

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
(ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ПАБЛІКРІЛЕЙШЕНЗ, КОУЧІНГ ТА Ш.)
ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Кваліфікаційна робота
здобувачки освітнього ступеня магістр
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент,
Управління закладом освіти»
Лебедевої Ольги Олександрівни
Керівник: к. пед. н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: завідувач кафедри загальної
педагогіки і спеціальної освіти
ІДГУ, к. пед. н., доц. Звєкова В. К.

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
протокол № 7 від «17» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри
Метіль Т.К. Метіль Т.К.

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК
«24» серпня 2025 р.
Оцінка 92 Відмінно
(за стабільною кількістю) (за спеціальною шкалою)

Голова ЕК
Мурашко Т.С. Мурашко Т.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ....	7
1.1.Зміст та значення сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти.....	7
1.2. Передумови та етапи впровадження сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти.....	19
1.3. Оцінка ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ЛАРЖАНСЬКОГО ЛІЦЕЮ.....	32
2.1.Організаційно-економічна характеристика Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.....	32
2.2. Вивчення практики застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею.....	39
2.3. Оцінка ефективності застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	56
3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності інноваційних технологій управління закладом освіти.....	56
3.2.Визначення основних напрямів удосконалення інноваційних технологій управління закладом освіти.....	61
3.3. Розробка заходів з підвищення ефективності застосування сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	80
Додатки.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні заклади освіти функціонують у складному та динамічному середовищі, яке постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, демографічних викликів та соціально-економічних криз. В умовах війни та нестабільності освітня система України зазнає особливого навантаження, що потребує від керівників закладів не лише традиційних адміністративних навичок, а й здатності до стратегічного мислення, інноваційного підходу та гнучкої адаптації. Саме тому актуальність теми сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти є надзвичайно високою. Тайм-менеджмент допомагає долати перевантаження та дефіцит часу, структурувати робочі процеси й підвищувати продуктивність. Паблік рілейшенз забезпечує формування позитивного іміджу закладу, прозорість управління та довіру громади. Коучинг і наставництво сприяють адаптації молодих педагогів, розвитку лідерських компетентностей та профілактиці професійного вигорання. Водночас цифрові інструменти та електронний документообіг зменшують бюрократичне навантаження й підвищують ефективність управління. Таким чином, актуальність теми сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти визначається комплексом чинників, а саме, потребою у підвищенні ефективності управлінських процесів, формуванні позитивного іміджу, розвитку кадрового потенціалу, зменшенні бюрократичного навантаження та інтеграції цифрових інструментів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів з підвищення ефективності застосування сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти на підставі вивчення теоретичних засад впровадження сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти, а також дослідження і оцінки їх ефективності у діяльності Ларжанського ліцею.

Завдання кваліфікаційної роботи включають:

1. Вивчити теоретичні засади впровадження сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти.
2. Вивчити практику застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею
3. Здійснити оцінку ефективності застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею
4. Визначити основні напрями удосконалення інноваційних технологій управління закладом освіти
5. Розробити заходи з підвищення ефективності застосування сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність закладу освіти як цілісна система організації, планування, мотивації, контролю та розвитку, що забезпечує ефективне функціонування та якість освітнього процесу, а **предметом дослідження** - сучасні інноваційні технології управління закладом освіти (тайм-менеджмент, паблік рілейшенз, коучинг та інші), їхні особливості впровадження, оцінка ефективності та вплив на результативність освітньої діяльності й розвиток кадрового потенціалу.

Для реалізації поставленої мети роботи було використано комплекс взаємопов'язаних **методів дослідження**. Теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація) застосовано для розкриття сутності сучасних інноваційних технологій управління та визначення їхнього значення в освітньому менеджменті. Порівняльний і структурно-логічний аналіз використано для дослідження сучасних підходів до організації управлінських процесів, контролю та оцінювання результатів діяльності закладів освіти. Емпіричні методи (спостереження, анкетування, інтерв'ю) дали змогу вивчити практику застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею та інших освітніх установ, а також оцінити рівень готовності колективів до змін. Статистичні та аналітичні методи були використані для узагальнення отриманих даних, виявлення тенденцій і

формування висновків щодо ефективності управлінських рішень та перспектив удосконалення інноваційних практик.

Інформаційна база дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи були використані наукові та науково-практичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань впровадження та реалізації сучасних інноваційних технологій управління (тайм-менеджмент, паблік рілейшенз, коучинг та ін.) закладом освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності впровадження та реалізації сучасних інноваційних технологій управління (тайм-менеджмент, паблік рілейшенз, коучинг та ін.) закладом освіти.

Апробація результатів дослідження.

Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на XI Всеукраїнській науково–практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (20 листопада 2025 року, м. Ізмаїл), тема доповіді «Міжнародний досвід управління закладами освіти та його адаптація в Україні»

Студенткою також були опубліковані наукові праці:

- Яковенко О. І., Лебедева О. О. Інноваційні управлінські технології в освіті: проблема впровадження в умовах змін. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. №6.

- Лебедева О. О. Передумови впровадження сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти. Трансформація економіки та суспільства: глобальні тенденції та національні перспективи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Суми, 30 листопада 2025 р). Research Europe, 2025. 124 с. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr251130>

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 50 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 79 сторінках друкованого тексту, який включає 22 таблиці.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

1.1.Зміст та значення сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти

У сучасному освітньому середовищі, що зазнає глибоких трансформацій під впливом війни, цифровізації, демографічних змін та глобальних викликів, роль керівника закладу освіти виходить за межі традиційного адміністрування. Від нього очікується не лише ефективне управління ресурсами, а й здатність до стратегічного мислення, інноваційного підходу та гнучкої адаптації до змін. У цьому контексті особливого значення набувають сучасні управлінські технології, як інструменти, що забезпечують якісне функціонування та розвиток освітніх установ.

У сучасних умовах трансформації освітнього середовища керівник закладу освіти має володіти не лише адміністративними навичками, а й інноваційними управлінськими технологіями.

Управлінські технології є сукупністю методів, прийомів, інструментів і процедур, які використовуються керівником для ефективного планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності організації або її окремих підрозділів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів. Зокрема, І.І. Кравчук та Л.В.Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. під технологіями управління розуміють систему цілей, способів і засобів управлінського впливу на працівників [24].

В. В. Гук визначає зміст технології управління, як сукупність методів, прийомів та інструментів, реалізація яких передбачає послідовне та системне виконання управлінських операцій та процедур, спрямованих на досягнення бажаного результату. Така технологія, будучи структурованою та стандартизованою, може бути швидко освоєна іншим суб'єктом управління, що забезпечує її тиражованість і практичну ефективність [9].

Р. І. Жовнач, Т. Г. Петленко, А. А. Орлова зазначають, що управлінські технології не мають жорстко окреслених меж, проте їхня мета чітко визначена — забезпечити трансформацію об'єкта управління з початкового стану до нового, цільового та конкурентоспроможного рівня або гарантувати його стабільне й ефективне функціонування. Основними складовими технології управління, на думку, Р. І. Жовнача, Т. Г. Петленко, А. А. Орлової, є функції менеджменту, методи, управлінські рішення та інформаційне забезпечення управлінської діяльності [12].

Кривдик В. І. під технологією управління розуміє процес, який заснований на знаннях та спрямований на перетворення вхідних елементів (сировини, обладнання, матеріалів) на вихідні (вироби, послуги). Автор також зазначає, що у сучасному дискурсі поняття «технологія» дедалі частіше трактується як система знань, що нерозривно пов'язана з формуванням нової моделі економіки - економіки знань. Цей тип економіки базується на інтелектуальних ресурсах і виступає рушієм науково-технічного прогресу. На сьогодні ефективність діяльності установ значною мірою визначається рівнем інтеграції технологій, зокрема управлінських, у практичну площину, із залученням найновіших досягнень науки та техніки [19].

Аналіз наявних дефініцій дозволяє виокремити кілька концептуальних трактувань сутності технології управління, зокрема: як системи процесів; як комплексу знань; як послідовності дій; як сукупності заходів, методів, інструментів; як набору операцій, процедур і прийомів.

З метою забезпечення ефективного та цілеспрямованого використання управлінських технологій у практиці керівництва, науковці та фахівці розробили низку підходів до їх класифікації, які дозволяють систематизувати управлінські технології відповідно до розділів менеджменту, функціонального призначення, напрямів управління, цілей, причин, рівня управління, інноваційністю, типу взаємодії (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до класифікації технологій управління

Ознака	Види технологій управління
За розділами менеджменту	Управління персоналом Управління бізнес-процесами Стратегічне управління Управління логістикою
За функціональним призначенням	Планування Організація Мотивація Контроль
За напрямками управління	Клієнти Внутрішні процеси Фінанси Навчання і розвиток
За цілями	Формування персоналу; Підтримки працездатності; Забезпечення інноваційного розвитку
За причинами	Планові заходи Екстренні заходи
За рівнем управління	Стратегічний рівень Оперативний рівень Тактичний рівень
За рівнем інноваційності	Традиційні Інноваційні
За типом взаємодії	Групові Організаційні

Джерело: розроблено автором за даними [9, 12, 19, 24]

Управлінські технології в сучасному менеджменті класифікуються за низкою підходів, що дозволяють глибше осмислити їхню природу, функціональне призначення та контекст застосування.

Один із поширених підходів є класифікація за розділами менеджменту, яка охоплює такі напрями, як управління персоналом, управління бізнес-процесами, стратегічне управління та управління логістикою. Кожен із цих напрямів передбачає використання специфічних технологій, адаптованих до відповідної сфери управлінської діяльності.

Інший підхід базується на функціональному призначенні управлінських технологій. У цьому контексті технології поділяються відповідно до класичних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, мотивації та

контролю. Така класифікація дозволяє структурувати управлінські інструменти залежно від етапу управлінського циклу, на якому вони застосовуються.

За напрямками управління технології поділяються на ті, що орієнтовані на роботу з клієнтами, внутрішніми процесами, фінансами, а також навчанням і розвитком персоналу, що враховує специфіку управлінського впливу на різні складові організаційної системи, зокрема в освітньому середовищі.

Класифікація за цілями передбачає поділ технологій на ті, що спрямовані на формування персоналу, підтримку його працездатності та забезпечення інноваційного розвитку, що акцентує увагу на кінцевому результаті управлінських дій, що особливо важливо для стратегічного планування в освітніх закладах.

Важливим є також підхід за причинами застосування технологій, який розрізняє планові та екстренні заходи. Планові технології реалізуються в межах стратегічного чи річного плану, тоді як екстренні здійснюються у відповідь на кризові ситуації або непередбачувані зміни.

За рівнем управління технології поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні технології орієнтовані на довгострокове бачення та розвиток, тактичні - на середньострокове планування, а оперативні - на щоденне управління процесами [22].

З огляду на рівень інноваційності управлінські технології класифікуються як традиційні та інноваційні. Традиційні базуються на класичних управлінських моделях, тоді як інноваційні включають такі сучасні підходи, як коучинг, фасилітацію, цифрові платформи тощо.

Класифікація управлінських технологій за типом взаємодії передбачає поділ технологій на групові та організаційні. Групові технології спрямовані на взаємодію в межах команди, а організаційні охоплюють всю структуру закладу освіти, забезпечуючи системні зміни та розвиток організаційної культури [24].

Таким чином, класифікація управлінських технологій дозволяє глибше осмислити їхню природу та сфери застосування. Проте варто пам'ятати, що ці

технології не є самоціллю, а саме покликані вирішувати конкретні проблеми, з якими стикаються сучасні заклади освіти.

Освітня сфера України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено як довготривалими системними проблемами, так і новими викликами, спричиненими війною, демографічними змінами та глобальними тенденціями.

Зокрема, як зазначають Т. В. Воронько-Невіднича, Л. І. Бахмат, В. Р. Шило та Д. О. Пилипенко, до вже існуючих системних проблем в освітній сфері, таких як хронічне недофінансування, скорочення демографічного потенціалу та розрив між змістом освітніх програм і потребами ринку праці, додалися нові виклики, спричинені сучасними обставинами. Серед них вимушене переміщення студентів і викладачів, часткове або повне руйнування освітньої інфраструктури, а також необхідність оперативного реагування на зміни у сфері безпеки, мобільності та доступності освітніх послуг [7].

Водночас ці виклики стали каталізатором управлінських інновацій, зокрема, активізувалася цифровізація освітнього процесу, розширюється співпраця з іноземними закладами вищої освіти, впроваджуються альтернативні моделі фінансування, а також посилюється автономія освітніх установ. У цьому контексті особливої актуальності набуває системне осмислення глобальних тенденцій, які формують сучасне освітнє середовище, з метою адаптації управлінських стратегій як на національному, так і на інституційному рівнях [10].

Серед ключових тенденцій, що визначають вектор розвитку освіти, дослідники виокремлюють зростання міжнародної академічної мобільності, внутрішні трансформації системи вищої освіти, прогнозовані виклики зовнішнього середовища, посилення трудової міграції, вплив війни, демографічні зміни та старіння населення, проблеми фінансування, зростання ролі приватного сектору, цифрову трансформацію, а також розвиток наукового партнерства [34].

На думку В. В. Мартинця та В. А. Білошапки, найбільш критичними викликами для розвитку та регулювання освітньої сфери є обмежене фінансування, демографічні зміни, нерівномірний доступ до освітніх послуг, а також глибокі наслідки війни, що впливають на стабільність, доступність і якість освіти в Україні [22].

О. М. Миронова зазначає, що сучасні заклади освіти функціонують у складному середовищі, що характеризується глобалізаційними процесами, цифровізацією, зростанням конкуренції на ринку освітніх послуг та посиленням ролі знань як ключового ресурсу суспільного розвитку. У таких умовах ефективне управління розвитком освітніх установ набуває вирішального значення для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості [29].

Автор виокремлює низку викликів, які суттєво впливають на ефективність управлінських рішень у сфері освіти. Зокрема, до зовнішніх викликів належать:

- державна політика та нормативно-правове регулювання, що визначають рамки управлінських рішень і можуть як стимулювати, так і обмежувати автономію закладів освіти;

- соціально-економічне середовище та демографічні тенденції, які впливають на попит на освітні послуги, фінансові надходження та кадрову доступність;

- технологічні зміни та доступ до цифрової інфраструктури, що зумовлюють потребу в дистанційних та змішаних формах навчання, а також в інноваційних моделях управління;

- взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи громади, бізнес, заклади вищої освіти та міжнародних партнерів, що відкриває нові можливості для стратегічного розвитку;

- вимоги ринку праці до компетентностей випускників, які потребують оновлення освітніх програм та стратегічного переосмислення профілів підготовки;

- кризові фактори, зокрема пандемії, військові дії та економічні потрясіння, що вимагають стабільних управлінських систем, планів безперервності, цифрових рішень і психологічної підтримки [29].

Таким чином, О. М. Миронова підкреслює, що ефективне управління розвитком освітніх закладів можливе лише за умови системного врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх детермінант. Це, у свою чергу, вимагає впровадження адаптивного, стратегічного, інноваційного та системного підходів до управління, здатних забезпечити гнучкість, стійкість і якість освітніх послуг у динамічному середовищі [29].

До основних викликів, які, на думку М. Гагаріна, впливають на ефективність управлінської діяльності, належать необхідність оновлення управлінських стратегій відповідно до сучасних освітніх потреб і соціальних змін; відсутність єдиної моделі управління розвитком, що ускладнює формування чітких орієнтирів для керівників; недостатнє врахування педагогічних умов, які забезпечують ефективність управління процесом розвитку, зокрема, мотивації, професійного зростання, культури взаємодії; потреба в інтеграції зарубіжного та вітчизняного досвіду, що дозволить удосконалити управлінську діяльність і забезпечити сталий розвиток освітніх установ [8].

Автор підкреслює, що ефективне управління розвитком закладу освіти має базуватися на поєднанні стратегічного бачення, інноваційного мислення та гнучкої адаптації до змін [8].

На думку авторського колективу, що досліджує сучасні тенденції управління в освіті, ключовими викликами, які формують актуальний контекст управлінської діяльності у сфері освіти, є низка глибоких системних проблем. Зокрема, йдеться про застарілі управлінські моделі, які не відповідають вимогам цифрової трансформації та глобалізаційних процесів, а також про обмежену інституційну автономію, що стримує стратегічний розвиток закладів. Дослідники також акцентують на недостатньому рівні впровадження

інноваційних технологій в управлінську практику та освітній процес, що знижує адаптивність системи до змін [16].

Окрему групу викликів становлять зовнішні кризові чинники, зокрема війна, пандемії та економічна нестабільність, які потребують нових управлінських підходів, цифрових рішень і систем психологічної підтримки. Поряд із цим, зростання суспільних очікувань щодо якості освіти зумовлює необхідність оновлення механізмів оцінювання, моніторингу та управління результатами.

Серед внутрішніх викликів автори виокремлюють дефіцит управлінських компетентностей у керівників, зокрема в аспектах стратегічного мислення, цифрової грамотності та управління ризиками. Також наголошується на потребі формування нової управлінської культури, що ґрунтується на принципах лідерства, партнерства, відкритості та соціальної відповідальності.

У цьому контексті ефективне управління закладом освіти у XXI столітті, на переконання дослідників, має базуватися на поєднанні стратегічного бачення, інноваційного підходу, системного аналізу та здатності до адаптації. Особливу увагу вони приділяють розвитку управлінських компетенцій керівників, розширенню автономії освітніх установ та впровадженню цифрових інструментів, що сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності закладів освіти.

На думку В. Драгунова, ключовими викликами, які формують актуальний контекст управлінської діяльності у сфері освіти, є низка глибоких системних проблем. Зокрема, йдеться про застарілі управлінські моделі, які не відповідають вимогам цифрової трансформації та глобалізаційних процесів, а також про обмежену інституційну автономію, що стримує стратегічний розвиток закладів. Дослідник також акцентує на недостатньому рівні впровадження інноваційних технологій в управлінську практику та освітній процес, що знижує адаптивність системи до змін. Окрему групу викликів становлять зовнішні кризові чинники, зокрема війна, пандемії та економічна нестабільність, які потребують нових управлінських підходів, цифрових рішень

і систем психологічної підтримки. Поряд із цим, зростання суспільних очікувань щодо якості освіти зумовлює необхідність оновлення механізмів оцінювання, моніторингу та управління результатами. У цьому контексті ефективне управління закладом освіти у XXI столітті, на переконання дослідника, має базуватися на поєднанні стратегічного бачення, інноваційного підходу, системного аналізу та здатності до адаптації [10].

