

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ПОГОДЖЕНО

**Декан
гуманітарно-педагогічного
факультету**

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри управління
та освітніх технологій**

_____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління інноваційним розвитком закладів освіти в умовах
кризи»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління закладом освіти»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

д. пед. н., доцент

(підпис)

_____ **Ірина ШУМІЛОВА**

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д. пед. н., доцент

(підпис)

_____ **Ірина ШУМІЛОВА**

Виконав

(підпис)

_____ **Анна СЕРГІЄНКО**

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Сергієнко Анна Олександрівна

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління закладом освіти»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління інноваційним розвитком закладів освіти в умовах кризи»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 23. 10. 2024 р. № 1937 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

- 1) нормативно-правові акти України;
- 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; матеріали ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»;
- 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичне обґрунтування теоретичних засад управління управління інноваційним розвитком закладів освіти.
2. Діагностика ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут».
3. Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2024 р.

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Ірина ШУМІЛОВА

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Анна СЕРГІЄНКО

РЕФЕРАТ

**магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління інноваційним розвитком закладів освіти в умовах кризи»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Анни Олександрівни Сергієнко**

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 12 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел включає 49 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи управління інноваційним розвитком закладів освіти. Сформульовано визначення таких понять як «інновації», «інноваційний розвиток», встановлено особливості провадження інноваційної діяльності у сфері освіти, визначено ряд актуальних кризових явищ на державному рівні, які впливають на перебіг інноваційних процесів

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячено аналізу сучасного стану інноваційного розвитку закладів освіти в Україні та світі. Представлено аналіз державної політики освіти у сфері освітніх інновацій. Наведено приклади освітніх інноваційних практик в Україні. Світовий досвід впровадження інновацій в освітній процес

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці діяльності ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут». Запропоновано напрями покращення рівня інноваційної діяльності закладу освіти.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, управління, інноваційний розвиток закладу освіти.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	9
1.1. Суть і зміст понять «інновації» та «інноваційний розвиток»..	9
1.2. Специфіка інноваційної діяльності у сфері освіти.....	15
1.3. Кризові явища та їх вплив на інноваційну діяльність закладу освіти.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	26
2.1. Державна політика освіти у сфері освітніх інновацій.....	26
2.2. Приклади освітніх інноваційних практик в Україні.....	30
2.3. Світовий досвід впровадження інновацій в освітній процес.....	35
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	43
3.1. Оцінка ключових показників стану інноваційної діяльності закладу освіти.....	43
3.2. Напрями покращення рівня інноваційної діяльності закладу освіти.....	62
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у світі, зумовлюють потребу переосмислення підходів до управління освітою як ключового чинника суспільного розвитку. В умовах глобальних криз – економічних, соціальних, екологічних, а нині й воєнних – особливої актуальності набуває питання забезпечення сталого інноваційного розвитку закладів освіти. Інновації виступають стратегічним ресурсом, який дає змогу не лише адаптуватися до змін, а й створювати нові можливості для ефективного функціонування освітньої системи. Саме тому управління інноваційним розвитком освітніх закладів стає ключовою передумовою їх ефективного функціонування та конкурентоспроможності.

Адже інновації в освіті – це не лише впровадження нових технологій, а й оновлення змісту навчання, методик, форм організації освітнього процесу, систем управління та взаємодії з усіма стейкхолдерами. У кризових умовах ці процеси набувають особливого значення, оскільки дозволяють швидко реагувати на виклики, забезпечувати безперервність освіти, підвищувати якість і доступність навчання.

Важливою є також роль керівництва закладів освіти, яке має володіти сучасними механізмами стратегічного управління, антикризового менеджменту, цифрової трансформації та організаційних змін. Здатність управляти інноваціями визначає не лише ефективність роботи конкретного закладу, а й впливає на розвиток освітньої системи в цілому.

Таким чином, тема управління інноваційним розвитком закладів освіти в умовах кризи є надзвичайно актуальною, адже вона спрямована на пошук дієвих управлінських моделей, які забезпечують стабільність, стійкість та розвиток освіти в ситуаціях підвищеної невизначеності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком закладів освіти в умовах криз.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність понять «інновація», «інноваційний розвиток» та «управління інноваціями» у сфері освіти.
2. Визначити особливості інноваційної діяльності у сфері освіти.
3. Охарактеризувати актуальні кризові явища та їх вплив на розвиток інновацій у сфері освіти.
4. Проаналізувати законодавство України на відповідність глобальним тенденціям підтримки інновацій в освіті.
5. Здійснити аналіз сучасного стану інноваційного розвитку освітніх установ України.
6. Представити досвід інших країн щодо впровадження освітніх інновацій.
7. Запропонувати шляхи підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком закладів освіти.

Предметом дослідження організаційно-управлінські механізми, інструменти та методи забезпечення ефективного інноваційного розвитку закладів освіти в умовах криз.

У роботі застосовано комплекс методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, системний і порівняльний підходи, анкетування, статистичний аналіз.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у розвитку концептуальних підходів до розуміння сутності та структури інноваційного розвитку закладів освіти, а також в уточненні класифікації освітніх інновацій і чинників, що визначають їх ефективність у кризових умовах.

Практична цінність полягає у можливості використання розроблених рекомендацій, інструментів діагностики показників інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку, а також пропозицій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю у закладі освіти.

Основні положення, висновки та практичні рекомендації магістерського дослідження були апробовані у процесі проведення дослідження у ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут», де здійснювалося впровадження окремих інструментів оцінювання інноваційного потенціалу учасників освітнього процесу. Дані результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри, науково-практичних конференціях, у т. ч. при участі у Міжнародній дистанційній науковій конференції «Економіка, менеджмент та соціальні науки (глобальний сценарій)», проведеної на базі НУБіП України. Отримані матеріали знайшли практичне застосування у вдосконаленні управлінських рішень щодо розвитку інноваційного середовища закладу освіти та підвищення ефективності освітнього процесу. Також це сприяло підготовці наукової роботи на тему «Використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти» для Всеукраїнського конкурсу наукових робіт із галузі «Менеджмент освіти» 2024/2025 н.р.

Інформаційною базою дослідження. Інформаційною базою дослідження є основи законодавства України про освіту, вітчизняні та зарубіжні наукові джерела, локальна документація ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут».

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні шляхів і засобів та розробці рекомендацій щодо напрямів покращення рівня інноваційної діяльності закладу освіти.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 12 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел включає 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Суть і зміст понять «інновації» та «інноваційний розвиток»

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» до основних завдань вищої освіти належить «забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності» [37]. Інноваційна діяльність, у свою чергу, означає систематичне, організоване та обґрунтоване впровадження різного типу інновацій.

Етимологія слова «інновація» походить від латинського «innovatio», утвореного із двох слів: «in» – «в» (показує напрямок, означає впровадження), «novus» – «новий». Тобто дослівно «інновація» означає «введення нового», «оновлення».

Цей термін вперше був уведений у науковий обіг відомим австрійським економістом Йозефом Шумпеттером, що в буквальному перекладі означає «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу».

У науковій літературі інновація розглядається як цілеспрямоване впровадження нововведень, які забезпечують якісні зміни в системі, продукті або процесі.

Ключовими ознаками інновації є:

- Новизна – інновація має містити елемент нового: технологію, метод, підхід, організаційну форму, продукт.
- Цілеспрямованість – трансформація має бути усвідомленою, керованою, а не випадковою.
- Корисність і практична значущість – інновація повинна покращувати ефективність, якість або результативність діяльності.
- Впровадження – інновація стає такою лише тоді, коли її реально застосовано на практиці.

- Соціально-економічний ефект – зміни мають приносити користь суспільству, організації або особі.

Визначення поняття «інновація» на державному рівні дає Закон України «Про інноваційну діяльність», де інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [39].

У сучасній економічній літературі виділено два підходи щодо визначення поняття «інновація»:

– статичний, де інновація виступає як «інновація-продукт», та представляється як результат інноваційного процесу у вигляді нової техніки (продукції), технології, нового методу, що впроваджується на ринку;

– динамічний, де інновація виступає як «інновація-процес», коли в динаміці розглядається цикл, що охоплює дослідження, проектування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізацію і поширення нових виробів, технологій, принципів замість існуючих [36].

Охарактеризуємо підходи до розуміння інновацій, які використовують в освіті. Технологічний підхід – інновації як нові технології, технічні рішення. Організаційний підхід – нові моделі управління, структури, підходи до взаємодії. Педагогічний підхід – нові методики навчання, засоби навчання, форми організації освітнього процесу. Соціальний підхід – нові способи соціальної взаємодії, культурні практики, соціальні моделі.

У контексті освіти інновації охоплюють нові педагогічні технології, цифрові інструменти, методи навчання, форми оцінювання, моделі управління школою чи університетом.

