

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Управління впровадженням інноваційних технологій
в закладах позашкільної освіти**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 10-291 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної

програми Менеджмент

Короткова Ліана Олександрівна

Керівник к.е.н., доцентка Чмут А.В.

Рецензент Рецензент директор ТОВ
“Ратуш Агро” Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади впровадження сучасних інноваційних технологій у позашкільній освіті.....	6
1.1 Поняття інновацій та інноваційних технологій у сфері надання освітніх послуг.....	6
1.2 Аналіз інноваційних освітніх технологій.....	12
1.3 Управління інноваціями в освітній діяльності.....	17
РОЗДІЛ 2. Інноваційні підходи до організації позашкільної освіти в умовах цифрової трансформації.....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти Херсонського Центру позашкільної роботи.....	22
2.2 Аналіз кейсів впровадження інноваційних технологій у позашкільну освіту.....	28
2.3 Свот-аналіз впровадження інноваційних технологій в закладі Херсонського Центру позашкільної роботи.....	32
РОЗДІЛ 3 Стратегія управління впровадженням інноваційних технологій у закладі позашкільної освіти	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю інноваційних процесів у сфері освіти, особливо в контексті цифровізації та інтеграції України у європейський освітній простір. Сьогодні позашкільна освіта повинна відповідати викликам інформаційного суспільства, забезпечуючи доступність якісних освітніх послуг, інтерактивність навчального процесу, розвиток критичного мислення, медіаграмотності та цифрових компетентностей учнів.

Упровадження інноваційних технологій у позашкільних закладах освіти сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, гнучкості управлінських рішень, розвитку партнерських відносин між педагогами, здобувачами освіти та батьками. Водночас цей процес потребує наукового обґрунтування, стратегічного планування та професійної підготовки педагогічних кадрів до роботи в умовах інноваційного середовища.

Проблематика впровадження інноваційних технологій у сфері освіти знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади інноваційної педагогічної діяльності досліджували В. І. Андрущенко, І. Д. Бех, В. Г. Кремень, В. Г. Савченко, Н. М. Бібік, О. І. Пєхота, які підкреслювали необхідність гуманізації освітнього процесу та формування інноваційної культури педагогів.

Питання управління інноваційними процесами у сфері освіти розглядали Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, В. В. Олійник, О. М. Мосягіна, акцентуючи увагу на важливості стратегічного підходу та розвитку управлінських компетентностей.

Зарубіжні вчені, зокрема Е. Тоффлер, П. Друкер, К. Роджерс, Дж. Дьюї, М. Фуллан, у своїх працях обґрунтовували значення інновацій як чинника розвитку суспільства знань, підкреслювали роль креативності, гнучкості мислення та педагогічного партнерства у формуванні нової освітньої парадигми.

Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності системного науково-методичного обґрунтування процесу впровадження інноваційних технологій у позашкільну освіту, визначення ефективних підходів до управління цим процесом та розроблення практичних стратегій його реалізації в умовах цифрової трансформації освітнього простору України.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні стратегії управління процесом впровадження інноваційних технологій у закладі позашкільної освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність понять «інновації» та «інноваційні технології» у сфері освіти.

2. Проаналізувати сучасні інноваційні освітні технології, що використовуються у позашкільній діяльності.

3. Охарактеризувати особливості управління інноваційними процесами в освіті.

4. Дослідити практичні аспекти впровадження інновацій у діяльність закладу позашкільної освіти на прикладі Херсонського Центру позашкільної роботи.

5. Здійснити SWOT-аналіз інноваційної діяльності закладу.

6. Розробити стратегію управління процесом упровадження інноваційних технологій у позашкільному освітньому середовищі.

Об'єкт дослідження - процес організації позашкільної освіти в контексті цифрової трансформації.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні засади формування інноваційних підходів та управлінських механізмів впровадження сучасних технологій у діяльність закладів позашкільної освіти.

Методи дослідження. Аналіз і узагальнення науково-педагогічної літератури, системний та порівняльний аналіз, кейс-метод, SWOT-аналіз, елементи прогнозування та стратегічного планування.

Практичне значення дослідження роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними процесами у позашкільній освіті, які можуть бути використані керівниками освітніх закладів, педагогами та органами управління освітою.

Таким чином, дана кваліфікаційна робота спрямована на пошук ефективних механізмів реалізації інноваційної діяльності в позашкільній освіті, що сприятиме підвищенню її якості, конкурентоспроможності та відповідності сучасним викликам цифрової епохи.

Апробація результатів дослідження. Робота опрабована в збірнику наукового журналу «Advanced top technology». 2025 №15.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПОЗАШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ

1.1 Поняття інновацій та інноваційних технологій у педагогіці

Термін «інновація» походить від англійського слова «innovation», яке перекладається як «впровадження новацій». Саме слово «innovation» утворене з двох компонентів: латинського "новація" (що означає новизна або нововведення) та англійського префіксу «in», що вказує на процес уведення чи впровадження. Таким чином, у перекладі з англійської "інновація" означає саме впровадження чогось нового.

У науковій сфері існує чітке розмежування між поняттями «новація» та «інновація». Згідно з думкою науковців, інновація є результатом створення, формування та реалізації нових ідей. Водночас новація трактується як підсумок творчого пошуку окремої особи чи колективу, що відкриває щось принципово нове у науці або практичній діяльності [13].

Інноваційна діяльність являє собою процес, який орієнтований на впровадження результатів завершених наукових досліджень, розробок чи інших науково-технічних досягнень у створення нового або вдосконаленого продукту, що знаходить застосування на ринку. Вона також включає розробку нових чи покращених технологічних процесів, які використовуються в практичній діяльності, а також супутні наукові дослідження та розробки [14].

Залежно від специфіки та сфери застосування, розрізняють кілька основних видів інновацій: рис 1.1.

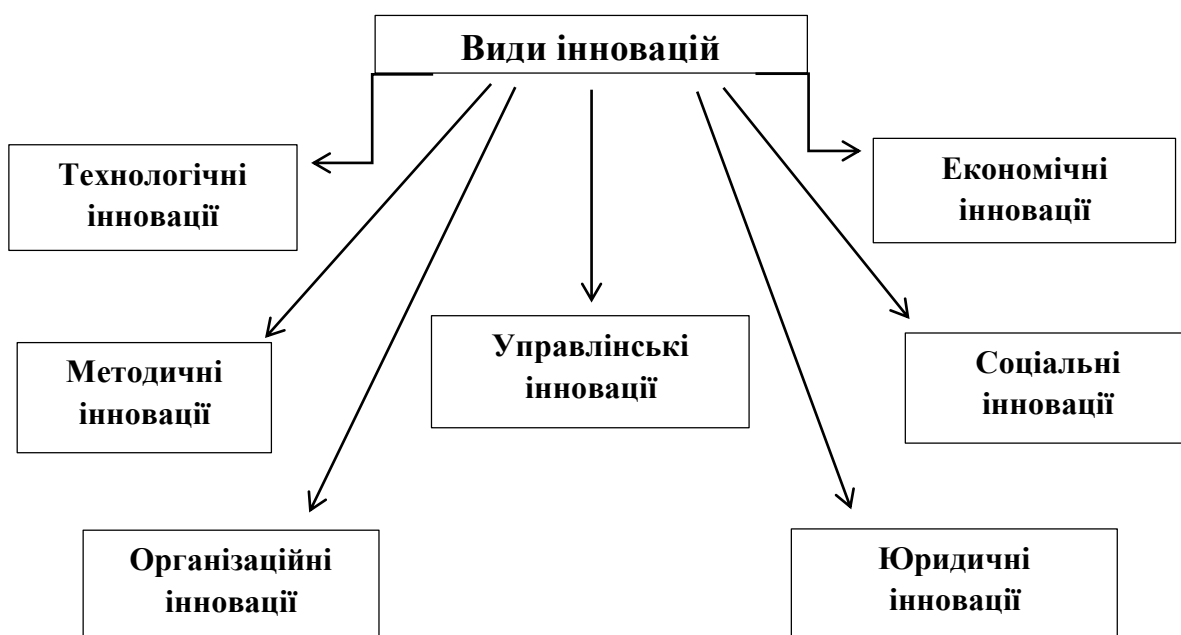


Рис.1.1. Види інновацій

Джерело: складено автором на основі [1-3]

Тиким чином, виділяють наступні види інновацій:

- Технологічні інновації. У контексті освіти ці інновації охоплюють модернізацію технічних засобів і обладнання, яке використовується у навчальному процесі.

- Методичні інновації. Вони стосуються удосконалення методів навчання, виховання, викладання, а також організації освітнього процесу.

- Організаційні інновації. Цей вид інновацій пов'язаний з упровадженням нових форм і методів організації праці, а також змінами у співвідношенні сфер впливу структурних підрозділів, соціальних груп чи окремих працівників.

- Управлінські інновації. Передбачають адаптацію і вдосконалення структури та методів управління, орієнтуючись на оновлення елементів управлінської системи для пришвидшення та покращення виконання завдань.

- Економічні інновації. Охоплюють позитивні зміни в управлінні фінансами, оподаткуванням, бухгалтерським обліком, а також у плануванні, мотивації, оплаті праці та оцінці результативності.

- Соціальні інновації. Реалізуються через активізацію людського потенціалу, що включає розробку та впровадження сучасної кадрової політики.

- Юридичні інновації. Включають розробку й оновлення законодавчих та нормативно-правових актів, які регламентують і впливають на різні аспекти діяльності освітніх установ.