І. Круть вважає, що ключовими викликами сучасної освіти є освітні втрати та освітні розриви, які мають різну природу, але однаково потребують системного реагування [20].

Отже, одним із найгостріших викликів є демографічний спад, що проявляється у зменшенні кількості учнів, особливо в сільських регіонах та створює ризики для оптимального функціонування освітніх закладів, знижує ефективність використання ресурсів та вимагає перегляду мережі освітніх установ. Паралельно з цим, вимушене переміщення учасників освітнього процесу (учнів, студентів, педагогів) призводить до порушення стабільності навчання, втрати зв'язків між закладами та потреби в нових моделях мобільності й інтеграції.

Руйнування освітньої інфраструктури, спричинене воєнними діями, створює додаткове навантаження на управлінські системи. Частина закладів освіти зазнала фізичних пошкоджень або була евакуйована, що вимагає оперативного реагування, пошуку альтернативних форматів навчання та залучення громадських ресурсів. У цьому контексті особливої актуальності набуває нестабільне та недостатнє фінансування, що обмежує можливості модернізації, підвищення якості освіти, реалізації інноваційних проєктів і підтримки педагогічного складу. Залежність від зовнішніх донорів, грантів і нестабільного бюджетного фінансування створює додаткові ризики для стратегічного планування.

Ще одним важливим викликом є цифрова нерівність, яка проявляється в нерівному доступі до технічних засобів, інтернету та цифрових платформ, що ускладнює реалізацію дистанційного навчання, знижує ефективність освітніх

програм та поглиблює соціальну нерівність. У поєднанні з цим, емоційне вигорання педагогів, спричинене високим рівнем стресу, нестабільністю та перевантаженням, негативно впливає на якість освітнього процесу та потребує системної підтримки.

Окремої уваги заслуговує невідповідність між змістом освіти та потребами ринку праці, що зумовлює зниження конкурентоспроможності випускників, посилення трудової міграції та втрату людського капіталу. Це вимагає оновлення освітніх програм, посилення партнерства з бізнесом та впровадження механізмів прогнозування професійних потреб.

Нарешті, потреба в нових управлінських моделях є наскрізним викликом, що охоплює всі рівні освітньої системи. Традиційні вертикальні структури управління втрачають ефективність у динамічному середовищі, натомість зростає потреба в гнучких, горизонтальних, інноваційних підходах, які базуються на командному лідерстві, цифровій трансформації та стратегічному менеджменті.

Таким чином, сучасні виклики освіти в Україні формують запит на переосмислення управлінських практик, інтеграцію інноваційних технологій та формування нової культури управління, здатної забезпечити стійкість, адаптивність і розвиток освітніх закладів у складних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, фінансової нестабільності та глибоких соціальних змін.

На нашу думку, сучасні виклики, з якими стикається система освіти України, вимагають не лише оперативних рішень, а й стратегічного переосмислення управлінських підходів. Вважаємо за доцільне розглядати інноваційні управлінські технології як ключовий інструмент адаптації освітніх закладів до нових умов, що постійно змінюються. У таблиці нижче узагальнено можливі напрями застосування таких технологій відповідно до конкретних проблем, які наразі є найбільш актуальними для української освіти.

Таблиця 1.2

Застосування інноваційних управлінських технологій для вирішення
ключових викликів сучасної освіти в Україні

Освітній виклик	Інноваційна управлінська технологія	Механізм вирішення
1	2	3
Демографічний спад	Стратегічне управління, foresight	Прогнозування освітніх потреб, оптимізація мережі закладів, адаптація програм

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Вимушене переміщення	Тайм-менеджмент, цифрові платформи	Гнучке планування, дистанційне навчання, синхронізація розкладів
Руйнування інфраструктури	Кризовий менеджмент, фасилітація	Мобілізація ресурсів, тимчасові рішення, залучення громад
Недофінансування	Паблік рілейшнз, GR, краудфандинг	Пошук партнерів, донорів, формування позитивного іміджу закладу
Цифрова нерівність	EdTech, цифрова трансформація	Впровадження платформ, навчання цифровим навичкам, доступ до хмарних сервісів
Вигорання педагогів	Коучинг, менторинг, емоційний інтелект	Підтримка, розвиток лідерства, профілактика стресу
Невідповідність освіти ринку праці	Управління знаннями, foresight, партнерство з бізнесом	Оновлення програм, аналіз трендів, дуальна освіта
Війна та безпека	Антикризове управління, мобільні моделі	Готовність до змін, безпечне середовище, адаптація форм навчання
Трудова міграція	Стратегічне планування, академічна мобільність	Створення умов для повернення кадрів, міжнародні програми
Старіння населення	Управління персоналом, lifelong learning	Перепідготовка, залучення досвідчених кадрів, гнучкі формати
Нерівний доступ до освіти	Інклюзивне управління, цифрові рішення	Розширення доступу, адаптація контенту, підтримка вразливих груп
Потреба в нових моделях управління	Інноваційне управління, командне лідерство	Горизонтальні структури, автономія, гнучкість рішень
Академічна мобільність	Міжнародне партнерство, цифрові платформи	Обмін досвідом, спільні проєкти, інтеграція в глобальні освітні процеси

Джерело: розроблено автором за даними [7, 8, 10, 16, 20, 22, 29,34]

Так, у відповідь на демографічний спад доцільним є впровадження стратегічного управління з елементами foresight-аналізу. Це дозволяє прогнозувати освітні потреби, оптимізувати мережу закладів та адаптувати програми до реальних демографічних змін. У ситуації вимушеного переміщення учасників освітнього процесу ефективним є використання тайм-менеджменту та цифрових платформ, що забезпечують гнучке планування, дистанційне навчання та синхронізацію навчальних процесів у різних регіонах. Руйнування освітньої інфраструктури, на нашу думку, потребує застосування кризового менеджменту та фасилітаційних підходів, які сприяють мобілізації ресурсів, прийняттю тимчасових рішень і активному залученню громад до підтримки освітніх ініціатив. У контексті хронічного недофінансування

доцільним є активізація інструментів публік рілейшнз, GR (government relations) та краудфандингу, що дозволить не лише розширити фінансову базу закладу, а й сформувати позитивний імідж, здатний привабити партнерів і донорів. Для подолання цифрової нерівності важливо впроваджувати EdTech-рішення, розвивати цифрову інфраструктуру та забезпечувати доступ до хмарних сервісів. Важливо, що цифрова трансформація має охоплювати не лише технічні аспекти, а й розвиток цифрових компетентностей усіх учасників освітнього процесу. Щодо емоційного вигорання педагогів, ми вбачаємо ефективним впровадження коучингу, менторингу та розвиток емоційного інтелекту, що сприятиме підтримці мотивації, формуванню лідерських якостей і профілактиці професійного виснаження. Невідповідність між змістом освіти та потребами ринку праці, на нашу думку, потребує системного управління знаннями, партнерства з бізнесом і використання foresight-інструментів для оновлення програм і впровадження дуальної освіти. У відповідь на військові загрози та питання безпеки доцільним є застосування антикризового управління та мобільних моделей організації навчання, які забезпечують гнучкість, безпечне середовище та адаптацію форм навчання до умов воєнного стану. Трудова міграція вимагає стратегічного планування та розвитку академічної мобільності. На нашу думку, створення умов для повернення кадрів і реалізація міжнародних програм сприятимуть збереженню людського потенціалу в освіті. У контексті старіння населення доцільним є впровадження технологій управління персоналом і концепції lifelong learning, що дозволяє залучати досвідчені кадри, забезпечувати їхню перепідготовку та створювати гнучкі освітні формати. Нерівний доступ до освіти, на нашу думку, можна подолати через інклюзивне управління та цифрові рішення, які забезпечують адаптацію контенту, підтримку вразливих груп і розширення освітніх можливостей. Потреба в нових моделях управління вимагає впровадження інноваційного управління та командного лідерства. У цьому контексті, перехід до горизонтальних структур, посилення автономії та гнучкість управлінських рішень є необхідною умовою ефективного функціонування освітніх закладів.

Нарешті, академічна мобільність потребує розвитку міжнародного партнерства та цифрових платформ, що сприяють обміну досвідом, реалізації спільних проєктів і інтеграції українських закладів освіти у глобальний освітній простір.

Таким чином, інноваційні управлінські технології не лише відповідають на актуальні виклики, а й формують нову парадигму освітнього управління, зокрема, стратегічну, адаптивну та відкриту до змін.

1.2. Передумови та етапи впровадження сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Впровадження сучасних інноваційних технологій управління, таких як тайм-менеджмент, паблік рілейшенз, коучинг та інші, потребує врахування низки передумов, що визначають успішність цього процесу. До ключових передумов належать наявність стратегічного бачення розвитку закладу, готовність керівництва та колективу до змін, достатнє ресурсне забезпечення, а також сформована організаційна культура, орієнтована на інновації та відкритість. Важливим чинником є кадровий потенціал, адже саме компетентність управлінців і педагогів визначає здатність інтегрувати нові технології у щоденну практику (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Передумови впровадження сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Передумова	Зміст	Значення для успішності впровадження
1	2	3
Стратегічне бачення розвитку закладу	Чітке визначення цілей, пріоритетів та напрямів розвитку	Забезпечує системність змін та узгодженість інновацій із довгостроковою стратегією
Готовність керівництва та колективу до змін	Позитивне ставлення до інновацій, відкритість до нових практик	Зменшує опір змінам, сприяє швидшій інтеграції технологій у щоденну діяльність

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Ресурсне забезпечення	Наявність фінансових, матеріальних та технічних ресурсів	Створює умови для практичного застосування інноваційних методів (тренінги, цифрові інструменти, PR-кампанії)
Організаційна культура, орієнтована на інновації	Система цінностей і норм, що підтримує відкритість, гнучкість та співпрацю	Формує сприятливе середовище для впровадження нових управлінських практик
Кадровий потенціал	Компетентність управлінців і педагогів, їхня готовність до професійного розвитку	Визначає здатність закладу інтегрувати інноваційні технології у щоденну практику та забезпечує сталість змін

Джерело: розроблено автором за даними [7, 8, 10, 16, 20, 22, 29,34]

Стратегічне бачення розвитку закладу визначає рамку для всіх управлінських змін, тобто, чітко сформульовані цілі, пріоритети та напрями розвитку узгоджують інновації з довгостроковою стратегією. Завдяки системності та послідовності рішень інструменти тайм-менеджменту, PR та коучингу не залишаються поодинокими ініціативами, а інтегруються у план розвитку, що знижує ризик фрагментації проєктів і забезпечує сталість імплементації.

Позитивне ставлення до інновацій та відкритість до нових практик визначають швидкість і глибину інтеграції технологій у щоденну діяльність. Коли лідери моделюють поведінку прийняття змін, а команди залучені до співтворення рішень, опір зменшується, зростає довіра й відповідальність, що забезпечує практичне застосування методів і перехід від декларацій до дії.

Наявність фінансових, матеріальних та технічних ресурсів створює реальні умови для впровадження: оплата тренінгів, закупівля цифрових інструментів, реалізація PR-кампаній. Ресурсна база дозволяє планувати навантаження, розгортати пілоти й масштабувати успішні практики без перерв і втрат якості. У результаті інновації стають не проєктними винятками, а частиною стандартної операційної моделі.

Культура, що підтримує відкритість, гнучкість та співпрацю, формує середовище, де експерименти безпечні, а помилки — джерело навчання. Така система цінностей пришвидшує прийняття рішень, заохочує обмін знаннями і

робить комунікації прозорими. Вона підвищує шанси на глибоку інтеграцію управлінських практик і стабілізує зміни у повсякденній роботі.

Компетентність управлінців і педагогів, готовність до професійного розвитку визначають спроможність закладу опанувати й утримувати нові управлінські інструменти. Системні програми навчання та наставництва переводять знання у звички, забезпечуючи сталість змін і якість прийняття рішень. Це напряду впливає на результативність тайм-менеджменту, PR та коучингових практик у реальних процесах.

Отже, таблиця показує, що успішність впровадження сучасних інноваційних технологій управління залежить від узгодженої взаємодії стратегічних, культурних, кадрових і ресурсних факторів. Кожна передумова виконує окрему функцію: стратегія задає напрям, готовність людей знімає бар'єри, ресурси забезпечують практику, культура утримує зміни, а компетентності роблять їх ефективними. Разом вони створюють цілісну архітектуру, у якій інновації не просто впроваджуються, а приживаються і дають вимірюваний ефект.

Однією з ключових проблем у процесі впровадження сучасних інноваційних методів управління у закладах освіти є опір змінам з боку персоналу. Навіть за наявності стратегічного бачення розвитку закладу, достатнього ресурсного забезпечення та сформованої організаційної культури, саме людський фактор може стати вирішальним у визначенні успішності чи невдачі трансформацій [24].

Основними причинами є психологічна інерція та страх перед невідомим. Працівники часто побоюються додаткового навантаження, втрати звичних ролей або необхідності опанувати нові компетенції. Недостатня кадрова підготовка та відсутність системних програм професійного розвитку посилюють ці побоювання. Крім того, слабка комунікація з боку керівництва та відсутність пояснення стратегічних цілей інновацій призводять до недовіри та скептицизму. Важливим чинником є також організаційна інертність: коли зміни

сприймаються як загроза усталеним практикам, колектив схильний чинити опір [37].

Опір змінам може призвести до зниження ефективності управлінських процесів, затримки у впровадженні нових технологій та зростання конфліктності у колективі. Це негативно впливає на імідж закладу, зменшує довіру з боку громади та партнерів, а також знижує мотивацію персоналу. У крайніх випадках інновації залишаються лише формальними деклараціями, не інтегруючись у щоденну практику.

Подолання цієї проблеми можливе через комплексний підхід, який враховує передумови успішного впровадження інновацій. По-перше, необхідно забезпечити прозору комунікацію: пояснювати цілі та вигоди змін, демонструвати їхню відповідність стратегічному баченню розвитку закладу. По-друге, важливим є залучення персоналу до процесу трансформацій — участь у стратегічних сесіях, робочих групах та обговореннях підвищує рівень довіри та відповідальності. По-третє, слід інвестувати у розвиток кадрового потенціалу: системні тренінги, наставництво та коучинг допомагають зняти страх перед новими методами та формують необхідні компетенції. Нарешті, формування організаційної культури відкритості та співпраці створює сприятливе середовище, де інновації сприймаються не як загроза, а як можливість для розвитку [40].

Таким чином, опір змінам персоналу є природним, але подоланим явищем, якщо заклад освіти враховує стратегічні, кадрові, ресурсні та культурні передумови впровадження інноваційних технологій управління. Системна робота з комунікацією, навчанням та залученням колективу дозволяє трансформувати опір у підтримку, що забезпечує успішність і сталість управлінських змін.

Етапи впровадження інноваційних технологій управління мають послідовний характер і включають такі, як аналіз проблем та потреб закладу; підготовку кадрів, безпосереднє впровадження інноваційних практик у щоденну діяльність закладу, комунікаційну підтримку та формування

позитивного іміджу, моніторинг і оцінку результатів, масштабування успішних практик на інші освітні установи (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи впровадження інноваційних технологій управління

Етап	Зміст	Значення для закладу освіти
Аналіз проблем та потреб	Виявлення ключових труднощів і визначення пріоритетних напрямів змін	Забезпечує об'єктивну картину стану управління та формує основу для подальших рішень
Планування та розробка стратегії	Формування цілей, визначення ресурсів і механізмів реалізації	Створює стратегічний план дій, узгоджує інновації з довгостроковим розвитком закладу
Підготовка кадрів	Навчання, тренінги та наставництво для формування управлінських компетенцій	Підвищує професійний рівень персоналу та готовність колективу до змін
Впровадження інноваційних практик	Інтеграція сучасних технологій управління у щоденну діяльність	Оптимізує процеси, зменшує навантаження, покращує командну взаємодію
Комунікаційна підтримка та формування іміджу	Використання PR-інструментів, робота з громадою та соціальними мережами	Підвищує прозорість управління, зміцнює довіру та конкурентоспроможність закладу
Моніторинг і оцінка результатів	Регулярне відстеження ефективності та корекція стратегії	Дозволяє виявити сильні й слабкі сторони та своєчасно вдосконалювати процеси
Масштабування успішних практик	Поширення інноваційних рішень на інші освітні установи	Сприяє розвитку освітньої системи регіону та формуванню єдиної інноваційної моделі управління

Джерело: розроблено автором за даними [37, 40, 45]

Першим етапом є аналіз проблем та потреб, який передбачає виявлення ключових труднощів і визначення пріоритетних напрямів змін, що дозволяє отримати об'єктивну картину стану управління та сформувавши основу для подальших рішень. Наступним етапом виступає планування та розробка стратегії, що включає формування цілей, визначення ресурсів і механізмів реалізації, створюючи стратегічний план дій та узгоджуючи інновації з довгостроковим розвитком закладу. Третім етапом є підготовка кадрів, яка реалізується через навчання, тренінги та наставництво, спрямовані на формування управлінських компетенцій, що підвищує професійний рівень персоналу та готовність колективу до змін. Четвертий етап — безпосереднє впровадження інноваційних практик у щоденну діяльність закладу, що

оптимізує процеси, зменшує навантаження та покращує командну взаємодію. П'ятий етап полягає у комунікаційній підтримці та формуванні позитивного іміджу, що здійснюється через використання PR-інструментів, роботу з громадою та соціальними мережами, забезпечуючи прозорість управління, зміцнення довіри та конкурентоспроможність закладу. Шостим етапом є моніторинг і оцінка результатів, які передбачають регулярне відстеження ефективності та корекцію стратегії, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони та своєчасно вдосконалювати процеси. Завершальним етапом виступає масштабування успішних практик, яке спрямоване на поширення інноваційних рішень на інші освітні установи, сприяючи розвитку освітньої системи регіону та формуванню єдиної інноваційної моделі управління.

Така поетапність гарантує системність процесу та підвищує ймовірність досягнення очікуваних результатів, зокрема зменшення управлінських бар'єрів, покращення командної взаємодії та зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти.

1.3. Оцінка ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Ефективність впровадження таких інноваційних методів, як тайм-менеджмент, паблік рілейшенз, коучинг та інші, потребує системного аналізу, що здійснюється поетапно. Оцінка має на меті не лише визначити рівень результативності застосованих технологій, але й виявити сильні та слабкі сторони управлінських процесів, своєчасно скоригувати стратегію та забезпечити сталість позитивних змін.

Етапи оцінки ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти наведено у таблиці 1.5.