У науковій літературі існує достатньо визначень поняття «інновація», які можна класифікувати відповідно до кожного із цих підходів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інновація»

Інновація-результат	
Автор/джерело	Визначення
Власова І.В. [9]	Це кінцевий результат інтелектуалізації діяльності та реалізація рішення, що відрізняється новизною і забезпечує позитивний ефект (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний)
Лаврова Ю.В. [24]	Це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
Зянько В.В. [21]	Це результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції – продукті, технології, засобі людської діяльності чи послугі, для якої властиві нові споживчі якості
Федоренко В. Г. [48]	Це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм.
Буднікевич І. М., Школа І. М. [5]	Комплексний процес, спрямований на створення, розроблення і доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці.
Зянько В.В. [21]	Реалізація, що передбачає зміну усталених, звичних способів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту.

Отже, проаналізувавши погляди різних авторів, можна виділити деякі спільні риси та сформулювати власне визначення даного поняття:

Інновація – це результат або безпосередній процес втілення нової ідеї у вигляді продукту, послуги, технології, рішення тощо, з метою отримання позитивного ефекту, спрямованого на забезпечення розвитку системи.

Традиційно поняття «розвиток» трактують як філософську категорію, що пов'язується з процесом переходу об'єкта від одного якісного стану до іншого, а також рухом цілісних систем та якісними змінами в їх структурі, процесами зростання, зміцнення, покращення тощо [26].

Розвиток системи реалізується у трьох основних формах: еволюціонування – виникнення або зникнення певних елементів чи зв'язків; трансформування – перетворення певних елементів або системи загалом; удосконалювання – створення чогось кращого, порівняно із попереднім [11].

Інноваційний розвиток розглядаємо як особливий різновид розвитку, побудований на створенні, застосуванні та розповсюдженні інновацій з метою набуття системою певних якісних змін. Тобто інновації в даному випадку виступають інструментами розвитку.

Отже, інноваційний розвиток – це процес поступового, системного і цілеспрямованого впровадження інновацій, який забезпечує якісне оновлення системи, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основними характеристиками інноваційного розвитку є:

- системність – передбачає зміни не лише окремих елементів, а всієї системи (наприклад, закладу освіти);
- динамічність і безперервність – розвиток відбувається постійно, з урахуванням нових викликів і потреб;
- управлінська спрямованість – вимагає ефективного менеджменту інновацій, планування, прогнозування;
- орієнтація на результат – передбачає досягнення нової якості освітніх, соціальних або організаційних процесів.

- гнучкість і адаптивність – здатність системи оперативно реагувати на зовнішні кризи, технологічні зміни, соціальні трансформації.

Відповідність інновацій основним формам розвитку найкраще ілюструється через їхню класифікацію за ступенем радикальності (за значимістю) [33]:

1. Базові інновації – це інновації, які сформувалися на основі значних винаходів, які дали початок новим, раніше невідомим продуктам, процесам, ініціювали використання нових наукових принципів.

2. Системні інновації – це ті, які передбачають втілення нових функцій, використання нових засобів, створення нових комбінацій з елементів старих систем.

3. Зростаючі (покращувальні) інновації – це удосконалення продуктів, процесів, сервісу та ін.

До структурних компонентів інноваційного розвитку відносимо: цілі, механізми, ресурси, процеси, результати.

- Цілі – чому здійснюються інновації? (підвищення якості, ефективності, конкурентоспроможності).

- Механізми – управлінські інструменти, моделі впровадження інновацій, технології.

- Ресурси – кадрові, фінансові, технологічні, інформаційні.

- Процеси – дослідження проблеми, розробка інновації, апробація, впровадження, оцінювання ефективності.

- Результати – нова якість системи, зростання продуктивності, розвиток компетентностей, модернізація управління.

Взаємозв'язок понять «інновація» та «інноваційний розвиток». Інновація – це конкретна зміна. Інноваційний розвиток – це процес, у межах якого ці зміни систематично впроваджуються та інтегруються в діяльність організації.

Також, інноваційний розвиток є стратегією, а інновації – інструментами, які забезпечують реалізацію цієї стратегії. Отже, виходячи із зазначених особливостей доцільно визначити, що інноваційний розвиток важливий для

закладів освіти дозволяє адаптувати освіту до кризових умов; забезпечує високу якість і доступність навчання; сприяє цифровій трансформації; підвищує конкурентоспроможність закладу; створює умови для розвитку педагогів і здобувачів освіти.

Аналіз наукових джерел дозволив визначити, що інновації у сфері освіти розглядаються як цілеспрямоване впровадження нових ідей, технологій, методів, підходів та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та якості освітнього процесу. Інновації відзначаються динамічністю, адаптивністю та здатністю створювати додаткову цінність як для закладу освіти, так і для учасників навчального процесу.

Інноваційний розвиток виступає комплексним і системним процесом, що забезпечує трансформацію освітніх установ, модернізацію їхніх ресурсів, технологій та організаційних структур, а також формування умов для постійного підвищення якості освітніх послуг. Він включає стратегічне планування, управління змінами, розвиток людського потенціалу та інтеграцію сучасних педагогічних і технологічних практик.

Отже, поняття «інновації» та «інноваційний розвиток» у сфері освіти тісно взаємопов'язані. Поняття «інновації» визначає конкретні нововведення, а поняття «інноваційний розвиток» – процес системного та послідовного впровадження цих нововведень у діяльність закладу освіти для досягнення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

1.2 Специфіка інноваційної діяльності у сфері освіти

Інноваційний розвиток закладу освіти передбачає систематичне впровадження організаційних та змістових нововведень в освітній процес з метою підвищення його ефективності, нарощування інноваційного потенціалу та забезпечення відповідності сучасним освітнім вимогам і викликам часу.

Інновації в освіті – процес створення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких зростають показники досягнень структурних

компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісного іншого стану [34].

Освітні інновації мають свої специфічні риси, серед яких:

- цілеспрямованість змін (внесення нових елементів обумовлене потребами вирішення точкових питань, що можуть стосуватися як матеріальної, так і нематеріальної складової діяльності закладу);
- наявність особливостей, пов'язаних із соціально-психологічними та іншими аспектами педагогічної діяльності;
- ініціатива може надходити із будь-якого рівня освітньої структури;
- інноваційні зміни повинні здійснюватися комплексно, включаючи діяльність і мислення всіх учасників освітнього процесу;
- інноваційні процеси мають бути безперервними і спрямованими на постійне покращання існуючої системи;
- сталий інноваційний розвиток сфери освіти має бути узгоджений із відповідними механізмами управління якістю освіти;
- ефективність упровадження певної інновації значно залежить від рівня відкритості до інноваційних змін системи та наявності в неї реальних можливостей здійснення (впровадження) інновації [7].

Інновації в освіті охоплюють нові ідеї, методи, технології та організаційні форми, що призводять до якісних змін у навчальному процесі, тож і класифікація освітніх інновацій достатньо обширна (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація освітніх інновацій [41; 6; 19]

Класифікаційна ознака	Вид	Суть
За рівнем новизни	Радикальні	Передбачають впровадження кардинально нових технологій та винаходів, що докорінно змінюють освітню систему.

	Ординарні	Включають впровадження нових методів, технологій або організаційних форм, які є новими в певному контексті, але не обов'язково революційними.
За масштабом	Глобальні	Всесвітні, міжнародні ініціативи.
	Національні	Державне регулювання інноваційної діяльності.
	Регіональні	Стосується як регіону всередині країни, так і колективної діяльності декількох країн (наприклад, створення системи «подвійних дипломів»).
	Локальні	Переважно на рівні конкретного закладу освіти.
За рівнем інноваційної зміни	Нульового порядку	Відновлення традиційних властивостей освітньої системи або її елементів.
	Інновації вищих порядків	Призводять до якісних, докорінних змін у системі освіти.
Інші класифікації	За результативністю	Оцінюється досягнення високих результатів з мінімальними витратами часу та зусиль.
	За можливістю практичного застосування	Передбачає придатність для масового впровадження в освітній практиці.

Більш детально варто розглянути класифікацію освітніх інновацій залежно від специфіки та області застосування [7]:

1. Технологічні інновації. Стосуються різних технічних засобів, устаткування, технологій, що використовуються в освітньому процесі. Програмне забезпечення, інформаційні та комп'ютерні технології, засоби віртуальної реальності, штучний інтелект тощо.

2. Методичні інновації. Стосуються методики викладання, організації навчально-виховного процесу. Це найбільш поширений і характерний тип нововведень у сфері освіти, що охоплює освітній процес, починаючи від дошкільного рівня і до вищої освіти, підготовки і перепідготовки кадрів. Джерелом подібних інновацій виступає ситуація, коли загальна мета цілком зрозуміла, але методи і засоби її реалізації потребують додаткових досліджень.

3. Організаційні інновації. Стосуються впровадження нових форм і методів організації праці, а також інновацій, які передбачають зміни співвідношення сфер впливу (як по вертикалі, так і по горизонталі) структурних підрозділів, соціальних груп чи окремих осіб. Зокрема, питання комплектування різних класів і груп, способів роботи в класах, групах, шкільних і позашкільних колективах.