Сучасна позашкільна освіта вирізняється інноваційним підходом, тому сьогодні фокус уваги науковців і педагогів спрямований на питання впровадження інновацій в освітній процес та їх взаємозв'язок із традиційними методами навчання. Інноваційну виховну технологію можна визначити як систему теоретично обґрунтованих і перевірених практикою способів, прийомів та процедур, що базуються на глибокому розумінні психології виховання. Вона спрямована на розвиток гуманістичного змісту освіти та створення організаційно ефективних умов для виховної діяльності, які сприяють підвищенню рівня духовно-морального виховання особистості, формуючи її як носія відповідних цінностей [5]

. З огляду на важливість сучасних виховних технологій, орієнтованих на формування особистості здобувача освіти, необхідно враховувати специфіку цього сегмента освітньої системи. У зв'язку з цим заклади позашкільної освіти мають спрямувати свої зусилля на забезпечення навчального змісту та методик, які сприятимуть розвитку навичок самопізнання і самореалізації у різних напрямках творчої діяльності. Особливу увагу слід приділити головному аспекту — допомозі особистості у створенні самої себе. Сьогодення вимагає людей, здатних приймати виклики, адаптуватися до змін і брати відповідальність за власний розвиток.

Впровадження завдань інноваційного розвитку позашкільної освіти здійснюється шляхом створення спеціального механізму, що забезпечує інтеграцію інноваційних процесів із національними освітніми традиціями та сучасними тенденціями в світовій педагогічній теорії і практиці. Для цього розробляється модель управління інноваційною діяльністю педагогів

позашкільних освітніх закладів у рамках національного освітнього простору, яка відповідає цілям і завданням реформування. З точки зору діалектики, розвиток варто розуміти як процес систематичних якісних змін.

У сучасних наукових дослідженнях наголошується на необхідності активізації реального переходу від різнорідної за характером, змістом і якістю позашкільної освітньої діяльності до інноваційного, структурованого й науково обґрунтованого підходу. Такий підхід має базуватися на сучасних психолого-педагогічних теоріях, концепціях і методологіях, зосереджених на вихованні та навчанні молодого покоління[3]

Зокрема, важливо враховувати ключові положення, закладені в концепції «Нова українська школа», яка визначає основні напрями трансформації української освіти відповідно до сучасних вимог суспільства. У цьому контексті значущими є наукові напрацювання щодо обґрунтування освітнього процесу в закладах позашкільної освіти та дослідження їх виховного потенціалу. Ці аспекти досліджуються в роботах провідних учених і педагогів, таких як О.В. Биковська, В.В. Вербицький, Г.П. Пустовіт, О.С. Семенова, Т.І. Сущенко, Л.В. Тихенко та інших експертів в освітній галузі. Їхні праці спрямовані на побудову системного та ефективного підходу до позашкільного навчання, який би відповідав сучасним освітнім викликам і суспільним запитам.

Зміст і технології, впроваджувані в закладах позашкільної освіти, мають бути спрямовані на формування і розвиток особистості учня. Національна система позашкільної освіти нині розвивається інноваційним шляхом у межах оновлених європейських і світових гуманістичних освітніх концепцій. Це супроводжується визнанням важливості знань як ключового чинника суспільного прогресу й добробуту.

Ці зміни спрямовані на формування нових моделей освіти та виховання, перегляд навчальних матеріалів, а також підходів до навчання і становлення молодого покоління. Освоєння молоддю фундаментальних знань, розвиток інтелектуальних здібностей і набуття практичних навичок, перетворення цих

елементів у досвід пізнання довколишнього світу та пошук свого місця в ньому стає можливим лише за умови обґрунтування сучасних методологічних основ освіти і виховання учнів. Вирішення цього питання особливо актуальне у рамках розробки теоретичних принципів розвитку освіти та виховання учнів у позашкільний час, зокрема у закладах позашкільної освіти.

Л. Буркова акцентує увагу на розмежуванні термінів «освітні інновації» та «педагогічні інновації», зазначаючи, що ці поняття не є синонімами. Освітні інновації охоплюють загалом систему освіти, її структури і процеси, які в ній відбуваються, орієнтовані на досягнення цілей освітнього рівня, а саме покращення якості освіти та надання освітніх послуг.

Педагогічні інновації утворюють окремий аспект освітніх інновацій. Вони зосереджені на педагогічному процесі та спрямовані на вирішення специфічних завдань цього напрямку [24]. Ефективність впровадження нововведень значною мірою залежить від рівня інноваційного потенціалу установ позашкільної освіти. Інноваційний потенціал позашкільної освіти можна трактувати як здатність активно створювати, сприймати та впроваджувати педагогічні новації.

Здійснення конкретного нововведення залежить від наявності матеріально-технічної та фінансової бази, підтримки педагогічних ініціатив на рівні мотивації особистості, а також особливостей закладу як організаційної системи, здатної створювати інноваційне середовище.

Сучасна практика управління інноваційною діяльністю демонструє різноманітні підходи, які класифікуються за суб'єктами управління, а також за акцентом на процес або результат. Водночас ключовим елементом усіх підходів залишається створення необхідних умов для інноваційної діяльності. Дослідження наукових матеріалів показує, що такі умови включають кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні та технологічні ресурси. До них також належать дотримання чинників, які забезпечують ефективне протікання інноваційних процесів, формування сприятливої соціально-психологічної

атмосфери, готовність освітян до новаторських рішень і робота над подоланням опору до змін.

Практика управління інноваційною діяльністю демонструє, що навіть найкращий результат за певних обставин не гарантує його ефективності. Важливе значення в успішному управлінні нововведеннями мають чітко визначена мета, адміністративні інструменти, функціональні елементи, організаційні структури, технології та підходи, які впливають на процес планування, організації, керівництва і контролю нововведень [33].

Керування інноваційними процесами в закладах позашкільної освіти передбачає трансформацію цієї системи у принципово новий якісний стан, який є більш відкритим та адаптивним порівняно з попереднім. Це включає створення сприятливих умов для постійного впровадження освітніх інновацій та забезпечення надання високоякісних освітніх послуг. Відтак, цілеспрямований, послідовний і систематичний вплив органів управління на такі процеси сприяє формуванню інноваційної моделі розвитку позашкільної освіти.

Інноваційну діяльність у сфері позашкільної освіти можна розглядати як процес модернізації та оновлення освітньої практики через розширення та освоєння нових напрямів, створення програм нового покоління, а також впровадження ефективних методів і засобів для досягнення цілей цієї освіти. У результаті така діяльність породжуватиме інновації, які зможуть позитивно вплинути на результати роботи позашкільних закладів, сприяти їхньому розвитку, а також забезпечуватимуть новий або вдосконалений зміст. Це включатиме сучасні освітні моделі та системи управління, оформлені у формах, придатних для перевірки, поширення й застосування на практиці.

Інноваційний потенціал позашкільної освіти належить до категорії модифікаційних нововведень, що спрямовані на вдосконалення, раціоналізацію, зміну та модернізацію педагогічних засобів, таких як навчальні програми, методики та педагогічні технології. Головними джерелами інноваційних ідей для розвитку позашкільної освіти є потреби

держави та соціальний запит суспільства; досягнення та дослідження в галузях психології, педагогіки, соціології й інших наук про людину; нові напрацювання у сфері педагогіки; професійний досвід педагогів-позашкільників і їхнє практичне мислення; аналіз результатів організації освітнього процесу та функціонування закладів; а також вивчення психолого-педагогічної літератури і фахових періодичних видань.

Діяльність, спрямована на модернізацію змісту позашкільної освіти в межах стратегії інноваційного розвитку, організовується за стандартною схемою інноваційного педагогічного процесу. Цей процес передбачає виконання низки взаємопов'язаних етапів: усвідомлення потреби у змінах; аналіз поточної ситуації; визначення проблеми; вибір оптимального варіанту її розв'язання; ухвалення рішення щодо введення новацій; проведення експериментальної перевірки запропонованих рішень; підготовка та підвищення кваліфікації персоналу; створення сприятливого ставлення до нововведень; реалізація змін на практиці; оцінювання результатів їх впровадження.

Інноваційна діяльність розкриває сутність модернізації позашкільної освіти, яка ґрунтується на зміні пріоритетів у навчальному процесі. Основна увага спрямована на розвивально-пізнавальну функцію, активне використання пошукових і дослідницьких методів, що дозволяє педагогам виступати реформаторами власного педагогічного досвіду. Важливим аспектом є створення освітнього середовища, яке сприяє досягненню успіху та забезпечує умови для формування життєво важливих компетентностей у вихованців. Подальший розвиток стратегії позашкільної освіти відкриває можливості для безперервного навчання особистості впродовж життя.

Отже, інноваційний розвиток позашкільної освіти, який є безперервним процесом якісних змін, що впроваджуються завдяки інноваціям, перетворюється на об'єкт державного управління. Головні функції такого управління мають бути спрямовані на: аналіз проблем у сфері освіти; прогнозування перспектив розвитку; визначення пріоритетних напрямів

інноваційного поступу; стимулювання процесів створення нововведень у позашкільній освіті; проведення експертизи та відбір інноваційних проєктів; моніторинг діяльності, пов'язаної з упровадженням інновацій у сфері освіти.

1.2 Аналіз інноваційних освітніх технологій

Сучасна система освіти перебуває в процесі динамічних змін, спричинених цифровою трансформацією, глобалізацією та зростанням значення знань у розвитку суспільства. Традиційні підходи до навчання поступово поступаються місцем новітнім технологіям, спрямованим на особистісний розвиток, активну участь та розкриття творчого потенціалу учнів. У цьому контексті позашкільна освіта, як простір для вільної творчості та самовираження, створює особливо сприятливе середовище для впровадження інноваційних педагогічних методів.

