

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-33>

УДК 005:371.2:001.895

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

MANAGEMENT DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Жарова Любов Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»;
Вища школа економіки і гуманітарних наук (WSEH), Бельсько-Бяла, Польща
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3568-775X>

Zharova Liubov

Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education
of the National University «Kyiv-Mohyla Academy»;
University of Economics and Humanities in Bielsko-Biala

У статті досліджується проблема інтеграції управлінської діагностики в систему інноваційного менеджменту закладів освіти. Встановлено, що у наявній літературі організаційна діагностика та управління освітніми інноваціями розвиваються переважно паралельно, без інтеграції в єдину аналітичну модель. Запропоновано концептуальну модель – Діагностично-орієнтований цикл управління інноваціями, яка вбудовує управлінську діагностику як безперервний механізм зворотного зв'язку в п'яти-етапний управлінський цикл (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання) у розрізі трьох доменів інновацій: зміст навчання та цілі; педагогічна стратегія та методи; освітнє середовище та культура. Розширена матриця діагностичних інструментів деталізує управлінські дії на перетині кожного етапу та кожного домену. Проаналізовано специфіку застосування моделі в умовах воєнного стану та на різних рівнях освіти. Обґрунтовано, що логіка управлінського циклу є універсальною, тоді як набір діагностичних інструментів є рівнево-специфічним.

Ключові слова: управлінська діагностика, інноваційний менеджмент, заклад освіти, управлінський цикл, організаційна діагностика, інноваційна готовність, менеджмент освіти.

Educational institutions operate under growing pressure to innovate continuously while maintaining organisational stability and accountability. In the Ukrainian context, this challenge has been further intensified by wartime conditions, which required rapid transitions to distance learning, institutional relocation, and decision-making under critical uncertainty and limited resources. Despite the evident need for evidence-based innovation governance, the existing scholarship treats organisational diagnostics and educational innovation management as separate streams, leaving practitioners without an integrated analytical framework. This article addresses that gap by proposing a conceptual model, the Diagnostic-Driven Innovation Management Cycle, which embeds managerial diagnostics as a continuous feedback mechanism within a five-stage management cycle (analysis, planning, organising, control, and regulation) across three innovation domains: curriculum content and goals; pedagogical strategy and methods; educational environment and culture. An extended diagnostic matrix specifies concrete management actions and diagnostic tools at each stage-domain intersection, making the model directly applicable by school principals and university administrators. The methodological foundation is a conceptual-analytical approach combining systematic literature review and synthesis of established diagnostic frameworks – Weisbord's Six-Box Model and the Competing Values Framework – with contemporary empirical research on educational innovation management. Particular attention is paid to Ukrainian scholarly contributions to educational institution management. The article analyses the model's applicability across educational levels and under wartime operating conditions. It is argued that while the management cycle logic is structurally universal regardless of institutional level or national context, the diagnostic toolkit and organisational capacity required to sustain continuous diagnostics are necessarily level-specific. The study's limitations and directions for empirical validation are identified.

Keywords: managerial diagnostics, innovation management, educational institution, management cycle, organisational diagnosis, innovation readiness, education management.



Постановка проблеми. Заклади освіти сьогодні функціонують в умовах безперервного тиску – від них одночасно очікують постійного оновлення та збереження організаційної стабільності й підзвітності. Цифровізація, компетентнісний підхід, інклюзивне навчання, підвищення вимог до якості з боку органів забезпечення якості вищої освіти – усі ці виклики конкурують за увагу директорів шкіл та керівників університетів.