4. Управлінські інновації. Стосуються безпосередньо структури, методів управління, орієнтовані на заміну елементів системи управління (або всієї системи загалом) з метою прискорення, полегшення або покращення вирішення поставлених завдань.

5. Економічні інновації. Охоплюють зміни у фінансовій, бухгалтерській областях, а також у плануванні, мотивації та оплаті праці, оцінці результатів діяльності. Напрямую вони не пов'язані з педагогікою, проте, їх вплив позначається на роботі всієї системи освіти.

6. Соціальні інновації. Передбачають ефективне управління людським ресурсом шляхом розробки та впровадження системи удосконалення кадрової політики; системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників; системи соціально-професійної адаптації «новачків»; системи винагороди тощо. Це також поліпшення соціально-побутових умов життя працівників, умов безпеки і гігієни праці, культурна діяльність, організація

вільного часу. Для більшості педагогічних нововведень характерний соціальний ефект. Він проявляється в підвищенні рівня освіти, культури, професійної підготовки молоді, усунення негативних явищ в житті суспільства, правопорушень, раціоналізації розумової та фізичної праці, формуванні корисних навичок і звичок, досягненні більш високого рівня вихованості.

7. Юридичні інновації. Це нові та відредаговані старі закони і нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності освітніх установ, пов'язаних з атестацією учнів, введенням регіональних освітніх стандартів, акредитацією освітніх установ, підготовкою та перепідготовкою кадрів та ін.

Незалежно від виду інновації, жодна з них не є хаотично сформованим явищем, це результат цілеспрямованих дій і пошук можливостей, мотивований потребами вирішити нові завдання, адаптуватися до нових викликів.

Пітер Друкер у своїй праці «Інновації та підприємництво» [2] визначає сім основних джерел інновацій, які управлінець має постійно спостерігати. Цей підхід також можна застосувати і для сфери освіти.

Наприклад, першим джерелом інновацій автор визначив форс-мажори, тобто несподівані успіхи, провали та/або зовнішній вплив, що відкривають перед системою нові можливості. Яскравим прикладом цього у сфері освіти може бути впровадження дистанційного навчання у відповідь на всесвітню пандемію, що в подальшому призвело до створення змішаних форматів навчання, відкриття нових онлайн-платформ і цифрових курсів.

Другим джерелом є невідповідність очікувань і результатів. Останнім часом активного впровадження набув компетентнісний підхід та дуальна освіта, спрямовані на подолання проблеми недостатньої практичної підготовки здобувачів на фоні якісної теоретичної бази. Це також стосується і розвитку STEM-освіти для вирішення питань розриву між знаннями випускників і потребами ринку праці.

Третє джерело стосується основної функції більшості нововведень – вирішення проблем. Тобто, коли система працює неефективно, інновації

можуть допомогти оптимізувати її роботу. Наприклад, для економії часу та зменшення обсягу рутинних завдань, стало популярним використання автоматизованих систем перевірки тестів, оцінювання робіт, складання розкладу тощо (Google Forms, ClassMarker, Moodle). Це ж стосується і організації простіших і швидших каналів комунікації, як-от електронні щоденники, особисті кабінети здобувачів та ін.

Четверте джерело сформоване під впливом зовнішніх змін у галузі, конкуренції з іншими структурами. Наприклад, поява значної кількості онлайн-платформ із різноманітними курсами спричинило зсув у бік самоосвіти та мікрокваліфікацій на противагу традиційній освіті.

П'яте джерело – демографічні зміни. Будь-які зміни у складі населення мають свій вплив і на освіту. Інклюзивна освіта як відповідь на зростання кількості здобувачів із особливими потребами, зменшення народжуваності та відтік молоді за кордон впливає як на попит на ринку праці, так і на конкурентоздатність деяких закладів освіти щодо залучення достатньої кількості абітурієнтів.

Шосте джерело – соціокультурні зрушення. На противагу витривалості, активності, дисциплінованості з'явилася потреба у розвитку так званих soft-skills, тобто вміння критично мислити, творчо підходити до роботи, ефективно працювати в команді тощо. Сучасне суспільство та соціальні мережі диктують потребу досягнення найбільшого результату за найменший проміжок часу, організації стилю життя побудованого на змінах, що очевидно пливає на прагнення молоді «не засиджуватися на одному місці», змінювати роботи і сфери діяльності, фокусувати все більшу увагу на глобальних проблемах та участі у розбудові кращого інноваційного майбутнього.

Сьоме і останнє джерело стосується безпосередньо винаходів, досягнень науки і техніки. Актуальним прикладом є поява штучного інтелекту, який активно популяризується в більшості сфер нашого життя, у тому числі і в освіті, як засіб формування індивідуального навчання, особистий освітній тьютор, редактор, аналітик тощо.

Аналіз специфіки інноваційної діяльності у сфері освіти засвідчив, що вона має комплексний і багаторівневий характер, поєднуючи педагогічні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Встановлено, що інновації в освіті відрізняються високим ступенем залежності від людського потенціалу, освітніх потреб учнів і студентів, а також від нормативно-правового та ресурсного забезпечення закладів.

Особливістю інноваційної діяльності в освіті є поєднання педагогічної творчості та науково-технічного прогресу, що дозволяє впроваджувати нові методики навчання, цифрові платформи, сучасні управлінські практики та інклюзивні підходи. Важливим чинником є необхідність постійного моніторингу результатів впроваджених інновацій, адаптації їх до змінних умов освітнього середовища та стимулювання активності педагогічного колективу.

Отже, специфіка інноваційної діяльності у сфері освіти полягає у поєднанні гнучкого, адаптивного підходу до організації навчання з системним управлінням інноваційними процесами, що забезпечує підвищення якості освіти, розвиток компетентностей учасників освітнього процесу та стійкість закладів освіти в умовах сучасних викликів.

1.3 Кризові явища та їх вплив на інноваційну діяльність закладу

З огляду на сьогоднішній день, ефективне антикризове управління стало запорукою не лише розвитку, а й фактичного виживання будь-якого закладу освіти. Значну роль у можливості впровадження тих чи інших інновацій відіграють наявні або ж імовірні кризи.

Найбільш вагомою і, на жаль, актуальною кризою для України є війна. Окрім очевидних факторів, вона небезпечна ще й тим, що діє комплексно і зачіпає усі сфери суспільної діяльності. Війна продукує нові і посилює вже наявні кризи. По-перше, це фізична шкода: зруйновані і пошкоджені будівлі, вимушена евакуація населення, руйнування інфраструктури і, як наслідок, відсутність нормального зв'язку, інтернету, електроенергії, опалення, транспорту, доріг тощо. Загалом внаслідок бойових дій було пошкоджено

близько 4 тис. освітніх закладів, при цьому прямі збитки від руйнувань закладів освіти становлять \$6,8 млрд, що складає майже 4,5% від загального. Окрім того, інфраструктура, що є важливим джерелом забезпечення ресурсів і для освіти в тому числі, знаходиться на другому місці по чисельності руйнувань після житлових будівель (рис. 1.1).

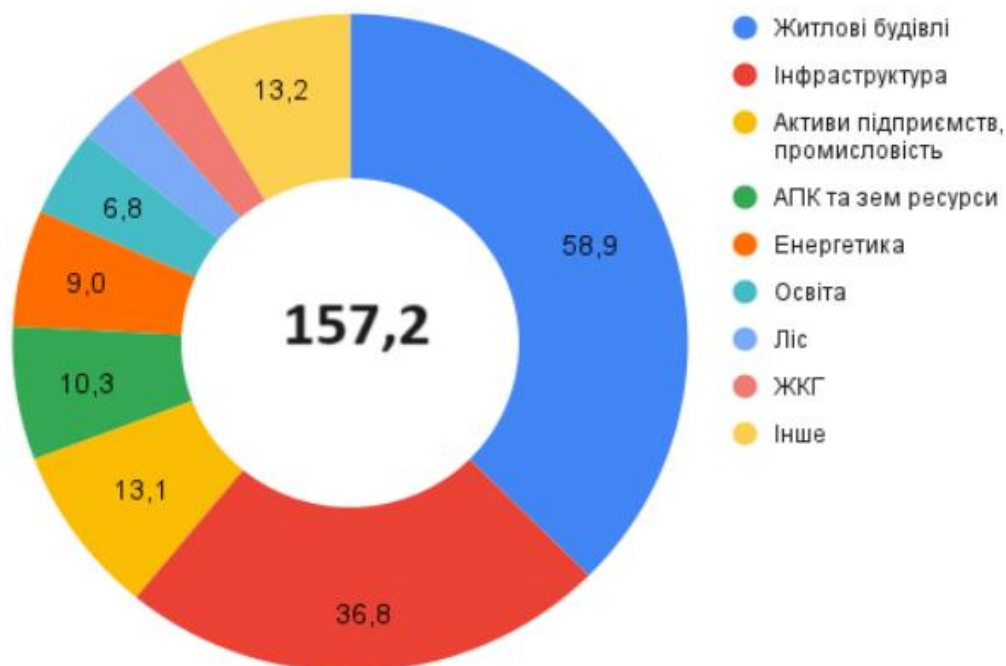


Рис. 1.1. Прямі збитки від руйнувань та пошкоджень за секторами, \$ млрд [20]

Військовий стан призводить і до відсутності необхідних базових умов діяльності закладу: постійні тривоги і потенційна небезпека, вимушені перерви в освітньому процесі, обмеження доступу до необхідних ресурсів, втрата кваліфікованого персоналу і, як наслідок, перенавантаження тих, хто залишився і працює за декількох осіб.