У педагогіці поняття інноваційної освітньої технології розглядається як система методів, прийомів, форм і засобів навчання, що сприяє досягненню якісно нового рівня освітнього процесу. Відповідно до підходів С.О. Сисоевої, В.Ф. Паламарчука та Л.І. Даниленко [3], ці технології є результатом творчого пошуку педагогів, спрямованого на вдосконалення змісту й методів навчання. Їхньою головною особливістю є те, що вони не лише модернізують окремі аспекти навчання, але й формують нову педагогічну модель, у центрі якої знаходиться активна і самостійна особистість вихованця.

Інноваційні технології в освіті можна поділяти за декількома критеріями: рис1.2.



Рис. 1.2. Інноваційні технології в освіті

Однією з провідних тенденцій останніх років стало поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вони трансформують не лише формат, а й саму сутність навчального процесу — від передачі знань до створення відкритого цифрового освітнього середовища, у якому учень стає активним учасником і співавтором навчання. Застосування ІКТ у позашкільній освіті дозволяє поєднувати навчання з творчістю, відкриваючи можливості для створення мультимедійних проєктів, онлайн-виставок, інтерактивних презентацій, а також участі у дистанційних конкурсах. Це сприяє формуванню цифрової компетентності та розвитку креативності, але одночасно вимагає від педагогів нових підходів до організації навчального процесу — інтеграції традиційних форм роботи з сучасними технологічними інструментами[1].

Серед інноваційних рішень особливе місце належить технологіям змішаного навчання, що поєднують очну та дистанційну взаємодію між учителем і учнем. Такий підхід сприяє індивідуалізації темпу і траєкторії навчання, створюючи умови для самостійної роботи вихованців. У сфері позашкільної освіти змішане навчання має значний потенціал, оскільки

дозволяє інтегрувати творчі майстерні, тренінги, проекти та онлайн-ресурси, забезпечуючи безперервність освітнього процесу навіть поза межами закладу.

Проектно-дослідницька технологія займає важливе місце у сучасних педагогічних інноваціях. Вона спрямована на активне залучення вихованців до вирішення практичних, наукових або соціальних завдань через реалізацію навчальних проектів. Цей підхід сприяє встановленню міжпредметних зв'язків, розвитку навичок критичного мислення, самоорганізації, ефективного планування та презентації отриманих результатів. Особливу ефективність проектно-дослідницькі технології демонструють у позашкільній діяльності, зокрема в гуртках технічного, художньо-естетичного, еколого-натуралістичного та медійного напрямків, де учні мають можливість створювати реальні продукти своєї творчої роботи.

Інтерактивні технології належать до інноваційного підходу, побудованого на принципах партнерської взаємодії. Їх основна мета — активне залучення кожного вихованця до навчального процесу, розвиток комунікативних навичок і здатності до колективного мислення. Різноманітні форми роботи, такі як тренінги, ділові ігри, дебати, дискусії та «мозкові штурми», сприяють створенню атмосфери співпраці та довіри, що стає ключовим фактором для формування позитивної мотивації до навчання. У сфері позашкільної освіти такі технології дають змогу розкривати індивідуальний потенціал кожного учасника, водночас формуючи важливі компетентності XXI століття: навички комунікації, креативності, критичного мислення та ефективної співпраці.

Сучасна тенденція включає впровадження технологій, що розвивають критичне мислення, спрямованих на формування навичок аналізу, узагальнення та обґрунтування власної позиції. Поєднання цих технологій з інтерактивними методами забезпечує передумови для глибокого розуміння навчального матеріалу та сприяє розвитку аналітичного й рефлексивного мислення.

Гейміфіковані технології становлять окремий напрямок, спрямований на впровадження ігрових елементів у навчальний процес. Їхня педагогічна цінність полягає у посиленні внутрішньої мотивації, розвитку допитливості та емоційної залученості. У позашкільній освіті гейміфікація реалізується через творчі квести, інтерактивні конкурси та рольові проєкти, які не лише покращують активність учасників, але й сприяють формуванню командного духу. Ще одним важливим інноваційним напрямком є медіаосвітні технології, спрямовані на розвиток інформаційної культури та навичок критичного аналізу, сприйняття й створення медіапродукції. Вони інтегрують освітній і творчий потенціали, дозволяючи застосовувати теоретичні знання в реальних умовах інформаційного середовища. Для сучасної молоді, яка активно користується цифровими технологіями, ці інструменти стають не лише способом засвоєння знань, але й платформою для самовираження[2].

Аналіз сучасних досліджень, проведених О.В. Онопрієнком, С.О. Сисоевою, Л.І. Даниленко, Н.В. Морзе [34], І.Б. Гаврилюк, В.О. Моляко та І.В. Сергієнком, дозволяє зробити висновок, що ефективність впровадження інноваційних освітніх технологій залежить від ряду факторів. Серед них виділяють педагогічну майстерність викладача, адаптацію технологій до вікових особливостей учнів, рівень технічного забезпечення навчального процесу та сприятливий психологічний клімат у навчальному середовищі. При цьому дослідники акцентують увагу на тому, що будь-яка освітня технологія є лише інструментом, якщо її основа не ґрунтується на гуманістичній меті, спрямованій на розвиток гармонійної особистості дитини.

Дослідження інноваційних освітніх технологій демонструє, що ключовим стратегічним ресурсом для модернізації сучасної освіти, зокрема позашкільної, є їх впровадження. Ці технології сприяють переходу від репродуктивних методів навчання до діяльнісно-творчого підходу, розвиваючи здатність до навчання протягом життя, формуючи компетентності для самореалізації та активної громадянської позиції. У поєднанні з педагогічною майстерністю й особистісно орієнтованими цінностями вони

забезпечують створення нової якості освітнього процесу — відкритого, інтерактивного, гуманістичного та натхненного.

1.3 Управління інноваціями в освітній діяльності

Система освіти України нині переживає активну фазу трансформацій, спричинених суспільними змінами, глобалізацією та стрімким впровадженням цифрових технологій. У цьому контексті зростає роль інноваційної діяльності освітніх установ, особливо позашкільних, які повинні не тільки передавати знання, але й стимулювати розвиток творчих здібностей, критичного мислення, комунікаційних навичок та умінь реалізувати себе. Ефективне управління інноваційними процесами стає вирішальним чинником у забезпеченні високої якості освітніх послуг і підвищення конкурентоспроможності закладів на сучасному ринку освіти [32].

Управління інноваціями в освітній діяльності представляє собою системний процес, що спрямований на формування, організацію, впровадження і розвиток сучасних технологій та методів навчання. Цей процес орієнтований на досягнення стратегічних цілей освітньої установи шляхом оновлення змісту, форм, методів і засобів навчального процесу.

За твердженнями українських дослідників, зокрема О. Я. Савченко, В. Г. Кременя [31], Л. І. Даниленко та Г. В. Єльнікової [27], управління інноваційною діяльністю в освіті має будуватися на принципах науковості, системного підходу, гнучкості й відкритості до змін. Прийняті управлінські рішення в цьому напрямку повинні сприяти розвитку інноваційної культури серед педагогічного колективу, стимулюванню креативного мислення у освітян та створенню умов, що стимулюють професійний розвиток.

Таблиця 1.1

Порівняння підходів до управління інноваціями в освіті

Автор / Джерело	Основна ідея управління інноваціями	Ключові принципи	Практичне застосування в освіті
О. Савченко	Управління інноваціями представляє собою процес формування нового педагогічного досвіду.	Науковий підхід, систематичність та готовність до нововведень.	Створення сучасних програм і методик.
В. Кремень	Інновації як ключ до модернізації освіти.	Гуманізація, демократизація, партнерська взаємодія.	Створення сучасного інноваційного освітнього середовища.
Г. Єльнікова	Менеджмент інновацій представляє собою процес управління змінами.	Ключовими аспектами є передбачуваність, адаптація.	Розвиток творчих здібностей педагогічного складу.
Л. Даниленко	Інноваційна діяльність виступає важливим чинником розвитку освітнього закладу.	Значну роль відіграють стимулювання, здатність до самоорганізації та систематичний моніторинг.	Активне впровадження методів проєктного менеджменту.

Джерело: узагальнення автором на [35, 31, 27, 3].

Як показано в таблиці 1.1, дослідники по-різному визначають поняття управління інноваціями, проте всі вони підкреслюють його системний і стратегічний характер.

Інноваційне управління відрізняється від традиційного тим, що базується не лише на процесах контролю і планування, а й на стимулюванні творчої активності учасників освітнього процесу. Керівник інноваційного типу виконує роль не просто адміністратора, а лідера змін, фасилітатора та мотиватора колективу.

Процес управління інноваціями в освіті включає кілька ключових етапів:

1. Аналітично-діагностичний етап, що передбачає визначення потреб освітньої установи в оновленнях, аналіз доступних ресурсів, кадрового потенціалу та освітнього середовища.

2. Проєктно-планувальний етап, спрямований на визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку, установлення цілей і завдань, а також розробку інноваційних програм чи проєктів.

3. Організаційно-виконавчий етап, під час якого створюються умови для впровадження нововведень: розподіл обов'язків, забезпечення необхідними ресурсами, організація навчання для персоналу.

4. Контрольно-аналітичний етап, метою якого є оцінювання результатів реалізації інновацій, внесення коректив до планів та узагальнення отриманого досвіду.