Для українських закладів освіти цей тиск набув додаткового виміру в умовах воєнного стану: необхідність переходу на дистанційне навчання, евакуація та переміщення закладів, руйнування матеріальної бази поставили керівників перед потребою ухвалювати складні інноваційні рішення в умовах критичної невизначеності та обмежених ресурсів. Результатом є типова управлінська ситуація: інновації впроваджуються під зовнішнім тиском або на основі інтуїції, реалізуються нерівномірно, а оцінювання їхніх результатів здійснюється вже після того, як значні ресурси витрачені. Навчання на основі власного досвіду – те, що мало б стати основою адаптивного управління – залишається ситуативним, а не системним. Саме тому розробка інтегрованої моделі управлінської діагностики в системі інноваційного менеджменту закладу освіти є актуальним науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управлінської діагностики в українській науці досліджуються переважно в контексті менеджменту підприємств. Гуцул Ю. [2] пропонує метод діагностики інноваційних управлінських рішень, орієнтований на оцінювання узгодженості між стратегічними орієнтирами та рішеннями. Авторський колектив [4] розмежовує управлінську діагностику як операційний інструмент поточного управлінського циклу та експертну аналітику як прогнозний інструмент.

У вітчизняній педагогічній науці закладено потужну традицію дослідження управління закладами освіти. Хриков Є.М. [7] системно досліджує управлінський цикл – аналіз, планування, організацію, контроль та регулювання – як послідовність функцій, кожна з яких потребує власного інформаційного забезпечення, що, по суті, є прихованою діагностичною логікою. Калініна Л.М. [3] розробляє методологію управління закладами освіти як активними соціально-педагогічними системами, акцентуючи увагу на системному підході до збору та аналізу управлінської інформації.

Ткаченко В. та ін. [6] аналізують управлінський вимір ефективності університетів через механізми оцінювання освітньої діяльності як елемент стратегічного управління.

Проте у вітчизняній науці зв'язок між управлінською діагностикою та інноваційним розвитком закладу освіти залишається нерозкритим як самостійна дослідницька проблема. Інноваційний менеджмент в освіті [1; 8] розглядається переважно з точки зору характеристик інноваційного процесу (створення → освоєння → втілення) та управлінської компетентності керівника, але не через призму діагностичних інструментів, що мали б супроводжувати кожен етап цього процесу.

У міжнародній літературі організаційна діагностика досліджується через два ключових напрямки. Модель шести блоків Вейсборда [14] аналізує шість взаємопов'язаних вимірів організації: мета, структура, взаємостосунки, керівництво, винагороди та допоміжні механізми. Її застосування у вищій освіті [11; 15] показало характерний для освітніх організацій патерн: відносини та мотивація функціонують краще, ніж структурні та цільові елементи. Рамка конкуруючих цінностей (CVF) Куінна і Рорбо [13] структурує організаційне життя за осями «гнучкість/стабільність» та «внутрішня/зовнішня орієнтація», що є особливо релевантним для освітніх організацій.

Дослідження інноваційної готовності організацій [10] пропонує модель $R = MC^2$ (мотивація $\times$ загальна спроможність $\times$ специфічна спроможність), яка декомпозує готовність на окремо вимірювані складові. Міжнародне порівняльне дослідження на основі даних ОЕСР TALIS 2018 (47 освітніх систем) [21] встановило: організаційний клімат є найсильнішим предиктором інноваційності школи – сильнішим за формальні структурні стимули.

Таким чином, у наявній літературі сформувався два паралельних потоки: розвинена теорія організаційної діагностики та окреме тіло досліджень з управління освітніми інноваціями. Невирішеною залишається проблема їхньої інтеграції в єдину практичну модель для керівника закладу освіти.

Постановка завдання. Метою статті є розробка концептуальної моделі управлінської діагностики в системі інноваційного менеджменту закладу освіти та обґрунтування її практичного застосування на різних освітніх рівнях, зокрема в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети вирішуються такі завдання: систематизувати існуючі підходи до організаційної діагностики та управління

освітніми інноваціями; сформулювати авторське визначення управлінської діагностики в системі інноваційного менеджменту закладу освіти; розробити інтегровану матрицю діагностичних інструментів у розрізі управлінського циклу та доменів інновацій; обґрунтувати специфіку застосування моделі на різних рівнях освіти та в умовах кризи.