До всього ще варто додати економічну кризу, що окрім очевидних збитків, зростання рівня інфляції, а з нею і цін на ресурси, погіршення матеріально-технічної бази, також передбачає і зміну у структурі фінансування (рис.1.2, 1.3), адже значні кошти наразі йдуть на оборону, тож питання утримання закладів освіти, не кажучи вже про інвестиції у нововведення, доволі гостро постає в освітній спільноті.

на 31.12.2020 (за 2020 р.)	Код бюджетної класифікації	Видатки	
Усього		1288016,7	100.00%
Загальнодержавні функції	0100	163849,4	12.72%
у т.с. Обслуговування держборгу	0170	119718,8	9.29%
Оборона	0200	120374,1	9.35%
Громадський порядок, безпека, судова влада	0300	157672,5	12.24%
Економічна діяльність	0400	168889,0	13.11%
Охорона навколишнього середовища	0500	6636,8	0.52%
Житлово-комунальне господарство	0600	88,5	0.01%
Охорона здоров'я	0700	124925,3	9.70%
Духовний та фізичний розвиток	0800	9826,4	0.76%
Освіта	0900	52857,3	4.10%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1000	322720,3	25.06%
у т.с. Соціальний захист пенсіонерів	1020	202280,4	15.70%
Міжбюджетні трансферти	0180	160177,1	12.44%

Рис. 1.2. Видатки державного бюджету України (функціональна класифікація) у 2020 р., млн грн. [30]

на 1.10.2025	Код бюджетної класифікації	Видатки	
Усього		3639354,7	100.00%
Загальнодержавні функції	0100	298855,0	8.21%
Оборона	0200	2027688,1	55.72%
Громадський порядок, безпека, судова влада	0300	536598,5	14.74%
Економічна діяльність	0400	102463,0	2.82%
Охорона навколишнього середовища	0500	7670,8	0.21%
Житлово-комунальне господарство	0600	6000,1	0.16%
Охорона здоров'я	0700	150302,0	4.13%
Духовний та фізичний розвиток	0800	10125,6	0.28%
Освіта	0900	45920,3	1.26%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1000	310097,9	8.52%
Міжбюджетні трансферти	0180	143633,5	3.95%

Рис. 1.3. Видатки державного бюджету України (функціональна класифікація) у 2025 р., млн грн. [30]

Соціальна сфера також несе значні втрати. Зростання смертності, зниження народжуваності (рис. 1.4), міграція населення, соціальна напруга, нерівність доступу до ресурсів, – усе це знаходить відображення у сфері освіти через зниження чисельності учнів/студентів, відтік і старіння кадрів, закриття малокомплектних закладів, зниження мотивації як персоналу, так і здобувачів, психологічні проблеми, складна адаптація, стрес, падіння якості освітнього процесу загалом.



Рис. 1. 4. Динаміка народжуваності і смертності в Україні за 2018-2025 рр., тис. осіб. [12; 29]

Наслідки впливу кожної із цих криз є підтвердженням провідної тези про те, що на сьогодні фокус уваги української освіти, як і багатьох інших сфер, спрямований не на розвиток, а на виживання. Отож, питання впровадження відповідних інноваційних рішень диктується потребою не лише реалізації інноваційного потенціалу, а й пошуку шляхів збереження наявних можливостей [47].

Аналіз впливу кризових явищ на інноваційну діяльність закладу освіти показав, що кризи (економічні, соціальні, політичні, техногенні або безпекові) істотно ускладнюють процеси модернізації та впровадження новітніх освітніх технологій. Встановлено, що під час криз спостерігається обмеженість ресурсів, нестача фінансування, зниження мотивації педагогів, ускладнення доступу до сучасних технологій та матеріально-технічної бази.

Разом із тим, кризові явища виступають каталізатором змін, стимулюючи пошук нових рішень, розвиток гнучких моделей управління, швидку адаптацію освітніх процесів та впровадження інновацій у нестандартних умовах. Важливу роль відіграє ефективне керівництво, здатне оперативно реагувати на виклики, мобілізувати ресурси та підтримувати інноваційну активність колективу навіть у складних обставинах.

Отже, кризові явища мають подвійний вплив на інноваційну діяльність закладів освіти: з одного боку, вони створюють додаткові труднощі, а з іншого – стимулюють розвиток адаптивності, інноваційного мислення та впровадження нових підходів, що є необхідними для забезпечення стійкого розвитку закладу в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

У процесі ознайомлення із теоретичними основами управління інноваційним розвитком закладів освіти та на основі аналізу наукової літератури було сформульовано визначення таких понять як «інновації», «інноваційний розвиток», встановлено особливості провадження інноваційної діяльності у сфері освіти, а також визначено ряд актуальних кризових явищ на державному рівні, які впливають на перебіг інноваційних процесів.

У ході дослідження встановлено, що інновації є ключовим чинником модернізації освітньої системи та забезпечення її стійкості в умовах соціально-економічних потрясінь. Інновація у сфері освіти розглядається як цілеспрямоване впровадження нових ідей, технологій, методик і форм управління, які забезпечують підвищення ефективності освітнього процесу, адаптивність організації та її здатність до якісних змін. Інноваційний розвиток, у свою чергу, постає як системний, динамічний і керований процес переходу освітньої установи на новий рівень функціонування за допомогою комплексу інноваційних рішень.

Управління інноваційним розвитком в умовах кризи набуває особливої актуальності, оскільки криза виступає каталізатором змін та примушує освітні

заклади швидко адаптуватися до нових викликів. Це потребує від керівників компетентного використання механізмів стратегічного планування, антикризового менеджменту, цифрової трансформації, кадрового розвитку та ефективної комунікації. Успішність такого управління визначається здатністю керівництва інтегрувати інновації в освітній процес і організаційну структуру, забезпечуючи стабільність, безперервність навчання та підвищення якості освітніх послуг.

Аналіз наукових підходів до проблеми управління інноваційним розвитком засвідчив, що інноваційні процеси в освіті мають комплексний характер та охоплюють педагогічні, організаційні, технологічні й соціальні аспекти. Ефективність інноваційного розвитку залежить від внутрішніх ресурсів закладу (кадровий потенціал, інфраструктура, управлінська культура) та зовнішніх факторів (державна політика, рівень цифровізації суспільства, соціально-економічна ситуація). Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують необхідність системного підходу до інновацій, орієнтації на гнучкість, адаптивність та якість освітньої діяльності.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1 Державна політика України у сфері освітніх інновацій

Будь-який заклад освіти є відкритою системою, тобто активно взаємодіє, обмінюється ресурсами і піддається впливу зовнішнього середовища. До того ж, функціонування будь-якої сфери держави, а тим паче соціально значущої – освіти, регулюється перш за все законодавством. Впродовж останніх років наша країна дотримується курсу євроінтеграції, а отже, визначені стратегії та інструменти розвитку мають відповідати європейським стандартам. У Повідомленні Комісії Європейському Парламенту до 2025 року розвиток Європейського освітнього простору має провадитися відповідно до шести

основних інноваційних вимірів, які диктуватимуть нові напрями і тенденції освітніх процесів [25]:

- якість: формування і розвиток у молоді не лише знань, а й навичок, характеру і компетентностей для побудови власного життя;
- інклюзія та гендерна рівність: надання рівних можливостей для навчання і розвитку не залежно від статі, соціального становища чи інших особливостей здобувачів;
- зелений та цифровий перехід: освіта і навчання на всіх рівнях покликані формувати і розвивати цифрові навички, підприємливість, вміння вчитись, а також мотивувати перехід до екологічно сталого та технологічно розвиненого способи життя і роботи;
- викладачі і наставники: професія педагога потребує переоцінки в соціальному і фінансовому аспекті, постійних можливостей для професійного розвитку, розширення доступу до різноманітних якісних підходів до навчання для задоволення потреб учнів;
- вища освіта: поглиблена співпраця між закладами вищої освіти, автоматичне визнання кваліфікацій і періодів навчання за кордоном, гарантія визнання та портативність коротких курсів, що ведуть до отримання мікроакредитацій, увага до спеціалізованих освітніх програм, таких як штучний інтелект, кібербезпека тощо;
- геополітичний вимір: рівні умови діяльності, а також етичні стандарти та стандарти доброчесності.

