

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-29-64-72>

УДК: 373.091

Поліщук Світлана Вікторівна,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки та управління навчальним закладом

Кам'янець-Подільський національний

університет імені Івана Огієнка

м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>

sunrisemoon@email.ua

ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА Й ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Досвід і практика свідчать, що зростання рейтингу закладу загальної середньої освіти значною мірою залежить від вдосконалення управління ним. Зважаючи на актуальність обраної теми статті, її автор детально проаналізувала й розкрила суть і зміст закладів загальної середньої освіти як системи й об'єкта управління. Автор обґрунтувала й довела необхідність пошуку нових підходів до управління закладами освіти. На основі опрацьованих наукових джерел і власних спостережень автор проаналізувала тенденції розвитку освіти в Україні, розкрила підходи та шляхи здійснення процесу управління державним навчальними закладами, дослідила соціально-педагогічні умови, які безпосередньо впливають на ефективність управління закладами загальної середньої освіти.

Під час аналізу автор використала й обґрунтувала доцільність застосування СТЕП-аналізу, який дає можливість врахувати сильні і слабкі сторони навчального закладу, що безпосередньо впливають на процес управління.

Крім цього, в статті привертається увага на необхідність модернізації управління освітніми закладами, яка передбачає запровадження державної громадської моделі, децентралізацію, автономію закладу, демонополізацію та конкуренцію освітніх послуг, орієнтацію на творчий та інноваційний розвиток освіти та ін.

Водночас автор підкреслює важливість дотримання певних принципів, на яких базується процес здійснення управління закладами ЗСО. У статті вказується також на доцільність вірного прагматичного застосування підходів до здійснення управління, які забезпечують високоефективну діяльність закладів загальної середньої освіти.

Автор статті підкреслює важливість оновлення змісту функцій суб'єктів управління та управлінських дій.

Заслужовують на увагу зроблені автором висновки та обґрунтування нею необхідності перспектив подальшого дослідження вдосконалення системи управління закладами загальної середньої освіти, що дасть змогу підвищити їхню конкурентоздатність.

Ключові слова: процес; освіта; система; об'єкт управління; вдосконалення; підхід; аналіз; створення; чинники.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю й нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку (постійними на ринку є лише зміни).

З цього випливає, що основою конкурентного успіху будь-якої організаційної структури, включно з закладами загальної середньої освіти, є спроможність виявити наявні чи потенційні чинники, які безпосередньо здійснюють вплив на його функціонування.

Досвід і практика свідчать, що рушійною силою стабільного розвитку, а отже, і зростаючого рейтингу загальноосвітнього закладу, є вдосконалення управління ним. Саме удосконалюючи процес управління в умовах децентралізації системи освіти, яка є в Україні, у нас з'являється можливість налагоджувати нові соціально-економічні стосунки між об'єктами й суб'єктами державного права. У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку нових підходів до управління закладами освіти.

Така постановка наявної проблеми вказує на актуальність обраної нами теми дослідження.

Розглядаючи заклад загальної середньої освіти, як педагогічну систему й об'єкт управління, ми виходимо з того, що він є складником соціальної системи, яка безпосередньо контролюється державними управлінськими органами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням вказаної вище проблеми займалася низка провідних вітчизняних вчених-педагогів. Зокрема, вчені В. Гурський і В. Присакар, характеризуючи педагогічну діяльність закладів загальної середньої освіти й розглядаючи їх як педагогічну систему, зазначають: «Загальноосвітнім навчальним закладом є навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту. Загальноосвітній навчальний заклад реалізує положення Конституції України, Закону України «Про освіту», Закону України «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у галузі освіти. Він задовольняє потреби громадян відповідної території в здобутті повної загальної середньої освіти; забезпечує єдність навчання і виховання; розробляє та реалізує варіативний складник змісту загальної середньої освіти; створює науково-методичну й матеріально-технічну базу для організації та здійснення навчально-виховного процесу; забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти Державному стандарту базової й повної загальної середньої освіти; здійснює інші повноваження» [2, с. 151].

