



УДК 378:001.895+658
JEL Classification: I23, M1

Любов Литвин¹, Роман Горбатюк²

Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка,
вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46027, Україна

¹ e-mail: lytvyn07@mail.ru

к. е. н., доц., кафедра філософії та економічної теорії;

² e-mail: gorbaroman@gmail.com

д. пед. н., завідувач кафедри комп'ютерних технологій

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. У статті розкрито сутність менеджменту освітніх інновацій та висвітлено управління впровадженням інновацій у закладах освіти. Сутність менеджменту освітніх інновацій розкривається за допомогою функцій, основними з яких є: аналітико-прогностична функція, функція планування, функція організації, функція мотивації та стимулювання, функція координації, функція контролю та функція регулювання. Менеджмент освітніх інновацій здійснюється за певними принципами, що постають як норми та орієнтири діяльності та забезпечують її успішність й ефективність. Серед основних принципів реалізації інновацій в освіті виділяють: гуманізм, демократизм, оптимальність, національну спрямованість, єдність загальнолюдського і національного характеру навчання, співтворчість, життєтворчість, диференціацію та індивідуалізацію, оптимізацію і відкритість, інноваційність. Визначено основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій. Встановлено, що забезпечення якісного управління процесами функціонування й розвитку закладів освіти неможливе без необхідного рівня формування готовності керівників до запровадження інновацій в освіті.

Ключові слова: менеджмент, освітні інновації, інноваційний процес, система освіти, управлінська діяльність.

Любовь Литвин, Роман Горбатюк

МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация. В статье раскрыта сущность менеджмента образовательных инноваций и освещены управления внедрением инноваций в учебных заведениях. Сущность менеджмента образовательных инноваций раскрывается с помощью функций, основными из которых являются: аналитико-прогностическая функция, функция планирования, функция организации, функция мотивации и стимулирования, функция координации,

функция контроля и функция регулирования. Менеджмент образовательных инноваций осуществляется по определенным принципам, которые возникают как нормы и ориентиры деятельности, обеспечивающие ее успешность и эффективность. Среди основных принципов реализации инноваций в образовании выделяют: гуманизм, демократизм, оптимальность, национальную направленность, единство общечеловеческого и национального характера обучения, сотворчество, житнетворчество, дифференциацию и индивидуализацию, оптимизацию и открытость, инновационность. Определены основные направления развития менеджмента образовательных инноваций. Установлено, что обеспечение качественного управления процессами функционирования и развития учреждений образования невозможно без необходимого уровня формирования готовности руководителей к внедрению инноваций в образовании.

Ключевые слова: менеджмент, образовательные инновации, инновационный процесс, система образования, управленческая деятельность.

Lubov Lytvyn ¹, Roman Horbatiuk ²

Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University
Maksyma Kryvonosa str., 2, Ternopil, 46027, Ukraine

¹ e-mail: lytvyn07@mail.ru

PhD, Assoc. Prof., Department of Philosophy and Economic Theory;

² e-mail: gorbaroman@gmail.com

Dr., Head of Department of Computer Technology

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INNOVATIONS: NATURE AND CHARACTERISTICS OF THE IMPLEMENTATION

Abstract. The article explores the nature of educational innovations and clears up management innovation in educational institutions. The essence of management of educational innovations revealed by analytical and predictive function, the function of planning, organizing function, the function of motivation and incentives, coordination, control function and the function of regulation. Management of educational innovations realized by certain principles that it are arise as standards and guidance of activities and ensure its success and effectiveness. Among the basic principles of innovation in education distinguished: humanism, democracy, optimality, national focus, unity of general and national character studies, co-creation, life creation, differentiation and individualization, optimization and openness, innovation. The main directions of the management of educational innovation are defined. Established that the ensure quality control processes and functioning of educational institutions is impossible without the required level of the training of managers to innovation in education.

Keywords: management; educational innovation; innovation process; educational system; management activities.