Серед основних нормативно-правових актів і стратегічних документів, які регулюють інноваційну освітню діяльність в Україні, можна виділити такі:

1. Закон України «Про освіту» [40]. Провідний закон, який визначає основні принципи функціонування системи освіти, підтверджує право закладів освіти створювати і розвивати на своїй базі інноваційні підприємства, сучасні технології, дослідницькі центри, бізнес-інкубатори тощо.
2. Закон України «Про вищу освіту» [37]. Регулює діяльність вищої освіти, процедури акредитації, питання автономії ЗВО, академічної

доброчесності та ін. Визначає наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність у ЗВО як невід'ємну складову освітньої діяльності, а поєднання освіти з наукою та виробництвом – як запоруку підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни.

3. Концепція «Нова українська школа» [32]. Документ, присвячений стратегічним рішенням щодо переходу на компетентнісний підхід для початкової і базової середньої освіти (інтегроване, проєктне навчання, розвиток soft-skills). Апробація нового стандарту стартувала 2017-2018 рр. у 100 школах України, від 2018-2019 навчання за новим стандартом вже діяло для першокласників по всій Україні.

4. Стратегія цифрового розвитку та інноваційної діяльності до 2030 року (Стратегія WINWIN) [45]. Задає цілі цифрової трансформації, включно з цифровою освітою та інструментами для співпраці між освітою, наукою та бізнесом. Одним із ключових пріоритетів стратегії є EdTech (освітні технології), такі як цифрові платформи, інтерактивні та інші методи навчання, а також розвиток людського капіталу, створення інноваційної інфраструктури, спрощення регулювання у сфері інновацій, дослідження питань захисту інтелектуальної власності.

Також існує багато постанов Кабміну, наказів МОН і програм фінансування, які деталізують підходи до реалізації інноваційного напрямку розвитку освіти [13].

Загалом законодавство України формально закладає актуальні принципи розвитку освіти, що узгоджуються із європейськими стандартами, як-от запровадження компетентнісного підходу, зростання автономії ЗВО, значна увага до академічної доброчесності та показників якості, також активна співпраця із європейськими програмами (наприклад, Erasmus+), участь у болонській системі тощо. Проте, не всі норми закону ефективно реалізуються по місцевості, адже є ряд факторів, що гальмують даний процес: обмежене фінансування, недостатня підготовка кадрів, нерівномірна цифрова та інша

інфраструктура, бюрократія, вищезгадані кризи та ін. У такому випадку для досягнення системності і подолання «прогалін» у реалізації інноваційної стратегії, варто перш за все організувати ефективну роботу уповноважених органів з питань забезпечення якості освіти. До них належать:

– Державна служба якості освіти (ДСЯО). Проводить моніторингові дослідження щодо організації освітнього процесу, аудиту шкіл і ЗВО, публікує звіти/рейтинги ризиків закладів та індикатори якості [31].

– Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО/NAQA). Відповідає за зовнішнє забезпечення якості у вищій освіті, проводить акредитацію та пост-акредитаційний моніторинг, працює у відповідності з європейськими стандартами ESG [28].

– Міністерство освіти і науки України (МОН). Координує впровадження реформ (наприклад, НУШ), фінансує певні ініціативи та видає методичні документи [18].

– Міжнародні програми та наукові інститути – Еразмус+, ЮНЕСКО, OECD та ін. Забезпечують зовнішню підтримку, фахову експертизу та фінансування інноваційних проєктів [15].

За державної ініціативи та з метою надання вільного доступу кожному до навчання цифрової грамотності, було створено всеукраїнську цифрову платформу для безкоштовних курсів/серіалів з цифрової грамотності та інших навичок – Дія. Цифрова освіта [16].

За підтримки Програми EGAP (Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади) для платформи створені:

1. Цифрограм – національне тестування, що дає можливість перевірити цифрову грамотність будь-якому громадянину. Тест пропонує дати відповідь на 90 запитань зі сфер комп'ютерної грамотності, інфогієни та вміння працювати з даними.

2. 16 курсів, що охоплюють теми безпеки дітей в інтернеті, штучного інтелекту для шкіл, цифрових технологій для людей із інвалідністю тощо.

Наразі більше 1,8 мільйонів громадян користуються онлайн-курсами даної платформи, а більше 2,5 мільйонів вже отримали сертифікати.

Аналіз державної політики України у сфері освітніх інновацій свідчить, що на державному рівні створюються законодавчі, нормативні та організаційні умови для впровадження інновацій у освітніх закладах. Важливими напрямками державної політики є розвиток цифрової освіти, впровадження компетентнісних та інклюзивних підходів, модернізація змісту та технологій навчання, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, а також підтримка науково-дослідницьких ініціатив та проєктів у сфері освіти.

Встановлено, що ефективність державної політики залежить від координації дій на центральному і місцевому рівнях, забезпечення фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, а також від активної взаємодії з освітніми установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Політика держави спрямована на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності закладів освіти, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасних економічних, соціальних і технологічних викликів.

Отже, державна політика України у сфері освітніх інновацій формує нормативно-правову та організаційну базу для модернізації освітньої системи, стимулює розвиток інноваційного потенціалу закладів освіти та забезпечує передумови для ефективного впровадження інновацій у всіх ланках освітнього процесу.

2.2. Приклади освітніх інноваційних практик в Україні

Українська система освіти переходить від використання обчислювальних пристроїв, комп'ютерів та програмного забезпечення до активного впровадження інформаційно-комунікативних технологій в освітній процес. Заклади вищої освіти активно використовують цифрові технології для підготовки фахівців. Найбільш популярними онлайн-ресурсами для організації дистанційного навчання можна вважати: Google Class, Moodle, Google Meet та

Zoom. У закладах середньої освіти переважно використовують такі онлайн-платформи, як: «На Урок», авторські уроки на YouTube, «Всеосвіта», «Всеукраїнська школа онлайн», EdEra, матеріали блогів учителів, відкриті онлайн-уроки, Learning.ua, Prometheus тощо [47].

Якщо ж говорити загалом, то більшість успішно впроваджених освітніх інновацій в Україні можна умовно поділити на дві категорії: педагогічні інновації та управлінські. Перші впроваджуються безпосередньо у процес навчання, а другі – ініціативи адміністрації та керівників закладів освіти.

Спільні риси з обома категоріями має вищезгадана Програма Нової української школи (НУШ) [32]. Основними інноваційними пропозиціями даної програми є:

1. Впровадження компетентнісного підходу. Замість звичайного «зубріння», учні набуватимуть життєвих компетентностей, тобто реальних практичних навичок, як-от критичне мислення, вміння працювати в колективі, вміння вирішувати проблеми тощо.

2. Орієнтація на учнів. Увага зміщається з навчальної програми на самого учня, його інтереси, здібності, потреби. Формується індивідуальна освітня траєкторія, запроваджується диференційоване навчання, акцент на емоційному розвитку та інші.

3. Інтегроване та міждисциплінарне навчання. Деякі теми з різних предметів можуть поєднуватися в рамках однієї дисципліни, щоб навчити учнів бачити зв'язок між різними галузями.

4. Педагогіка партнерства. Активне залучення як учнів, так і батьків до спільного планування уроків, проєктів, мотивація участі батьків у шкільному житті загалом.

5. Нова роль учителя. Замість інформаційного джерела, учитель тепер виступає ще й ментором, фасилітатором, підтримкою, спрямовує і мотивує учнів у навчанні, створює умови для їх всебічного розвитку.

Важливе місце в розвитку інновацій України відіграє також STEM- та STEAM-освіта [4]. STEM-освіта (Science, Technology, Engineering, Mathematics)

– це підхід до навчання, який інтегрує природничі науки, технології, інженерію та математику для розвитку критичного мислення, аналітичних навичок і вміння застосовувати знання на практиці для розв’язання реальних проблем. STEAM-освіта (дод. Arts – мистецтво) розширює цю модель, поєднуючи технічні дисципліни з творчістю, дизайном і гуманітарними аспектами, щоб формувати цілісне мислення, інноваційність і здатність бачити взаємозв’язок між наукою та культурою. Для ефективного розвитку напрямів STEM-освіти першочерговим завданням є: розробка науково-методичного забезпечення та упровадження сучасних засобів навчання; підготовка та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників; розширення мережі регіональних STEM-центрів/лабораторій; проведення науково-прикладних досліджень; аналіз процесу розбудови та динаміки розвитку STEM-освіти, виявлення проблем та прогнозування подальших тенденцій впровадження напрямів STEM-освіти.

Щодо виключно педагогічних підходів, то сюди можна віднести проєктне та дослідницьке навчання. Це метод навчання, при якому учні/студенти працюють протягом тривалого часу над дослідженням складного питання, проблеми чи виклику, в результаті чого формують певні відповіді/розв’язки/рішення. Цей підхід протистоїть традиційній, орієнтованій на теорію освіти, пропонуючи більш практичну та прикладну форму навчання. Проєктне навчання характеризується кількома ключовими елементами [17]:

1. Центральне питання або проблема: кожен проєкт починається з ключового питання або проблеми, яка є значущою і цікавою для учнів.
2. Автономія учнів: учням надається право вибору і право голосу, що призводить до більш персоналізованого досвіду.
3. Дослідження та інновації: це заохочує студентів досліджувати, запитувати і творчо мислити для вирішення реальних проблем.
4. Зворотний зв’язок і перегляд: проєктне навчання передбачає постійний зворотний зв’язок і можливості для учнів переглядати свої ідеї та підходи.