Розкриваючи й характеризуючи сутність державної влади, як контролюючого й управляючого органу, вчені В. Петков, С. Петков, Л. Наливайко, О. Комісаров зосереджують увагу на тому, що визначальним у цій категорії є характеристика здібностей і можливостей домінуючої дії суб'єкта (державних органів) на керований об'єкт як дієвого чинника із засобу організації і вольового регулювання спільної діяльності людей, як реальної могутньої сили, втіленої в системі державних органів, які, відповідно, представляють владу. Водночас сила, що забезпечує відносини підпорядкування є найважливішим компонентом управління [8, с. 19].

Такої ж думки дотримуються вчені М. Єрмошенко [4], С. Єрохін, О. Стороженко, В. Жигалов [5], Л. Шемановська.

Фундаментальні наукові дослідження, пов'язані з вдосконаленням управління сучасними закладами загальної середньої освіти, виконані вченими Н. Островерховою, Л. Даниленко, безпосередньо свідчать про те, що ці заклади потребують постійного системного дослідження їхньої діяльності взагалі і здійснення ним управлінської діяльності як основного джерела підвищення (зростання) його іміджу. Зважаючи на це,

ми можемо стверджувати, що заклад загальної середньої освіти потребує системного наукового підходу щодо здійснення управління ним.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою написання статті є теоретичне обґрунтування необхідності вдосконалення системи управлінської діяльності закладом загальної середньої освіти в умовах децентралізації освіти як об'єкта управління й на цій основі виявлення резервів і шляхів поліпшення їхньої професійної діяльності.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких **завдань**:

- проаналізувати тенденції розвитку освіти в Україні;
- розглянути підходи до здійснення процесу управління державними навчальними закладами;
- дослідити соціально-педагогічні умови, які впливають на ефективність управління закладами загальної середньої освіти.

Варто зазначити, що проблемі вдосконалення управління закладами загальної середньої освіти приділяли і продовжують приділяти увагу низка провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-педагогів: Т. Базаров, Л. Карамушка, В. Разанова, В. Воронкова, В. Петков, О. Соломенчук, С. Петков, Н. Гавкалова, З. Галушка, О. Власюк, Т. Дерюгіна, І. Запатріна, О. Кучеренко, М. Єрмошенко, О. Зайцева, В. Корнійчук, К. Хом'як, В. Кришко, О. Кузьмін, Т. Мотренко, С. Платонов та інші. Це пов'язано з тим, що процес управління не є постійним, оскільки він залежить від певних обставин (чинників) і змін, які мають місце в результаті поступального розвитку держави (соціальних, технологічних, економічних і політичних).

Сукупність вище перерахованих чинників згідно із сучасною термінологією називають СТЕП-контекстом. Водночас треба зазначити, що досить важливим елементом аналізу діяльності загальноосвітнього навчального закладу, як і будь-якого діючого підприємства (організації), є аналіз СТЕП-контексту.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS

Здійснюючи зовнішній аналіз загальноосвітнього закладу, частиною якого є аналіз СТЕП-контексту, нам необхідно забезпечувати, як стверджують вчені Л. Даниленко та Л. Карамушка, розуміння школою правил, за якими треба «грати», здійснюючи свою діяльність. Вони підкреслюють, що якщо аналіз мікросередовища дає змогу визначити місце школи по горизонталі: «слабкі – сильні сторони навчального закладу», то СТЕП-аналіз дає можливість накласти на схему SWOT-аналізу вертикаль «можливості – загрози», що можна зобразити таким чином:



Рис. 1. SWOT-аналіз діяльності школи

Вищезгадані вчені зазначають, що сильні сторони можуть мати такі відомості:

- найстаріший навчальний заклад міста;
- ритуали і традиції, що приваблюють клієнтів;
- досвідчений персонал;
- гарне місце розташування в престижному районі.
- Слабкі сторони:
- стара будівля, що потребує ремонту;
- брак належної матеріальної бази;
- консерватизм роботі методичного відділу;
- відсутність іміджевої реклами.
- Можливості:
- нові державні програми з комп'ютеризації навчальних закладів;
- підвищення рівня платоспроможності населення;
- відродження інтересу до «класичної» освіти;
- поліпшення інфраструктури району, будівництво нових житлових об'єктів.