На підготовочому етапі визначаються цілі оцінки ефективності використання інноваційних технологій управління, формуються критерії та показники, які дозволяють об'єктивно виміряти результати.

Таблиця 1.5

Етапи оцінки ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Етап	Зміст етапу	Інструменти
Підготовчий	Визначення цілей оцінки, формування критеріїв та показників ефективності	Робочі наради, стратегічні сесії, аналіз нормативних документів
Збір даних	Проведення опитувань, інтерв'ю, аналіз управлінських рішень та документів	Анкетування, інтерв'ю, аналіз статистичних даних, контент-аналіз
Аналітичний	Узагальнення отриманих даних, виявлення тенденцій та проблемних зон	Порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, статистична обробка результатів
Оціночний	Формування висновків щодо ефективності використання інноваційних технологій	Експертні оцінки, групові дискусії, узагальнення результатів анкетування
Корекційний	Розробка рекомендацій та внесення змін у стратегію управління	Моніторинг, повторне анкетування, стратегічні сесії з корекцією планів

Джерело: розроблено автором за даними [2, 13, 18, 24, 32, 37]

Важливим завданням є узгодження очікувань керівництва та колективу, а також створення системи індикаторів, що відображають як кількісні, так і якісні зміни. Основними заходами виступають робочі наради, стратегічні сесії та аналіз нормативних документів, які забезпечують методичну основу для подальшого процесу оцінки [38].

Етап збору даних передбачає практичне отримання інформації про стан управлінських процесів та ефективність застосування інновацій. Основними заходами є проведення опитувань серед персоналу та керівництва, глибинні інтерв'ю з ключовими учасниками, а також аналіз управлінських рішень і внутрішніх документів закладу. Особливе значення має анкетування, яке дозволяє отримати репрезентативні дані про рівень задоволеності, проблемні аспекти та ставлення до нових технологій. Додатково застосовуються методи аналізу статистичних даних та контент-аналізу, що забезпечують комплексність збору інформації [32].

На аналітичному етапі здійснюється узагальнення отриманих даних, їхня систематизація та виявлення ключових тенденцій. Основними заходами є порівняльний аналіз результатів, застосування SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, а також статистична обробка даних для отримання об'єктивних висновків. Це дозволяє не лише оцінити ефективність використання інноваційних технологій, але й визначити проблемні зони, які потребують додаткової уваги та корекції.

На оціночному етапі формуються узагальнені висновки щодо ефективності впроваджених інноваційних технологій управління. Основними заходами є експертні оцінки, групові дискусії та узагальнення результатів анкетування. Важливо, що оцінка має не лише констатувати досягнуті результати, але й показати їхній вплив на управлінські процеси, кадровий потенціал та імідж закладу. Таким чином, формується цілісне бачення ефективності інновацій та їхньої ролі у розвитку освітньої установи [38].

Завершальний етап передбачає розробку рекомендацій та внесення змін у стратегію управління на основі отриманих висновків. Основними заходами є моніторинг результатів, повторне анкетування для перевірки динаміки змін та проведення стратегічних сесій з корекцією планів. Це дозволяє адаптувати управлінські рішення до нових умов, забезпечити сталість позитивних змін та уникнути повторення виявлених проблем.

Після визначення послідовності етапів процесу аналізу постає необхідність конкретизації інструментів та методів, за допомогою яких здійснюється оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій управління. Саме методи дозволяють наповнити кожен етап практичним змістом: від збору даних до формування висновків і корекції стратегії. Якщо етапи окреслюють загальну логіку та структуру процесу, то методи забезпечують його реалізацію на практиці, створюючи можливість отримати достовірну інформацію, узагальнити її та перетворити на управлінські рішення. Особливе значення серед них має анкетування, адже воно дозволяє отримати репрезентативні дані про ставлення персоналу та керівництва до інновацій, рівень задоволеності та

проблемні аспекти, що робить його ключовим інструментом у системі оцінки [40].

Методи оцінки ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Метод	Зміст методу	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Анкетування	Опитування персоналу та керівництва за допомогою стандартизованих запитань	Дає кількісні та якісні дані; може охопити велику кількість респондентів	Репрезентативність, швидкість збору даних, можливість статистичної обробки	Ризик формальних відповідей; залежність від якості запитань
Інтерв'ю	Глибинні бесіди з окремими учасниками процесу	Дозволяє отримати детальні пояснення та індивідуальні оцінки	Глибина інформації, можливість уточнень	Висока трудомісткість, обмежена кількість респондентів
Фокус-групи	Обговорення інноваційних практик у малих групах	Виявляє колективні настрої та ідеї для вдосконалення	Живий діалог, можливість генерувати нові рішення	Суб'єктивність, складність організації
Аналіз статистичних даних	Вивчення показників діяльності закладу (навантаження, продуктивність, іміджеві дані)	Ґрунтується на об'єктивних кількісних показниках	Об'єктивність, можливість порівняння у динаміці	Не враховує якісні аспекти (мотивацію, задоволеність)
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Використовується для стратегічної оцінки ефективності	Системність, стратегічна орієнтація	Потребує експертності, може бути суб'єктивним
Моніторинг комунікацій	Аналіз ефективності PR-кампаній та взаємодії з громадою	Відображає рівень довіри та імідж закладу	Дає уявлення про зовнішнє сприйняття	Складність вимірювання, залежність від зовнішніх факторів

Джерело: розроблено автором за даними [2, 13, 18, 24, 32, 37]

Таким чином, таблиця демонструє, що кожен метод має власні сильні сторони та обмеження, а найбільш ефективним є їхнє комплексне використання. Особливе значення має анкетування як базовий інструмент, доповнений інтерв'ю, фокус-групами та статистичним аналізом, що разом забезпечує повну картину ефективності управлінських інновацій.

Анкетування є базовим методом оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій управління, адже воно дозволяє швидко отримати кількісні та якісні дані від великої кількості респондентів. Використання стандартизованих запитань забезпечує репрезентативність результатів і створює можливість для їхньої статистичної обробки. Основною перевагою є швидкість збору інформації та можливість охопити широкий спектр думок, проте недоліком виступає ризик формальних відповідей, а також залежність від якості сформульованих запитань [40].

Інтерв'ю передбачає глибинні бесіди з окремими учасниками процесу, що дозволяє отримати детальні пояснення та індивідуальні оцінки. Цей метод особливо корисний для виявлення прихованих проблем і мотиваційних чинників, які не завжди можна зафіксувати у стандартизованих анкетах. Перевагою є глибина інформації та можливість уточнень у ході розмови, проте недоліком є висока трудомісткість та обмежена кількість респондентів, що знижує репрезентативність результатів [32].

Фокус-групи дозволяють організувати обговорення інноваційних практик у малих групах, що сприяє виявленню колективних настроїв та генеруванню нових ідей для вдосконалення управлінських процесів. Перевагою цього методу є живий діалог, який стимулює активність учасників та створює умови для вироблення спільних рішень. Водночас недоліком є суб'єктивність висловлювань та складність організації таких зустрічей, що потребує додаткових ресурсів і часу [37].

Аналіз статистичних даних ґрунтується на вивченні кількісних показників діяльності закладу, таких як навантаження, продуктивність чи іміджеві дані. Цей метод забезпечує об'єктивність оцінки та дозволяє порівнювати результати

у динаміці, що є важливим для довгострокового моніторингу ефективності. Перевагою є точність і можливість відстеження змін у часі, проте недоліком виступає те, що статистика не враховує якісні аспекти, зокрема мотивацію та рівень задоволеності персоналу.

SWOT-аналіз використовується для стратегічної оцінки ефективності інноваційних технологій управління, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для закладу освіти. Перевагою є системність та стратегічна орієнтація цього методу, що робить його корисним для довгострокового планування. Недоліком є потреба у високій експертності та ризик суб'єктивності оцінок, адже результати значною мірою залежать від компетентності учасників аналізу [45].

Моніторинг комунікацій передбачає аналіз ефективності PR-кампаній та взаємодії закладу з громадою, що дозволяє оцінити рівень довіри та імідж освітньої установи. Перевагою є можливість отримати уявлення про зовнішнє сприйняття закладу та його конкурентоспроможність. Недоліком є складність вимірювання та залежність від зовнішніх факторів, які можуть впливати на результати незалежно від внутрішніх управлінських рішень [49].

Використання різноманітних методів оцінки дозволяє отримати комплексну та багатогранну інформацію про ефективність впровадження інноваційних технологій управління. Проте самі методи є лише інструментами збору та аналізу даних, тоді як реальну картину результативності визначають конкретні показники. Саме показники дають змогу перевести якісні та кількісні результати досліджень у вимірювані критерії, що відображають рівень задоволеності персоналу, зміни у продуктивності, розвиток управлінських компетенцій та формування позитивного іміджу закладу. Таким чином, після окреслення методів оцінки логічним наступним кроком є визначення системи показників, які забезпечують об'єктивність та доказовість висновків.

Показники оцінки ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти наведено у таблиці 1.7.

Аналіз показників ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти свідчить, що їхня результативність має багатовимірний характер і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності.

Таблиця 1.7

Показники оцінки ефективності використання сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Показник	Характеристика
Рівень задоволеності персоналу	Визначається через анкетування та інтерв'ю
Зменшення бюрократичного навантаження	Вимірюється через аналіз управлінських процесів
Зростання управлінських компетенцій	Оцінюється за результатами тренінгів та наставництва
Покращення командної взаємодії	Визначається через опитування та спостереження
Формування позитивного іміджу закладу	Вимірюється за показниками PR-активності та довіри громади
Стійкість змін	Визначається через регулярний моніторинг та повторні оцінки

Джерело: розроблено автором за даними [2, 13, 24, 32, 40, 45]

Внутрішні показники (рівень задоволеності персоналу, зменшення бюрократичного навантаження, зростання управлінських компетенцій та покращення командної взаємодії) відображають якість організаційних процесів і готовність колективу до змін. Зовнішні показники (формування позитивного іміджу закладу та стійкість змін) демонструють здатність освітньої установи утримувати досягнуті результати та зміцнювати довіру громади. У сукупності ці критерії дозволяють оцінити не лише ефективність окремих інноваційних практик, але й загальний рівень розвитку управлінської системи закладу. Таким чином, комплексне використання зазначених показників забезпечує об'єктивність оцінки та створює основу для подальшого вдосконалення управлінських стратегій.

Висновок до 1 розділу. Аналіз теоретичних засад сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти дозволяє зробити низку узагальнень, що окреслюють їхню сутність, значення та актуальність у сучасних умовах

трансформації освітнього середовища. Управлінські технології виступають не лише інструментами організації та контролю, а й системою методів, процедур та прийомів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей закладу з оптимальним використанням ресурсів. Вони поєднують у собі як класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), так і новітні інноваційні практики, що ґрунтуються на принципах гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення.

У сучасному дискурсі технології управління розглядаються як комплекс знань і процесів, що спрямовані на трансформацію освітньої установи від початкового стану до нового, конкурентоспроможного рівня.

Класифікація управлінських технологій за різними ознаками (розділи менеджменту, функціональне призначення, напрями управління, цілі, причини застосування, рівень управління, інноваційність, тип взаємодії) дозволяє систематизувати їх та визначити сфери практичного використання. Такий підхід дає змогу керівникам обирати найбільш релевантні інструменти залежно від конкретних завдань і контексту діяльності закладу. Особливого значення набувають інноваційні технології, зокрема, коучинг, фасилітація, цифрові платформи, сучасні PR-інструменти, які сприяють розвитку управлінських компетенцій, формуванню культури довіри та відкритості, а також підвищенню конкурентоспроможності освітніх установ.

Важливо підкреслити, що актуальність інноваційних технологій управління зумовлена не лише внутрішніми потребами освітньої системи, а й зовнішніми викликами (війна, демографічні зміни, фінансові обмеження, цифровізація, глобалізаційні процеси та зростання суспільних очікувань щодо якості освіти). У цих умовах керівник закладу освіти має виступати не просто адміністратором, а стратегічним лідером, здатним до інноваційного мислення, адаптації та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, сучасні інноваційні технології управління є ключовим чинником розвитку освітніх закладів, адже вони забезпечують системність

управлінських процесів, підвищують їхню результативність та створюють умови для стійкого функціонування у складному й динамічному середовищі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ЛАРЖАНСЬКОГО ЛІЦЕЮ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області

Ларжанський ліцей Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області, розташований у селі Ларжанка, є комунальним освітнім закладом, який забезпечує реалізацію права дітей на здобуття повної загальної середньої освіти. Його діяльність охоплює всі рівні освіти (від дошкільного до профільного середнього) відповідно до чинного законодавства України.

Основні напрями роботи Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області включає:

- створення умов для гармонійного розвитку дошкільнят, збереження їх фізичного та психічного здоров'я;
- забезпечення доступу до якісної освіти згідно з державними стандартами, розвиток здібностей і мотивації учнів;
- реалізація конституційного права громадян на освіту;
- формування відповідальних, чесних громадян, здатних до свідомого вибору та суспільно корисної діяльності;
- виховання поваги до прав і свобод людини, неприйняття насильства та дискримінації;
- патріотичне виховання, шанування державної мови, символіки, культурної спадщини України;
- розвиток громадянської свідомості, демократичних цінностей;

- популяризація здорового способу життя, екологічної культури, дбайливого ставлення до природи;
- виховання доброти, милосердя, толерантності, справедливості, відповідальності;
- формування самодисципліни, сміливості, творчого потенціалу;
- усвідомлення важливості дотримання Конституції та законів, неприйняття корупції та порушень академічної доброчесності
- сприяння міжнаціональному порозумінню, миру та злагоді;
- розвиток ключових компетентностей (мовних, математичних, природничих, технічних, екологічних, цифрових, підприємницьких, фінансових тощо).

До структури Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області входять дитячий садок (старша група), початкова школа (1–4 класи), середня школа (5–9 класи), старша школа (10–11 класи).

Управління закладом здійснює директор, якому допомагають два заступники з навчально-виховної роботи та один з питань довілля. Їхні повноваження визначені посадовими інструкціями.

Вищим органом громадського самоврядування є педагогічна рада, загальні збори та рада закладу.

У Ларжанському ліцеї Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області працюють 28 педагогічних працівників. Динаміка чисельності працівників Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області за категоріями за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.1.

У період з 2022 по 2024 роки у Ларжанському ліцеї Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області спостерігається позитивна динаміка професійного зростання педагогічного складу. Кількість працівників вищої категорії зросла з 9 до 11 осіб, що свідчить про системне підвищення кваліфікації. Аналогічно збільшилася чисельність учителів-методистів (з 4 до 6)

та старших учителів (з 5 до 7), що демонструє розвиток методичної компетентності та наставницького потенціалу.

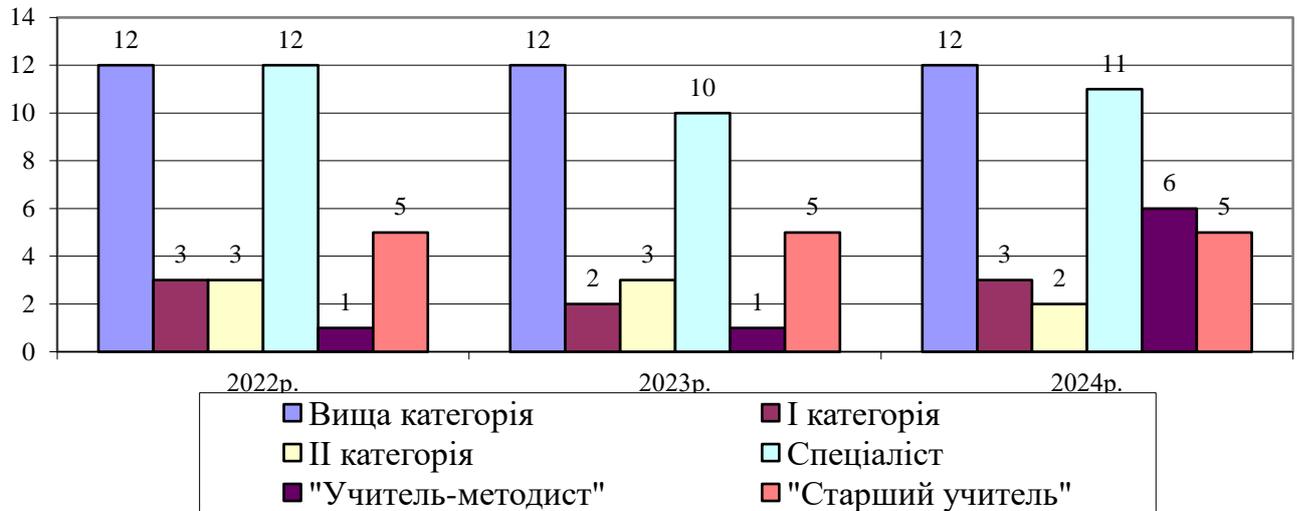


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників Ларжанського ліцею за категоріями за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Водночас кількість спеціалістів та працівників II категорії поступово зменшилася, що може бути наслідком переходу до вищих кваліфікаційних рівнів. Загальна чисельність педагогів зростає з 30 у 2022 році до 34 у 2024, що підтверджує тенденцію до кадрового зміцнення та професійного оновлення колективу.

На рис. 2.2. наведена структура працівників Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області за категоріями у 2022 рр.