Ще одним цікавим інноваційним підходом у педагогіці є PRES-формула (від англ. Position – Позиція, Reason – Причина, Explanation/Example – Пояснення/Приклад, Summary – Заключення) [42]. Це допоміжний метод навчання, спрямований на розвиток і закріплення навичок аргументування, обґрунтування й захисту власної позиції у дискусії, діалозі, під час ділових зустрічей. У цій формулі закладено алгоритм таких послідовних дій: позиція (думка) – обґрунтування – приклад – висновок (наслідок). Метод формує навички ефективної професійної комунікації, передусім вміння коротко виступити, коли час на дискусію обмежений.

Пропонуються типові моделі висловлювань:

- Позиція (у чому полягає ваша точка зору) – «я вважаю, що...» .
- Обґрунтування – «тому, що...», «через те, що...».
- Приклад – «наприклад, ...».
- Наслідок – «ось чому...».

Доволі популярним за останні роки стало використання штучного інтелекту в навчанні для персоналізації та автоматизації рутинних процесів. Восени 2023 року Projector Creative & Tech Institute та Мала академія наук України (МАН) ініціювали дослідження [10], метою якого було проаналізувати, наскільки активно в українській освіті використовують штучний інтелект та його можливості. Результати дослідження показали, що найпопулярнішим сервісом штучного інтелекту в Україні є ChatGPT. Рівень знання подібних сервісів серед учнів дещо вищий, ніж серед вчителів (76% проти 68% відповідно). У більшості випадків аудиторія задоволена отриманим досвідом використання даної інновації. Вчителі використовували ШІ з метою підготовки до занять, створення тестів, а також для перевірки знань учнів. Учні найчастіше використовували допомогу ШІ при підготовці домашнього завдання.

Щодо поширених управлінських інновацій, перш за все варто згадати концепцію децентралізованого та автономного управління закладом освіти [14]. Вона передбачає передачу значної частини управлінських повноважень від центральних органів влади безпосередньо до навчальних закладів, що

забезпечує їхню самостійність у прийнятті рішень. Такий підхід дозволяє школам чи університетам самостійно формувати освітні програми, управляти фінансовими та кадровими ресурсами, визначати стратегію розвитку відповідно до потреб учнів, громади та ринку праці. Автономія стимулює підвищення якості освіти, ефективніше використання ресурсів і розвиток внутрішньої відповідальності за результати діяльності, а децентралізація сприяє прозорості, гнучкості та адаптивності освітньої системи.

Ще одним ефективним інноваційним рішенням стало цифрове управління [23]. Його суть полягає в автоматизація процесів управління через електронні журнали, CRM-системи, сервіси документообігу. Також цей підхід передбачає використання електронних сервісів для взаємодії між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками. Інтеграція інформаційних систем для моніторингу якості освіти, звітності та прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності управління закладом освіти.

Важливим кроком до залучення у глобальні інноваційні процеси є формування партнерства та участь у міжнародних програмах розвитку освіти. Значна кількість українських закладів освіти бере участь в у грантових і обмінних проєктах (Erasmus+, eTwinning, House of Europe). Це сприяє інтеграції української освіти у європейський освітній простір, допомагає обмінюватися ефективними підходами та практиками, створює базу підтримки для закладів, сприяє оновленню навчальних програм тощо [18].

Аналіз освітніх інноваційних практик в Україні засвідчив, що впровадження новітніх технологій, методик і управлінських підходів активно трансформує сучасну систему освіти. Позитивними прикладами є застосування дистанційного та змішаного навчання, розвиток цифрових освітніх платформ, впровадження компетентнісно-орієнтованих програм, STEM/STEAM-освіти, а також інтеграція сучасних управлінських моделей в діяльність закладів освіти.

Встановлено, що ефективність таких інноваційних практик залежить від комплексного підходу: підготовки педагогічного персоналу, модернізації матеріально-технічної бази, підтримки творчих ініціатив та активного

використання інформаційно-комунікаційних технологій. Особливе значення має інтеграція практик, які забезпечують гнучкість освітнього процесу та підвищують мотивацію студентів до навчання, а також сприяють розвитку їхніх компетентностей, необхідних для сучасного ринку праці.

Отже, приклади освітніх інноваційних практик в Україні демонструють позитивні тенденції в модернізації освіти та підтверджують необхідність системного впровадження інновацій у всіх сферах освітньої діяльності для підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до соціальних і технологічних викликів.

2.3. Світовий досвід впровадження інновацій в освітній процес

Українська система освіти, як і в принципі будь-яка інша сфера життєдіяльності нашої держави, має унікальну історію становлення та ряд специфічних рис, не притаманних жодній іншій країні. Проте, збудувати власну оригінальну стратегію інноваційного розвитку освіти можна, в тому числі, за допомогою дослідження світового досвіду, переймання підходів інших країн, що мають значні успіхи щодо впровадження освітніх інновацій, а також ознайомлення із глобальними трендами та напрямками підвищення ефективності освітнього процесу.

Отож, варто виділити декілька провідних тенденцій інноваційної освіти, які мають реальні перспективи впровадження і в Україні. Провідне місце займає організація інтерактивних занять загалом, яка охоплює декілька окремих підходів. На зміну традиційному «підніманню руки» чи одноосібному виступу біля дошки приходять живі вікторини, брейн-ринги, колективний мозковий штурм, «хмари слів», дослідницько-експериментальні заходи, позааудиторна діяльність, ескурсії тощо. По-перше, це створює середовище, в якому учні відчуватимуть бажання висловлювати власні ідеї, а не страх бути наступним у списку опитувань. Тим паче, якщо використовувати онлайн-платформи зі збереженням анонімності, то вірогідно і відповідей стане набагато більше,

тобто залученість до навчального процесу зростає. Також це формує здорове ставлення до змагань і конкуренції, уміння працювати в команді, сприйняття нових знань як цікавого досвіду, а не чергового тягара.

До прикладу сучасних інтерактивів можна віднести використання технологій віртуальної реальності (VR). Замість текстового пояснення якоїсь події чи терміну, це дає змогу учням «реально» взаємодіяти з різними об'єктами або ж бути присутніми у тематичному просторі. Підготовка фільмів чи анімацій має аналогічну суть, проте, займає більше часу і вимагає постійної підтримки фокусу уваги учнів на екрані, тоді як VR створює альтернативну реальність, подібно до занурення в проходження гри або ж подорожі в нове місце. Окрім рівня інноваційності така технологія впливає також і на покращення рівня безпеки. Створення віртуальних лабораторій дозволяє проводити фізичні та хімічні досліди без зайвого ризику, а також відтворювати реакції та явища, які фізично неможливо провести у звичайних лабораторіях. Не менш популярним є використання технології VR у медицині, де студенти можуть практикуватися у проведенні операцій без ризику для пацієнтів [8].

Значного поширення останнім часом набув і 3D-друк. В умовах обмежених ресурсів подібна технологія ефективно справляється із виготовленням макетів, експонатів, конструкцій тощо. Це стимулює розвиток предметного/сенсорного підходу у навчанні, що полягає у безпосередній взаємодії учнів із об'єктами досліджень, при якому активізуються всі канали сприйняття (зір, слух, дотик та ін.), а запам'ятовування відбувається легше і швидше, адже передбачає здобуття певного досвіду, а не просто механічну обробку інформації через підручники. Однією із перших, хто звернув увагу на роль рук як «знаряддя інтелекту» була М. Монтесорі [49], чії праці і зараз мають неабияку популярність. Її підхід ґрунтувався на тому, що дитина пізнає світ через діяльність, яка передбачає активізацію усіх органів чуття, у тому числі і через дотик, тому розвивальні матеріали мають бути предметними, тобто відчутними. Окрім того, подібний підхід сприяє формуванню реалістичного сприйняття світу у дітей, адже їх уява може дещо

викривлювати певні об'єкти чи поняття. Очевидно, що вивчати будову рослини чи людського тіла набагато зручніше, тримаючи в руках вазон із живою квіткою або макет будь-якого людського органу, побудований на 3D-принтері.