Управління інноваціями охоплює два важливих рівні: стратегічний, який полягає у визначенні інноваційної політики закладу, та операційний, що передбачає щоденну організацію інноваційних проєктів, педагогічних експериментів і освітніх ініціатив.

Результативність інноваційної діяльності значною мірою залежить від професійних управлінських якостей керівника освітнього закладу. Його роль включає ініціювання змін, модерування творчих процесів, сприяння співробітництву між педагогами, батьками та вихованцями. Лідер, орієнтований на інновації, має здатність сформувати команду, спрямовану на прогрес, а також створити атмосферу довіри, підтримки та взаємної поваги.

Сучасний керівник повинен володіти компетенціями в галузі інноваційного менеджменту, проєктного управління, психології колективної творчості та добре орієнтуватися у механізмах впровадження педагогічних новацій. У сфері позашкільної освіти надзвичайно важливим є врахування особливостей неформального навчання, різноманітності освітніх програм і добровільної участі дітей. Це потребує особливої гнучкості в ухваленні управлінських рішень.

До основних механізмів управління інноваційною діяльністю в освітній сфері належать:

- Організаційний механізм, який передбачає формування відповідної управлінської структури, зокрема створення інноваційних груп, методичних рад чи творчих лабораторій.

- Економічний механізм, спрямований на оптимізацію фінансових ресурсів, що включає планування бюджету, залучення грантів, благодійних внесків та реалізацію партнерських програм.

- Мотиваційний механізм, що має на меті стимулювати педагогів до творчої діяльності за допомогою системи заохочень, підвищення кваліфікації, а також участі у конкурсах і науково-практичних конференціях.

- Інформаційно-комунікаційний механізм, орієнтований на використання сучасних цифрових технологій для обміну професійним досвідом, розробки освітніх платформ і створення мереж взаємодії між фахівцями.

Таблиця 1.2.

Механізми управління інноваційною діяльністю

Механізм	Характеристика	Приклади застосування в освітній практиці
Організаційний	Створення структур для координації інновацій	Методичні ради, інноваційні групи
Економічний	Забезпечення фінансових ресурсів для інновацій	Гранти, благодійні фонди, партнерство
Мотиваційний	Стимулювання творчої активності педагогів	Преміювання, участь у конкурсах, публічне визнання
Інформаційни	Забезпечення комунікації та поширення досвіду	Платформи для обміну досвідом, вебіари, конференції

Джерело: узагальнено автором на основі [27, 28,33]

Ефективність діяльності значною мірою залежить від існування інноваційної культури в колективі, яка передбачає готовність до експериментування, прийняття помилок, а також прагнення до постійного вдосконалення. Формування такої культури здійснюється через освітні заходи, тематичні семінари, діяльність професійних об'єднань і впровадження корпоративних цінностей навчального закладу.

Позашкільна освіта виступає як особливо сприятливе середовище для застосування інновацій, оскільки її зміст і форми є більш гнучкими порівняно з формальною освітою. Тут активно розвиваються STEM- і STEAM-орієнтовані напрями, інтерактивне проєктне навчання, медіаосвіта, освітні

стартапи, робототехніка, екологічні проєкти та мистецькі ініціативи. Головне завдання керівника полягає у створенні сприятливих умов для реалізації цих нововведень, побудові партнерських відносин із громадськими організаціями, бізнесом і закладами вищої освіти[38].

Успішні приклади сучасного управління демонструють Центри дитячої та юнацької творчості, Мала академія наук України, а також гуртки ІТ-технологій, які активно впроваджують цифрові платформи, такі як Google Workspace for Education, Moodle, Canva for Education та інші, у свою діяльність. Цей підхід свідчить, що управління інноваціями в сфері позашкільної освіти має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні педагогічної креативності і сучасних управлінських практик.

Управління інноваційними процесами в освітній сфері — це багатогранна система, яка спрямована на організацію, координацію та розвиток новаторських підходів у діяльності навчального закладу. Його ефективність залежить від стратегічного мислення керівника, рівня готовності педагогів до змін, доступності необхідних ресурсів та сформованої культури інновацій. У середовищі позашкільної освіти це набуває особливої ваги, адже забезпечує формування сучасного, гнучкого і творчого освітнього простору, що відповідає потребам розвитку кожної дитини в умовах стрімкого темпу життя.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти

Херсонський Центр позашкільної роботи, що підпорядковується Херсонській міській раді, є комунальним неприбутковим закладом освіти. Він має статус юридичної особи, володіє власною печаткою, реквізитами та реєстраційним рахунком у Державній казначейській службі. Центр здійснює самостійний бухгалтерський облік і подає фінансову, податкову та статистичну звітність [39].

Засновником Центру є територіальна громада міста Херсона. Його діяльність координується управлінням освіти міської ради, яке відповідає за фінансування закладу, забезпечення матеріально-технічної бази, надання приміщень, проведення ремонтів, організацію харчування та медичних послуг для вихованців.

Головне завдання Центру — створити умови для розвитку дітей і молоді відповідно до їхніх інтересів, сприяти отриманню нових знань та навичок, підтримувати творчу самореалізацію та забезпечувати цікаве й корисне дозвілля. У своїй діяльності Центр керується чинним українським законодавством у сфері освіти, нормативно-правовими документами та власним статутом.

Центр позашкільної роботи проводить свою діяльність відповідно до норм чинного законодавства України та положень Статуту. Основними напрямками роботи Центру є:

- Художньо-естетичний напрям, орієнтований на розвиток творчих здібностей і здобуття знань у галузі культури та мистецтва.
- Туристсько-краєзнавчий напрям, який залучає вихованців до дослідження історії, природи та культурної спадщини як рідного краю, так і світу.

- Еколого-натуралістичний напрям, спрямований на формування екологічної свідомості, практичних навичок природоохоронної діяльності та знань у сфері аграрної справи.

- Науково-технічний напрям, що забезпечує опанування технічних навичок, сучасних технологій та підготовку до науково-дослідницької діяльності.

- Дослідницько-експериментальний напрям, у межах якого учні залучаються до наукових досліджень, конструкторської роботи та розвитку талантів.

- Фізкультурно-спортивний напрям, спрямований на розвиток фізичних здібностей, зміцнення здоров'я та популяризацію здорового способу життя.

- Військово-патріотичний напрям, що виховує патріотизм, громадянську відповідальність і готує молодь до служби у Збройних силах України.

- Соціально-реабілітаційний напрям, який підтримує соціальний розвиток дітей, їхню самореалізацію та професійну орієнтацію.

- Оздоровчий напрям, створений для зміцнення здоров'я, розвитку культури гігієни та організації змістовного дозвілля.- Гуманітарний напрям, орієнтований на розвиток здібностей і знань у сфері соціально-гуманітарних наук.

Керівництво закладом забезпечує директор. Управлінська структура ХЦПР передбачає наявність трьох заступників директора: одного з навчально-методичної роботи, одного з навчально-виховної роботи та ще одного, відповідального за адміністративно-господарську частину і бухгалтерію. Усі відділи Центру підпорядковуються заступникам директора з навчально-виховної та навчально-методичної роботи.

Організаційна структура ХЦПР представлена на рис 2.1.

Управління Центром позашкільної роботи здійснюється управлінням освіти Херсонської міської ради. Безпосередній контроль над діяльністю установи покладається на директора, який повинен мати вищу педагогічну освіту, досвід роботи не менше трьох років і пройти відповідну атестацію.

Директор забезпечує організацію навчально-виховного процесу, керує колективом, підбирає кадри та контролює якість освітньої діяльності. До його обов'язків також належать виконання навчальних планів, дотримання санітарних і безпекових норм, управління майном і коштами, укладення договорів, контроль за раціональним використанням ресурсів. Крім того, директор створює структурні підрозділи, затверджує посадові інструкції, формує систему винагород і стягнень, забезпечує цільове використання бюджетних коштів і сприяє розвитку матеріальної бази закладу.

Рис. 2.1. Організаційна структура ХЦПР



Джерело: складено автором на основі [43].

Структура системи управління ХЦПР передбачає колегіальний орган, педагогічну раду, повноваження якої окреслені у Статуті закладу. Основні завдання управління освітнім процесом включають такі ключові компоненти:

- кадрове забезпечення освітньої діяльності;
- навчально-методичне забезпечення освітнього процесу;
- матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності;

Для організації ефективного внутрішнього контролю якості навчальних занять у ХЦПР впроваджено кілька форм контролю:

1. Попереджувальний – ознайомлення з щоденним планом роботи гуртка.
2. Документальний – перевірка журналів планування та обліку роботи гуртка (щомісячно), а також ведення обов'язкової документації.
3. Оглядовий – аналіз роботи молодих педагогів.
4. Персональний – дослідження методів роботи педагога, який проходить атестацію.
5. Тематичний – спостереження за заняттями гуртків і виховними заходами для оцінки ефективності методів навчання та виховання, а також вибору форм роботи гуртка.
6. Епізодичний – контроль відвідування занять гуртківцями через спостереження за заняттями гуртка та виховними заходами.
7. Цільовий – оцінювання педагогічної майстерності педагога і рівня сформованості знань, умінь та практичних навичок учасників гуртка.
8. Адміністративний – здійснення контролю під час розгляду питань на педагогічних і методичних радах.
9. Фронтальний – комплексне вивчення системи роботи педагога, а також заняття гуртка для оцінки розвитку мислення, уваги, пам'яті, волі, творчих здібностей, допитливості й зацікавленості учасників.
10. Взаємний формат передбачає відвідування занять педагогами за участю адміністрації.