Загрози:

- демографічні зміни, зниження рівня народжуваності;
- активність конкурентів;
- нові вимоги до ведення шкільної документації, що ускладнюють роботу;
- подорожчання енергоносіїв [9, с. 289].

Розглядаючи заклад загальної середньої освіти як об'єкт управління, ми маємо враховувати нові тенденції його розвитку, що мають місце в умовах децентралізації суспільства. Тобто необхідно модернізувати управління цими закладами, а саме, здійснити перерозподіл функцій та повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами. Це досить важливе питання, яке необхідно вирішувати в нових умовах господарювання, що мають місце в Українській державі.

Треба зазначити, що проблемі модернізації управління освітніми закладами присвячено низку наукових праць. Так, вчений В. Луговий зазначає, що модернізація управління освітою, передбачає запровадження державно-громадської моделі, децентралізацію, автономію закладу освіти, демонополізацію та конкуренцію освітніх послуг, орієнтацію на творчо-інноваційний розвиток освіти, науки, аналітичний і прогностичний супровід управлінських рішень, моніторинг освітніх потреб, пропозицій у навчанні, якості освіти незалежне оцінювання навчальних досягнень, справедливу доступність освіти протягом життя [3, с. 945].

З огляду на тенденції розвитку освіти в умовах децентралізації, ми можемо констатувати, що управління закладом загальної середньої освіти тісно пов'язане з оновленням змісту функцій суб'єктів управління та управлінських дій, що за визначенням вченої В. Мелешко передбачають:

- розроблення законодавчої бази для взаємодії опорного закладу із його підрозділами закладами освіти ОТГ (об'єднання територіальних громад), освітнього округу та іншими інституціями;
- створення умов для ефективного використання ресурсної бази всіх суб'єктів взаємодії;
- забезпечення можливостей та умов для підвищення чи підтримання іміджу закладу, досягнення мети, виконання завдань;
- створення організаційної та функціональної системи управління опорним закладом освіти, що регулюються делегуванням чи перерозподілом повноважень, функцій, ролей, дій та механізмами реалізацій [7, с. 113–120].

Водночас треба зазначити, що управління закладом загальної середньої освіти базується на дотриманні певних принципів, ключовими з яких є:

- принцип науковості;
- принцип демократизації;
- принцип цілеспрямованості;
- принцип компетентності;
- принцип оптимізації;
- принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

Для сучасної вітчизняної школи актуальним є принцип державотворення, який полягає в спрямуванні всіх освітніх ланок на утвердження й розвиток української державності, піднесення їхньої діяльності до міжнародних стандартів [2, с. 149].

Для забезпечення високоефективної діяльності закладів загальної середньої освіти важливе значення має вірне прагматичне застосування підходів до здійснення управління ними зі сторони державних та місцевих органів виконавчої влади. Згідно із Законом України «Про загальну середню освіту» до таких органів належить Міністерство освіти й науки, яке реалізує державну політику у сфері загальної середньої освіти; здійснює в межах своїх повноважень нормативно-правове регулювання відносин у системі загальної середньої освіти; визначає перспективи розвитку системи загальної середньої освіти; розробляє, впроваджує та контролює дотримання Державного стандарту загальної середньої освіти; контролює діяльність органів управління освітою та навчальних закладів системи загальної середньої освіти; організовує нормативне, програмне, науково-методичне та інформаційне забезпечення системи загальної середньої освіти; визначає порядок атестації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти; організовує підготовку та підвищення кваліфікацій педагогічних працівників, приймає рішення щодо організації інноваційної діяльності, координує та контролює її проведення; забезпечує підготовку і видання підручників, посібників, методичної літератури, схвалює їхнє видання; затверджує типові переліки обов'язкового навчального та іншого обладнання, навчально-методичних та навчально-наочних посібників, підручників; виконує інші функції [1, с. 558].