Методологічну основу становить концептуально-аналітичний підхід, що поєднує систематичний аналіз наукової літератури та синтез існуючих моделей. Джерельну базу склали публікації у базах Scopus та Web of Science (2011–2024), засадничі теоретичні роботи у сфері організаційної діагностики [13; 14] та віти ОЕСР [12; 18]. Окрему увагу приділено вітчизняним науковим розробкам у сфері управління закладами освіти [3; 6; 7] та управлінської діагностики [2; 4; 24; 26].

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення управлінської діагностики в системі інноваційного менеджменту закладу освіти потребує уточнення на основі інтеграції вітчизняних традицій управлінської науки [3; 7] з міжнародними підходами до організаційної діагностики [9; 13; 14]. Спираючись на аналіз наукової літератури, пропонуємо таке робоче визначення: *Управлінська діагностика в системі інноваційного менеджменту закладу освіти – це системний, циклічний процес визначення поточного стану закладу освіти, його сильних сторін, прогалин та готовності до змін, що здійснюється на кожному етапі управлінського циклу в розрізі трьох доменів інновацій з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого впровадження інновацій.*

Визначення акцентує чотири ключові характеристики: системність (структурована логіка збору та аналізу даних), циклічність (постійно відтворювана практика), доменна специфічність (різна логіка змін у трьох сферах) та цільова орієнтація (підтримка управлінських рішень, а не накопичення даних заради звітності).

Управлінський цикл як діагностична рамка: управлінський цикл закладу освіти включає п'ять взаємопов'язаних етапів [7; 15; 26]. Кожен потребує власної діагностичної логіки – питань, інструментів та управлінських рішень, специфічних для цього етапу.

На етапі аналізу діагностика виконує функцію базового оцінювання. Ключове питання: де заклад знаходиться зараз і чи готовий він до змін? Інструменти: Модель шести блоків

[14] для системного опису стану організації, рамка конкуруючих цінностей (CVF) [13] для виявлення домінуючої організаційної логіки. На етапі планування діагностика переходить до аналізу розривів. Модель $R = MC^2$ [10] дозволяє розрізнити мотиваційний дефіцит, дефіцит загальної спроможності та дефіцит специфічної компетентності – три різновиди прогалин, що вимагають принципово різних управлінських відповідей. На етапі організації діагностика фіксує умови реалізації: чи розподілені ролі, чи наявні ресурси, чи підтримує організаційний клімат інноваційну діяльність [8; 21]. На етапі контролю діагностика виконує моніторингову функцію – відстежує відхилення від планових показників та розрізняє нормальні варіації й системні проблеми. На етапі регулювання діагностичні дані забезпечують адаптивне управління та замикають цикл, запускаючи наступний раунд аналізу.

Три домени інновацій та їх діагностичні особливості:

1. Домен змісту навчання та цілей охоплює оновлення навчальних програм, впровадження міждисциплінарних підходів та інтеграцію цифрового контенту. Специфічна складність – зміни змісту є повільними та нормативно регламентованими, що потребує поєднання формальних аудитів і неформального аналізу практики.

2. Домен педагогічної стратегії та методів вимагає діагностики того, що зазвичай залишається невидимим: чи реально застосовуються задекларовані методи та які умови заохочують або гальмують педагогічне експериментування [18].

3. Домен освітнього середовища та культури є найскладнішим – організаційна культура чинить опір прямому вимірюванню, тому залучення стейкхолдерів виконує одночасно діагностичну і розвивальну функції.

Запропонована модель інтегрує управлінський цикл, три домени інновацій та відповідну діагностичну логіку в єдину концептуальну рамку (таблиця 1). Матриця утворена перетином п'яти етапів управлінського циклу (горизонтальна вісь) та трьох доменів інновацій (вертикальна вісь). Нижній рядок – управлінська діагностика як наскрізний механізм зворотного зв'язку між усіма етапами та доменами.