Донедавна найбільшим проривом у сфері науки й техніки вважався інтернет, який кардинально змінив спосіб спілкування, роботи та обміну інформації. Проте сьогодні центр уваги людства змістився до іншого феномена – штучного інтелекту, який постає вже не просто інструментом, а рушійною силою нової епохи. У часи революційного технологічного розвитку, коли інновації проникають в усі сфери життя, змінюючи уявлення про можливості людини та машини, використання штучного інтелекту в освіті не викликає здивування, а подекуди навіть сприймається не як інновація, а як повсякденність. Зважаючи на досвід використання ШІ різними країнами, можна скласти перелік перспективних шляхів його залучення до освітнього процесу України зокрема (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрямки використання штучного інтелекту у сфері освіти [3; 43]

Напрямок	Суть
Аналітика даних	Штучний інтелект допомагає аналізувати дані з онлайн-порталів навчання, відвідуваність занять та оцінки. Ці дані надають уявлення про успішність учнів, допомагаючи викладачам виявляти тенденції та адаптувати навчання для усунення прогалин у розумінні та успішності.
Управління класом	Платформи використовують штучний інтелект для гейміфікації управління класом. Штучний інтелект відстежує поведінку та залученість учнів, винагороджуючи позитивні дії балами та значками, а також надаючи вчителям інформацію про динаміку класу для управління учнями та їх мотивації.
Репетиторство	Системи репетиторства на базі штучного інтелекту, такі як Carnegie Learning, надають персоналізований зворотний зв'язок та підтримку, адаптуючись до індивідуальних стилів

	навчання та потреб, щоб допомогти учням зрозуміти складні концепції та покращити академічну успішність
Віртуальні помічники	Чат-боти на базі штучного інтелекту, такі як Mainstay, надають студентам негайну підтримку та допомогу поза аудиторними годинами. Ці чат-боти відповідають на запитання, нагадують студентам про терміни та супроводжують їх у адміністративних процесах, підвищуючи залученість та сприяючи самостійному навчанню.
Планування навчальних програм	Штучний інтелект допомагає викладачам планувати навчальні програми, аналізуючи освітні дані для виявлення тенденцій та прогалин. Це гарантує, що навчальна програма залишається актуальною, всебічною та відповідає навчальним цілям, пропонуючи оновлення на основі останніх освітніх потреб та стандартів.
Персоналізоване навчання	Платформи навчання на основі штучного інтелекту створюють індивідуальний навчальний досвід. Ці системи адаптують уроки на основі відповідей учнів, пропонуючи індивідуальні шляхи. Це зменшує когнітивне навантаження та гарантує, що кожен учень отримує інструкції, адаптовані до його стилю та темпу навчання.
Інклюзивність	Такі інструменти, як програмне забезпечення для розпізнавання мовлення, транскрибують розмовні слова в текст, допомагаючи учням з інвалідністю, такими як порушення слуху або дислексія, повніше брати участь у навчанні, перетворюючи мовлення на текст і навпаки.
Автоматизація завдань	Штучний інтелект автоматизує рутинні завдання, такі як оцінювання домашніх завдань, виставлення оцінок тестів та створення звітів. Це дозволяє викладачам зосередитися на більш змістовній навчальній діяльності та взаємодії зі студентами
Спостереження	Системи спостереження на базі штучного інтелекту контролюють іспити, щоб запобігти шахрайству та забезпечити академічну доброчесність. Ці системи аналізують поведінку студентів під час іспитів, надаючи сповіщення в режимі реального часу про підозрілу діяльність та підтримуючи безпечне середовище тестування.
Вивчення мов	Інструменти штучного інтелекту, такі

	як Duolingo, використовують адаптивні алгоритми для персоналізації процесу вивчення мов. Штучний інтелект регулює складність вправ залежно від прогресу користувача, забезпечуючи оптимальну криву навчання та покращуючи засвоєння мови.
Подолання розриву навичках в	Штучний інтелект виявляє прогалини в навичках учнів, аналізуючи дані про їхню успішність, і надає цільові ресурси для усунення цих недоліків. Це допомагає учням досягти рівня володіння різними предметами та готує їх до майбутніх академічних викликів
Виявлення дислексії	інструменти штучного інтелекту, такі як Dysolve, можуть виявляти дислексію та інші порушення навчання на ранній стадії, аналізуючи моделі читання та помилки. Ці інструменти надають індивідуальну підтримку та втручання, щоб допомогти учням з такими порушеннями досягти успіху, наприклад, спеціалізовані програми та вправи з читання
Розважальні програми та гейміфікація	ШІ інтегрує ігрові елементи в академічний контент, роблячи навчання цікавим та захопливим. Платформи використовують ШІ для створення інтерактивних вікторин та ігор, які сприяють глибшому розумінню та запам'ятовуванню навчального матеріалу
Адміністративна підтримка	Штучний інтелект допомагає у виконанні адміністративних завдань, таких як планування, бюджетування та розподіл ресурсів. Такі інструменти, як Fetchy, оптимізують освітні операції, надаючи аналітичні матеріали та рекомендації на основі даних, підвищуючи ефективність та зменшуючи навантаження на викладачів
Цифрове навчання	Штучний інтелект покращує цифрові класи, надаючи захопливий відеоконтент та інтерактивні симуляції. Такі інструменти, як Nearpod, використовують ШІ для забезпечення захопливого та ефективного навчання через інтерактивні уроки та зворотний зв'язок від учнів у режимі реального часу
Моделювання реальних життєвих ситуацій	Штучний інтелект відтворює реальні життєві сценарії у віртуальних середовищах, дозволяючи студентам проводити експерименти та навчатися через практичний досвід. Такі платформи, як Labster, пропонують віртуальні лабораторії,

	де студенти можуть безпечно досліджувати та експериментувати з науковими концепціями
Професійний розвиток	Інструменти штучного інтелекту надають персоналізовані можливості професійного розвитку для викладачів, рекомендуючи курси та ресурси на основі їхніх кар'єрних цілей та потреб у викладанні
Транспорт	Системи на базі штучного інтелекту оптимізують маршрути шкільних автобусів, скорочуючи час подорожі та підвищуючи безпеку. Такі інструменти, як SafeStop, використовують дані в режимі реального часу для відстеження місцезнаходження автобусів та надають батькам точний час прибуття, підвищуючи загальну ефективність перевезення учнів.
Фінанси	Штучний інтелект допомагає навчальним закладам керувати своїми фінансами, аналізуючи моделі витрат, прогножуючи майбутні витрати та виявляючи можливості для економії коштів. Такі інструменти, як Allovue, допомагають школам ефективніше розподіляти ресурси та покращувати фінансове планування
Кібербезпека	Штучний інтелект підвищує безпеку навчальних закладів, виявляючи кіберзагрози та реагуючи на них у режимі реального часу. Такі інструменти, як Darktrace, використовують алгоритми машинного навчання для виявлення незвичайної мережевої активності, запобігання витокам даних та захисту конфіденційної інформації про студентів
Безпека та захист	Системи відеоспостереження на базі штучного інтелекту контролюють шкільні приміщення на предмет потенційних загроз безпеці. Такі інструменти, як Avigilon, використовують штучний інтелект для аналізу відео-потоків та сповіщення співробітників служби безпеки про підозрілу діяльність, тим самим підвищуючи загальну безпеку шкільного середовища
Виявлення плагіату	Інструменти штучного інтелекту аналізують студентські роботи на наявність потенційного плагіату, порівнюючи їх з великою базою даних академічного контенту, забезпечуючи академічну доброчесність та оригінальність студентських робіт

Висновки до розділу 2

У ході дослідження сучасного стану інноваційної діяльності в закладах освіти України, було встановлено, що більшість закладів використовують на практиці значну кількість інноваційних технологій та педагогічних нововведень, законодавство також відповідає актуальним запитам глобальних інноваційних процесів, проте, є напрямки вдосконалення даної ситуації, побудовані на досвіді використання освітніх технологій іншими країнами.

Аналіз сучасного стану інноваційного розвитку освітніх систем України та провідних країн світу засвідчив, що інновації стали ключовим механізмом модернізації освіти й одним з основних інструментів підвищення її якості, доступності та ефективності. У глобальному вимірі освітні установи активно впроваджують цифрові технології, VR-технології, 3D-друк, ШІ.

У світі домінує тенденція до інтеграції освіти з цифровими платформами, застосування штучного інтелекту, використання адаптивних освітніх середовищ і компетентісно орієнтованих програм. Країни з високим рівнем інноваційності демонструють, що інноваційний розвиток є результатом системного поєднання інвестицій у педагогічні кадри, наукові дослідження, цифрову інфраструктуру та автономію освітніх закладів.

Ситуація в Україні характеризується активними реформами та поступовим впровадженням інновацій, спрямованих на модернізацію освіти. Важливим чинником є цифровізація освітнього простору, розвиток дистанційної та змішаної форм навчання, інклюзія, впровадження компетентісних підходів і розширення академічної автономії. Разом з тим, українські заклади освіти стикаються з низкою проблем: нерівномірним рівнем цифрової інфраструктури, недостатнім фінансуванням, кадровими труднощами, наслідками війни та кризових процесів у суспільстві. Це уповільнює інноваційний розвиток, але водночас стимулює пошук нових рішень і моделей управління.

Порівняння українських і світових тенденцій свідчить, що Україна рухається в одному напрямку з провідними освітніми системами, однак

потребує посилення стратегічної координації, підвищення інвестицій у цифрову та матеріально-технічну базу, розбудову людського потенціалу та удосконалення механізмів управління інноваціями. Значною перевагою української освіти є швидка здатність до адаптації в умовах кризи, що підтверджується успішними практиками дистанційного та гібридного навчання, волонтерськими освітніми ініціативами та активністю громадянського суспільства.