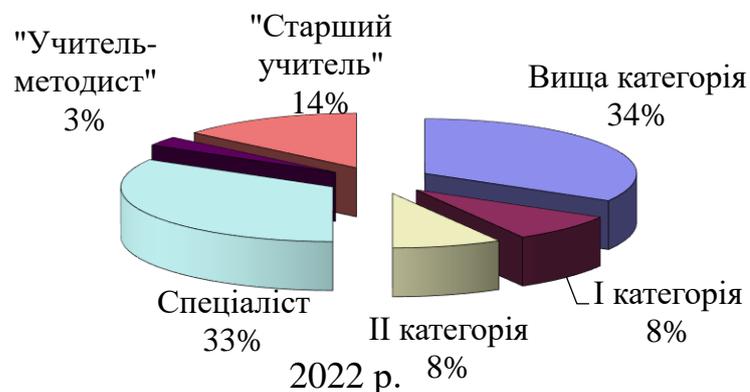
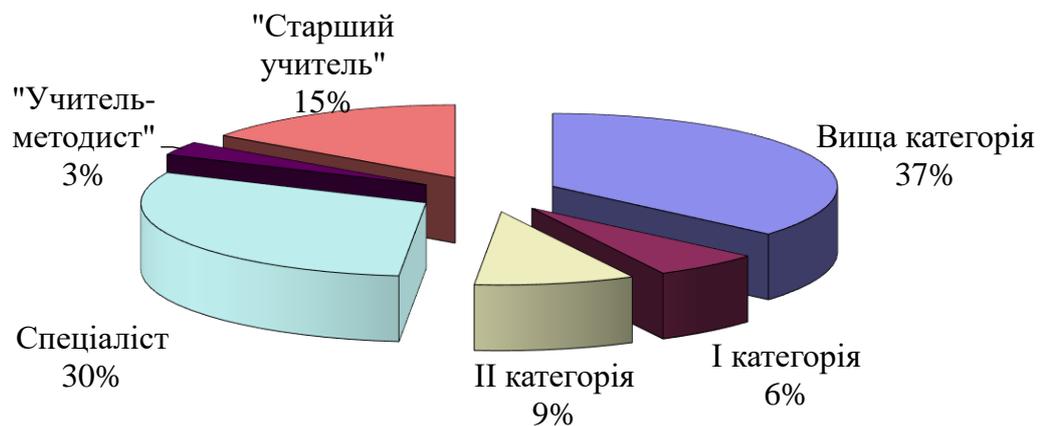


Рис. 2.2. Структура працівників Ларжанського ліцею за категоріями у 2022рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У 2022 році структура педагогічних працівників Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області демонструє збалансоване поєднання кваліфікаційних рівнів. Найбільшу частку становили спеціалісти — 33%, що свідчить про наявність базового кадрового потенціалу. Водночас 14% працівників мали статус старшого учителя, а 3% — учителя-методиста, що вказує на наявність досвідчених наставників і методистів у колективі. У розрізі кваліфікаційних категорій переважає вища категорія — 34%, що є ознакою високого професійного рівня. Працівники I та II категорії становили по 8% відповідно, що свідчить про поступовий розвиток і просування в межах атестаційної системи.

На рис. 2.3. наведена структура працівників Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області за категоріями у 2023 рр.



2023 р.

Рис. 2.3. Структура працівників Ларжанського ліцею за категоріями у 2023рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У 2023 році найбільшу частку становили працівники з вищою категорією — 37%, що свідчить про домінування досвідчених і атестованих фахівців. Спеціалісти склали 30%, забезпечуючи стабільну основу кадрового потенціалу. Частка старших учителів становила 15%, а учителів-методистів — 3%, що вказує на наявність методичної експертизи та наставницької підтримки. Працівники I та II категорії становили 6% і 9% відповідно, демонструючи поступовий рух у напрямку підвищення кваліфікації.

На рис. 2.4. наведена структура працівників Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області за категоріями у 2024 рр.

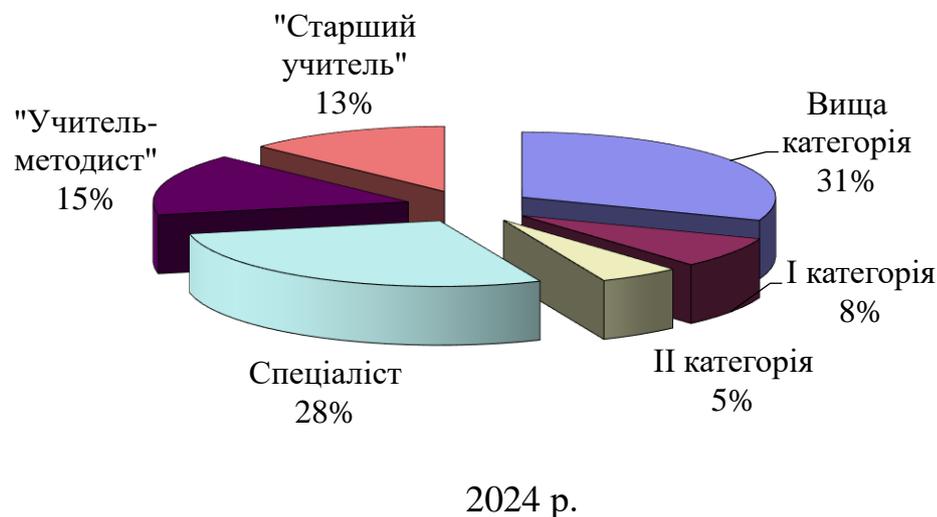


Рис. 2.4. Структура працівників Ларжанського ліцею за категоріями у 2024рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У 2024 році структура педагогічного складу Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області засвідчує високий рівень професійної кваліфікації та методичної зрілості. Найбільшу частку становили працівники з вищою категорією — 31%, що підтверджує стабільну присутність досвідчених фахівців у колективі. Спеціалісти склали 28%, забезпечуючи кадрову основу для подальшого професійного зростання. Значну частину становили учителі-методисти — 15% та старші учителі — 13%,

що свідчить про активне функціонування методичної служби та наставницької підтримки. Працівники I та II категорії становили 8% і 5% відповідно, демонструючи поступовий рух у напрямку атестації.

Аналіз кваліфікаційного складу педагогічних працівників Ларжанського ліцею засвідчив наявність стабільного та професійно зрілого колективу, здатного реалізовувати освітні завдання на високому рівні. Водночас ефективне функціонування закладу освіти неможливе без чіткого розмежування управлінських повноважень і прав, що визначають межі автономії та відповідальності адміністрації ліцею. Нижче наведено узагальнену характеристику ключових управлінських функцій, які реалізуються відповідно до чинного законодавства та статуту закладу.

Права та повноваження Ларжанського ліцею наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Права та повноваження Ларжанського ліцею

№ з/п	Повноваження	Права
1	Дотримання вимог чинного освітнього законодавства	Самостійне визначення форм, методів і засобів організації освітнього процесу
2	Забезпечення доступу громадян до повної загальної середньої освіти	Формування варіативної частини навчального плану
3	Розробка освітніх програм	Впровадження експериментальних програм відповідно до законодавства
4	Розвиток науково-методичної та матеріально-технічної бази	Участь в інноваційній діяльності та наукових дослідженнях у співпраці з науковими установами
5	Забезпечення безпеки учнів і працівників	Залучення фінансових і матеріальних ресурсів з різних джерел
6	Формування культури здорового способу життя серед учнів	Використання власних доходів відповідно до законодавства
7	Добір і розстановка кадрів	Розвиток соціальної інфраструктури (спортивні, культурні, оздоровчі підрозділи)
8	Стратегічне планування діяльності та створення нових освітніх напрямів	Реалізація інших прав, передбачених статутом і законодавством
9	Встановлення міжнародних освітніх зв'язків	
10	Дотримання фінансової дисципліни та утримання матеріально-технічної бази	
11	Виконання додаткових функцій відповідно до статуту та чинного законодавства	

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Таким чином, управлінська модель Ларжанського ліцею базується на поєднанні нормативно визначених повноважень і прав, що забезпечують гнучкість, автономність і відповідальність у прийнятті рішень. Вона охоплює як освітню, так і фінансово-господарську, кадрову та інноваційну сфери, дозволяючи закладу ефективно реагувати на виклики сучасної освітньої політики та потреби громади. Такий підхід сприяє сталому розвитку ліцею, підвищенню якості освітніх послуг і зміцненню його ролі як осередку освітньої ініціативи в регіоні.

В умовах модернізації освітньої сфери та впровадження стандартів Нової української школи особливого значення набуває формування ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти. У Ларжанському закладі загальної середньої освіти така система є комплексною, структурованою та орієнтованою на сталий розвиток, академічну доброчесність і освітню інклюзію.

Ключові компоненти внутрішньої системи забезпечення якості Ларжанського ЗЗСО:

- стратегічне планування, зокрема заклад має чітко визначену стратегію розвитку, що охоплює всі рівні забезпечення якості середньої освіти;
- академічна доброчесність, що передбачає функціонування внутрішніх механізмів контролю та підтримки етичних стандартів у навчальному процесі;
- прозорість оцінювання учнів, зокрема, оприлюднено правила, процедури та критерії оцінювання, що забезпечують об'єктивність і справедливість;
- оцінювання педагогічної діяльності, для чого визначено процедури та критерії оцінювання роботи вчителів, що сприяє професійному зростанню;
- оцінювання управлінської діяльності, що передбачає регулярне оцінювання діяльності директора та його заступників відповідно до затверджених процедур;

- інклюзивне середовище, для формування якого заклад впроваджує принципи універсального дизайну та розумного пристосування для забезпечення рівного доступу до освіти;

- інформаційна підтримка, для реалізації якої функціонують сучасні інформаційні системи, що забезпечують ефективне управління освітнім процесом;

- ресурсне забезпечення, зокрема, наявні матеріальні та технічні ресурси для організації навчання, зокрема для самостійної роботи учнів;

- нормативна відповідність, яка реалізуються через додаткові процедури та заходи, передбачені чинним законодавством України та внутрішніми документами закладу.

Таким чином, внутрішня система забезпечення якості освіти в Ларжанському ЗЗСО є багатовимірною та інтегрованою. Вона поєднує стратегічне управління, етичні стандарти, прозорі механізми оцінювання та інклюзивні практики, що забезпечують стабільний розвиток закладу, підвищення освітніх результатів і довіру з боку учасників освітнього процесу.

2.2. Вивчення практики застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею

У діяльності Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області постійно виникають ситуації, які вимагають від адміністрації та педагогічного колективу застосування сучасних управлінських технологій. Це пов'язано з багатогранністю освітнього процесу, необхідністю дотримання нормативних вимог, забезпеченням високої якості навчання та створенням сприятливого середовища для розвитку учнів і педагогів. Традиційні методи управління залишаються важливими, проте вони вже не здатні повністю відповідати на виклики сучасності, тому їх доповнюють інноваційні технології, такі як тайм-менеджмент, коучинг, паблік рілейшенз, інтерв'єзія та електронний документообіг.

Однією з ключових проблем є організаційне перевантаження та дефіцит часу. Адміністрація та педагоги одночасно виконують багато завдань: складають плани роботи, готують звіти, організовують заходи, проводять наради, контролюють виконання навчальних програм. Часто кілька важливих завдань збігаються у часі, що призводить до хаосу та зниження якості виконання. Наприклад, підготовка до атестації педагогів може співпадати з проведенням олімпіад та підсумкових контрольних робіт. У таких випадках застосування технологій тайм-менеджменту дозволяє структурувати робочий час, визначати пріоритети та уникати перевантаження. Використання календарних планів, матриці пріоритетів та буферного часу допомагає організувати діяльність більш ефективно.

Не менш важливою проблемою є адаптація молодих педагогів та розвиток професійних компетентностей колективу. Нові вчителі стикаються з труднощами у методиці викладання, комунікації з учнями та батьками, веденні документації. Традиційне наставництво допомагає, але часто не стимулює самостійність і розвиток. У таких випадках ефективним є застосування коучингу, який передбачає індивідуальні зустрічі з наставником, постановку цілей, аналіз труднощів та пошук рішень. Це сприяє формуванню навичок саморефлексії та розвитку лідерських компетентностей. Якщо ж коучинг неможливий, застосовується менторинг, що забезпечує передачу досвіду, але потребує інтеграції з новими методами.

Важливим викликом для ліцею є формування позитивного іміджу та комунікація з громадою. Репутація закладу освіти має велике значення для батьків, учнів та місцевої громади. Проблеми виникають через несистемність інформаційної політики: досягнення учнів часто висвітлюються лише на батьківських зборах, але не поширюються у соціальних мережах чи місцевих ЗМІ. Це знижує довіру та впізнаваність закладу. Застосування технологій паблік рілейшенз дозволяє створити контент-план, регулярно інформувати громадськість через сайт та соціальні мережі, організувати публічні заходи.

Це підвищує довіру громади та зміцнює імідж ліцею. У кризових ситуаціях PR-технології допомагають швидко й прозоро донести позицію закладу.

Ще однією проблемною сферою є стратегічне планування та оцінка ресурсів. Часто плани розвитку закладу мають декларативний характер і не містять конкретних показників чи ресурсного забезпечення. Наприклад, у плані може бути зазначено «підвищення рівня інклюзивної освіти», але не визначено конкретних кроків, ресурсів та відповідальних осіб. Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематично виявляти сильні та слабкі сторони, визначати можливості й ризики, формувати конкретні цілі та завдання. Це робить стратегічне планування більш реалістичним і результативним.

Серйозною проблемою залишається документообіг та бюрократичні навантаження. Велика кількість паперової документації призводить до дублювання інформації, втрати часу та зниження ефективності. Наприклад, підготовка звітів про успішність учнів займає кілька днів, оскільки дані збираються вручну з різних журналів. Впровадження електронного документообігу дозволяє зменшити навантаження та забезпечити швидкий доступ до інформації. Використання цифрових шаблонів, електронних журналів та баз даних підвищує прозорість і зручність управління. Проте паралельне ведення паперових документів залишається обов'язковим, що створює потенціал для поступового переходу до повністю цифрової системи.

У педагогічній практиці часто виникають складні ситуації, які потребують колективного вирішення. Це можуть бути проблеми роботи з «важкими» класами, конфлікти з батьками, впровадження інклюзивних програм. Традиційні методичні семінари не завжди дають можливість знайти практичні рішення. У таких випадках ефективним є застосування інтервізії — обговорення конкретних кейсів у малих групах, пошук рішень та обмін досвідом. Це дозволяє знайти практичні відповіді на проблеми та підвищити професійну компетентність педагогів.

Попри впровадження інноваційних технологій управління, у ліцеї зберігається потреба у традиційній директивній моделі. Вона необхідна для

забезпечення фінансової дисципліни, дотримання нормативних вимог та контролю за виконанням наказів. Наприклад, у випадку перевірки матеріально-технічної бази необхідно застосовувати жорсткий контроль та звітність. Поєднання директивного стилю з інноваційними методами дозволяє зберегти дисципліну та водночас забезпечити гнучкість у педагогічній діяльності.

Таким чином, у діяльності Ларжанського ліцею виникає широкий спектр ситуацій та проблем, що вимагають застосування різних управлінських технологій. Тайм-менеджмент допомагає уникати перевантаження та хаосу, коучинг і менторинг підтримують професійний розвиток педагогів, PR-комунікації формують позитивний імідж закладу, SWOT-аналіз забезпечує стратегічне планування, електронний документообіг зменшує бюрократичні навантаження, інтервізія сприяє вирішенню складних педагогічних ситуацій, а директивна модель гарантує дисципліну та відповідність нормативним вимогам. Поєднання традиційних і сучасних методів створює багатовимірну систему управління, яка забезпечує стабільність і водночас відкриває перспективи для розвитку та вдосконалення освітнього процесу.

Управління сучасним закладом освіти потребує не лише дотримання нормативних вимог, а й впровадження інноваційних технологій, які сприяють ефективності, прозорості та мотивації учасників освітнього процесу. У Ларжанському ліцеї поступово інтегруються такі методи, як тайм-менеджмент, коучинг, PR-комунікації, а також зберігаються елементи традиційного адміністративного стилю, що створює основу для подальшого вдосконалення.

Застосування сучасних управлінських технологій у Ларжанському ліцеї наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Застосування сучасних управлінських технологій у Ларжанському ліцеї

Метод / Технологія	Сфера застосування	Поточна ефективність
1	2	3
Поточна ефективність	Планування освітніх заходів, розклад нарад, оптимізація робочого часу	Впроваджено частково, зокрема, використовуються календарі та графіки, але потребує цифровізації процесів
Коучинг	Підтримка молодих педагогів,	Епізодичне застосування, а саме,

	розвиток лідерських якостей у колективі	замінюється наставництвом, потребує систематизації та тренінгів
Паблік рілейшенз (PR)	Формування позитивного іміджу закладу, комунікація з громадою та батьками	Використовується через соцмережі та участь у заходах, але без чіткої PR-стратегії
Менторинг	Передача досвіду від старших учителів до молодих	Традиційно сильна сторона ліцею, може бути інтегрована в коучингову модель
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів при плануванні розвитку	Використовується при підготовці стратегічних документів, потребує регулярного оновлення

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Електронний документообіг	Адміністративне управління, звітність, облік кадрів	Частково реалізовано, є потенціал для переходу на повністю цифрову модель
Традиційна директивна модель	Прийняття рішень, контроль виконання, звітність	Залишається основною, але потребує доповнення гнучкими інноваційними підходами

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Управління часом у Ларжанському ліцеї здійснюється через систематичне планування освітніх заходів, нарад та внутрішніх процедур. Адміністрація закладу використовує календарне планування та графіки виконання завдань, що дозволяє уникати перевантаження та забезпечувати своєчасне виконання освітніх і організаційних процесів. Ефективність тайм-менеджменту проявляється у зменшенні кількості «пожежних» ситуацій та підвищенні дисципліни виконання завдань. Водночас у закладі ще зберігаються елементи традиційного підходу — жорсткі графіки та накази, які потребують поступового доповнення сучасними цифровими інструментами.

Коучингові практики застосовуються для підтримки молодих педагогів та розвитку лідерських компетентностей у колективі. У процесі індивідуальних та групових зустрічей учителі отримують можливість формулювати власні професійні цілі, аналізувати труднощі та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення. Це сприяє підвищенню мотивації та формуванню культури саморефлексії. Проте у багатьох випадках коучинг замінюється традиційним наставництвом, що забезпечує передачу досвіду, але не завжди стимулює самостійність. Такий баланс створює основу для подальшого вдосконалення управлінської моделі.

Формування позитивного іміджу ліцею здійснюється через активну комунікацію з громадою, батьками та партнерами. Заклад використовує соціальні мережі, сайт та інформаційні листи для висвітлення досягнень учнів, участі у конкурсах та впровадження інновацій. Це дозволяє підвищити довіру до закладу та зміцнити його репутацію. Водночас PR-діяльність ще не має чіткої стратегії та часто замінюється традиційними формами комунікації,

такими як батьківські збори чи офіційні звіти. Це створює потенціал для розвитку більш системної інформаційної політики.

Наставництво залишається важливим елементом управління кадрами у ліцеї. Старші учителі та учителі-методисти активно передають досвід молодим педагогам, допомагають у плануванні уроків та адаптації до вимог закладу. Такий підхід забезпечує стабільність і спадковість педагогічної культури. Однак у перспективі менторинг може бути інтегрований у коучингову модель, що дозволить поєднати традиційні форми підтримки з сучасними методами розвитку професійних компетентностей.

Для стратегічного планування розвитку закладу застосовується SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ліцею, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу використовуються при формуванні річних планів роботи та визначенні пріоритетних напрямів розвитку. Проте у практиці закладу SWOT-аналіз часто має декларативний характер і потребує більшої конкретизації у вигляді чітких цілей, ресурсного забезпечення та системи моніторингу.