Модель має чотири принципові особливості. По-перше, наскрізний зворотний зв'язок: управлінська діагностика є найбільш цінною як постійна, а не разова практика. По-друге,

Таблиця 1

Діагностично-орієнтований цикл управління інноваціями в закладі освіти

Домен інновацій	Аналіз	Планування	Організація	Контроль	Регулювання
1. Зміст навчання та цілі	Аудит навчальних програм; аналіз відповідності стандарту; оцінка актуальності змісту; аналіз освітніх результатів за попередній цикл	Визначення пріоритетів оновлення; карта інновацій програм; формування цільових показників; розподіл ресурсів на розробку нових модулів	Закріплення відповідальних за оновлення програм; забезпечення методичними ресурсами; координація між кафедрами / предметними командами	Моніторинг освітніх результатів; аналіз успішності; порівняння з плановими показниками; зворотний зв'язок від здобувачів	Коригування змісту на основі моніторингу; оновлення програм; впровадження нових модулів; урахування змін у стандартах
2. Педагогічна стратегія та методи	Оцінка готовності педагогів до інновацій; аналіз методів навчання; вивчення педагогічного клімату; діагностика бар'єрів змін	Вибір пріоритетних підходів; планування підвищення кваліфікації; визначення методичних орієнтирів і ресурсного забезпечення	Розподіл ролей у методичних командах; організація наставництва; забезпечення доступу до цифрових методичних ресурсів	Спостереження за заняттями; аналіз портфоліо педагогів; зворотний зв'язок від здобувачів щодо якості викладання	Коригування методичних підходів; уточнення форм підвищення кваліфікації; розповсюдження ефективних практик
3. Освітнє середовище та культура	Опитування організаційного клімату; діагностика культури інновацій; аналіз стосунків у колективі; оцінка психологічної безпеки	Розробка «дорожньої карти» змін культури; планування залучення стейкхолдерів; визначення індикаторів клімату	Залучення педагогів, здобувачів, батьків і партнерів; побудова комунікаційних каналів; розподіл відповідальності за розвиток культури	Моніторинг індикаторів культури та клімату; аналіз задоволеності учасників; відстеження участі в ініціативах	Перепроєктування середовища за результатами моніторингу; коригування стратегії залучення; розвиток нових форм взаємодії
Управлінська діагностика —безперервний збір і аналіз даних причинно-наслідковий аналіз відхилень підтримка управлінських рішень зворотний зв'язок між усіма етапами циклу					

Джерело: сформовано автором на основі [16; 17; 22; 24; 26]

доменна чутливість: різна логіка і темп змін у кожному домені потребують різних підходів. По-третє, масштабованість: модель застосовна на рівні підрозділу, закладу або мережі закладів. По-четверте, переосмислення ролі керівника: директор школи або ректор університету постає не лише виконавцем інновацій, а й організаційним діагностом, відпові-

дальним за здатність закладу до доказового навчання на власному досвіді.

Специфіка застосування моделі в умовах воєнного стану та на різних рівнях освіти. Для українських закладів освіти управлінська діагностика набула нового виміру в умовах воєнного стану. Дослідження [5] фіксує, що ключовими управлінськими викликами

стали збереження кадрового потенціалу, забезпечення доступу до навчання в умовах дистанційного формату та адаптація освітніх програм. Кожен з цих викликів є по суті діагностичним завданням. Запропонована модель залишається релевантною в умовах кризи, але потребує адаптації: на етапі аналізу первинна діагностика зміщується від оцінки готовності до інновацій до оцінки базової спроможності; на етапі організації критичною стає діагностика психологічного стану колективу як базової умови будь-якої управлінської взаємодії.