Постановка проблеми. Освіта як одна з найважливіших складових суспільства, з одного боку, залежить від процесів, що відбуваються в ньому, повинна швидко реагувати і відповідати стану науково-технічного прогресу, тенденціям розвитку економічної сфери країни, а з іншого, впливає на всі процеси життя, оскільки готує фахівців, розвиває особистість, формує певні життєві погляди.

Проблема сьогодення – підготовка конкурентоспроможних фахівців, забезпечення їх високого професійного рівня та мобільності, створення умов для максимального розкриття талантів і творчого потенціалу молодих працівників, спонукає до розвитку та оновлення всіх сфер соціального і духовного життя суспільства, потребує якісно нового рівня освіти, який відповідав би міжнародним стандартам.

Щоб забезпечити такий рівень освіти сучасна управлінська діяльність повинна мати інноваційний характер, тому нині у полі зору сучасних керівників навчальних закладів, органів управління освітою, учених і педагогів перебуває питання управління інноваційною діяльністю в закладах освіти.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. У науковій літературі останнім часом значна увага приділяється питанням управління інноваційною діяльністю в закладах освіти та інноваційними процесами в освіті. Зокрема, проблеми менеджменту освітніх інновацій досліджуються у працях В. Андрущенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Денисюк, В. Маслова, О. Ісайкіної, Н. Погрібної, С. Корольок та інших.

Ці роботи свідчать про те, що науково-педагогічна думка поступово іде шляхом розробки та стимулювання розвитку освіти. Однак, поки-що залишаються недостатньо розробленими технології управління процесом впровадження інновацій, які б відповідали сучасним потребам освіти.

Метою статті є визначення суті, особливостей та управління впровадженням інновацій у закладах освіти.

Виклад основного матеріалу. Проблема інноваційного управління є загальнонауковою, оскільки це предмет досліджень багатьох наук: менеджменту, економіки, соціології, психології. Зазначимо, що теоретично ми підготовлені до інновацій в управлінні, однак прийняття доктрин і низки заходів не гарантують вирішення всіх освітніх питань. Проблема залишається складною і суперечливою.

Складність і багатоаспектність управлінських проблем потребують нових ідей та підходів, що розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Менеджмент освітніх інновацій – це нова галузь науки про управління людськими і матеріальними ресурсами в закладах і установах освіти, яка супроводжується на засадах інвестицій та інновацій, завдяки чому, якісно покращуються основні показники їх діяльності [2, с. 26].

Варто звернути увагу на розмежування таких понять, як «управління», «менеджмент в освіті» і «менеджмент освітніх інновацій». Спільним між ними є те, що це процеси цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціально-педагогічну систему), в результаті якого відбувається його якісна зміна, а відмінним – те, що ця «якісна зміна» в управлінні впливає лише на якість навчально-виховного й управлінського процесів; у менеджменті освіти – забезпечує конкурентоздатність освітніх організацій (закладів, установ), а в менеджменті освітніх інновацій – добробутність та інноваційний розвиток науково-педагогічних кадрів.

Теоретико-методологічними засадами менеджменту освітніх інновацій є сучасні тенденції, закони й закономірності, наукові підходи й принципи, зміст, технології, що визначаються пріоритетними в управлінні закладами освіти в умовах здійснення інноваційної діяльності. Наукові основи менеджменту освітніх інновацій використовуються в тих організаціях, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах.

Сутність менеджменту освітніх інновацій розкривається за допомогою функцій, основними з яких є: аналітико-прогностична функція, функція планування, функція організації, функція мотивації та стимулювання, функція координації, функція контролю та функція регулювання.

Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів [4].