Освітня програма ХЦПР регламентує організацію навчального процесу в установі, враховуючи специфіку соціально-економічного розвитку регіону, потреби здобувачів позашкільної освіти, а також містить перелік освітніх компонентів.

Структура Центру складається з двох відділів, за які відповідають завідувачі. Їм делеговано певну частину функцій в управлінні закладом. У межах відділів функціонують методисти. Заступнику директора з

адміністративно-господарської частини та інженеру з охорони праці доручено виконання певних завдань, пов'язаних із дотриманням нормативів техніки безпеки та організацією життєдіяльності установи.

Кадрове забезпечення закладу за 2024 рік проведено у повній відповідності до навчального робочого плану[43].

Освітній процес організували 53 педагогічних працівники, які мають належний рівень освіти та професійну майстерність. Серед них: 45 працюють на постійній основі, 6 виконують обов'язки дистанційно за сумісництвом, а двоє тимчасово призупинили трудові договори.

Загальна картина така: 35 працівників здійснюють викладацьку діяльність дистанційно, 15 мають призупинені трудові договори, 1 перебуває у статусі з нез'ясованими обставинами, а ще 2 знаходяться у відпустці для догляду за дитиною.

Заклад повністю укомплектований педагогічними кадрами, і всі необхідні позиції забезпечено.

Освітній процес у дистанційному форматі забезпечують 35 кваліфікованих педагогічних працівників, серед яких 6 працюють за сумісництвом. Із них педагогічний стаж мають: до 3 років – 5 осіб, понад 3 роки – 3 особи, понад 10 років – 7 осіб, понад 20 років – 20 осіб. Серед викладачів один удостоєний звання «Заслужений працівник освіти України», шестеро є «Відмінниками освіти України», п'ятеро – «спеціалістами вищої категорії», а восьмеро мають звання «керівник гуртка-методист».

Кількісний та якісний склад педагогічного колективу позашкільного навчального закладу за 2024 рік подано в додатку А.

Проведений аналіз засвідчив, що педагоги закладу мають високий рівень кваліфікації та значний професійний досвід, що створює сприятливі умови для впровадження сучасних інновацій. У закладі працюють 42 педагоги, серед яких понад 80% становлять жінки. Більшість працівників мають повну вищу освіту (35 осіб із рівнем спеціаліста чи магістра, 7 – молодших спеціалістів).

Найбільша група — керівники гуртків (23 особи). Також у штат входять методисти, психологи, соціальні педагоги, директор і два заступники.

Більше двох третин працівників мають стаж понад 20 років, що свідчить про стабільність і високий рівень професіоналізму. Проте це також підкреслює необхідність покращення цифрових навичок. Майже половина співробітників віком понад 55 років, а молодих фахівців до 30 років – лише чотири особи. Відтак кадрова стратегія повинна зосереджуватися на залученні молоді та розвитку цифрових компетенцій.

Загалом кадровий потенціал є високоцінним, але управлінські пріоритети мають включати посилення готовності персоналу до інновацій, систематичне навчання, стимулювання впровадження нових технологій та активне залучення молодих спеціалістів для забезпечення сталого розвитку установи.

Показники фінансово-економічної діяльності закладу наведені у таблиці 2.1.

Аналіз структури та динаміки витрат закладу позашкільної освіти демонструє помірне зростання основних статей витрат у 2024 році порівняно з 2023-м. Найбільшу частку традиційно складають витрати на оплату праці, які зросли з 3 856,2 тис. грн до 4 121,5 тис. грн, що становить збільшення на 6,88 %. Це пов’язано з підвищенням розміру заробітної плати, індексацією доходів і, можливо, збільшенням кількості працівників.

Таблиця 2.1

Аналіз витрат ХЦПР ХМР

Стаття	За аналогічний період попереднього року (2023 р.)	За звітний період (2024 р.)	Відхилення, %
Витрати на оплату праці	3 856 200	4 121 476	6,88
Відрахування на соціальні заходи	905 380	987 614	9,08
Матеріальні витрати	148 920	162 096	8,85

Джерело: розраховано автором на основі [39].

Відрахування на соціальні заходи зросли на 9,08 % – із 905,4 тис. грн до 987,6 тис. грн, що прямо пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці та виконанням соціальних зобов'язань.

Матеріальні витрати збільшилися з 148,9 тис. грн до 162,1 тис. грн (+8,85 %), що свідчить про розширення господарських потреб, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення освітнього процесу необхідними ресурсами.

Загалом фінансова динаміка витрат має помірно позитивний характер і відображає розвиток закладу, поліпшення умов праці співробітників та підвищення якості освітніх послуг. Структура витрат залишається стабільною, з переважною часткою оплати праці та соціальних внесків, що акцентує увагу на трудомісткості діяльності установи.

2.2 Аналіз кейсів впровадження інноваційних технологій у позашкільну освіту

З 2023 року Херсонський Центр позашкільної роботи (ХЦПР) повністю перейшов на дистанційний формат через безпекову ситуацію в регіоні. Це викликало необхідність не тільки цифровізувати навчальний процес, але й розробити нові педагогічні підходи для ефективної взаємодії з вихованцями, спрямовані на підтримку їхньої мотивації та творчої активності в умовах онлайн-навчання.

У період з 2020 до 2022 року Центр поступово впроваджував елементи змішаного навчання, використовуючи платформи Google Workspace for Education, Zoom для проведення занять і Canva для створення навчального матеріалу. Однак у 2023 році, після тимчасової окупації частини Херсонської області та евакуації частини працівників, заклад прийняв стратегічне рішення перейти на повністю дистанційну модель позашкільної освіти.

Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти України на 2021–2031 роки [42], одним із пріоритетних завдань визначено вдосконалення

цифрової компетентності педагогів та створення віртуальних освітніх середовищ. Це стало концептуальною основою для діяльності ХЦПР в умовах сучасних викликів.

З метою забезпечення безперервності освітнього процесу в 2023 році адміністрація Центру розробила “Програму цифрової трансформації позашкільної освіти м. Херсона на 2023–2025 роки”, яка була затверджена наказом № 12 від 10.02.2023 р. Основні положення Програми передбачали такі ключові напрямки:

- Створення єдиної цифрової платформи ХЦПР, яка об’єднує навчальні матеріали, комунікаційні засоби та електронні журнали обліку відвідувань.
- Впровадження системи електронного портфоліо вихованців (e-portfolio), що дозволяє відстежувати прогрес і досягнення учнів.
- Організація вебінарів та онлайн-майстер-класів із залученням партнерів з інших регіонів України.
- Інтеграція елементів доповненої реальності (AR) у заняття гуртків технічного напрямку.

Окрема увага приділялася підвищенню цифрової компетентності педагогічних працівників. У період з березня по травень 2023 року 28 педагогів успішно завершили онлайн-курси на платформі Prometheus ("Цифрові навички для педагогів") і отримали відповідні сертифікати.

Таблиця 2.2.

Інноваційні напрями діяльності ХЦПР

№	Інноваційний напрям	Цифрові інструменти	Форми реалізації	Результати діяльності
1.	Віртуальні гуртки з образотворчого мистецтва	Zoom, Padlet дошка, Jamboard	Онлайн заняття з інтерактивного малювання	Участь 85 учнів; 12 призових місць у всеукраїнських конкурсах
2.	STEM-лабораторія «Херсон -Kidslab»	Tinkercad, Arduino Web Editor	Дистанційні проекти з електроніки та робототехніки	7 проєктів представлено на фестивалі «Наука online»
	Медіагурток «Юний журналіст»	Canva, CapCut, YouTube Studio	Онлайн-редакція для медіаканалу	30 відеосюжетів, понад 12000 переглядів

	Екоініціатива «Віртуальна планета»	Google Earth, Genially	Інтерактивні екскурсії та вікторини	500+ учасників, 3 партнерські школи
	Онлайн-школа «Творчість без меж»	Google Classroom, Dicord	Міжрегіональні творчі співпраці	4 спільні арт- проекти з гуртками Львова, Дніпра, Черкас

Джерело: узагальнено автором на основі [43].

Діяльність Центру демонструє значне підвищення рівня залученості вихованців, навіть в умовах воєнного часу. Згідно з результатами внутрішнього моніторингу ХЦПР, середня відвідуваність онлайн-занять у 2023/2024 навчальному році досягла 87 %, що на 12 % перевищує показник періоду змішаного навчання .

Одним із ключових досягнень стало впровадження STEM-освіти в позашкільну практику. Педагоги Центру розробили серію інтерактивних відеоуроків з використанням платформ Scratch, Tinkercad і Arduino, завдяки яким учні змогли створювати власні проекти з програмування роботів. Яскравим прикладом є проєкт «Розумна теплиця для шкільного двору», який здобув II місце на Всеукраїнському конкурсі «EcoTech Junior» у травні 2024 року.

Оцінювання результатів здійснюється на основі трьох ключових критеріїв:

1. Рівень цифрової залученості, що включає активність на платформах, участь у чатах та виконання завдань.
2. Якість освітніх продуктів, таких як проєктні результати і творчі роботи.
3. Задоволеність учасників освітнього процесу.

Згідно з анкетуванням, проведеним у квітні 2025 року серед 240 вихованців і 32 педагогів, 94 % респондентів позитивно оцінили дистанційний формат навчання, а 78 % відзначили покращення власних цифрових навичок.

