Нац. авіаційний ун-т. Київ: Каравела, 2008. 383 с.
47. *Корпоративне управління і фондовий ринок* / О. М. Царенко [та ін.]. Суми: Университетська книга, 2005. 333 с.
48. Костенко Г. Г. Інноваційні освітні мережі як засіб формування інноваційної культури шкіл. *Педагогічні науки : збірник наукових праць* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: М. О. Лазарєв, А. В. Іванченко, В. І. Лозова та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. Ч. 2 : Неперервна освіта: проблеми, пошуки, перспективи. С. 28–32.
49. Костюк А.Н. *Корпоративное управление в банке*: монографія. Суми: ГВУЗ "УАБД НБУ", 2008. 332 с.
50. Кравченко Т. О. Роль мережевих технологій у сучасній освіті. *Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка у 2010 р.* / МОН України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка; [відп. ред. А. А. Сбруєва; ред. кол.: Н. І. Кириленко, О. В. Багацька, В. С. Бугрій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 74–75.

- 51.Кравченко Т. О. Становлення мережевого суспільства в умовах сучасності. *Філософія науки: традиції та інновації: науковий журнал* / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: В. М. Вандишев, М. О. Качуровський, В. А. Косяк та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2009. № 1. С. 90–98.
- 52.Кравченко Т. О. Становлення цінностей сучасної людини в добу інформаційно-мережевого суспільства. *Філософія науки: традиції та інновації: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [редкол.: Н. В. Кочубей, В. А. Косяк, Є. О. Лебідь та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2014. № 2 (10). С. 151–161.
- 53.Красуля А.В. Освітній фандрейзинг як інноваційна складова управління сучасним університетом. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, (26-27 березня 2015 року)* / МОН України, СумДПУ ім. А.С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, С.Б. Кузікова, О.І. Огієнко та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2015. Т. 2. С. 94–98.
- 54.Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы. *СОЦИС*. 2007. № 7. С. 52–59.
- 55.Кривошея Є.В. Стан системи управління вищим навчальним закладом в Україні. *Філософія геокультури: Всеукраїнська науково-практична конференція: присвячується 95-річчю кафедри філософії Харківського національного аграрного ун-ту ім. В. В. Докучаєва, 20-21 квітня 2017 р.* / МОН України, М-во аграрної політики та продовольства України; Ін-т модернізації змісту освіти та ін.; [голова оргкомітету О.В. Ульяновченко]. Харків: ФОП Бровін О. В., 2017. С. 59–62.
- 56.Кубко В. Корпоративна культура як об'єднальна основа вищих навчальних закладів. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 11. С. 43–46.

57. Листопад О.В. Умови ефективного управління інноваційними процесами. *Професійно-творча самореалізація педагога в умовах інноваційної освіти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 25-26 жовтня 2012 року* / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Управління освіти і науки Сумськ. обл. держ. адміністрації, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.М. Семенов, Н.В. Гузій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 141–144.
58. Луговий В. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів України: виклики та перспективи. *Вища освіта України*. 2013. № 3. С. 51–59.
59. Лушникова Г.А. Особенности и традиции развития корпоративных тенденций высшего профессионального образования. *Педагогическое образование и наука*. 2011. № 12. С. 100–104.
60. Львов М.С. Інформаційна система управління вищим навчальним закладом як платформа реалізації управління академічним процесом. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2007. № 4. С. 7–10.
61. Лянна Г.Ю. *Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу: магістер. робота; науковий керівник О.Г. Козлова*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 155 с.
62. Малихіна Я.А. *Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем: автореф. дис. ... доктора пед. наук: спец. 13.00.06 "Теорія і методика управління освітою"*; МОН України, Держ. заклад "Луганський нац.ун-т ім. Т. Шевченка". Старобільськ, 2015. 40 с.
63. Малько Г.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. *Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні: матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 квітня 2017 р., м. Кривий Ріг* / МОН України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; [орг.

- комітет: О.Б. Чернега (голова), С.В. Маловичко (співголова), О.М. Романуха (вчений секретар) та ін.]. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 297–300.
64. Медведєв І.А. *Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти*: монографія; Національна академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. 219 с.
65. Москаленко К.М. *Теоретико-методичні засади управління формуванням корпоративної культури організації*: магістер. робота / К. М. Москаленко; науковий керівник Л.В. Пшенична. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2018. 110 с.
66. Недогрєєва Л.С. Сучасні стратегії та технології підготовки керівника закладу освіти до реалізації управлінських завдань. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конференції. Суми: Университетська книга, 2006. С. 79–82.
67. Непрядкіна С. Корпоративне управління сучасною школою. *Директор школи*. 2009. № 42, листопад. С. 1, 3–7.
68. Непрядкіна С. Корпоративне управління сучасною школою. *Директор школи*. 2009. № 41, листопад. С. 1, 3–12.
69. Нестерова М. Когнітивні аспекти прийняття управлінських рішень: завдання вищої освіти. *Вища освіта України*. 2013. № 4. С. 32–37.
70. Ногінська А.О. *Формування корпоративної культури в майбутніх винаробів у процесі фахової підготовки*: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти"; держ. заклад "Південноукраїнський Нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. Одеса, 2011. 20 с.
71. Осік Ю. Менеджмент у вищій школі: проблеми і перспективи розвитку. *Психологія і суспільство*. 2012. № 3. С. 108–112.