Запропонована модель є релевантною і в умовах кризи, але потребує адаптації. На етапі аналізу в умовах воєнного стану первинна діагностика зміщується від оцінки готовності до інновацій до оцінки базової спроможності: скільки педагогів зберегли зв'язок із закладом, яка частина здобувачів має доступ до навчання, які мінімально необхідні ресурси наявні. На етапі організації критичним стає діагностика психологічного стану колективу – не лише як «м'якого» чинника ефективності, а як базової умови будь-якої управлінської взаємодії.

Щодо рівневої специфіки, заклади вищої освіти демонструють вищу інноваційну інтенсивність завдяки розвиненішій інфраструктурі та більшій автономії [12]. Проте результати міжнародних порівняльних досліджень [15; 21] підтверджують: базова логіка управлінського циклу є універсальною незалежно від рівня освіти. Різниця між рівнями стосується інструментарію та ресурсоємності: директор школи може проводити діагностику через неформальні спостереження, тоді як

університетська процедура вимагає опитувань та аналітичних систем. Логіка та сама – ресурсоємність принципово різна.

Висновки. Управлінська діагностика є не разовим аудитом перед початком інноваційного проекту, а системним механізмом зворотного зв'язку, вбудованим у кожен етап управлінського циклу закладу освіти. Запропонована модель дозволяє перейти від інтуїтивного до доказового управління інноваціями, структуруючи діагностичну діяльність керівника у розрізі трьох доменів змін та п'яти управлінських етапів. Розроблена матриця діагностичних інструментів є практичним орієнтиром для директорів шкіл і керівників університетів незалежно від масштабу та рівня закладу.

Інтеграція вітчизняної традиції управлінської науки з міжнародними фреймворками організаційної діагностики дозволяє запропонувати модель, що є водночас теоретично обґрунтованою та практично орієнтованою. Особливої актуальності модель набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли заклади освіти вимушені ухвалювати складні інноваційні рішення при обмежених ресурсах і підвищеній невизначеності.

Перспективи подальших досліджень охоплюють: емпіричну верифікацію моделі через кейс-дослідження закладів освіти різних типів та рівнів; розробку й апробацію конкретних діагностичних інструментів для кожної клітинки матриці з урахуванням рівневої специфіки; дослідження зв'язку між діагностичною спроможністю закладу та реальними результатами інноваційного розвитку в умовах відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 5–11.
2. Гуцул Ю. Метод управлінської діагностики інноваційних рішень підприємств в умовах післявоєнної відбудови. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58). С. 444–452. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-57>
3. Калініна Л.М. та ін. Сучасні наукові підходи до управління закладами освіти. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.
4. Методологічні підходи до управлінської діагностики і експертної аналітики в управлінні підприємством. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/248> (дата звернення: 29.06.2025)
5. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420> (дата звернення: 29.06.2025)
6. Ткаченко В. та ін. Управлінський вимір забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів. Київ: IVO НАПН України, 2023. 152 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/diyalnist-univ_mon_2023-152p.pdf (дата звернення: 29.06.2025)