Основними завданнями менеджменту освітніх інновацій є: спрямування на постійне переведення закладів освіти в якісно новий стан; постійна соціальна, матеріальна та психологічна підтримка педагогів і викладачів; створення правових, організаційних і психологічних умов забезпечення експериментальної діяльності закладів освіти; залучення

різних інвесторів; участь у міжнародних освітніх проектах; підключення до комп'ютерної мережі Інтернет; розширення й поглиблення функціональних обов'язків учасників навчально-виховного процесу [3].

Суб'єктами менеджменту освітніх інновацій, як і в загальній теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких належать заклади освіти, і в менеджменті, є керівники закладів освіти, котрі беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, впровадженні або застосуванні освітніх інновацій; об'єктами – діяльність наукових, педагогічних і методичних працівників із застосування освітніх інновацій, тобто інноваційна освітня діяльність.

Менеджмент освітніх інновацій здійснюється за певними принципами, що постають як норми та орієнтири діяльності та забезпечують її успішність й ефективність. Серед основних принципів реалізації інновацій в освіті виділяють: гуманізм, демократизм, оптимальність, національну спрямованість, єдність загальнолюдського і національного характеру навчання, співтворчість, життєтворчість, диференціацію та індивідуалізацію, оптимізацію і відкритість, інноваційність.

Значне місце серед сучасних принципів менеджменту освітніх організацій посідає принцип інноваційності, який передбачає наявність у керівників спрямованості на необхідність постійного оновлення освітнього процесу внаслідок застосування освітніх інновацій і забезпечується організаційно-управлінськими, фінансово-економічними та психолого-педагогічними змінами [6].

До організаційно-управлінських змін в управлінні навчальними закладами, що виникають унаслідок інноваційної діяльності, належать:

- модульна структура управління закладом освіти (за видами діяльності: виховна, навчальна, управлінська; за формами управління: формальна (державна),
- неформальна (громадська); за суб'єктами й об'єктами управління: керівник навчального закладу, керівник інноваційного проекту в навчальному закладі, учасники інноваційної діяльності);
- організаційно-структурні, економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні форми і методи управління, які створюють умови для оперативного, ефективного, оригінального і нестандартного прийняття керівником управлінського рішення;
- проектно-інноваційна модель управління, в якій керівник загальноосвітнього навчального закладу постійно підтримує діяльність авторів і учасників інноваційних проектів, що здійснюються на різних етапах інноваційного процесу в школі, і забезпечує вирішення найважливіших проблем освіти на певному етапі її розвитку; управління за цілями;
- максимальне можливе залучення органів громадськості до управління, розвиток самоуправління шкільної молоді;
- економічне стимулювання педагогів-новаторів;
- підтримка конкуренції та підприємництва;
- різноманітність і рівноправність усіх форм організації інноваційної діяльності;
- максимальне використання надбань світової науки та техніки в галузі освіти [5].

До фінансово-економічних змін належать економічні засади взаємодії об'єктів інноваційної діяльності, функціонування в межах наявних ресурсів.

До психолого-педагогічних змін належать повна реалізація можливостей учасників навчально-виховного процесу та їхня рівність, пріоритет загальнолюдських цінностей, вільний доступ до результатів, своєчасний і гнучкий контроль за основними критеріями діяльності, реальність вимог і стандартів.

З позицій системного підходу управління якістю освіти ми розглядаємо як цілісну, відкриту соціально-педагогічну систему, що відповідає всім характерним ознакам складних систем. Найсуттєвіші серед них такі: спрямованість управління на досягнення мети; ієрархічна підпорядкованість, що передбачає узгодженість централізованого управління з самоуправлінням за одночасної автономності складових; наявність у системі управління

інтерактивних властивостей, не притаманних їй складовим, взаємозв'язку і взаємозумовленості між складовими та критеріїв оцінювання результативності функціонування; варіабельність певних складових і стану (структура, функції, зв'язки) всієї системи управління.

Забезпечення якісного управління процесами функціонування й розвитку закладів освіти неможливе без необхідного рівня формування готовності керівників до запровадження інновацій в освіті.