Місцеві органи виконавчої влади (управління освіти й науки, молоді та спорту при обласних державних адміністраціях, відділи освіти при районних (міських) державних адміністраціях) та органи місцевого самоврядування в галузі середньої освіти забезпечують реалізацію державної політики у сфері загальної середньої освіти на відповідній території, контролюють дотримання вимог законів та інших нормативно-правових актів у галузі освіти, обов'язкове виконання державного стандарту загальної середньої освіти всіма навчальними закладами системи загальної середньої освіти, розташованими на їхній території; беруть участь у розробленні та реалізації варіативного складника змісту загальної середньої освіти; створюють умови для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти; організовують нормативне, програмне, матеріальне, науково-методичне забезпечення, перепідготовку, підвищення кваліфікації, атестацію педагогічних працівників; проводять атестацію навчальних закладів систем загальної середньої освіти, розташованих на їхніх територіях, оприлюднюють результати атестацій; сприяють проведенню інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти; здійснюють інші повноваження [1, с. 558–559].

Інноваційним підходом в управлінні закладом загальної середньої освіти, як зазначає вчена В. Мелешко, є застосування принципів компліментарності, що забезпечують максимальну відкритість, прозорість у виконанні функцій відповідними суб'єктами, участь громадських органів у прийнятті управлінських рішень, посилення

відповідальності суб'єктів різних ланок управління за результати діяльності освітнього закладу [7, с. 116].

Не менш важливим підходом у здійсненні ефективного управління закладом загальної середньої освіти, як стверджує вчена В. Балабаєва, є регіональний підхід, який забезпечує максимальне використання специфіки і внутрішнього потенціалу регіону, ресурсної бази закладів для розвитку та зростання організації. Від стану економічного розвитку регіону та ресурсної спроможності закладів загальноосвітнього спрямування залежать не лише умови їхнього функціонування, але й мотивація учасників освітнього процесу та якість освіти. Від регіональних чинників (традицій, мотивів, цінностей, соціального та економічного розвитку регіону) залежить активність громадськості в управлінні закладом загальної середньої освіти. Регіональні впливи також пов'язані зі складом елементів структури управління, що залежить від наявності інституцій розташованих на території громади, культивуванням стереотипів, визнання професій, що визнаються місцевою громадою.

Досліджуючи ефективність управління закладами ЗСО, ми не можемо не звернути увагу на соціально-педагогічні умови їхньої діяльності, оскільки вони містять механізми реалізації управлінських рішень.

З огляду на це, ми повністю поділяємо думку вчених (В. Крижко, Є. Павлютенков [6]), які стверджують, що для здійснення ефективного управління необхідно розробити соціальну програму дій, виявити принципові механізми соціального облаштування закладів ЗСО. Досвід і практика свідчать, що об'єднання в управлінні різних спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках є єдиним управлінським процесом, без якого неможливо досягти максимальної ефективності ЗСО.

Основними чинниками соціально-педагогічних дій, на нашу думку, є:

- делегування функцій управління органами самоврядування, що сприяє саморегулюванню й саморозвитку;
- самоврядування, яке дає можливість приймати необхідні управлінські рішення, зважаючи на інтереси ЗСО;
- стимулювання – забезпечує ефективність управління через стимулювання членів трудового колективу;
- організація системи підвищення професійної кваліфікації персоналу;
- колегіальність, що сприяє розробленню й ухваленню колективних рішень на основі конкурсу з урахуванням персональної відповідальності й ін.

Врахування цих і інших соціально-педагогічних умов, безумовно, сприятиме підвищенню ефективності управління закладами загальної середньої освіти.