72. Остапенко Г. Корпоративне управління: семінар для керівників загальноосвітніх позашкільних закладів освіти міста. *Управління освітою*. 2019. № 2, лютий. С. 42–65.
73. Перехватов М. Корпоративна культура: як не допустити деструктивної боротьби за владу. *Довідник кадровика*. 2015. № 6. С. 81–85.
74. Полуйко А.Б. *Контрольно-аналітична діяльність керівника в системі управління закладом вищої освіти*: магістер. робота; науковий керівник О.Г. Козлова. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 104 с.
75. Пономарьова Г. Демократизація управління і контролю за вищим навчальним закладом. *Вища школа*. 2006. № 5/6. С. 3–9.
76. Праксеологічні аспекти якості освіти. Розділ IV. *Філософсько-методологічні засади підвищення якості вищої освіти в Україні: європейський вимір*: колективна монографія / НАПН України, Ін-т вищої освіти; [авт. кол.: В. Андрущенко, М. Бойченко, Л. Горбунова та ін.]. Київ: Педагогічна думка, 2012. С. 154–216.
77. Приходько В. Ранжування ВНЗ як інструмент державно-громадського управління якістю вищої освіти. *Вища школа*. 2008. № 7. С. 33–43.
78. Про внесення змін до деяких законів України щодо передачі корпоративних прав в управління: закон від 02.09.20 р., № 852-IX / Україна. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 188, 26 вересня. С. 4.
79. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: закон від 23.03.17 р., № 1983-VIII / Україна. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 114, 21 червня. С. 6–7.
80. Пшенична Л.В. Інновації управління як фактор підвищення конкурентоздатності системі вищої освіти. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (06-07 квітня 2016 року, м. Суми) / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і

- освіти дорослих НАПН України; [редкол.: А.А. Сбруєва, С.Б. Кузікова, Г.Ю. Ніколаї та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. Т. 1. С. 218–220.
81. Пшенична Л.В. *Управління фінансово-економічною діяльністю: навчально-методичний комплекс для магістрів спец. 8.18010020 "Управління навчальним закладом"*; МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 263 с.
82. Родіонов О.В. Розвиток науково-методичних підходів до управління якістю вищої освіти. *Вісник Сумського національного аграрного університету: науковий журнал* / ред. кол. : В.І. Ладика, А.М. Салогуб, Ю.І. Данько та ін. Суми: Сумський нац. аграрний ун-т, 2012. Вип. 8 (53). С. 205–211.
83. Романовський О. Корпоративна культура вищого навчального закладу. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 69–74.
84. Романовський О. Університетська (академічна) корпоративна культура. *Освіта і управління*. 2011. Т. 14, № 1. С. 141–150.
85. Румянцев С.А. *Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток*. Київ: Знання, 2003. 149 с.
86. Сбруєв М.Г. Завдання та управлінські механізми науково-інноваційної діяльності сучасного університету. *Соціалізація особистості: культура, освітня політика, технології формування: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, 20-21 квітня 2011 р., м. Суми* / М-во освіти, науки, молоді та спорту України, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОНМС України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.Ю. Щербина-Яковлева, В.А. Косяк та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 119–121.
87. Сбруєва А.А. Інноваційні професійні уміння як "глобальна валюта" ХХІ століття: аналіз міжнародної стратегії розвитку. *Професійно-творча самореалізація педагога в умовах інноваційної освіти: матеріали*

- Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 25-26 жовтня 2012 року / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Управління освіти і науки Сумськ. обл. держ. адміністрації, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.М. Семенов, Н.В. Гузій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 154–158.
- 88.Светлорусова А.В. *Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом на засадах рефлексивного підходу*: автореф. дис. .. канд. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти"; АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ, 2009. 22 с. .
- 89.Сергієнко Є. Сміслові аспекти управління сучасним університетом. *Вища освіта України*. 2018. № 3. С. 78–83.
- 90.Силадій І. Якісна освіта в контексті управління впровадження інновацій. *Вища освіта України*. 2011. № 4. С. 105–112.
- 91.Сіроштан А. Розгляд поняття корпоративна культура в підприємницькій діяльності. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [гол. ред. О.Г. Козлова; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 171–176.
- 92.Сіроштан А.М. *Теоретико-практичні засади корпоративної культури організації*: магістер. робота; науковий керівник О.І. Скоробагатська. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 92 с.
- 93.Смолінська О. Інноваційне управління у вищій педагогічній освіті з урахуванням співвідношення категорій організаційної культури та гендеру. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, № 1. С. 33–41.
- 94.*Социальный менеджмент*. Москва: Высш. шк., 2002. 271 с.
- 95.Співаковський О.В. Інноваційні методи управління інформаційними активами вищого навчального закладу. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2013. № 3. С. 3–7.