Керівник закладу, що здійснює інноваційну діяльність і управляє нею, є творчою особистістю, яка характеризується завжди творенням чогось нового на основі перетворення пізнаного: нового результату або оригінальних шляхів і методів його одержання. Такі керівники є інноваційними менеджерами в освіті, конкурентоспроможними, такими, що відповідають стратегії розвитку системи освіти України у XXI столітті.

Інноваційність передбачає наявність у керівника стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, йти на ризик, бачити кінцевий результат, підбирати якомога більшу кількість альтернатив.

У зв'язку з цим виникає потреба розвитку управлінської культури керівника навчального закладу з урахуванням наукових досягнень педагогіки, психології, філософії, соціального управління, вітчизняного і світового досвіду на засадах демократизації та гуманізації, індивідуального підходу в умовах безперервної освіти [8, 10].

Значна частина науковців у своїх працях стверджує, що процес запровадження інновацій у практику системи освіти здійснюється поступово і поетапно [5, 7, 9]. Модель процесу впровадження інновацій у освітньому закладі, охоплює такі основні етапи:

I етап – усвідомлення колективом необхідності змін та впровадження нововведень. На цьому етапі у навчальному закладі формується відповідне інформаційне поле на основі залучення викладацького науково-педагогічного, студентського колективів до різних форм інформаційної діяльності (конференції, збори, семінари, наради, зустрічі з досвідченими вчителями, науковцями тощо).

II етап – пошук та актуалізація нових ідей, тобто виявлення кола проблем, актуалізація нових ідей, обговорення їх у студентському колективі та з науковцями. На цьому етапі формується творча група, діяльність якої спрямовується на розроблення та оформлення ідеї у відповідний проект чи програму.

III етап – здійснення проектування нововведення творчою групою. Насамперед аналізується стан функціонування навчального закладу на основі проведеної діагностики, визначається майбутня перспектива, окреслюється стратегія досягнення мети. Результатом цього етапу є підготовлений проект нововведення, де повинні бути віддзеркалені мета, завдання та основні заходи з реалізації нової ідеї, залучені ресурси, критерії змін і методика виявлення ефективності інноваційного процесу.

IV етап – управління процесом впровадження інновацій. На цьому етапі відбувається освоєння (апробація) нової освітньої ідеї. Тут важливим є врахування «людського фактора» (мотивація, стреси, функціональна невизначеність, вчасна поінформованість, неконтрольованість ситуацій тощо) в інформаційному процесі та створення комфортних умов для роботи всіх суб'єктів інноваційної діяльності.

V етап – стратегія управління та підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах. Це передусім вибір стилю управління, вміння презентувати ідею, оцінювати і контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію та ін.

VI етап – подолання опору та психологічного дискомфорту. Нерідко у процесі підготовки та впровадження освітніх інновацій у навчальному закладі виникають ситуації протистояння через нерозуміння нових стимулів роботи, зміни режиму роботи, додаткових витрат, необхідності постійного навчання тощо.

VII етап – оприлюднення результатів інноваційної освітньої діяльності (інноваційного продукту) на рівні студентів, викладачів, науковців, органів державного управління.

Основними формами оприлюднення результатів інноваційної освітньої діяльності є семінари-презентації, публічні конференції для студентів, викладачів, науковців, керівників закладу, виступи у засобах масової інформації тощо [7, с. 10].