4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

На основі проведеного нами аналізу наукових джерел провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, ми можемо зробити такі висновки:

1. заклад загальної середньої освіти являє собою одночасно педагогічну систему й об'єкт управління, оскільки він є складником соціальної системи, яка перебуває під безпосереднім контролем державних управлінських органів;
2. управління закладом загальної середньої освіти тісно пов'язано з оновленням змісту функцій суб'єктів управління та управлінських дій;
3. нові тенденції розвитку закладів загальної середньої освіти полягає в модернізації системи управління цими закладами (здійснення перерозподілу функцій між центральними й місцевими органами виконавчої влади органами

ісцевого самоврядування та навчальними закладами);

4. найбільш ефективними підходами до здійснення процесу управління закладами загальної середньої освіти є застосування принципів комплектності та регіональний підхід.

Перспективи подальших досліджень. З огляду на зміст статті (з проведених нами досліджень), розглядаючи заклад загальної середньої освіти як педагогічну систему й об'єкт управління, ми прийшли до висновку про необхідність подальшого вдосконалення аналізу педагогічної діяльності закладів ЗСО як системи й управління ними, оскільки в умовах демократизації суспільства й у зв'язку з входженням Української держави в європейський і світовий освітній простір будуть зростати вимоги не тільки до організації навчального процесу, а й управління цими закладами; будуть змінюватися відповідні принципи та методи. Тому, на нашу думку, зважаючи на перспективи розвитку закладів ЗСО, необхідним є подальше дослідження:

1. організаційної структури закладів ЗСО;
2. функціональної залежності суб'єктів управління та управлінських дій, які можуть спостерігатися під час діяльності закладів ЗСО;
3. залежності впливу загальнодержавного управління та місцевих органів самоврядування закладів ЗСО.
4. аналізу нових підходів до управління закладів ЗСО.

5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Закон України «Про загальну середню освіту», 1999, *Відомості Верховної Ради України*, № 28, с. 558.
2. Гурський, В.А., Присакар, В.В., 2015. Педагогіка. У двох книгах. Книга II. Теорія виховання. Управління навчально-виховним процесом. *Навчальний посібник, Кам'янець-Подільський: Медобори-2006.*, 190 с.
3. *Енциклопедія освіти* / Академія пед. наук України; 2008., Головний редактор. В. Г. Кремінь, Київ: Юрінком Інтер, 1040 с.
4. Єрмошенко, М.М., 2006. *Менеджмент*. Навчальний посібник, Київ: Національна академія управління, 204 с.
5. Жигалов, В.Т., Шимановська, Л.М., 1994. *Основи менеджменту й управлінської діяльності*, Київ: Наукова думка. 205 с.
6. Крижко, В.В., Павлютенков, Є.М., 1998. *Менеджмент в освіті*. Навчально-методичний посібник, Київ, 192 с.
7. Мелешко, В.В., 2018. Особливості управління опорними закладами освіти в умовах децентралізації, *Збірник наукових праць «Педагогічна освіта: теорія і практика»*, 25, Ч.2, Кам'янець-Подільський, с. 113–120.
8. *Менеджмент у державному управлінні*, 2017. Навчальний посібник, за заг. ред. Петкова В.П., Київ: КНТ, 216 с.
9. *Освітній менеджмент*, 2003. Навчальний посібник, За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки, Київ: Шкільний світ, 400 с.

INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION AS A PEDAGOGICAL SYSTEM AND OBJECT OF MANAGEMENT

Svitlana Polishchuk,

candidate of pedagogical Sciences,
associate Professor of the Department of Pedagogy and
Managing an Educational Institution
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University
Kamyanets-Podilsky, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>
sunrisemoon@email.ua

Abstract. Experience and practice show that the growth of the rating of a general secondary education institution largely depends on improving its management. Based on the relevance of the chosen topic of the article, the author noted in detail and defined the essence and content of higher education institutions as a system and object of management. In particular, the author justified and proved the need to find new approaches to the management of educational institutions. Based on the developed scientific sources and one's own observations, the author analysed the trends in the development of education in Ukraine, determined approaches and ways to implement the management process in state educational institutions, investigated socio-pedagogical conditions that directly affect the effectiveness of management of general education institutions.