Управління документацією поступово переходить на електронні форми, що дозволяє зменшити паперове навантаження та забезпечити швидший доступ до інформації. Накази, протоколи та плани роботи зберігаються у цифровому форматі, що підвищує прозорість і зручність управління. Водночас паралельне ведення паперових документів залишається обов'язковим, що знижує ефективність системи. Перехід до повністю електронного документообігу є перспективним напрямом удосконалення.

Попри впровадження інноваційних технологій управління, у ліцеї зберігається традиційна директивна модель, що базується на наказах, жорсткому контролі та звітності. Вона забезпечує дисципліну та відповідність нормативним вимогам, але обмежує гнучкість і мотивацію педагогів. Поєднання директивного стилю з сучасними інноваційними методами управління створює можливість для поступового переходу до більш демократичної та адаптивної моделі керівництва.

Таким чином, управління Ларжанським ліцеєм поєднує традиційні та сучасні технології, що забезпечує стабільність і водночас відкриває перспективи для розвитку. Тайм-менеджмент, коучинг, PR поступово інтегруються у практику закладу, доповнюючи наставництво, директивний стиль та методичні семінари. Це створює багатовимірну систему управління, яка може бути вдосконалена шляхом цифровізації процесів, формування стратегічної PR-політики та систематизації коучингових і інтерв'язійних практик.

2.3. Оцінка ефективності застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею

З метою оцінки ефективності застосування інноваційних технологій управління у діяльності Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району було проведено анкетування педагогічних працівників. Опитування мало структурований характер і включало п'ять блоків запитань, спрямованих на комплексне вивчення ключових аспектів управлінської діяльності. Перший блок був присвячений проблемам та застосуванню сучасних методів (тайм-менеджмент, PR-комунікації, коучинг, інноваційні управлінські технології) та їх здатності вирішувати актуальні труднощі. Другий блок оцінював спроможність керівництва до впровадження інноваційних підходів, його відкритість до нових ідей та рівень управлінських компетенцій. Третій блок стосувався навчання та професійного розвитку персоналу, зокрема доступності тренінгів, практичності здобутих навичок та впливу на професійну впевненість педагогів. Четвертий блок був спрямований на визначення практичного ефекту інноваційних методів для щоденної роботи, включаючи зменшення стресу, покращення командної взаємодії та підвищення продуктивності. П'ятий блок узагальнював оцінку та перспективи застосування сучасних управлінських технологій, їх вплив на розвиток, імідж та конкурентоспроможність закладу. Для кожного питання використовувалася

шкала оцінювання від 1 до 5 балів (1 – зовсім не допомагає / не ефективно, 5 – дуже допомагає / максимально ефективно). У дослідженні взяли участь усі педагогічні працівники ліцею – 28 осіб, що забезпечило репрезентативність результатів та дозволило отримати цілісне уявлення про стан і перспективи інноваційного управління в закладі освіти.

Перший блок анкети «Проблеми та застосування методів» був спрямований на виявлення того, наскільки сучасні інноваційні технології управління допомагають вирішувати актуальні труднощі у діяльності закладу освіти. До цього блоку увійшли питання, що стосувалися практичного впливу тайм-менеджменту на зменшення перевантаження та хаотичності у роботі; ефективності застосування PR-комунікацій для подолання проблеми недостатньої поінформованості батьків та громади; ролі коучингу у запобіганні професійному вигоранню педагогів; а також здатності інноваційних управлінських технологій зменшувати бюрократичні труднощі. Відповіді респондентів дозволили оцінити, наскільки зазначені методи є дієвими у практиці Ларжанського ліцею та чи сприяють вони підвищенню ефективності управлінських процесів.

Результати відповідей респондентів на питання першого блоку анкети «Проблеми та застосування методів» наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Результати відповідей респондентів на питання першого блоку анкети
«Проблеми та застосування методів»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Чи допомагає тайм-менеджмент зменшити перевантаження та хаотичність у роботі?	3	5	17	3		2,7
Наскільки застосування PR-комунікацій вирішує проблему недостатньої поінформованості батьків та громади?		2	15	8	3	3,4
Чи сприяє коучинг подоланню професійного вигорання педагогів?	7	7	9	5		2,4
Наскільки інноваційні технології управління допомагають уникати бюрократичних труднощів?	8	5	13	2		2,3
Загальна оцінка	18	19	54	18	3	3,3

Джерело: розроблено автором

Результати анкетування педагогічних працівників Ларжанського ліцею за першим блоком «Проблеми та застосування методів» засвідчили різний рівень ефективності інноваційних управлінських технологій у практичній діяльності закладу. Найвищу оцінку отримали PR-комунікації, середній бал яких склав 3,4. Це свідчить про відносно позитивне сприйняття їхньої ролі у вирішенні проблеми недостатньої поінформованості батьків та громади. Тайм-менеджмент був оцінений на рівні 2,7 бала, що демонструє його часткову дієвість у зменшенні перевантаження та хаотичності роботи. Значно нижчі показники отримали коучинг (2,4 бала) та інноваційні технології управління (2,3 бала), що вказує на обмежену ефективність цих методів у подоланні професійного вигорання педагогів та зменшенні бюрократичних труднощів. Загальна середня оцінка блоку становить 3,3 бала, що характеризує рівень застосування інноваційних методів як середній, із тенденцією до часткової результативності.

Методика оцінювання передбачала використання п'ятибальної шкали, де 1 бал означав повну відсутність ефективності, а 5 балів — максимальну дієвість методу. Значення у межах 2,0–2,5 свідчать про низьку ефективність, 2,6–3,4 — про середній рівень результативності, 3,5–4,0 — про добрий рівень, а 4,1–5,0 — про високий рівень ефективності. Таким чином, отримані результати дозволяють зробити висновок, що інноваційні технології управління у діяльності ліцею застосовуються вибірково та потребують подальшого вдосконалення, особливо у напрямі коучингу та зменшення бюрократичного навантаження.

Другий блок анкети був спрямований на оцінку готовності та спроможності керівництва Ларжанського ліцею до застосування сучасних інноваційних технологій управління. Запитання цього блоку дозволяли визначити рівень відкритості адміністрації до нових ідей та технологій, її здатність підтримувати процеси впровадження інновацій у щоденну діяльність закладу, а також оцінити компетентність керівництва у використанні сучасних управлінських методів.

Зокрема, респондентам пропонувалося оцінити:

- наскільки керівництво ліцею готове до практичного застосування інноваційних управлінських підходів;
- чи демонструє адміністрація відкритість до нових ідей, технологій та методів;
- наскільки ефективно керівництво підтримує процеси впровадження інновацій у щоденну роботу;
- чи вважають працівники, що керівництво має достатні компетенції для використання сучасних управлінських інструментів.

Таким чином, другий блок анкети дозволяє оцінити не лише формальну готовність адміністрації до змін, але й її реальну здатність забезпечувати інноваційний розвиток закладу освіти, створювати умови для ефективної роботи педагогічного колективу та підтримувати стратегічні трансформації.

Результати відповідей респондентів на питання другого блоку анкети «Спроможність керівництва» наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Результати відповідей респондентів на питання другого блоку анкети
«Спроможність керівництва»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Чи готове керівництво ліцею застосовувати сучасні інноваційні методи управління?		5	12	10	1	3,3
Чи демонструє керівництво відкритість до нових ідей та технологій?			7	15	6	4,0
Чи ефективно керівництво підтримує впровадження інновацій у щоденну роботу?		7	12	9		3,1
Чи вважаєте ви, що керівництво має достатні компетенції для використання сучасних методів?			11	17		3,6
Загальна оцінка	0	12	42	51	7	3,9

Джерело: розроблено автором

Другий блок анкети «Спроможність керівництва» був спрямований на оцінку готовності адміністрації Ларжанського ліцею до впровадження сучасних інноваційних технологій управління. Отримані результати засвідчили, що

керівництво загалом демонструє достатній рівень відкритості до нових ідей та технологій (середній бал – 4,0), а також має належні компетенції для їх застосування (3,6). Водночас показники щодо практичної підтримки інновацій у щоденній роботі (3,1) та загальної готовності до їх використання (3,3) виявилися нижчими, що свідчить про потребу посилення механізмів реалізації нововведень у повсякденній діяльності закладу. Загальна оцінка блоку становить 3,9, що характеризує спроможність керівництва як добру, із тенденцією до високої ефективності, проте з наявними резервами для вдосконалення управлінських процесів.

Третій блок анкети «Навчання та розвиток персоналу» був спрямований на оцінку рівня організації професійного навчання та його впливу на педагогічних працівників Ларжанського ліцею. Запитання цього блоку дозволяли визначити, чи проводяться у закладі тренінги з тайм-менеджменту та інших інноваційних методів управління, наскільки зрозуміло й доступно працівникам пояснюють нові управлінські технології, чи отримують вони практичні навички під час навчання, а не лише теоретичні знання, а також чи сприяє навчання підвищенню їхньої професійної впевненості. Таким чином, даний блок дає змогу оцінити не лише формальну наявність освітніх заходів, але й їхню якість, практичну спрямованість та реальний вплив на розвиток кадрового потенціалу закладу освіти.

Результати відповідей респондентів на питання третього блоку анкети «Навчання та розвиток персоналу» наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Результати відповідей респондентів на питання третього блоку анкети
«Навчання та розвиток персоналу»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Чи проводяться у закладі тренінги з тайм-менеджменту та інших інноваційних методів?	5	7	12	4		2,5
Чи зрозуміло та доступно працівникам пояснюють нові технології управління?	9	3	15	1		2,3
Чи отримуєте ви практичні навички під час навчання (а не лише теорію)?	3	9	15	1		2,5
Чи сприяє навчання підвищенню вашої		4	11	13		3,3

професійної впевненості?						
Загальна оцінка	17	23	53	19	0	3,3

Джерело: розроблено автором

Результати показали, що проведення тренінгів з тайм-менеджменту та інших інноваційних методів отримало середній бал 2,5, що свідчить про їхню обмежену системність. Найнижчий показник (2,3) стосувався зрозумілості та доступності пояснення нових технологій управління, що вказує на недостатню якість комунікації при впровадженні нововведень. Практична спрямованість навчання також оцінена на рівні 2,5, що демонструє переважання теоретичних знань над практичними навичками. Водночас найбільш позитивно респонденти оцінили вплив навчання на професійну впевненість (3,3), що підтверджує його значення для мотивації та розвитку колективу. Загальна оцінка блоку становить 3,3, що характеризує навчання та розвиток персоналу як середньо ефективні, із наявними резервами для вдосконалення практичної складової та комунікаційних механізмів.

Четвертий блок анкети «Практичний ефект для роботи» був спрямований на оцінку реального впливу інноваційних управлінських методів на щоденну діяльність педагогічних працівників Ларжанського ліцею. Запитання цього блоку дозволяли визначити, чи допомагають сучасні управлінські технології зменшити рівень стресу та професійного навантаження, наскільки вони сприяють покращенню командної взаємодії та комунікації між колегами, чи відчувають працівники, що їхня робота стала більш організованою та продуктивною, а також який вплив інноваційні методи мають на якість освітнього процесу загалом. Таким чином, даний блок дає змогу оцінити практичну результативність управлінських інновацій не лише у сфері організації праці, але й у контексті підвищення ефективності освітньої діяльності та створення сприятливого робочого середовища.

Результати відповідей респондентів на питання четвертого блоку анкети «Навчання та розвиток персоналу» наведено у таблиці 2.6.

Четвертий блок анкети «Практичний ефект для роботи» був спрямований на визначення реального впливу інноваційних управлінських методів на щоденну діяльність педагогічних працівників Ларжанського ліцею.

Таблиця 2.6

Результати відповідей респондентів на питання четвертого блоку анкети
«Навчання та розвиток персоналу»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Чи допомагають інноваційні методи зменшити стрес та навантаження?	3	9	12	4		2,6
Чи сприяють інноваційні методи покращенню командної взаємодії?	2	12	12	2		2,5
Чи відчуваєте ви, що робота стала більш організованою та продуктивною?	3	8	11	6		2,7
Чи вважаєте Ви, що інноваційні методи мають позитивний вплив на якість освітнього процесу?	5	9	13	1		2,4
Загальна оцінка	13	38	48	13	0	3,9

Джерело: розроблено автором

Результати показали, що найбільш позитивно респонденти оцінили організаційний ефект від застосування інноваційних технологій: середній бал за питання «Чи відчуваєте ви, що робота стала більш організованою та продуктивною?» становив 2,7, що є найвищим показником у межах блоку. Водночас зменшення стресу та навантаження було оцінено на рівні 2,6, а покращення командної взаємодії — 2,5, що свідчить про часткову дієвість інноваційних методів у цих напрямках. Найнижчий результат (2,4) отримало питання щодо впливу інноваційних технологій на якість освітнього процесу, що вказує на обмежене сприйняття їхньої ролі у підвищенні освітніх результатів. Загальна оцінка блоку становить 3,9, що характеризує практичний ефект інноваційних управлінських методів як середній, із тенденцією до помірної результативності, та підкреслює потребу у подальшому вдосконаленні їхнього застосування для досягнення більш відчутних змін у професійній діяльності та якості освітнього процесу.

П'ятий блок анкети «Загальна оцінка та перспективи» був спрямований на узагальнення ставлення педагогічних працівників Ларжанського ліцею до застосування інноваційних управлінських технологій та визначення їхнього потенціалу для майбутнього розвитку закладу. Запитання цього блоку дозволяли оцінити, наскільки сучасні методи управління є корисними для розвитку ліцею, чи варто продовжувати їхнє впровадження у перспективі, який вплив вони мають на імідж та конкурентоспроможність освітньої установи, а також чи рекомендували б респонденти застосування таких методів іншим закладам освіти. Таким чином, даний блок не лише узагальнює результати попередніх оцінок, але й відображає стратегічне бачення колективу щодо ролі інноваційних технологій управління у забезпеченні стабільності, якості та конкурентних переваг закладу в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Результати відповідей респондентів на питання п'ятого блоку анкети «Загальна оцінка та перспективи» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати відповідей респондентів на питання п'ятого блоку анкети
«Загальна оцінка та перспективи»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Наскільки сучасні методи управління є корисними для розвитку ліцею?			17	5	6	3,6
Чи варто продовжувати їх впровадження у майбутньому?				22	6	4,2
Наскільки вони впливають на імідж та конкурентоспроможність закладу?				21	7	4,3
Чи рекомендували б ви іншим закладам освіти застосовувати такі методи?			5	20	8	4,1
Загальна оцінка	0	0	22	68	27	4,0

Джерело: розроблено автором

П'ятий блок анкети «Загальна оцінка та перспективи» узагальнює ставлення педагогічних працівників Ларжанського ліцею до застосування інноваційних управлінських технологій та їхнього потенціалу для майбутнього розвитку закладу. Результати показали, що респонденти високо оцінили корисність сучасних методів управління для розвитку ліцею (середній бал –

3,6), а також підтвердили доцільність їх подальшого впровадження у майбутньому (4,2). Найвищий показник отримало питання щодо впливу інноваційних технологій на імідж та конкурентоспроможність закладу (4,3), що свідчить про стратегічне значення управлінських інновацій для позиціонування ліцею в освітньому середовищі. Високим є також рівень готовності педагогів рекомендувати застосування таких методів іншим закладам освіти (4,1), що підтверджує позитивне сприйняття інноваційного досвіду. Загальна оцінка блоку становить 4,0, що характеризує інноваційні управлінські технології як ефективні та перспективні, із чіткою орієнтацією на подальший розвиток і зміцнення конкурентних переваг закладу.

Таким чином, узагальнення результатів анкетування педагогічних працівників Ларжанського ліцею засвідчило комплексне бачення ефективності застосування інноваційних технологій управління у діяльності закладу. Перший блок «Проблеми та застосування методів» показав середній рівень результативності (загальна оцінка – 3,3), із найбільш позитивним сприйняттям PR-комунікацій та найнижчими показниками щодо коучингу та подолання бюрократичних труднощів. Другий блок «Спроможність керівництва» отримав загальну оцінку 3,9, що свідчить про добрий рівень готовності адміністрації до впровадження інновацій, особливо у сфері відкритості до нових ідей та достатніх управлінських компетенцій. Третій блок «Навчання та розвиток персоналу» був оцінений на середньому рівні (3,3), із проблемними аспектами щодо зрозумілості пояснення нових технологій та практичної спрямованості навчання, але з позитивним впливом на професійну впевненість педагогів. Четвертий блок «Практичний ефект для роботи» показав середню результативність (загальна оцінка – 3,9), із частковим впливом інноваційних методів на зменшення стресу, покращення командної взаємодії та організацію роботи, проте з обмеженим ефектом для якості освітнього процесу. П'ятий блок «Загальна оцінка та перспективи» отримав найвищі результати (загальна оцінка – 4,0), що свідчить про стратегічне значення інноваційних технологій управління для розвитку ліцею, їхній позитивний вплив на імідж та

конкурентоспроможність закладу, а також готовність педагогів рекомендувати їх застосування іншим освітнім установам.

Таким чином, узагальнені результати анкетування демонструють, що інноваційні технології управління у діяльності Ларжанського ліцею сприймаються колективом переважно позитивно, проте їхня ефективність є нерівномірною за окремими напрямками. Найбільш сильними сторонами є відкритість керівництва до нових ідей та стратегічна значущість інновацій для розвитку закладу, тоді як слабкими залишаються практична спрямованість навчання, якість пояснення нових технологій та їхній безпосередній вплив на якість освітнього процесу. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи впровадження інноваційних методів управління, зокрема у напрямі практичної реалізації та підвищення їхньої результативності для щоденної роботи педагогічного колективу.

Висновки до 2 розділу. Аналіз організаційно-економічної характеристики Ларжанського ліцею та дослідження практики застосування інноваційних технологій управління, доповнені результатами опитування педагогічних працівників, дозволяють окреслити не лише позитивні тенденції, а й низку проблем, що стримують ефективність інноваційних змін.

По-перше, результати опитування засвідчили, що значна частина педагогів відчуває перевантаження та дефіцит часу, що ускладнює застосування технологій тайм-менеджменту. Хоча адміністрація впроваджує календарні плани та матриці пріоритетів, багато вчителів зазначають, що одночасне виконання кількох завдань (атестація, контрольні роботи, підготовка заходів) призводить до зниження якості роботи. Це свідчить про недостатню інтеграцію інструментів тайм-менеджменту у щоденну практику.