Незважаючи на помітні досягнення, діяльність Центру в дистанційному форматі стикається з низкою труднощів:

- нестабільне інтернет-з'єднання в окремих населених пунктах Херсонської області;
- надмірне навантаження на педагогів через необхідність створення цифрового контенту;
- обмежені можливості соціальної взаємодії серед дітей.

З метою подолання цих викликів у 2024–2025 роках Центр планує:

- розробку мобільного додатку «ХЦПР online» для об'єднання навчальних матеріалів та забезпечення зручної комунікації;
- впровадження гейміфікованої системи мотивації для учнів із застосуванням функцій платформ Edmodo та ClassDojo;
- розширення міжнародної співпраці шляхом участі у програмі eTwinning Plus.

Кейс Херсонського Центру позашкільної роботи показує, що навіть у складних умовах війни інновації здатні підтримувати стійкість освітнього процесу, сприяти розвитку творчих здібностей і цифрових навичок учнів.

2.3. Свот-аналіз впровадження інноваційних технологій в закладі

Впровадження інноваційних технологій у роботу закладу позашкільної освіти в умовах повного переходу на дистанційний формат вимагає ретельного стратегічного підходу. Одним із ефективних засобів для такого аналізу є метод SWOT, який дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості й загрози, що можуть впливати на її подальший розвиток[25].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є інструментом стратегічного планування, який допомагає керівництву закладу визначати як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, що забезпечують потенціал для впровадження інновацій та подальшого зростання[30].

Для аналізу були залучені внутрішні звіти ХЦПР, результати анкетування педагогічних працівників (квітень 2024 року) та експертні оцінки представників міського управління освіти. Дослідження охоплювало чотири ключові блоки:

Сильні сторони – внутрішні переваги установи, які сприяють успішному впровадженню інноваційних рішень.

Слабкі сторони – внутрішні аспекти, що уповільнюють процес цифрової трансформації та розвиток.

Можливості – зовнішні ресурси та тенденції, здатні покращити й посилити освітній процес.

Загрози – зовнішні виклики та ризики, які можуть негативно впливати на роботу Центру.

Таблиця 2.3.

Узагальнені результати SWOT- аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
– високий рівень зацікавленості педагогів у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій; – ефективний досвід застосування онлайн-платформ, таких як Google Workspace, Zoom, Canva; – створена розвинена цифрова інфраструктура, що включає електронне портфоліо та базу навчальних матеріалів; активна підтримка з боку локальної системи управління освітою; – значна участь вихованців у загальнонаціональних онлайн-конкурсах.	– недостатньо розвинена технічна база у деяких педагогів та учнів; – різний рівень цифрової компетентності серед працівників; – необхідність у наданні психологічної підтримки під час дистанційної роботи; – відсутність штатного ІТ-фахівця; – перевантаження через потребу створювати цифровий контент.
Можливості	Загрози
– участь у програмах цифровізації освіти на національному та міжнародному рівнях (eTwinning, Erasmus+); – доступ до платформ з відкритими освітніми ресурсами (EdEra, Prometheus, Coursera); – співпраця з ІТ-компаніями та громадськими організаціями; – впровадження інклюзивних цифрових підходів;	– нестабільна ситуація з безпекою в регіоні; – перебої з електропостачанням та доступом до інтернету; – емоційне виснаження серед викладачів; – зростаюча конкуренція з боку приватних онлайн-шкіл; – недостатнє фінансування інноваційних проєктів.

– створення та підтримання позитивного іміджу Центру в інформаційному просторі.	
---	--

Джерело: укладено автором за матеріалами [39].

SWOT-аналіз виявив, що ключовим ресурсом розвитку ХЦПР є людський капітал, зокрема ініціативні та творчі педагоги, які вправно використовують сучасні цифрові інструменти. Однак основним обмеженням залишається матеріально-технічна база, особливо недостатня кількість обладнання для ефективної онлайн-комунікації з дітьми.

Залучаючи ресурси партнерських проєктів із всеукраїнськими платформами, такими як eTwinning Plus і STEM is FEM, заклад має значний потенціал для розширення учасників освітнього процесу та стимулювання інтеграції у національну мережу позашкільних онлайн-центрів.

Серед основних зовнішніх загроз варто виділити воєнні чинники та нестабільність у сфері енергопостачання. Ці аспекти вимагають впровадження систем автономної підтримки для забезпечення безперервності навчального процесу, наприклад, створення резервних копій навчальних матеріалів на хмарних платформах.

Виходячи з аналізу, можна запропонувати наступні стратегічні напрями розвитку ХЦПР:

1. Посилення професійного потенціалу кадрів шляхом впровадження систематичних курсів із цифрової педагогіки у співпраці з МОН та платформами Prometheus і EdEra.

2. Технічна модернізація через залучення грантового фінансування для оновлення матеріально-технічної бази.

3. Розширення каналів комунікації, зокрема розробка мобільного додатку та інтеграція популярних месенджерів.

4. Створення системи підтримки психологічної стійкості педагогічних працівників.

Інституційне впровадження інноваційної політики через формування Ради цифрового розвитку при Центрі.

Стратегічний аналіз ХЦПР у матриці SWOT свідчить про те, що організація виділяється значним інноваційним потенціалом, успішно адаптуючись до зовнішніх викликів, при цьому зберігаючи міцну базу внутрішніх ресурсів, необхідних для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Ефективне управління інноваційними процесами в закладі позашкільної освіти сучасного формату вимагає не тільки стратегічного підходу, а й чітко прописаних кроків, які забезпечать систематичне планування, впровадження та оцінювання інноваційних змін. Управлінська стратегія повинна бути орієнтована на створення умов для сталого розвитку установи, підвищення якості освітніх послуг та формування конкурентного освітнього середовища[20].

На підставі цього пропонується алгоритм управління впровадженням інноваційних технологій, що охоплює такі основні етапи:

1. Діагностика стану освітньої діяльності:

- Аналіз внутрішнього середовища закладу, включно з оцінкою ресурсної бази, кадрового потенціалу та рівня технічного забезпечення.
- Виявлення сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз розвитку.
- Оцінка готовності педагогічного колективу до впровадження інновацій і змін.

2. Формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку:

- Чітке визначення місії та бачення інноваційного розвитку закладу освіти.
- Постановка конкретних цілей для впровадження інноваційних технологій у таких аспектах, як освітній, організаційний і економічний.
- Розробка критеріїв для оцінки ефективності проведеної інноваційної діяльності.

3. Планування інноваційних процесів:

- Вибір відповідних інноваційних технологій і форм роботи.

- Розробка плану впровадження з чітко визначеними строками, відповідальними особами та забезпеченням необхідними ресурсами.

- Визначення ключових показників моніторингу і очікуваних результатів.

4. Організація та реалізація процесу впровадження:

- Формування робочих груп або команд з питань інноваційного розвитку.

- Проведення навчання та підвищення кваліфікації педагогічного складу.

- Залучення партнерів, використання грантових програм та додаткових ресурсів.

- Забезпечення комунікаційної підтримки для успішного здійснення змін.

5. Моніторинг та оцінка результатів:

- Регулярний контроль над реалізацією інноваційних заходів.

- Збір і аналіз відгуків від педагогічного колективу, вихованців і їхніх батьків.

- Співставлення досягнутих результатів із запланованими цілями та показниками.

6. Корекція та розширення успішних практик:

- Актуалізація плану впровадження на основі даних моніторингу.

- Впровадження ефективних рішень у всі структурні підрозділи закладу.

- Розробка системи постійного вдосконалення інноваційної діяльності.

Реалізація такого алгоритму сприяє не лише впровадженню окремих інноваційних технологій, але й створенню комплексної системи управління інноваційним розвитком. Вона базується на стратегічному плануванні, адаптивному управлінні змінами та постійному підвищенні якості освітнього процесу[29].

Моніторинг відіграє ключову роль у системі управління інноваційними процесами, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок між етапами планування, реалізації та оцінки результатів. У сучасних умовах швидких змін в освітній сфері моніторинг стає не лише засобом контролю, а й інструментом стратегічного управління. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Мета моніторингу полягає у забезпеченні достовірної, структурованої інформації про стан, динаміку та результати впровадження інноваційних технологій у закладі позашкільної освіти. Основні завдання моніторингу включають:

- Аналіз рівня ефективності реалізації інноваційних проєктів і ступеня досягнення стратегічних цілей;
- Оцінку готовності педагогічного персоналу до застосування інноваційних методів у навчально-виховному процесі;
- Виявлення перешкод і факторів, які впливають на успішне впровадження нововведень;
- Коригування управлінських рішень на основі отриманих результатів;
- Розробку рекомендацій для подальшого вдосконалення діяльності освітнього закладу.

Моніторинг виконує й аналітичну роль, оскільки дає змогу не лише оцінювати результати, але й аналізувати процес впровадження інновацій, визначати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та змінами, що відбуваються в освітньому середовищі.

Для досягнення об'єктивності й ефективності моніторингу потрібно дотримуватися низки важливих принципів:

1. Системний підхід передбачає, що моніторинг охоплює всі ключові аспекти інноваційного процесу, включаючи кадровий, організаційний, методичний, матеріально-технічний та соціально-психологічний.

2. Принцип безперервності полягає у постійному спостереженні за ходом реалізації інновацій, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни.

3. Комплексність забезпечується оцінюванням як кількісних, так і якісних показників ефективності та результативності.

4. Прозорість і відкритість гарантують доступність результатів моніторингу для усіх учасників освітнього процесу, сприяючи підвищенню довіри та взаємодії.