7. Хриков Є.М. Управління закладом освіти: підручник. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
8. Інновації в управлінні шкільною освітою у глобалізованому світі. URL: <https://www.researchgate.net/publication/367357006> (дата звернення: 29.06.2025)
9. Adebayo O. P. et al. An organisational diagnostic model for a sustainable organizational performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 655(1). 012026. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/655/1/012026>
10. Bast L. S. et al. School coordinators' perceptions of organizational readiness is associated with implementation fidelity. *Prevention Science*. 2021. Vol. 22. P. 490–501. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11121-020-01197-1>
11. Amorin R. Organizational diagnosis in state universities and colleges (SUCs). *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*. 2024. Vol. 6(9). P. 129–143. DOI: <https://doi.org/10.32996/jhss.2024.6.9.15>
12. OECD. Measuring Innovation in Education: A New Perspective. Paris: OECD Publishing, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264215696-en>
13. Quinn R. E., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria. *Management Science*. 1983. Vol. 29(3). P. 363–377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
14. Weisbord M. R. Teaching organizational diagnosis as a 'practice theory'. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*. 1979. Vol. 3(3). P. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.1177/105256297900300305>
15. Küçükalkan K., Sakallı Demirok M., Avcin M. Assessment of managerial processes applied in multinational special education institutions. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(9). e19514. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19514>
16. Parveen K. et al. The contribution of quality management practices to student performance. *Heliyon*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>
17. Velasco E. et al. Innovation management tools. *Management Review Quarterly*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00329-5>
18. Wan W. et al. The bottom-line mentality of leaders in education and training institutions. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. 689840. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.689840>
19. Firmansyah A. et al. The role of transformational leadership and knowledge management on vocational schools performance. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. 895341. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
20. Adebowale B. O. A. et al. Systematic review of institutional innovation literature. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 73(2). P. 731–785. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00259-8>
21. Bao Y. et al. A machine learning analysis of school-level drivers of organisational innovativeness. *Journal of Educational Change*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10833-026-09545-8>
22. Lin X. et al. Advances in the innovation of management. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 1557–1595. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00667-4>
23. Rahimi H. et al. The analysis of organizational diagnosis on based Six Box Model in universities. *Higher Education Studies*. 2011. Vol. 1(1). P. 84–92. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080932.pdf> (дата звернення: 29.06.2025)
24. Kralia V. Use of management diagnostic tools for effective management decisions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. URL: <http://ujae.org.ua/en/use-of-management-diagnostic-tools-for-effective-management-decisions/> (дата звернення: 29.06.2025)
25. Unertl K. M., Novak L. L. Organizational diagnostics. *JAMIA Open*. 2020. Vol. 3(2). P. 269–280. DOI: <https://doi.org/10.1093/jamiaopen/ooaa013>
26. Vincent-Lancrin S. (Ed.). Measuring Innovation in Education 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/a7167546-en>

REFERENCES:

1. Boiko Ye., Diachenko Yu. (2022) Innovatsiyni menedzhment – suchasne antykryzove upravlinnia [Innovation management – modern anti-crisis management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems Development*, vol. 52, pp. 5–11. (in Ukrainian)
2. Hutsul Yu. (2026) Metod upravlinskoi diahnostryky innovatsiinykh rishen pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy [Method of managerial diagnostics of innovative decisions under post-war reconstruction]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 1(58), pp. 444–452. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-57> (in Ukrainian)
3. Kalinina L.M. et al. (2018) Suchasni naukovi pidkhody do upravlinnia zakladamy osvity [Modern scientific approaches to educational institution management]. Kyiv: Pedahohichna dumka, 224 p. (in Ukrainian)
4. Metodolohichni pidkhody do upravlinskoi diahnostryky i ekspertnoi analityky v upravlinni pidpriemstvom [Methodological approaches to managerial diagnostics and expert analytics] (2025). *Acta Academiae Beregsasiensis*.

Economics. Available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/248> (accessed June 29, 2025) (in Ukrainian)

5. Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy [Educational analytics through the lens of war: challenges and opportunities] (2022). *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420> (accessed June 29, 2025) (in Ukrainian)

6. Tkachenko V. et al. (2023) Upravlinskyi vymir zabezpechennia efektyvnosti osvitnoi diialnosti universytetiv [Managerial dimension of university educational effectiveness]. Kyiv: IVO NAPN Ukrainy, 152 p. Available at: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/diyalnist-univ_mon_2023-152p.pdf (accessed June 29, 2025) (in Ukrainian)

7. Khrykov Ye.M. (2022) Upravlinnia zakladom osvity [Educational institution management]: pidruchnyk. Berdiansk: BDPU, 506 p. (in Ukrainian)