96. Стахова І. А. Творчий розвиток учителя початкових класів засобами використання соціальних Інтернет-мереж. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А. А. Сбруєва, О. Є. Антонова, Дж. Бішоп та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2014. № 9 (43). С. 161–167.
97. Степчина Н.П. Роль учнівського самоврядування у створенні єдиної системи корпоративної культури школи цінностей. *Виховна робота в школі*. 2013. № 12. С. 2–8.
98. *Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу*: монографія / Національна акад. пед. наук України, Державний вищ. навч. заклад "Університет менеджменту освіти"; [З.В. Рябова, І.І. Драч, Н.О. Приходькіна та ін.]. Київ: ТОВ "Альфа-Реклама", 2014. 337 с.
99. Тимошенко Н.Л. *Корпоративна культура. Діловий етикет*. Київ: Знання, 2006. 391с.
100. Тимченко В.В. Организационные условия устойчивого управления вузом *Освіта в інформаційному суспільстві: філософські, психологічні та педагогічні аспекти*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 27-28 жовтня 2010 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Ін-т педагогіки АПН України; [редкол.: О.В. Михайличенко, А.А. Сбруєва, В.І. Статівка та ін.]. Суми: Університетська книга, 2010. С. 173–175.
101. Труш М.С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 103–109.
102. Улановська А. Залучення студентства до управління вищою освітою у контексті Болонського процесу: аналіз основних понять. *Педагогічна*

- компаративістика - 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст*: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару, м. Київ, 11 червня 2015 р. / Національна академія педагогічних наук України; Ін-т педагогіки НАПН України; [за заг. ред. О. І. Локшиної]. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 221–225.
103. Улановська А. Залучення студентства до управління у вищій освіті: інституційний вимір дослідження. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С.Б. Кузікова, Ю.А. Бондаренко, С.М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С. П., 2016. С. 94–97.
104. *Управление высшим и средним образованием*: монографія / под ред. О. В. Михаличенко. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. 277 с.
105. Управление образовательным процессом в университете. *Педагогическое образование и наука*. 2008. № 5. С. 40–67.
106. Фадєєв В.І. Структура і функції системи управління освітніми ресурсами вищої освіти України. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, Дж. Бішоп, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. № 5 (31). С. 378–385.
107. Факторович А. Управление качеством образовательного процесса в современном вузе. *Педагогика*. 2009. № 3. С. 80–83.
108. Фоксек А.В. Суб'єкт-суб'єктне управління як інноваційний шлях підготовки майбутнього вчителя. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.:

- А.А. Сбруєва, Б.В. Год, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. № 3 (21). С. 309–315.
109. Цуканова Т. О. Розвиток мережі закладів освіти приватної форми власності. *Управління освітою в регіоні: пошуки оптимальних шляхів: Матеріали наук.-практ. конф.*(22 квіт. 2003р.) / В.Ф. Живодьор, О.Г. Козлова, М.О. Лазарєв. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2003. С. 43–49.
110. Черкасов О.В. Формування ефективної моделі корпоративного управління в інноваційному суспільстві. *Право та інновації*. 2018. № 4. С. 20–24.
111. Чистякова І. Команда як організаційна форма колективного управління в контексті мережування вищих навчальних закладів. *Педагогічна компаративістика - 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару, м. Київ, 11 червня 2015 р.* / Національна академія педагогічних наук України; Ін-т педагогіки НАПН України; [за заг. ред. О. І. Локшиної]. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 237–239.
112. Чистякова І. А. Інноваційні освітні мережі. *Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр СумДПУ ім. А.С.Макаренка у 2016 р.* / Ред. кол.: Н.І. Кириленко, О.В. Багацька та ін. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2007. С. 143–144.
113. Чистякова І. А. Інноваційні шкільні мережі як нова форма модернізації освіти в сучасному суспільстві. *Наука XXI століття, індустрія хай-тек і сучасна освіта: тези виступів учасників Всеукраїнської наукової конференції з міжнародною участю (18-19 жовтня 2012 р.)* / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка, Нац. академія наук України, Ін-т філософії ім. Г. Сковороди НАН України; [ред. кол.: М. В. Попович, А. А. Сбруєва, В. С. Лук'янець та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 222–224.

114. Чистякова І. А. Концептуальні засади застосування мережевих технологій в освітніх інноваційних процесах. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А. А. Сбруєва, М. О. Лазарєв, О. І. Огієнко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. № 6 (8). С. 73–80.
115. Чистякова І. А. Проблема освітніх мереж у контексті теорії вдосконалення школи. *Педагогічні науки: збірник наукових праць* / МОН України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А. В. Іванченко, М. О. Лазарєв, В. І. Лозова та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. [Ч. 4]. С. 95–99.
116. Шаповалова А.Т. *Корпоративна культура підприємств туристської індустрії*: магістер. робота; науковий керівник О.Ю. Кудріна. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 78 с.
117. Шевченко Є. Етичність організації: оцінка рівня етичності організації. *Управління освітою*. 2019. № 11, листопад. С. 60–65.
118. Яременко Л. Організаційно-економічний механізм управління вищою освітою. *Рідна школа*. 2008. № 10. С. 49–50.