5. Орієнтація на розвиток фокусується на підтримці професійного зростання педагогів та вдосконаленні інноваційного середовища, підкреслюючи благодетельний характер моніторингу замість контролю чи покарання.

Підготовчий етап охоплює визначення об'єкта моніторингу, постановку цілей, а також розробку показників і критеріїв для оцінювання. У цей період створюється план спостережень, визначаються джерела отримання інформації, такі як анкети, спостереження, звіти або аналіз документації.

1. Діагностичний етап передбачає збір фактичних даних щодо стану впровадження інновацій. Використовуються різні методи, зокрема соціологічні опитування, тестування, експертні оцінки та аналіз педагогічної діяльності.

2. Аналітичний етап зосереджується на узагальненні та інтерпретації зібраної інформації, що дає змогу виявити тенденції розвитку та проблемні зони.

3. Прогностичний етап передбачає розробку висновків і рекомендацій для вдосконалення управління інноваційними процесами та визначення перспективних напрямів подальшого розвитку.

4. Коригувальний етап полягає у внесенні змін до планів, програм і методичних підходів відповідно до результатів аналізу.

Для успішного проведення моніторингу варто застосовувати різноманітні методи збору даних, зокрема:

- Анкетування та опитування педагогів, учнів і батьків для оцінки рівня задоволеності освітнім процесом і їхньої готовності до впровадження інновацій;
- Спостереження за освітньою діяльністю та взаємодією учасників інноваційного процесу;
- Аналіз документації, включаючи плани, звіти, програми розвитку та результати внутрішнього аудиту;
- Експертну оцінку професійних досягнень педагогів і результативності впроваджених інноваційних методик;
- Порівняльний аналіз результатів до та після реалізації інноваційних заходів.

Для підвищення точності отриманих результатів варто комбінувати кількісні методи (статистичні) із якісними підходами, такими як проведення інтерв'ю, спостереження чи оцінка самотійних результатів.

До ключових показників для моніторингу ефективності інноваційної діяльності входять:

- рівень залученості педагогічного персоналу до впровадження інноваційних програм;
- підвищення професійної кваліфікації педагогів та кількість нових методик, що були успішно апробовані;
- посилення мотивації учасників освітнього процесу;
- академічні успіхи й результати навчання здобувачів освіти;
- ступінь задоволеності освітніми послугами серед учнів і батьків;
- активізація партнерських контактів, участь у грантових програмах та проєктних ініціативах;
- модернізація матеріально-технічного забезпечення та цифрової інфраструктури закладу.

Результати моніторингу мають важливе практичне значення для ухвалення управлінських рішень. Вони використовуються для:

- коригування стратегічних і тактичних планів розвитку закладу;

- виявлення та активного впровадження успішних інноваційних практик серед педагогічного колективу;
- вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- розробки програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів;
- надання інформації громадськості та партнерам про здобутки закладу.

Ефективний моніторинг інноваційних процесів у закладі позашкільної освіти сприяє збереженню цілісності системи управління, підвищує прозорість і обґрунтованість прийняття управлінських рішень, а також стимулює розвиток культури інновацій та формує мотивацію до змін. Це означає, що моніторинг не є завершальним етапом, а виступає як постійно діючий елемент інноваційного циклу, забезпечуючи стабільність, адаптивність і ефективність освітньої діяльності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи, яка стосувалася формування стратегії управління впровадженням інноваційних технологій у закладах позашкільної освіти, було здійснено комплексне теоретичне узагальнення, проведено практичний аналіз та розроблено рекомендації для підвищення ефективності інноваційної діяльності в умовах сучасної цифрової трансформації освітнього простору України. Отримані результати дослідження дали змогу зробити висновки.

Інноваційні процеси у сфері позашкільної освіти становлять важливу основу для її сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного інформаційного суспільства. У дослідженні уточнено значення таких понять, як «інновації», «інноваційні технології», «інноваційна діяльність» та «управління інноваціями». Показано, що інновація у позашкільній освіті охоплює не лише запровадження нових методів, форм і технологій навчання, але й передбачає створення принципово нового освітнього середовища. Це середовище повинне спрямовуватись на розвиток особистісного потенціалу дитини, її творчості, критичного мислення та здатності до самореалізації.

Аналіз сучасних інноваційних технологій, представлений у першому розділі, показав, що для позашкільної освіти найбільш ефективними є такі підходи: проєктно-дослідницькі технології, STEM- та STEAM-освіта, кейс-метод, технології змішаного та дистанційного навчання, елементи гейміфікації, а також використання цифрових платформ і сервісів для організації освітнього процесу. Їхнє впровадження сприяє підвищенню мотивації дітей, активізації їхньої пізнавальної діяльності та розвитку комунікативних і цифрових компетентностей.

Управління інноваційними процесами в освітній сфері потребує стратегічного підходу, що включає науково обґрунтоване планування, систематичну організацію, регулярний моніторинг і коригування дій.

Ефективність такого управління залежить від рівня інноваційної культури педагогічного складу, доступності ресурсів, а також якісної взаємодії між адміністрацією, працівниками, вихованцями та їх батьками. Одним із ключових факторів успішного впровадження інновацій є здібність керівництва навчального закладу створювати сприятливі умови для експериментів і творчої діяльності педагогів.

Другий розділ присвячено дослідженню практичних аспектів впровадження інноваційних технологій у роботі Херсонського Центру позашкільної освіти. Організаційно-економічний аналіз закладу виявив достатній рівень кадрового потенціалу, але також підкреслив необхідність модернізації матеріально-технічної бази та розвитку цифрової інфраструктури. Розгляд кейсів застосування інноваційних освітніх практик у таких напрямках, як еколого-натуралістична, художньо-естетична та науково-технічна творчість, продемонстрував позитивний вплив. Зокрема, це відображається у зростанні мотивації вихованців, їх активнішій участі в конкурсах, фестивалях та проєктній діяльності.

SWOT-аналіз діяльності закладу допоміг визначити ключові аспекти функціонування: серед сильних сторін виділяються високий рівень професіоналізму педагогічного колективу, позитивний імідж закладу та налагоджені партнерські зв'язки. До слабких сторін належать обмеженість фінансових ресурсів, застарілість технічного обладнання та нерівномірний рівень цифрової компетентності працівників. Можливостями розвитку є участь у грантових програмах, розширення мережевої співпраці та впровадження сучасних цифрових технологій. Водночас загрози включають нестабільність фінансування, відтік кадрів та зміни в освітніх пріоритетах. Висновки цього аналізу стали основою для розробки стратегії управління інноваційним розвитком закладу.

У третьому розділі представлено алгоритм управління процесом впровадження інноваційних технологій у позашкільній освіті. Він складається з шести ключових етапів: діагностика стану освітньої діяльності, визначення

стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, планування інноваційних процесів, організація і реалізація впроваджень, моніторинг та оцінювання результатів, а також коригування і масштабування успішних практик. Запропонована структура управління сприяє забезпеченню цілісності, послідовності та ефективності інноваційної діяльності.

У ході дослідження суттєва увага приділена системі моніторингу результативності впровадження інноваційних технологій. Запропоновано організувати анкетування серед педагогічних працівників для визначення їхньої готовності до інноваційної діяльності, ідентифікації факторів, що сприяють або стримують реалізацію нововведень, а також для оцінки рівня задоволеності умовами праці. Моніторинг виступає ефективним інструментом управління, що забезпечує об'єктивний контроль, отримання зворотного зв'язку та своєчасне коригування управлінських рішень.

На основі проведеного дослідження розроблено стратегію управління інноваційним розвитком закладу позашкільної освіти, яка передбачає такі ключові напрямки:

- підвищення професійної компетентності педагогічного колективу у впровадженні інноваційних підходів;
- вдосконалення матеріально-технічного забезпечення та цифрової інфраструктури для підтримки сучасного освітнього процесу;
- впровадження системи внутрішнього моніторингу, спрямованої на оцінювання якості інноваційної діяльності;
- посилення співробітництва з громадськими організаціями, іншими освітніми установами та місцевими громадами; - формування позитивного іміджу закладу як провідного інноваційного центру освіти у регіоні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі методичні підходи, алгоритм управління та інструменти моніторингу можуть слугувати корисним інструментом для керівників позашкільних закладів у покращенні ефективності управління інноваційними процесами. Крім того, вони можуть знайти застосування в

діяльності органів місцевого самоврядування, які здійснюють координацію розвитку позашкільної освіти.

Проведене дослідження не охоплює всіх аспектів проблеми управління інноваціями в освітній сфері. Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на вивчення моделей цифрового лідерства керівників освітніх установ, розробку методів оцінювання інноваційного потенціалу педагогічних колективів та створення системи електронного моніторингу результативності інноваційної діяльності.