Для ефективного впровадження керівником освітніх інновацій у навчально-виховний процес закладу визначають такі умови, як:

- соціально-педагогічні (забезпечуються шляхом реалізації принципів демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу й управління ним; розвитку творчого потенціалу викладачів, студентів, членів адміністрації за допомогою залучення їх до експериментально-дослідницької діяльності);

- організаційно-педагогічні (можливі у разі відповідного фінансування інноваційної діяльності закладу; створення системи спеціальних стимулів для реалізації освітніх інновацій; встановлення наукових, юридичних та економічних зв'язків із науковими установами, організаціями, вузами; пропагування та розповсюдження продуктів інноваційної діяльності; налагодження взаємовигідних зв'язків із інноваційними центрами, фондами, які сприяють впровадженню нових освітніх технологій);

- психолого-педагогічні (гарантуються систематичним інформуванням працівників вузу з науково-педагогічних питань; входженням закладу в інноваційну інфраструктуру; забезпеченням безперервного систематичного зв'язку працівників закладу з вітчизняними та зарубіжними науковцями – психологами, педагогами, соціологами; науково-теоретичним ознайомленням з основами експериментально-дослідницької діяльності; інституційним забезпеченням процесу навчання та підвищення фахового рівня суб'єктів інноваційного процесу; готовністю працівників закладів освіти працювати в інноваційному режимі; формуванням у них «інноваційної культури») [6, 11].

Нові реалії висувають нові вимоги до якості освіти, зокрема, універсальності підготовки випускників загальноосвітніх та вищих навчальних закладів, їхньої адаптації до соціальних умов, особистісної орієнтованості навчального процесу, його інформатизації, визначальній важливості освіти у забезпеченні сталого людського розвитку.

У сучасних умовах основні напрями реформування системи управління освітою вбачаються в: чіткому визначенні компетенцій, повноважень і відповідальності органів управління всіх рівнів, забезпеченні їхньої взаємодії; переході від розпорядчого до регулюючого управління системою освіти; розвитку державно-громадських форм управління освітою.

До актуальних напрямів розвитку менеджменту освітніх інновацій належать розробки: теоретичних основ демократизації та гуманізації управління закладів освіти; організаційно-педагогічних основ формування багатоваріантної інвестиційної політики в галузі освіти; теоретичних основ формування інноваційної культури учасників освітнього процесу [1, с. 75].

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Таким чином, сутність менеджменту освітніх інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення роботи.

Практичному впровадженню інновацій в освіті має передувати їх теоретико-методологічна розробка і осмислення. Нова концепція інноваційного освітнього менеджменту повинна враховувати сучасні потреби і реалії українського суспільства, перспективи його розвитку у світі, що стрімко змінюється і глобалізується.

Кожен керівник має пам'ятати, що управління інноваційними процесами повинно мати системний характер і потребує від керівника створення у навчальному закладі відповідних умов та дотримання поетапності впровадження інновацій, а також потребує його переведення в якісно новий стан, більш відкритий щодо попереднього.

Перспективними напрямами подальшого дослідження означеної проблеми мають стати специфічні функції управління інноваційним процесом в освітньому закладі, що

спроможні вирішити різноманітні питання, пов'язані з освітньою діяльністю у контексті входження України в Європейський інтелектуальний простір.

Використана література:

1. Гаєвська Л. А. Управління освітою: нові пріоритети [Електронний ресурс] / Л. А. Гаєвська // Проблеми та перспективи входження України в Європейський інтелектуальний простір : освітні аспекти // Зб. наук.-експ. мат. / За ред. Н. В. Грицяк. – Київ : НІСД, 2009. – С.73–79. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm>.
2. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Лідія Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
3. Даниленко Л. І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій [Електронний ресурс] / Л. І. Даниленко // Інклюзивна школа : особливості організації та управління : навчально-методичний посібник [кол. авторів : А. А. Колупаєва, Ю. М. Найда, Н. З. Софій та ін.] ; За заг. ред. Л. І. Даниленко. – Режим доступу : <http://ussf.kiev.ua/index.php?go=Inklus&id=21>.
4. Денисюк В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти [Електронний ресурс] / В. Денисюк, В. Кужель. – Режим доступу : <http://www.gisap.eu/ru/innovatsiini-menedzhment-yak-napryam-vdoskonalennya-protse-su-upravlinnya-yakisty-u-osviti>.
5. Заворотинська Н. М. Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті [Електронний ресурс] / Н. М. Заворотинська. – Режим доступу : <http://vuzlib.com/content/view/250/84/>.
6. Ісайкіна О. Д. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти [Електронний ресурс] / О. Д. Ісайкіна. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf.
7. Королюк С. В. Сутність управління інноваційними процесами в сучасній школі / Інновації в управлінні ЗНЗ. Освіта Полтавщини : Часопис ; За ред. С. В. Королюк. – Полтава : ПОІПО, 2008. – № 16. – С. 9–13.
8. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
9. Освітній менеджмент : навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
10. Lourtie P. Furthering the Bologna Process. Report to the Minister of Education of the Signatory Countries / P. Lourtie. – Prague, May. – P. 8.
11. Christiansen J. A. Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation / J. A. Christiansen. – New York : St. Martin's Press, 2000. – 357 p.