In the course of the analysis, the author used and justified the expediency of using a step context that allows taking into account the strengths and weaknesses of an educational institution that directly affect the management process.

In addition, the article draws attention to the need of modernization of the management of educational institutions, which provides for the introduction of a state Public model, decentralization, autonomy of the institution, demonopolization and competitiveness of educational services, focusing on creative and innovative developments in education, etc. Meanwhile, the author emphasizes the importance of observing certain principles on which the process of implementing the management of higher education institutions is based. In the article, the need for correct pragmatic application of management approaches that ensure highly effective operation of general education institutions, are indicated.

The author of the article emphasizes the need to update the content of the functions of management entities and managerial actions.

The author's conclusions and justification of the need for further research to improve the management system of general education institutions, which will increase the competitiveness thereof, deserve attention.

Key words: process; education; system; object of management; improvement; approach; analysis; creation; factors.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Zakon Ukrainy "Pro zahalnu seredniu osvitu" [The Law of Ukraine "On general secondary education"], 1999, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, № 28, s. 558.*
2. Hurskyi, V.A., Prysakar, V.V., 2015. *Pedahohika. U dvokh knyhakh. Knyha II. Teoriia vykhovannia. Upravlinnia navchalno-vykhovnym protsesom* [Pedagogy. In two books. Book II. Theory of education. Management of the educational process], Navchalnyi posibnyk, Kamianets-Podilskyi: Medobory-2006., 190 s.

3. *Entsyklopediia osvity* [Encyclopedia of education]. Akademiia ped. nauk Ukrainy; 2008., Holovnyi redaktor. V. H. Kremin, Ky`yiv: Yurinkom Inter, 1040 s.
4. Iermoshenko, M.M., 2006. *Menedzhment* [Management]. Navchalnyi posibnyk, Ky`yiv: Natsionalna akademiia upravlinnia, 204 s.
5. Zhyhalov, V.T., Shymanovska, L.M., 1994. *Osnovy menedzhmentu i upravlinskoï diialnosti* [Fundamentals of management and management activities], Ky`yiv: Naukova dumka, 205 s.
6. Kryzhko, V.V., Pavliutenkov, Ye.M., 1998. *Menedzhment v osviti* [Management in education], Navchalno-meodychnyi posibnyk, Ky`yiv, 192 s.
7. Meleshko, V.V., 2018. Osoblyvosti upravlinnia opornymy zakladamy osvity v umovakh detsentralizatsii [Peculiarities of management of base schools in the context of decentralization], *Zbirnyk naukovykh prats «Pedagogichna osvita: teoriia i praktyka»*, 25, Ch.2., Kamianets-Podilskyi, s. 113–120.
8. *Menedzhment u derzhavnomu upravlinni* [Management in public administration], 2017. Navchalnyi posibnyk, za zah. red. Pietkova V.P., Ky`yiv: KNT, 216 s.
9. *Osvitnii menedzhment* [Educational management], 2003. Navchalnyi posibnyk, Za red. L. Danylenko, L. Karamushky, Ky`yiv: Shkilnyi svit, 400 s.

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-29-72-81>
УДК 37. 014. 5. 091. 12: 005. 342(477)

Савельчук Ірина Борисівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри теорії та технології соціальної роботи
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова
Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6813-4548>
iraut@ukr.net

Сейко Наталія Андріївна,

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри соціальних технологій
Житомирський державний університет імені Івана Франка
Житомир, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6197-9553>
sejkona.zdu@gmail.com

Андрійчук Наталя Михайлівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри іноземних мов і новітніх технологій навчання
Житомирський державний університет імені Івана Франка
Житомир, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8194-5417>
andriyuchuknata@zu.edu.ua

**ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УНІВЕРСИТЕТУ: МОДЕЛЬ QUADRUPLE HELIX**

Анотація. У статті розкриваються особливості впливу соціального партнерства на процес інноваційного розвитку освітнього середовища закладів вищої освіти.