8. Innovatsii v upravlinni shkilnoiu osvitoiu u hlobalizovanomu sviti [Innovations in school education management in a globalised world] (2023). Available at: <https://www.researchgate.net/publication/367357006> (accessed June 29, 2025) (in Ukrainian)

9. Adebayo O. P., Worlu R. E., Moses C. L., Ogunnaike O. O., Salau O. P. (2021) An organisational diagnostic model for a sustainable organizational performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 655(1), 012026. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/655/1/012026>

10. Bast L. S., Andersen H. B., Andersen A., Lauemøller S. G., Bonnesen C. T., Krølner R. F. (2021) School coordinators' perceptions of organizational readiness is associated with implementation fidelity. *Prevention Science*, vol. 22, pp. 490–501. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11121-020-01197-1>

11. Amorin R. (2024) Organizational diagnosis in state universities and colleges (SUCs): Academic deans' perspectives through the lens of Weisbord's Six-Box Model. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, vol. 6(9), pp. 129–143. DOI: <https://doi.org/10.32996/jhsss.2024.6.9.15>

12. OECD (2014) Measuring Innovation in Education: A New Perspective. Educational Research and Innovation. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264215696-en>

13. Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol. 29(3), pp. 363–377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

14. Weisbord M. R. (1979) Teaching organizational diagnosis as a 'practice theory'. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, vol. 3(3), pp. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.1177/105256297900300305>

15. Küçükalkan K., Sakallı Demirok M., Avcin M. (2023) Assessment of managerial processes applied in multinational special education institutions. *Heliyon*, vol. 9(9), e19514. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19514>

16. Parveen K. et al. (2024) The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture. *Heliyon*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>

17. Velasco E. et al. (2023) Innovation management tools: A comprehensive literature approach of the last three decades. *Management Review Quarterly*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00329-5>

18. Wan W., Liu L., Long J., Fan Q., Wu Y. J. (2021) The bottom-line mentality of leaders in education and training institutions: Where to go for innovation? *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 689840. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.689840>

19. Firmansyah A., Chen M.-H., Junaedi I. W. R., Arwani M., Kistyanto A. (2022) The role of transformational leadership and knowledge management and learning organization on vocational schools performance during digital era. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 895341. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>

20. Adebawale B. O. A. et al. (2023) Systematic review of institutional innovation literature: Towards a multi-level management model. *Management Review Quarterly*, vol. 73(2), pp. 731–785. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00259-8>

21. Bao Y. et al. (2024) A machine learning analysis of school-level drivers of organisational innovativeness. *Journal of Educational Change*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10833-026-09545-8>

22. Lin X., Ribeiro-Navarrete S., Chen X. et al. (2024) Advances in the innovation of management: A bibliometric review. *Review of Managerial Science*, vol. 18, pp. 1557–1595. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00667-4>

23. Rahimi H., Siadat S. A., Hoveida R., Shahin A., Nasrabadi H. A., Arbabisarjou A. (2011) The analysis of organizational diagnosis on based Six Box Model in universities. *Higher Education Studies*, vol. 1(1), pp. 84–92. Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080932.pdf> (accessed June 29, 2025)

24. Kralia V. (2021) Use of management diagnostic tools for effective management decisions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Available at: <http://ujae.org.ua/en/use-of-management-diagnostic-tools-for-effective-management-decisions/> (accessed June 29, 2025)

25. Unertl K. M., Novak L. L. (2020) Organizational diagnostics: A systematic approach to identifying technology and workflow issues in clinical settings. *JAMIA Open*, vol. 3(2), pp. 269–280. DOI: <https://doi.org/10.1093/jamiaopen/ooaa013>

26. Vincent-Lancrin S. (Ed.) (2023) *Measuring Innovation in Education 2023: Tools and Methods for Data-Driven Action and Improvement*. Educational Research and Innovation. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/a7167546-en>

Дата надходження статті: 23.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 05.08.2026

Дата публікації статті: 18.08.2026