REFERENCES

1. Gayevska L.A. Management Education: New Priorities [Upravlinnya osvitoyu: novi priorityty]. Problemy ta perspektyvy vkhodzhennya Ukrayiny v Yevropeys'kyu intelektual'nyy prostir : osvritni aspekty, Za red. N. V. Hrytsyak – Problems and prospects of Ukraine's integration into European intellectual space: educational aspects, ed. Hrytsiak N.V., Kyiv, NISS, 2009, pp. 73-79, available at: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm>.
2. Danilenko L. I. Menedzhment Innovation in Education [Menedzhment innovatsiy v osviti]. Kyiv, HQ. World, 2007, p. 120.
3. Danilenko L.I. Managing inclusive school on the basis of management of educational innovations [Upravlinnya inklyuzyvnoyu shkoloyu na zasadakh menedzhmentu osvitnikh innovatsiy]. *Inklyuzyvna shkola: osoblyvosti orhanizatsiyi ta upravlinnya*, Za zah. red. L. I. Danylenko – *Inclusive School: features of organization and management*, ed. Danilenko L.I., available at: <http://ussf.kiev.ua/index.php?go=Inklus&id=21>.
4. Denysyuk V., Kuzhel B. Innovation Management as a course to improve process quality management education [Innovatsiynyy menedzhment yak napryam vdoskonalennya protsesu upravlinnya yakisty osvity], available at: <http://www.gisap.eu/ru/innovatsiini-menedzhment-yak-napryam-vdoskonalennya-protse-su-upravlinnya-yakisty-u-osviti>.
5. Zavorotynska N.M. Theoretical issues in the implementation of innovative management education [Teoretychni pytannya zaprovadzhennya innovatsiynoho menedzhmentu v osviti], available at: <http://vuzlib.com/content/view/250/84/>.
6. Isaikina O.D. Innovation Management as a course to improve the management quality of education [Innovatsiynyy menedzhment yak napryam vdoskonalennya protsesu upravlinnya yakisty osvity], available at: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf.
7. Koroliuk S.V. The essence of management of innovation processes in modern school [Sutnist' upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v suchasnyy shkoli]. *Chasopys, Za red. Korolyuk S.V. – Journal, Ed. Koroliuk S.*, 2008, No. 16, pp. 9-13.
8. Marmaza O.I. Innovative approaches to the management of the institution [Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya navchal'nym zakladom]. Kharkiv, Base, 2004, p. 240.

9. Danilenko L., Karamushka L. Education management [*Osvitniy menedzhment*]. Kyiv, School World, 2003, p. 400.
10. Lourtie P. Furthering the Bologna Process. Report to the Minister of Education of the Signatory Countries, Prague, May, p. 8.
11. Christiansen J. A. Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation, New York, St. Martin's Press, 2000, p. 357.

Рецензія: к.е.н., доц. Григорук А. А.

Reviewed: Ph.D., Assoc. Prof. Hryhoruk A. A.

Received: April, 2013

1st Revision: April, 2013

Accepted: May, 2013