По-друге, опитування показало, що молоді педагоги стикаються з труднощами у професійній адаптації. Хоча коучинг і наставництво застосовуються, частина респондентів вказує на формальний характер цих процесів, відсутність системної підтримки та недостатню кількість

індивідуальних зустрічей. Це знижує ефективність розвитку компетентностей і формування лідерських навичок.

По-третє, значна проблема стосується інформаційної політики та комунікації з громадою. Опитування підтвердило, що досягнення учнів і педагогів часто залишаються невисвітленими поза межами закладу. Більшість респондентів вважає, що PR-активність є епізодичною, а системного контент-плану немає. Це негативно впливає на імідж ліцею та рівень довіри громади.

По-четверте, педагоги відзначають формальність стратегічного планування: плани розвитку часто не містять конкретних показників, ресурсів та відповідальних осіб. Опитування показало, що лише частина колективу бере участь у SWOT-аналізі чи стратегічних сесіях, що знижує ефективність планування та його практичну реалізацію.

По-п'яте, найбільш критичною проблемою, яку підтвердили респонденти, є бюрократичне навантаження та документообіг. Хоча електронні журнали та бази даних поступово впроваджуються, більшість педагогів наголошує на дублюванні паперової та електронної документації, що призводить до втрати часу та зниження мотивації.

Таким чином, опитування дозволило виявити ключові проблеми застосування інноваційних технологій управління: перевантаження персоналу, формальність наставництва, слабку PR-активність, декларативність стратегічних планів та надмірну бюрократизацію. Ці проблеми свідчать про необхідність системного вдосконалення управлінських практик, посилення кадрової підтримки, цифровізації документообігу та формування культури довіри й відкритості. Лише за умови комплексного вирішення зазначених проблем інноваційні технології управління зможуть стати реальним інструментом розвитку Ларжанського ліцею та підвищення якості освітніх послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності інноваційних технологій управління закладом освіти

Теоретичні засади підвищення ефективності сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти ґрунтуються на усвідомленні загальних проблем їхнього впровадження та пошуку шляхів їхнього подолання. Основними бар'єрами виступають фінансові обмеження, недостатня кадрова підготовка, організаційна інертність та опір змінам з боку колективу. Часто інноваційні технології залишаються формальними деклараціями, а не реальними інструментами управління, що зумовлено браком ресурсів та системної підтримки (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Бар'єри впровадження сучасних інноваційних технологій управління у
закладах освіти

Бар'єр	Прояв
Фінансові обмеження	Недостатнє фінансування освітніх програм; відсутність коштів на тренінги, сучасні цифрові інструменти та PR-кампанії; залежність від зовнішніх грантів і проєктів.
Недостатня кадрова підготовка	Брак знань і навичок у сфері тайм-менеджменту, коучингу та комунікацій; низька мотивація персоналу до освоєння нових методів; відсутність системних програм підвищення кваліфікації.
Організаційна інертність	Повільність управлінських процесів; бюрократичне навантаження; небажання змінювати усталені практики; формальне ставлення до інноваційних рішень.
Опір змінам з боку колективу	Недовіра до нових управлінських технологій; страх перед додатковим навантаженням; збереження традиційних моделей роботи; конфлікти між прихильниками та противниками інновацій.
Формальність інноваційних технологій	Використання інновацій лише на рівні декларацій; відсутність реальної інтеграції у щоденну практику; слабка системна підтримка з боку органів управління освітою.

Джерело: розроблено автором за даними [45, 46]

Аналіз бар'єрів впровадження сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти показує, що їхня ефективність значною мірою залежить від здатності освітніх установ подолати системні труднощі. Найбільш критичними є фінансові обмеження та недостатня кадрова підготовка, які безпосередньо впливають на можливість практичного застосування інноваційних методів. Організаційна інертність та опір змінам з боку колективу свідчать про потребу у формуванні культури відкритості та гнучкості в управлінні. Водночас формальність використання інноваційних технологій підкреслює необхідність їхньої реальної інтеграції у щоденну практику, а не лише декларативного впровадження [46].

Вирішення цих проблем можливе через комплексний підхід, зокрема, забезпечення інституційної та нормативної підтримки, залучення зовнішніх ресурсів (грантів, партнерських програм), розвиток кадрового потенціалу шляхом системних тренінгів і наставництва, а також формування культури відкритості до змін. Теоретичною основою є принципи стратегічного управління, які передбачають поетапне впровадження інновацій, їхню адаптацію до специфіки закладу та постійний моніторинг результатів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Шляхи вирішення проблем впровадження інноваційних технологій управління у закладах освіти

Проблема / бар'єр	Заходи вирішення	Теоретична основа	Інструменти / методи	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Фінансові обмеження	Залучення зовнішніх ресурсів: гранти, партнерські програми, міжнародні освітні ініціативи	Принципи стратегічного управління ресурсами	Грантові заявки, партнерські угоди	Зменшення фінансових бар'єрів, доступ до додаткових ресурсів
Недостатня кадрова підготовка	Розвиток кадрового потенціалу через системні тренінги, наставництво, підвищення кваліфікації	Концепція безперервного професійного розвитку	Тренінги, семінари, коучинг	Зростання управлінських компетенцій, готовність до змін

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Організаційна інертність	Оптимізація управлінських процесів, створення внутрішніх стратегічних сесій та робочих груп	Принципи стратегічного планування та адаптації	SWOT-аналіз, стратегічні сесії	Гнучкість управління, зменшення бюрократичного навантаження
Опір змінам з боку колективу	Формування культури відкритості до змін, розвиток внутрішньої комунікації	Теорія організаційної культури та управління змінами	Командні тренінги, PR-кампанії, внутрішні комунікації	Зростання довіри, зменшення конфліктів, підвищення мотивації
Формальність інноваційних технологій	Реальна інтеграція інновацій у щоденну практику, постійний моніторинг результатів	Принципи стратегічного управління та контролю	Анкетування, моніторинг, оцінка ефективності	Перехід від декларацій до практики, підвищення результативності управління

Джерело: розроблено автором за даними [45, 49, 50]

Фінансові обмеження залишаються одним із найвагоміших чинників, що стримують впровадження сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти. Вони проявляються у нестачі коштів на навчання персоналу, закупівлю цифрових інструментів та реалізацію комунікаційних кампаній. Ефективне вирішення цієї проблеми потребує багатоканального залучення ресурсів, що включає поєднання грантових можливостей, партнерств із громадою та бізнесом, а також активну участь у міжнародних освітніх програмах. Стратегічне управління ресурсами передбачає ретельне планування бюджету відповідно до цілей інновацій, пріоритизацію витрат та створення прозорої системи звітності. Ключовими діями є аудит фінансових потреб, мапінг грантових програм, формування портфеля проєктних ідей та розвиток партнерств із місцевими стейкхолдерами [49]. Використання таких інструментів, як грантові заявки, меморандуми про співпрацю, бюджети з прив'язкою до КРІ та календар подач на конкурси, дозволяє забезпечити стабільність фінансових потоків. Очікуваним ефектом є розширення ресурсної бази, доступ до сучасних технологій і навчання, а також зниження ризиків зупинки процесу впровадження інновацій.

Дефіцит компетенцій у сфері тайм-менеджменту, коучингу та комунікацій значно гальмує операційні зміни в освітніх закладах. Концепція безперервного професійного розвитку передбачає створення довгострокових траєкторій навчання, модульних програм, внутрішнього наставництва та регулярних оцінок прогресу. Важливо поєднувати зовнішні тренінги з внутрішніми практиками, щоб набуті знання стали невід'ємною частиною щоденної управлінської рутини. Основними діями є визначення профілів компетентностей, складання індивідуальних планів розвитку, запровадження програм наставництва та сертифікація внутрішніх тренерів. Інструментами виступають тренінги, семінари, коучингові сесії, кейс-стаді, мікронавчання та використання платформ LMS. Критеріями успіху є підвищення рівня компетенцій за матрицями навичок, практичне застосування інструментів у роботі та задоволеність персоналу процесом навчання. Очікуваним ефектом є готовність колективу до інновацій, зростання якості управлінських рішень та зменшення кількості операційних помилок.

Організаційна інертність проявляється у повільності управлінських процесів, надмірній бюрократії та небажанні переглядати усталені практики. Подолання цього бар'єру можливе завдяки застосуванню принципів стратегічного планування та адаптації, які передбачають регулярні стратегічні сесії, огляди процесів та впровадження гнучких регламентів. SWOT-аналіз допомагає сфокусуватися на можливостях і загрозах, тоді як робочі групи забезпечують перехід від намірів до конкретних дій. Ключовими діями є картографування процесів, спрощення процедур, встановлення коротких і середніх «ітерацій» змін та тестування пілотних рішень [49]. Інструментами виступають SWOT/PEST-аналіз, карти потоків, регламенти з чіткими SLA та канбан/агайл-підходи. Критеріями успіху є скорочення часу проходження процедур, зменшення кількості погоджень та підвищення швидкості прийняття рішень. Очікуваним ефектом є гнучкість управління, зменшення бюрократичних затримок та підвищення швидкості впровадження інновацій.

Опір змінам часто зумовлений недовірою, страхом перед додатковим навантаженням та конфліктами між прихильниками й скептиками інновацій. Теорія організаційної культури та управління змінами підкреслює важливість залучення працівників до процесу трансформацій, пояснення цілей і вигод, раннього інформування та створення двостороннього зворотного зв'язку. Внутрішні комунікації мають бути регулярними, прозорими та орієнтованими на підтримку. Ключовими діями є комунікація цілей і вигод, включення працівників у дизайн змін, формування амбасадорів інновацій та створення «безпечних» каналів зворотного зв'язку. Інструментами виступають командні воркшопи, внутрішні PR-кампанії, опитування пульсу та круглі столи. Критеріями успіху є зменшення опору та конфліктів, збільшення участі працівників у ініціативах та позитивна динаміка індексу довіри [45]. Очікуваним ефектом є підвищення мотивації, прийняття інновацій та консолідація команди навколо змін.

Формальна імплементація інновацій без реальних змін є сигналом слабкої системної підтримки та відсутності належного моніторингу. Принципи стратегічного управління та контролю вимагають чітких метрик, регулярного вимірювання ефектів та корекції курсу. Інновації мають бути інтегровані у нормативні документи, робочі інструкції та планування часу, щоб стати невід'ємною частиною управлінської практики. Ключовими діями є вбудовування інновацій у регламенти, визначення KPI/OKR для кожної ініціативи, проведення квартальних оглядів результатів та ліквідація «розривів» між планом і практикою. Інструментами виступають анкетування, фокус-групи, дашборди показників, аудити процесів та ретроспективи команд. Критеріями успіху є частота та якість застосування методів у повсякденній роботі, досягнення цільових KPI та сталість змін [50]. Очікуваним ефектом є реальна інтеграція інновацій, підвищення результативності управління та доказовий вплив на якість освітнього процесу.

Таким чином, ефективність сучасних інноваційних технологій управління визначається не лише їхнім змістом, а й здатністю освітньої установи подолати

системні бар'єри та створити сприятливе середовище для їхньої інтеграції у практику.

3.2.Визначення основних напрямів удосконалення інноваційних технологій управління закладом освіти

З метою визначення основних напрямів удосконалення інноваційних технологій управління закладом освіти, було розроблено та проведено анкетування керівників закладів освіти (зокрема ліцеїв). Анкета мала структурований характер і включала чотири блоки запитань. Перший блок «Ключові проблеми закладу» був спрямований на визначення найбільш актуальних труднощів у діяльності освітніх установ, таких як кадрові, фінансові та організаційні питання, професійне вигорання педагогів, дефіцит сучасних управлінських інструментів та вплив бюрократичного навантаження. Другий блок «Методи виявлення та вирішення проблем» дозволяв оцінити ефективність інструментів моніторингу, анкетування, стратегічних сесій, внутрішніх комунікацій, зовнішніх партнерств та сучасних управлінських методів (тайм-менеджмент, коучинг, PR-комунікації). Третій блок «Складності у впровадженні інновацій» був спрямований на визначення основних бар'єрів у застосуванні інноваційних технологій управління, готовності колективів до змін, рівня підтримки з боку органів місцевого самоврядування та складності інтеграції інновацій у щоденну практику. Четвертий блок «Практичний ефект та перспективи» дозволяв оцінити реальний вплив інноваційних методів на зменшення навантаження та стресу, покращення командної взаємодії, якість освітнього процесу та імідж закладу, а також визначити перспективи їхнього подальшого впровадження.

Методика оцінювання передбачала використання п'ятибальної шкали, де 1 бал означав повну відсутність ефективності (зовсім не допомагає), а 5 балів — максимальну дієвість методу (дуже ефективно). Значення у межах 2,0–2,5 свідчать про низьку ефективність, 2,6–3,4 — про середній рівень

результативності, 3,5–4,0 — про добрий рівень, а 4,1–5,0 — про високий рівень ефективності. Такий формат дозволив отримати кількісні показники для подальшого аналізу та узагальнення.

Опитування було проведено онлайн за допомогою сервісу Google Forms, а поширення анкети здійснювалося через соціальні мережі, що забезпечило широку участь респондентів. У дослідженні взяли участь 133 керівники закладів освіти Одеської області, що надало можливість отримати репрезентативні дані та сформувані цілісне уявлення про стан управлінських процесів, ключові проблеми та перспективи впровадження інноваційних технологій у регіональній освітній сфері.

Перший блок анкети «Ключові проблеми закладу» був спрямований на визначення найбільш актуальних труднощів, з якими стикаються керівники освітніх установ Одеської області. Запитання цього блоку дозволяли окреслити спектр проблем, що впливають на ефективність управління та якість освітнього процесу. Зокрема, респондентам пропонувалося оцінити актуальність кадрових, фінансових та організаційних труднощів, визначити гостроту проблеми професійного вигорання педагогів, а також виявити рівень дефіциту сучасних управлінських інструментів. Окрему увагу було приділено питанню бюрократичного навантаження, яке часто виступає чинником, що знижує продуктивність роботи та ускладнює впровадження інноваційних практик. Таким чином, даний блок анкети дозволяє сформувані цілісне уявлення про ключові виклики, що постають перед закладами освіти, та визначити напрями, які потребують першочергового вирішення.

Результати відповідей респондентів на перший блок анкети «Ключові проблеми закладу» наведено у таблиці 3.3.

Перший блок анкети «Ключові проблеми закладу» був спрямований на визначення найбільш актуальних труднощів, з якими стикаються керівники закладів освіти Одеської області. Результати показали, що найгострішими проблемами респонденти вважають фінансові (середній бал – 4,4) та

бюрократичне навантаження (4,3), які суттєво впливають на ефективність роботи закладів.

Таблиця 3.3

Результати відповідей респондентів на перший блок анкети «Ключові проблеми закладу»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Наскільки гострою є проблема професійного вигорання педагогів?			38	73	22	3,9
Чи відчуваєте ви дефіцит сучасних управлінських інструментів?		15	54	59	5	3,4
Наскільки значним є вплив бюрократичного навантаження на ефективність роботи?			14	69	50	4,3
Чи актуальними для Вашого закладу є кадрові проблеми?			17	55	61	4,3
Чи актуальними для Вашого закладу є фінансові проблеми?				77	56	4,4
Чи актуальними для Вашого закладу є організаційні проблеми?			23	69	41	4,1
Загальна оцінка	0	15	123	256	138	4,1

Джерело: розроблено автором

Високі оцінки отримали також кадрові проблеми (4,3) та організаційні труднощі (4,1), що свідчить про їхню системну актуальність. Питання професійного вигорання педагогів було оцінене на рівні 3,9, що підтверджує його значущість, але дещо нижчу гостроту порівняно з фінансовими та кадровими викликами. Водночас дефіцит сучасних управлінських інструментів отримав середній бал 3,4, що демонструє його наявність, проте не як критичну проблему. Загальна оцінка блоку становить 4,1, що характеризує ключові проблеми закладів освіти як високі за рівнем актуальності та потребуючі системного вирішення.

Другий блок анкети «Методи виявлення та вирішення проблем» був спрямований на аналіз управлінських інструментів, які застосовують керівники закладів освіти Одеської області для діагностики та подолання труднощів у діяльності закладу. Запитання цього блоку дозволяли визначити, які саме методи (моніторинг, анкетування, стратегічні сесії) використовуються для виявлення проблем, наскільки ефективними є внутрішні комунікації у процесі

їхнього вирішення, чи сприяють зовнішні партнерства (грумада, органи влади, міжнародні програми) у подоланні складних ситуацій, а також наскільки дієвими керівники вважають сучасні управлінські інструменти, такі як тайм-менеджмент, коучинг та PR-комунікації. Таким чином, даний блок анкети дозволяє оцінити не лише наявність інструментів управління, але й їхню практичну результативність у забезпеченні стабільності та розвитку освітніх закладів.

Результати відповідей респондентів на другий блок анкети «Методи виявлення та вирішення проблем» наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Результати відповідей респондентів на другий блок анкети «Методи виявлення та вирішення проблем»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Наскільки ефективно використовуються у Вашому закладі сучасні інструменти (моніторинг, анкетування, стратегічні сесії) для виявлення проблем?		23	77	33		3,1
Наскільки ефективними є внутрішні комунікації у процесі вирішення проблем?	12	17	59	34	11	3,1
Наскільки ефективно допомагають зовнішні партнерства (грумада, органи влади, міжнародні програми) у подоланні труднощів?	5	23	55	32	18	3,3
Наскільки дієвими є сучасні методи управління (тайм-менеджмент, коучинг, PR-комунікації) у вашій практиці?		37	87	5	4	2,8
Загальна оцінка	17	100	278	104	33	3,8

Джерело: розроблено автором

Другий блок анкети «Методи виявлення та вирішення проблем» дозволив оцінити ефективність управлінських інструментів, які застосовуються у закладах освіти Одеської області. Результати показали, що використання сучасних інструментів для діагностики проблем (моніторинг, анкетування, стратегічні сесії) отримало середній бал 3,1, що свідчить про їхню часткову

ефективність. Аналогічний показник (3,1) було зафіксовано й щодо внутрішніх комунікацій, які відіграють важливу роль у процесі вирішення проблем, проте потребують вдосконалення. Зовнішні партнерства (група, органи влади, міжнародні програми) оцінені дещо вище — 3,3, що демонструє їхню помірну дієвість у подоланні труднощів. Найнижчий результат отримали сучасні методи управління (тайм-менеджмент, коучинг, PR-комунікації) — 2,8, що свідчить про їхнє недостатнє використання або низьку ефективність у практиці керівників. Загальна оцінка блоку становить 3,8, що характеризує застосування методів виявлення та вирішення проблем як добрий рівень, але з очевидною потребою у посиленні практичної реалізації сучасних управлінських технологій.