Результати кваліфікаційної роботи засвідчили, що ефективне управління інноваційними процесами у закладі позашкільної освіти стає можливим лише за умови поєднання стратегічного підходу, професійної майстерності педагогів, належного ресурсного забезпечення та впровадження системного моніторингу. Запропонована стратегія дозволить покращити якість освітніх послуг, сприятиме розвитку інноваційної культури в педагогічному колективі та створенню сучасного, конкурентоспроможного середовища, орієнтованого на потреби дітей і виклики цифрової ери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Використання ІКТ в навчальному процесі. URL: <http://klasnaocinka.com.ua/ru/article/vikoristannya-ikt-v-navchalnomu-protsesi.html>
2. Віртуальна реальність в освіті: як технології VR змінюють процес навчання. Бізмаг, 2023. URL: <https://bizmag.com.ua/virtualna-realnist-v-osviti/>
3. Даниленко Л. І. Сутність інноваційних педагогічних технологій. URL: <https://www.vliceum.org/osvtnja-djalnst/metodichna-robota/sutnst-nnovacjnih-ped-tehnologi/>
4. eTwinning Plus. Програма співпраці шкіл Європи. URL: <https://www.etwinning.net>
5. Кривонос О., Коротун О. Змішане навчання як основа формування ІКТ-компетентності вчителя. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/19412/1/Kryvonos.pdf>
6. Перспективи використання штучного інтелекту в шкільній освіті. Інтернет на користь. 2023. № 1. URL: <https://naurok.com.ua/post/perspektivi-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-shkilniy-osviti>
7. Prometheus. Цифрові навички для педагогів. URL: <https://prometheus.org.ua>
8. Фандеєва А. Змішане навчання як технологія змін і трансформацій. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=4544
9. Херсонський Центр позашкільної роботи. Офіційний блог. URL: <https://hcpr-hmr.blogspot.com/?m=1>
10. Апанасенко О. М., Апанасенко М. О. Інформатизація освіти: сучасний стан та перспективи розвитку.
11. Білик О. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освітньому процесі: проблеми та перспективи розвитку. Педагогічний вісник. 2019. № 4. С. 112–116. URL: <https://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/259154>

12. Громова Л. П., Громова О. П. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті: переваги та виклики.
13. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. Київ: Академвидав, 2004. 218 с.
14. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті. / Інновації в освіті: інтеграція науки і практики. 2014. С. 12–28.
15. Жураківська О. О. Інформатизація освіти: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. С. 142–146. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/859>
16. Інформаційні технології та математичне моделювання. 2020. № 66. С. 60–68. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua>
17. Ковальчук О. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освітньому процесі: сучасний стан та перспективи розвитку.
18. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 11. С. 102–107. URL: <https://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/259154>
19. Сучасні інформаційні технології: теорія та практика. 2021. № 1. С. 12–17. URL: https://www.megu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/OK%2011_0.pdf
20. Андрюханова В. М. Сучасні підходи щодо вирішення проблеми підготовки вчителя до інноваційної діяльності. Управління школою. 2004. № 34.
21. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти — Київ: Атіка, 2008. 684 с.
22. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. Київ: Міленіум, 2004.
23. Даниленко Л. І. Інноваційний розвиток загальноосвітнього навчального закладу. Київ: Логос, 2013.
24. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. 2-ге вид., доповн. Київ: Академвидав, 2012.

25. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент і стратегія. Київ: КНЕУ, 2009. 512 с.
26. Євтух М. В., Лузік Е. В., Дибкова Л. М. Інноваційні методи оцінювання навчальних досягнень. Київ: КНЕУ, 2010.
27. Єльнікова Г. В. Менеджмент інновацій в освіті. — Київ: Освіта України, 2014.
28. Інноваційна діяльність ЗНЗ / упоряд. Л. Галіцина. Київ: Шкільний світ, 2005.
29. Калініна Л. М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями. Харків: Основа, 2007.
30. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент — Київ: Вільямс, 2018. 792 с.
31. Кремень В. Г. *Освіта і наука в Україні: шляхи модернізації* (2012) — офіційна монографія президента НАПНУ.
32. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004.
33. Маслов В. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. — Київ: Педагогічна думка, 2011.
34. Морзе Н. В., Варченко-Троценко Л. О. Цифрова компетентність сучасного вчителя Київ: Університет Грінченка, 2019. 148 с.
35. Савченко О. Я. *Управління інноваційною діяльністю в освіті* (2015) реальна праця, авторка є відомою українською вченою, академіком НАПНУ.
36. Спирін О. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті: теоретичні і методичні засади Київ: Науковий світ, 2013. 255 с.
37. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність. Тернопіль: Мандрівець, 2009.
38. Хмельницька Л. І. STEM-освіта в Україні: стан та перспективи розвитку. — Київ: Інститут модернізації змісту освіти, 2022.
39. Звіт Херсонського Центру позашкільної роботи за 2022 рік. Херсон: ХЦПР, 2023.

40. Концепція розвитку цифрових компетентностей (Мінцифри). URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan>

41. Національна доповідь НАПН України URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nrk/Analychni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stand-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>

42. Національна стратегія розвитку освіти України на 2021–2031 роки. Київ: МОН України, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

43. Херсонський центр позашкільної роботи. Річний звіт за 2023–2024 н. р. Херсон: ХЦПР, 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість і склад педагогічних працівників позашкільного навчального закладу за 2024 рік

	№ рядка	Кількість працівників, усього, осіб	3 вих						3 графі 1 - кількість осіб	3 графі 1 – кількість працівників, які мають стаж педагогічної роботи				Кількість зайнятих ставок, од.	
			жінки	працівники з освітньо-кваліфікаційним рівнем (освітлого)						середня загальна освіта	до 3 років	від 3 до 10 років	від 10 до 20 років		більше 20 років
				спеціаліст або магістр (повна вища освіта)	бакалавр (базова вища освіта)	молодший спеціаліст (неповна вища освіта)									
						усього	у 40% педагогічна								
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Педагогічні працівники (без керівників закладів і сумісників) (була дана редіція 02-04)	01	42	34	35	-	7	4	-	16	5	2	7	28	40,5	
у тому числі керівники гуртків, секцій та інших організаційних форм роботи	02	23	19	19	-	4	2	-	4	4	1	5	13	25,03	
методисти	03	8	5	8	-	-	-	-	7	1	-	-	7	6	
інші педагогічні працівники	04	11	10	8	-	3	2	-	5	-	1	2	8	9,47	
з них практичний психолог	05	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,5	
соціальні педагоги	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Директори закладів	07	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
Заступники директорів закладів	08	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	
Усі педагогічні працівники, які мають основну роботу в закладах (була дана редіція 01, 07, 08)	09	45	37	38	-	7	4	-	16	5	3	7	30	43,5	
з них віком до 30 років	10	4	3	2	-	2	1	-	-	3	1	-	-	-	
31 – 40 років	11	6	6	6	-	-	-	-	1	2	1	3	-	-	
41 – 50 років	12	8	8	8	-	-	-	-	-	-	1	2	5	-	
51 – 55 років	13	7	6	7	-	-	-	-	-	-	-	1	6	-	
понад 55 років	14	20	14	15	-	5	3	-	15	-	-	1	19	-	
3 рядка 09 - педагогічні працівники у сільській місцевості	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Крім того, педагогічні працівники, прийняті на роботу за сумісництвом (була дана редіція 17-19)	16	10	8	8	1	1	-	-	2	Активуйтесь Перейдіть на наступну сторінку					
з них керівники гуртків, секцій та інших організаційних форм роботи	17	7	6	6	-	1	-	-	1						
методисти	18	1	1	-	1	-	-	-	-						
інші педагогічні працівники	19	2	1	2	-	-	-	-	1						
3 рядка 16 педагогічні працівники в сільській місцевості	20	-	-	-	-	-	-	-	-						
спеціалісти, залучені до навчально-виховного процесу (включаючи сумісників)	21	-	-	-	-	-	-	-	-						
з них спеціалісти в сільській місцевості	22	-	-	-	-	-	-	-	-						

Додаток Б**Анкета для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти**

Мета: вивчити рівень готовності педагогічного колективу до впровадження інноваційних технологій, визначити причини, які сприяють або ускладнюють інноваційну діяльність, та оцінити ефективність управління інноваційними процесами в закладі.

Просимо надати щирі відповіді на запитання. Усі результати оброблятимуться виключно у зведеному вигляді для потреб наукового дослідження.

1.Ваш стаж педагогічної роботи:

до 5 років 6–10 років 11–20 років понад 20 років

2.Ваша посада:

педагог-організатор керівник гуртка методист адміністрація інше

3.Чи брали ви участь у реалізації інноваційних проєктів або програм у закладі?

Так ні

4.Як ви ставитеся до впровадження інновацій у діяльність закладу?

Позитивно скоріше позитивно нейтрально з пересторогою негативно

5.Що, на вашу думку, найсильніше мотивує педагогів до участі в інноваціях?
(можна вибрати кілька варіантів)

- можливість професійного зростання
 - підвищення престижу закладу
 - підтримка з боку адміністрації
 - додаткове матеріальне стимулювання
 - інтерес до нових методик
 - інше _____
-

6.Які чинники, на вашу думку, ускладнюють упровадження інновацій?

- недостатня матеріально-технічна база
- відсутність часу
- недостатня підтримка керівництва

- низький рівень обізнаності з новими технологіями
- відсутність мотивації у колег
- інше _____

7. Чи вважаєте ви, що у вашому закладі створені умови для реалізації інноваційних ідей?

- так - частково - ні

8. Як часто проводиться підвищення кваліфікації, спрямоване на розвиток інноваційних компетентностей?

регулярно час від часу рідко не проводиться

9. Наскільки, на вашу думку, ефективною є комунікація між адміністрацією та педагогами у процесі впровадження інновацій?

дуже ефективна скоріше ефективна середня низька відсутня

10. Чи здійснюється у вашому закладі моніторинг ефективності інноваційної діяльності?

так, систематично епізодично ні важко відповісти

11. Як ви оцінюєте свою готовність до використання інноваційних технологій у роботі?

висока середня низька потребує додаткової підготовки

12. Які, на вашу думку, кроки могли б підвищити ефективність управління інноваційними процесами у вашому закладі?

Дякуємо за участь у анкетуванні!