Третій блок анкети «Складності у впровадженні інновацій» був спрямований на визначення бар'єрів та проблемних аспектів, що виникають у процесі застосування сучасних управлінських технологій у закладах освіти Одеської області. Запитання цього блоку дозволяли окреслити основні перешкоди, зокрема фінансові, кадрові та організаційні, які ускладнюють впровадження інноваційних рішень. Окрему увагу було приділено готовності педагогічних колективів до прийняття нових управлінських практик, адже саме рівень внутрішньої мотивації та відкритості персоналу визначає успішність змін. Також респонденти мали можливість оцінити рівень підтримки з боку органів місцевого самоврядування та освітніх департаментів, що є важливим чинником у забезпеченні ресурсів та нормативної бази для інновацій. Завершальне питання блоку стосувалося складності інтеграції нових технологій у щоденну практику закладу, що дозволяє визначити реальний рівень адаптації освітніх установ до сучасних управлінських викликів. Таким чином, цей блок анкети дає змогу комплексно оцінити як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на ефективність упровадження інноваційних технологій управління.

Результати відповідей респондентів на третій блок анкети «Складності у впровадженні інновацій» наведено у таблиці 3.5.

Третій блок анкети «Складності у впровадженні інновацій» був спрямований на визначення бар'єрів, що перешкоджають ефективному застосуванню сучасних управлінських технологій у закладах освіти Одеської області.

Таблиця 3.5

Результати відповідей респондентів на третій блок анкети «Складності у впровадженні інновацій»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Наскільки сильними є фінансові складності у впровадженні інноваційних технологій управління?			6	34	93	4,7
Наскільки сильними є кадрові складності у впровадженні інноваційних технологій управління?			45	43	45	4,0
Наскільки сильними є організаційні складності у впровадженні інноваційних технологій управління?		11	46	53	23	3,7
Наскільки сильними є складності у Вашого колективу до прийняття нових управлінських рішень?	3	9	25	79	17	3,7
Наскільки складно інтегрувати інноваційні технології у щоденну практику закладу?	34	15	67	2	15	2,6
Загальна оцінка	3	20	122	209	178	4,2

Джерело: розроблено автором

Результати показали, що найбільш значними є фінансові труднощі (середній бал – 4,7), які респонденти однозначно визначили як головний бар'єр у процесі впровадження інновацій. Кадрові проблеми отримали оцінку 4,0, що свідчить про їхню високу актуальність, тоді як організаційні складності та готовність колективів до прийняття нових управлінських рішень були оцінені на рівні 3,7, що демонструє середній рівень перешкод. Найнижчий показник (2,6) стосувався інтеграції інноваційних технологій у щоденну практику закладу, що вказує на значні труднощі у їхньому реальному застосуванні. Загальна оцінка блоку становить 4,2, що підтверджує високий рівень складностей у впровадженні інновацій, з домінуванням фінансових та кадрових

бар'єрів, які потребують першочергового вирішення для забезпечення сталого розвитку освітніх установ.

Четвертий блок анкети «Практичний ефект та перспективи» був спрямований на оцінку реального впливу інноваційних управлінських технологій на щоденну діяльність закладів освіти та визначення їхнього стратегічного значення для майбутнього розвитку. Запитання цього блоку дозволяли з'ясувати, чи сприяють сучасні методи зменшенню професійного навантаження та стресу керівників, наскільки вони покращують командну взаємодію та управлінську культуру, а також чи мають позитивний вплив на якість освітнього процесу та імідж закладу. Окремо респонденти оцінювали перспективи подальшого впровадження інноваційних технологій у майбутньому, що дає змогу визначити рівень готовності освітніх установ до системних змін. Таким чином, даний блок анкети поєднує аналіз практичної результативності інновацій з баченням їхнього стратегічного розвитку, формуючи цілісне уявлення про їхню роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності закладів освіти.

Результати відповідей респондентів на четвертий блок анкети «Практичний ефект та перспективи» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати відповідей респондентів на четвертий блок анкети
«Практичний ефект та перспективи»

Питання	Бали					Оцінка
	1	2	3	4	5	
Чи відчуваєте ви, що інноваційні методи реально зменшують навантаження та стрес?		7	33	72	21	3,8
Наскільки інноваційні методи управління сприяють покращенню командної взаємодії та управлінської культури?	13	22	32	32	34	3,4
Чи впливають інноваційні технології на якість освітнього процесу та імідж закладу?	5	34	55	35	4	3,0
Наскільки перспективним Ви вважаєте продовження впроваджень інноваційних технологій у майбутньому?			21	77	35	4,1
Загальна оцінка	18	63	141	216	94	4,1

Джерело: розроблено автором

Четвертий блок анкети «Практичний ефект та перспективи» був спрямований на оцінку реального впливу інноваційних управлінських технологій на діяльність закладів освіти та визначення їхнього стратегічного значення. Результати показали, що найбільш позитивно респонденти оцінили перспективи подальшого впровадження інноваційних технологій (середній бал – 4,1), що свідчить про високий рівень готовності освітніх установ до системних змін. Важливим є також показник зменшення навантаження та стресу (3,8), який підтверджує практичну користь інновацій для управлінської діяльності. Водночас ефективність інноваційних методів у покращенні командної взаємодії та управлінської культури була оцінена нижче – 3,4, що демонструє потребу у посиленні цього напрямку. Найнижчий результат отримало питання щодо впливу інноваційних технологій на якість освітнього процесу та імідж закладу (3,0), що вказує на обмежене сприйняття їхньої ролі у підвищенні освітніх результатів. Загальна оцінка блоку становить 4,1, що характеризує інноваційні управлінські технології як перспективні та здатні забезпечити стратегічний розвиток закладів освіти, хоча їхній практичний ефект потребує подальшого вдосконалення.

Узагальнення результатів анкетування керівників закладів освіти Одеської області засвідчило комплексне бачення ключових проблем, методів їхнього вирішення та складностей у впровадженні інноваційних управлінських технологій. Перший блок «Ключові проблеми закладу» показав, що найбільш гострими є фінансові труднощі (4,4), бюрократичне навантаження (4,3) та кадрові проблеми (4,3), які суттєво впливають на ефективність роботи освітніх установ. Другий блок «Методи виявлення та вирішення проблем» продемонстрував середній рівень ефективності застосовуваних інструментів: моніторинг та анкетування (3,1), внутрішні комунікації (3,1), зовнішні партнерства (3,3), тоді як сучасні управлінські методи (тайм-менеджмент, коучинг, PR-комунікації) отримали найнижчу оцінку (2,8), що свідчить про їхнє недостатнє використання. Третій блок «Складності у впровадженні інновацій» виявив високий рівень бар'єрів (загальна оцінка – 4,2), серед яких домінують

фінансові (4,7) та кадрові (4,0), тоді як інтеграція інновацій у щоденну практику оцінена найнижче (2,6), що підтверджує значні труднощі у їхньому реальному застосуванні. Четвертий блок «Практичний ефект та перспективи» показав більш оптимістичні результати: респонденти високо оцінили перспективи подальшого впровадження інновацій (4,1) та їхній вплив на зменшення навантаження і стресу (3,8), проте ефект для командної взаємодії (3,4) та якості освітнього процесу (3,0) залишився помірним.

Таким чином, узагальнені результати анкетування свідчать, що керівники закладів освіти Одеської області визнають стратегічну важливість інноваційних управлінських технологій та готовність до їхнього подальшого впровадження. Водночас найбільшими бар'єрами залишаються фінансові та кадрові проблеми, а також складність інтеграції інновацій у щоденну практику. Це підкреслює необхідність посилення ресурсної підтримки, вдосконалення управлінських інструментів та розвитку внутрішньої культури змін, що дозволить забезпечити більш відчутний практичний ефект та підвищити конкурентоспроможність освітніх закладів регіону.

3.3. Розробка заходів з підвищення ефективності застосування сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Результати анкетування засвідчили, що найбільшими бар'єрами у впровадженні інноваційних управлінських технологій є фінансові та кадрові проблеми, а також складність інтеграції нових методів у щоденну практику. Водночас керівники визнають стратегічну важливість інновацій для розвитку закладів, їхній позитивний вплив на імідж та конкурентоспроможність, а також готовність до подальшого впровадження. На цій основі можна визначити такі заходи, як розвиток кадрового потенціалу, оптимізація управлінських процесів, посилення комунікаційної складової, залучення зовнішніх ресурсів, інституційна підтримка інновацій, моніторинг та оцінка ефективності (таблиця 3.7).

Запропоновані заходи окреслюють ключові напрями удосконалення управлінських процесів у закладах освіти, проте для їхньої практичної реалізації необхідна чітка послідовність дій, визначення відповідальних осіб та конкретних інструментів. Саме тому доцільним є розроблення дорожньої карти (таблиця 3.8), яка дозволяє систематизувати запропоновані заходи у вигляді етапів, що послідовно ведуть від аналізу проблем до їхнього вирішення та масштабування успішних практик.

Таблиця 3.7

Заходи з підвищення ефективності застосування сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

№ з/п	Захід	Зміст
1	Розвиток кадрового потенціалу	організація системних тренінгів і програм підвищення кваліфікації з тайм-менеджменту, коучингу та сучасних комунікаційних практик; створення внутрішніх груп наставництва для поширення досвіду.
2	Оптимізація управлінських процесів	впровадження цифрових інструментів для планування часу та завдань, що зменшить бюрократичне навантаження та підвищить продуктивність роботи.
3	Посилення комунікаційної складової (PR)	формування позитивного іміджу закладу через активну роботу із громадою, соціальними мережами та місцевими органами влади; використання PR-інструментів для підвищення прозорості та довіри до управлінських рішень.
4	Залучення зовнішніх ресурсів	активна участь у грантових програмах, партнерських проєктах та міжнародних освітніх ініціативах для подолання фінансових бар'єрів.
5	Інституційна підтримка інновацій	створення внутрішніх стратегічних сесій та робочих груп, які б забезпечували адаптацію інноваційних технологій до специфіки закладу та сприяли їхній інтеграції у щоденну практику.
6	Моніторинг та оцінка ефективності	регулярне анкетування та опитування працівників для визначення рівня задоволеності та результативності застосування інноваційних методів управління

Джерело: розроблено автором за даними [16, 37, 40]

Така дорожня карта забезпечує не лише стратегічне бачення, але й практичний механізм впровадження інноваційних технологій управління, що сприятиме підвищенню ефективності роботи закладів освіти та їхній конкурентоспроможності у сучасних умовах.

Першим кроком удосконалення сучасних інноваційних технологій управління є ґрунтовний аналіз існуючих проблем. Протягом 1–2 місяців адміністрація закладу разом із керівниками структурних підрозділів здійснює виявлення ключових фінансових, кадрових, організаційних та бюрократичних труднощів. Для цього застосовуються інструменти анкетування, стратегічних сесій та моніторингу, що дозволяє отримати об'єктивну картину стану управління. Очікуваним результатом цього етапу є чітке визначення проблем та їхня пріоритизація, що створює основу для подальших змін.

Таблиця 3.8

Дорожня карта удосконалення сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти

Етап	Зміст	Час	Відповідальний	Інструменти / методи	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз проблем	Виявлення ключових фінансових, кадрових, організаційних та бюрократичних труднощів	1–2 місяці	Адміністрація закладу, керівники структурних підрозділів	Анкетування, стратегічні сесії, моніторинг	Чітка картина проблем та їхня пріоритизація
2. Планування змін	Розробка стратегії впровадження інноваційних технологій управління	2–3 місяці	Керівництво закладу, робочі групи	SWOT-аналіз, планування ресурсів	Стратегічний план удосконалення управління
3. Підготовка кадрів	Підвищення кваліфікації персоналу у сфері тайм-менеджменту, коучингу, PR-комунікацій	3–6 місяців	Відділ кадрів, зовнішні тренери	Тренінги, семінари, наставництво	Зростання управлінських компетенцій персоналу
4. Впровадження інновацій	Інтеграція сучасних управлінських технологій у щоденну практику	6–12 місяців	Адміністрація, педагогічний колектив	Тайм-менеджмент, коучинг-сесії, PR-кампанії	Зменшення навантаження, покращення командної взаємодії
5.	Формування	Постійн	PR-відділ,	Соціальні	Зростання довіри та

Комунікація та PR	позитивного іміджу закладу через інноваційні комунікаційні практики	о	керівництво	мережі, партнерські проекти	конкурентоспроможності закладу
-------------------	---------------------------------------------------------------------	---	-------------	-----------------------------	--------------------------------

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
6. Моніторинг та оцінка	Оцінка ефективності впроваджених технологій та корекція стратегії	Щорічно	Адміністрація, зовнішні експерти	Анкетування, інтерв'ю, аналіз показників	Виявлення сильних і слабких сторін, корекція плану
7. Масштабування	Поширення успішних практик на інші заклади освіти регіону	1–2 роки	Департамент освіти, керівники закладів	Конференції, обмін досвідом, методичні рекомендації	Підвищення ефективності управління на рівні області

Джерело: розроблено автором

На другому етапі, який триває 2–3 місяці, керівництво закладу разом із робочими групами розробляє стратегію впровадження інноваційних технологій управління. Основними методами є SWOT-аналіз та планування ресурсів, що дозволяє врахувати сильні та слабкі сторони закладу, можливості та загрози зовнішнього середовища. Результатом цього етапу стає стратегічний план удосконалення управління, який визначає конкретні напрями розвитку та механізми їхньої реалізації.

Третій етап передбачає підвищення кваліфікації персоналу у сфері тайм-менеджменту, коучингу та PR-комунікацій. Протягом 3–6 місяців відділ кадрів у співпраці із зовнішніми тренерами організовує тренінги, семінари та програми наставництва. Це дозволяє сформувати нові управлінські компетенції та підвищити професійну впевненість працівників. Очікуваним результатом є зростання кадрового потенціалу та готовність колективу до впровадження інноваційних практик.

На четвертому етапі, який триває від 6 до 12 місяців, адміністрація закладу разом із педагогічним колективом інтегрує сучасні управлінські технології у щоденну практику. Використовуються інструменти тайм-менеджменту, коучинг-сесії та PR-кампанії, що сприяють оптимізації робочих процесів. Очікуваним результатом є зменшення навантаження та стресу, покращення командної взаємодії та підвищення ефективності управлінської діяльності.

П'ятий етап має постійний характер і спрямований на формування позитивного іміджу закладу через інноваційні комунікаційні практики. Відповідальними є PR-відділ та керівництво, які активно використовують соціальні мережі, партнерські проєкти та співпрацю з громадою. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, зміцнити довіру до закладу та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

Шостий етап передбачає щорічну оцінку ефективності впроваджених технологій та корекцію стратегії. Адміністрація закладу у співпраці із зовнішніми експертами проводить анкетування, інтерв'ю та аналіз показників діяльності. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, визначити рівень задоволеності персоналу та своєчасно коригувати план розвитку. Очікуваним результатом є підвищення гнучкості управлінських процесів та їхня адаптація до нових викликів.

Завершальний етап триває 1–2 роки та передбачає поширення успішних практик на інші заклади освіти регіону. Відповідальними є департамент освіти та керівники закладів, які організують конференції, обмін досвідом та розробку методичних рекомендацій. Очікуваним результатом є підвищення ефективності управління на рівні області, формування єдиної системи інноваційних практик та зміцнення освітнього потенціалу регіону.

Розроблена дорожня карта удосконалення сучасних інноваційних технологій управління у закладах освіти є комплексним інструментом, що поєднує стратегічне бачення з практичними механізмами реалізації. Вона охоплює всі ключові етапи — від аналізу проблем та планування змін до підготовки кадрів, впровадження інновацій, комунікаційної підтримки, моніторингу та масштабування успішних практик. Такий підхід забезпечує системність і послідовність дій, дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління.

Очікуваним результатом реалізації дорожньої карти є зменшення бюрократичного навантаження, підвищення управлінських компетенцій персоналу, формування позитивного іміджу закладу, а також створення умов

для сталого розвитку освітніх установ. Масштабування успішних практик на рівні області сприятиме формуванню єдиної системи інноваційного управління, що підвищить конкурентоспроможність освітніх закладів та їхню здатність відповідати сучасним викликам.

Таким чином, дорожня карта виступає не лише як методичний орієнтир, але й як практичний інструмент управлінських змін, здатний забезпечити якісне оновлення освітньої системи регіону.

Висновки до 3 розділу. Аналіз теоретичних засад удосконалення інноваційних технологій управління у закладах освіти показав, що їхня ефективність значною мірою залежить від здатності освітніх установ подолати системні бар'єри та створити сприятливе середовище для інтеграції нових практик у щоденну діяльність. Найбільш критичними проблемами залишаються фінансові обмеження, недостатня кадрова підготовка, організаційна інертність, опір змінам з боку колективу та формальність використання інновацій. Ці чинники знижують результативність управлінських рішень і часто перетворюють інновації на декларативні заходи без реального впливу на якість освітнього процесу.

Вирішення зазначених проблем можливе лише через комплексний підхід, що поєднує стратегічне управління ресурсами, розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію управлінських процесів, формування культури довіри та відкритості, а також реальну інтеграцію інновацій у нормативні документи та щоденну практику. Залучення грантових програм, партнерств із громадою та бізнесом, участь у міжнародних освітніх ініціативах дозволяють зменшити фінансові бар'єри та забезпечити доступ до сучасних технологій. Системні тренінги, наставництво та коучинг сприяють підвищенню управлінських компетенцій і готовності персоналу до змін. Використання SWOT-аналізу, стратегічних сесій та гнучких регламентів допомагає подолати організаційну інертність і прискорити процес прийняття рішень.

Результати анкетування керівників закладів освіти Одеської області підтвердили актуальність цих проблем. Найвищі оцінки отримали фінансові труднощі (4,4 бала) та бюрократичне навантаження (4,3 бала), що свідчить про їхню системну гостроту. Кадрові проблеми та організаційні виклики також були оцінені високо (4,3 та 4,1 відповідно), що демонструє їхню значущість для ефективності управління. Професійне вигорання педагогів (3,9 бала) та дефіцит сучасних управлінських інструментів (3,4 бала) хоч і мають нижчі показники, проте залишаються важливими факторами, які потребують уваги. Загальна оцінка блоку становить 4,1, що підтверджує високий рівень актуальності проблем та необхідність їхнього системного вирішення.

Таким чином, удосконалення інноваційних технологій управління закладом освіти має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення, інституційної підтримки та практичної інтеграції сучасних методів у щоденну діяльність.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних засад сучасних інноваційних технологій управління закладом освіти дозволяє зробити низку узагальнень, що окреслюють їхню сутність, значення та актуальність у сучасних умовах трансформації освітнього середовища. Управлінські технології виступають не лише інструментами організації та контролю, а й системою методів, процедур та прийомів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей закладу з оптимальним використанням ресурсів. Вони поєднують у собі як класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), так і новітні інноваційні практики, що ґрунтуються на принципах гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення.

У сучасному дискурсі технології управління розглядаються як комплекс знань і процесів, що спрямовані на трансформацію освітньої установи від початкового стану до нового, конкурентоспроможного рівня.

Класифікація управлінських технологій за різними ознаками (розділи менеджменту, функціональне призначення, напрями управління, цілі, причини застосування, рівень управління, інноваційність, тип взаємодії) дозволяє систематизувати їх та визначити сфери практичного використання. Такий підхід дає змогу керівникам обирати найбільш релевантні інструменти залежно від конкретних завдань і контексту діяльності закладу. Особливого значення набувають інноваційні технології — коучинг, фасилітація, цифрові платформи, сучасні PR-інструменти, які сприяють розвитку управлінських компетенцій, формуванню культури довіри та відкритості, а також підвищенню конкурентоспроможності освітніх установ.

Важливо підкреслити, що актуальність інноваційних технологій управління зумовлена не лише внутрішніми потребами освітньої системи, а й зовнішніми викликами. Серед них — війна, демографічні зміни, фінансові обмеження, цифровізація, глобалізаційні процеси та зростання суспільних очікувань щодо якості освіти. У цих умовах керівник закладу освіти має

виступати не просто адміністратором, а стратегічним лідером, здатним до інноваційного мислення, адаптації та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, сучасні інноваційні технології управління є ключовим чинником розвитку освітніх закладів, адже вони забезпечують системність управлінських процесів, підвищують їхню результативність та створюють умови для стійкого функціонування у складному й динамічному середовищі. Їхнє впровадження сприяє формуванню нової управлінської культури, що ґрунтується на принципах лідерства, партнерства, відкритості та соціальної відповідальності, і є необхідною передумовою успішної модернізації освітньої сфери України.

Аналіз організаційно-економічної характеристики Ларжанського ліцею та дослідження практики застосування інноваційних технологій управління, доповнені результатами опитування педагогічних працівників, дозволяють окреслити не лише позитивні тенденції, а й низку проблем, що стримують ефективність інноваційних змін.

По-перше, результати опитування засвідчили, що значна частина педагогів відчуває перевантаження та дефіцит часу, що ускладнює застосування технологій тайм-менеджменту. Хоча адміністрація впроваджує календарні плани та матриці пріоритетів, багато вчителів зазначають, що одночасне виконання кількох завдань (атестація, контрольні роботи, підготовка заходів) призводить до зниження якості роботи.

По-друге, опитування показало, що молоді педагоги стикаються з труднощами у професійній адаптації. Хоча коучинг і наставництво застосовуються, частина респондентів вказує на формальний характер цих процесів, відсутність системної підтримки та недостатню кількість індивідуальних зустрічей, що знижує ефективність розвитку компетентностей і формування лідерських навичок.

По-третє, значна проблема стосується інформаційної політики та комунікації з громадою. Опитування підтвердило, що досягнення учнів і педагогів часто залишаються невисвітленими поза межами закладу. Більшість

респондентів вважає, що PR-активність є епізодичною, а системного контент-плану немає. Це негативно впливає на імідж ліцею та рівень довіри громади.

По-четверте, педагоги відзначають формальність стратегічного планування: плани розвитку часто не містять конкретних показників, ресурсів та відповідальних осіб. Опитування показало, що лише частина колективу бере участь у SWOT-аналізі чи стратегічних сесіях, що знижує ефективність планування та його практичну реалізацію.

По-п'яте, найбільш критичною проблемою, яку підтвердили респонденти, є бюрократичне навантаження та документообіг. Хоча електронні журнали та бази даних поступово впроваджуються, більшість педагогів наголошує на дублюванні паперової та електронної документації, що призводить до втрати часу та зниження мотивації.

Таким чином, опитування дозволило виявити ключові проблеми застосування інноваційних технологій управління, зокрема, перевантаження персоналу, формальність наставництва, слабку PR-активність, декларативність стратегічних планів та надмірну бюрократизацію. Ці проблеми свідчать про необхідність системного вдосконалення управлінських практик, посилення кадрової підтримки, цифровізації документообігу та формування культури довіри й відкритості.

Аналіз теоретичних засад удосконалення інноваційних технологій управління у закладах освіти показав, що їхня ефективність значною мірою залежить від здатності освітніх установ подолати системні бар'єри та створити сприятливе середовище для інтеграції нових практик у щоденну діяльність. Найбільш критичними проблемами залишаються фінансові обмеження, недостатня кадрова підготовка, організаційна інертність, опір змінам з боку колективу та формальність використання інновацій. Ці чинники знижують результативність управлінських рішень і часто перетворюють інновації на декларативні заходи без реального впливу на якість освітнього процесу.

Вирішення зазначених проблем можливе лише через комплексний підхід, що поєднує стратегічне управління ресурсами, розвиток кадрового потенціалу,

оптимізацію управлінських процесів, формування культури довіри та відкритості, а також реальну інтеграцію інновацій у нормативні документи та щоденну практику. Залучення грантових програм, партнерств із громадою та бізнесом, участь у міжнародних освітніх ініціативах дозволяють зменшити фінансові бар'єри та забезпечити доступ до сучасних технологій. Системні тренінги, наставництво та коучинг сприяють підвищенню управлінських компетенцій і готовності персоналу до змін. Використання SWOT-аналізу, стратегічних сесій та гнучких регламентів допомагає подолати організаційну інертність і прискорити процес прийняття рішень.

Результати анкетування керівників закладів освіти Одеської області підтвердили актуальність цих проблем. Найвищі оцінки отримали фінансові труднощі (4,4 бала) та бюрократичне навантаження (4,3 бала), що свідчить про їхню системну гостроту. Кадрові проблеми та організаційні виклики також були оцінені високо (4,3 та 4,1 відповідно), що демонструє їхню значущість для ефективності управління. Професійне вигорання педагогів (3,9 бала) та дефіцит сучасних управлінських інструментів (3,4 бала) хоч і мають нижчі показники, проте залишаються важливими факторами, які потребують уваги. Загальна оцінка блоку становить 4,1, що підтверджує високий рівень актуальності проблем та необхідність їхнього системного вирішення.

Таким чином, удосконалення інноваційних технологій управління закладом освіти має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення, інституційної підтримки та практичної інтеграції сучасних методів у щоденну діяльність. Лише комплексний підхід, що враховує фінансові, кадрові, організаційні та культурні аспекти, здатний забезпечити реальну ефективність інновацій, підвищити якість управлінських рішень та сприяти сталому розвитку освітніх установ у динамічному середовищі.

Список використаної літератури

1. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.220>
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Басенко Р. Цілісна освіта особистості: історико-педагогічні та інноваційні виміри дефініцій. Імідж сучасного педагога : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 1 (202). С. 46–51.
4. Білопольський М. Г., Хаджинов О. В., Бессонов А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. №4. 2022. С. 72-79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf
5. Бойчук Ю., Боярська-Хоменко А. Досвід інновацій загальнопедагогічної підготовки майбутніх учителів. *Дидактика*. 2021. № 3. с. 37–43 doi : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5972567>
6. Вакарюк Л.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
7. Воронько-Невіднича Т. В., Бахмат Л. І., Шило В.Р., Пилипенко Д. О. Освітні заклади в умовах змін: стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до глобальних тенденцій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025 рік. Том 10. № 3. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-7>
8. Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2023. № 2. С. 138–144. URL: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282519> .
9. Гук В. В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. Інноваційна економіка. 2024. №2. С.188-196. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.24
10. Драгунова В. Інноваційний менеджмент у системі середньої освіти як наукова проблема. Тенденції та проблеми управління закладами освіти:

виклики XXI століття : монографія / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України за науковою ред. М. О. Кириченка, 2020. С. 50–72. URL: https://www.researchgate.net/publication/374662815_NACIONALNA_AKADEMIA_PEDAGOGICNIH_NAUK_UKRAINI_DZVO_UNIVERSITET_MENEDZMENT_U_OSVITI_NAVCALNO-NAUKOVIJ_INSTITUT_MENEDZMENTU_TA_PSIHOLOGII.

11. Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квіт. 2025 р. : Дніпро : Видавець Біла К. О., 2025.

12. Жовнач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 18 – 23. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-2>

13. Загородня Н.П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб.; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

14. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

15. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX від 16.01.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

16. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник Івано-Франківськ, 2020. 172 с.

17. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

18. Копитко М. І. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях / Копитко М.І., Блага Н.В. - Вид. 2-ге, допов. і перероб. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 296 с.

19. Кривдик В. І. Сутність і види технологій управління та їх місце у сучасній безпекології. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 375 – 384. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-45>

20. Круть І. Що таке освітні втрати? Освітні втрати та освітні розриви: у чому різниця та як долати? Медіа Освіторія. 2023. URL : <http://surl.li/hqcca>
21. Лісогор Л. та Руденко Р. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. №4 (221). 2022. С.19-26. URL: <http://surl.li/zgdtttd>
22. Мартинець В. В., Білошапка В. А. Менеджмент освіти в Україні: сучасні виклики та роль державного регулювання. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С.142-148. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.142
23. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник / О. М. Марченко. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 224 с.
24. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. — 384 с.
25. Менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль : ЗУНУ, 2022. - 258 с.
26. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
27. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.
28. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
29. Миронова О. М. Фактори впливу на ефективність менеджменту розвитку закладів освіти. *Український журнал прикладної економіки та*

техніки. 2025 рік. Том 10. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-46>

30. Мотузенко О. Розробка механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-123>

31. Офіційний сайт Ларжанського ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області. URL: <https://od.isuo.org/schools/view/id/15138>

32. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

33. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.

34. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. 333 с.

35. Темченко, О.В. (2020). Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. Харків: Основа. 22-24 (646-648), 30–42

36. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник / В. Г. Базелюк [та ін.]. К. : Міленіум, 2022. 424 с

37. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

38. Управління персоналом / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

39. Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
40. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с.
41. Яковенко О. І. Макеєва Є. О. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>
42. Kronivets, T., Yakovenko, O., Tymoshenko, Y., ...Iasechko, S., Iasechko, M. The legal foundations for the utilization of artificial intelligence in educational processes. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*, 2023, 4(42), p. 686–702, e-6556.
43. Miziuk V., Berdo R., Derkach L., Kanibolotska O., Stadnii A. Flipped Learning: Strategies and Technologies in Higher Education (in English). *International Journal of Computer Science and Network Security*. Volume 21. No. 7. Pp.63-69.
44. Nemchenko S. H., Kryzhko V. V., Bodnar O. S., Radul V. V., Starokozhko O. M., Kondratenko Yu. I. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity: pidruchnyk dlia zdobuvachiv drugoho rivnia vyshchoi osvity pedahohichnykh universytetiv* [Management of an educational institution: A textbook for second-level higher education students of pedagogical universities] (2nd ed., revised and expanded). Berdiansk: BDPU. <https://surl.li/vpvilz> (Accessed: 25.10.2025)
45. Nguyen, LA. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of organisational studies and innovation*, 8 (1), 31–51. doi : <https://doi.org/10.51659/josi.19.118>
46. Ostapenko E., Kovalenko A., Miziuk V., ZarutskaaO., ZadorinaO., Hlazunova I. Traditional pedagogical approaches in the context of higher education digitalization (in English). *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022, Volume 12, Issue 2.
47. Pustovhar S., Bezvesilnyi K. (2025). Rol planuvannia yak funktsii menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom [The role of planning as a management

function in enterprise governance]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>

48. Stoika, O., Butenko, N., Miziuk, V., Zinchenko, O., Snikhovska, I. (2023). Information technologies in the educational process of higher educational institutions. *Amazonia Investiga*. T.12. V. 63. p. 156-163. DOI 10.34069/AI/2023.63.03.1

49. Tkachuk L. V. (2020). Tsinnisno-orientovane upravlinnia v systemi menedzhmentu zakladu osvity [Value-oriented management in the education management system]. In Bezliudna N. V., Boichenko V. V., Bialyk O. V., Haharin M. I. et al. (Eds.), *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka* [Management of educational institutions: Theory, history, practice] (pp. 123–138). Uman: Vizavi. <https://surl.lu/ylwscb> (Accessed: 25.10.2025)

50. Zhuravlova, Y., Kichuk, N., Zhuravska, N., ... Zhytnyk, V., Yashchuk, S. The problem field of professional (vocational) education: Innovations and ways to improve. *Estudios de Economia Aplicada*, 2021, 39(5). URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>

АНКЕТУВАННЯ

«Інноваційні технології управління в Ларжанському ліцеї: погляд педагога»

Шановні колеги!

Адміністрація нашого ліцею прагне до створення сучасного та комфортного освітнього середовища. Ми розуміємо, що успіх закладу залежить від ефективності методів управління, якими ми користуємося щодня.

Запрошуємо вас взяти участь в опитуванні щодо впровадження інноваційних технологій (тайм-менеджменту, коучингу, PR-комунікацій тощо) у роботу нашого ліцею. Ваші щирі відповіді допоможуть нам зрозуміти, які інструменти дійсно працюють, а що потребує вдосконалення.

Анкета складається з 5 тематичних блоків. Просимо вас оцінити кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

1 бал — зовсім не допомагає / не ефективно;

2 бали — малоефективно;

3 бали — задовільно;

4 бали — ефективно;

5 балів — дуже допомагає / максимально ефективно.

Опитування є анонімним. Усі результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для покращення управлінських процесів.

Дякуємо за ваш час, професійність та небайдужість до життя нашого ліцею!

Перший блок. Проблеми та застосування методів

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Чи допомагає тайм-менеджмент зменшити перевантаження та хаотичність у роботі?					
Наскільки застосування PR-комунікацій вирішує проблему недостатньої поінформованості батьків та громади?					
Чи сприяє коучинг подоланню професійного вигорання педагогів?					
Наскільки інноваційні технології управління допомагають уникати бюрократичних труднощів?					

Другий блок. Спроможність керівництва

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Чи готове керівництво ліцею застосовувати сучасні інноваційні методи управління?					
Чи демонструє керівництво відкритість до нових ідей та технологій?					
Чи ефективно керівництво підтримує впровадження інновацій у щоденну роботу?					
Чи вважаєте ви, що керівництво має достатні компетенції для використання сучасних методів?					

Третій блок. Навчання та розвиток персоналу

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Чи проводяться у закладі тренінги з тайм-менеджменту та інших інноваційних методів?					
Чи зрозуміло та доступно працівникам пояснюють нові технології управління?					
Чи отримуєте ви практичні навички під час навчання (а не лише теорію)?					
Чи сприяє навчання підвищенню вашої професійної впевненості?					

Четвертий блок. Навчання та розвиток персоналу

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Чи допомагають інноваційні методи зменшити стрес та навантаження?					
Чи сприяють інноваційні методи покращенню командної взаємодії?					
Чи відчуваєте ви, що робота стала більш організованою та продуктивною?					
Чи вважаєте Ви, що інноваційні методи мають позитивний вплив на якість освітнього процесу?					

П'ятий блок. Загальна оцінка та перспективи

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Наскільки сучасні методи управління є корисними для розвитку ліцею?					
Чи варто продовжувати їх впровадження у майбутньому?					
Наскільки вони впливають на імідж та конкурентоспроможність закладу?					
Чи рекомендували б ви іншим закладам освіти застосовувати такі методи?					

АНКЕТУВАННЯ

«Стратегії та інновації в управлінні сучасним закладом освіти»

Шановні колеги, керівники закладів освіти!

Управління сучасним ліцеєм вимагає не лише досвіду, а й впровадження гнучких інструментів, що здатні протистояти викликам сьогодення. Метою цього дослідження є аналіз актуальних проблем управлінської діяльності та визначення найбільш дієвих інноваційних технологій, які допомагають лідеру освіти бути ефективним.

Ваш практичний досвід є безцінним для формування дорожньої карти вдосконалення освітнього менеджменту.

Опитування охоплює чотири блоки:

1. Ключові проблеми закладу
2. Методи виявлення та вирішення проблем
3. Складності у впровадженні інновацій
4. Практичний ефект та перспективи.

Просимо вас оцінити запропоновані твердження за шкалою від 1 до 5.

Анкетування є анонімним. Отримані кількісні дані будуть використані в узагальненому вигляді для науково-методичних рекомендацій щодо розвитку інноваційного потенціалу керівників.

Перший блок. Ключові проблеми закладу

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Наскільки гострою є проблема професійного вигорання педагогів?					
Чи відчуваєте ви дефіцит сучасних управлінських інструментів?					
Наскільки значним є вплив бюрократичного навантаження на ефективність роботи?					
Чи актуальними для Вашого закладу є кадрові проблеми?					
Чи актуальними для Вашого закладу є фінансові проблеми?					
Чи актуальними для Вашого закладу є організаційні проблеми?					

Другий блок. Методи виявлення та вирішення проблем

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Наскільки ефективно використовуються у Вашому закладі сучасні інструменти (моніторинг, анкетування, стратегічні сесії) для виявлення проблем?					
Наскільки ефективними є внутрішні комунікації у процесі вирішення проблем?					
Наскільки ефективно допомагають зовнішні партнерства (громада, органи влади, міжнародні програми) у подоланні труднощів?					
Наскільки дієвими є сучасні методи управління (тайм-менеджмент, коучинг, PR-комунікації) у вашій практиці?					

Третій блок. Складності у впровадженні інновацій

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Наскільки сильними є фінансові складності у впровадженні інноваційних технологій управління?					
Наскільки сильними є кадрові складності у впровадженні інноваційних технологій управління?					
Наскільки сильними є організаційні складності у впровадженні інноваційних технологій управління?					
Наскільки сильними є складності у Вашого колективу до прийняття нових управлінських рішень?					
Наскільки складно інтегрувати інноваційні технології у щоденну практику закладу?					

Четвертий блок. Практичний ефект та перспективи

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
Чи відчуваєте ви, що інноваційні методи реально зменшують навантаження та стрес?					
Наскільки інноваційні методи управління сприяють покращенню командної взаємодії та управлінської культури?					
Чи впливають інноваційні технології на якість освітнього процесу та імідж закладу?					
Наскільки перспективним Ви вважаєте продовження впровадження інноваційних технологій у майбутньому?					