Отже, сучасний стан інноваційного розвитку освіти в Україні та світі характеризується одночасною наявністю значних можливостей і викликів. Для забезпечення сталого інноваційного розвитку необхідне поєднання стратегічного управління, технологічної модернізації, підтримки педагогів та наукової діяльності, а також розширення партнерств між державою, бізнесом, громадами та міжнародними організаціями. Саме такі компоненти формують основу інноваційної освітньої екосистеми, здатної забезпечити конкурентоспроможність і стійкість освіти в умовах глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

3.1 Оцінка ключових показників стану інноваційної діяльності закладу ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»

Формування стратегії впровадження інноваційних підходів у будь-якому закладі освіти передбачає підготовчий етап, спрямований на визначення початкової точки, тобто наявного інноваційного рівня закладу та вже введених у його повсякденну діяльність інновацій. Це допомагає уникнути повторень, тобто нововведення справді будуть нові, а також дослідити настрої в педагогічному та студентському колективі, те, наскільки вони прагнуть, готові та можуть підтримувати подібні ініціативи. Отож, нами було створено комбінований опитувальник, який включає дослідження двох основних показників інноваційної діяльності закладу:

1. Рівень інноваційного потенціалу (РІП) – показник, за яким визначаються інноваційні можливості об'єкта (що об'єкт може зробити?).
2. Рівень інноваційного розвитку (РІР) – показник, за яким визначається ступінь реалізації інноваційних можливостей об'єкта (що об'єкт робить?).

РІП та РІР можуть бути різні, адже навіть при високому потенціалі, його реалізація може залишатися на низькому рівні, і навпаки. Дослідження цих показників дає змогу виявити сучасний стан системи, фактори впливу на неї, а також сформулювати подальші напрямки розвитку. Наприклад, при високому потенціалі і низькому рівні розвитку системі непотрібні додаткові ресурси, їй потрібно налагодити використання наявних. Тобто визначення РІП та РІР попереджає зайві дії і спрямовує до необхідного шляху.

Враховуючи специфіку діяльності кожної категорії учасників освітнього процесу, визначення даних показників доцільно проводити окремо для викладачів та студентів. Отже, загалом нами було розроблено дві анкети:

«Оцінка рівня інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку студентів» та «Оцінка рівня інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку викладачів». Кожна анкета містить по 30 запитань, поділених на два тематичні блоки: 15 – присвячені дослідженню показника РІП, 15 – дослідженню показника РІР. Кожен блок включає 5 змістових компонентів, які точково описують джерела інноваційного потенціалу та сфери прояву інноваційного розвитку (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Змістові компоненти блоків опитування

Змістовий компонент блоку	Суть
1. Мотиваційний	Відображає внутрішні спонукальні чинники особистості до інноваційної діяльності: інтерес, потребу у самореалізації, прагнення до новизни, готовність до ризику та змін.
2. Когнітивний	Відображає рівень знань, стиль мислення, інтелектуальні та інші навички, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.
3. Соціально-комунікативний	Відображає здатність ефективно взаємодіяти з іншими у процесі розробки і реалізації інновацій, будувати якісну комунікацію.
4. Самоорганізаційний	Відображає здатність до самоменеджменту, тобто уміння планувати, організовувати, контролювати та регулювати власну діяльність.
5. Творчий	Відображає здатність генерувати оригінальні ідеї, бачити нові можливості та створювати інноваційні продукти чи рішення.

Беручи до уваги, що досліджувані характеристики мають здебільшого якісне, а не кількісне значення, то доречним виявилось використання шкали Лайкерта, що передбачає 5 основних відповідей від «1 - зовсім не згоден(а)» до «5 – повністю згоден(а)». Із тієї ж причини підведення підсумків формувалося на основі встановлення моди, а не розрахунку середніх значень, оскільки вона чітко відображає переважаючу думку респондентів. Шкала оцінювання результатів може містити як загальний результат по показниках(табл. 3.2, табл. 3.3), так і конкретні висновки по кожному компоненту (табл. 3.4, табл. 3.5).

Таблиця 3.2

Шкала оцінювання результатів показників РІП та РІР у студентів

Рівень	Діапазон балів	Показник РІП у студентів	Показник РІР у студентів
Високий	81-100	Студент демонструє високу мотивацію до новаторської діяльності, добре розвинене інноваційне мислення та прагнення до самореалізації. Володіє глибокими знаннями, ініціативний, готовий брати відповідальність за реалізацію інноваційних проєктів, активно взаємодіє з іншими, здатен до творчого пошуку. Такий студент здатний виступати ініціатором та лідером інновацій.	Студент активно впроваджує інноваційні підходи в навчальну та професійну діяльність, демонструє здатність до самоосвіти, саморозвитку і творчої реалізації. Має розвинене стратегічне мислення, здатний до командної взаємодії, ефективно використовує цифрові ресурси. Його поведінка характеризується самостійністю, ініціативністю і відповідальністю.
Середній	61-80	Студент має помірно виражену схильність до інновацій, достатній рівень знань та вміння застосовувати нові підходи. Іноді проявляє	Студент приймає інновації, але не завжди виявляє активність у їх реалізації. Має достатній рівень знань, але потребує зовнішньої підтримки,

		ініціативу, але потребує зовнішньої підтримки чи стимулів для сталого розвитку. Має потенціал до зростання, проте не завжди виявляє системність у реалізації власних ідей.	мотивації або наставництва. Здатний до творчих дій, однак переважно у звичних умовах.
Низький	≤ 60	Студент характеризується низькою мотивацією до інноваційної діяльності, пасивністю у пошуку нових рішень, орієнтацією на традиційні підходи. Виявляється обмеженість у знаннях сучасних технологій, труднощі в самоорганізації та роботі в команді. Такий студент потребує цілеспрямованого педагогічного супроводу для стимулювання інноваційного мислення.	Студент переважно пасивний у ставленні до інновацій, не прагне самостійно оновлювати знання, має труднощі з самоорганізацією. Інноваційна діяльність сприймається як додаткове навантаження, а не можливість розвитку. Потребує індивідуального педагогічного супроводу для формування внутрішньої мотивації до змін.

Таблиця 3.3

Шкала оцінювання результатів показників РІП та РІР у студентів

Рівень	Діапазон балів	Показник РІП у викладачів	Показник РІР у викладачів
Високий	81-100	Викладач високу гнучкість, здатність створювати інноваційне навчальне середовище, прагнення до постійного самовдосконалення. Уміє поєднувати традиційні та новаторські підходи, ініціює зміни, впевнено демонструє професійну здатність створювати інноваційне середовище, прагнення до постійного самовдосконалення. Уміє поєднувати традиційні та новаторські підходи, ініціює зміни, впевнено	Викладач має сформовану інноваційну культуру, системно впроваджує нові підходи, проводить власні експерименти, активно ділиться досвідом і впливає на розвиток інноваційного середовища закладу. Здатний виступати експертом, ментором,

		впроваджує нові ідеї, володіє інноваційним мисленням і є лідером змін.	ініціатором змін. Його діяльність характеризується стратегічним баченням і професійною зрілістю.
Середній	61-80	Викладач має інтерес до інновацій, проте впроваджує їх епізодично. Його діяльність характеризується частковою креативністю, помірною відкритістю до змін, потребою у додатковій підтримці чи ресурсах. Потенціал розвитку є, але не повністю реалізований.	Викладач має достатній рівень інноваційної активності, бере участь у впровадженні нових технологій, але не завжди робить це системно. Може потребувати методичної або адміністративної підтримки для розширення практичного досвіду. Має потенціал до зростання через участь у проєктах, стажуваннях, обмінах
Низький	≤ 60	Викладач проявляє інерційність і консервативність, схильний до традиційних форм роботи, уникає ризику та експериментів. Наявна низька мотивація до інновацій, недостатні знання сучасних технологій, обмежена самоорганізація. Потребує стимулювання та методичної підтримки.	Викладач проявляє мінімальну інноваційну активність, переважно дотримується традиційних методів викладання. Має обмежену участь у професійних спільнотах, не оновлює знання, не ініціює нововведень. Потребує мотиваційної та методичної підтримки для підвищення рівня інноваційного розвитку.

Таблиця 3.4

**Шкала оцінювання результатів показників РІП та РІР студентів
відповідно до кожного змістового компонента**

Показник	Змістовий компонент	Високий рівень (81-100)	Середній рівень (61-80)	Низький рівень (≤ 60)
-----------------	----------------------------	------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

Рівень інноваційного потенціалу (РІП)	Мотиваційний	Відчуває постійну потребу в новаторстві, ініціює зміни, отримує задоволення від інноваційної діяльності.	Має позитивне ставлення до інновацій, але не завжди проявляє активність.	Не зацікавлений у нових підходах, уникає нововведень.
	Когнітивний	Добре орієнтується в сучасних технологіях, здатний аналізувати й інтегрувати нову інформацію.	Має базові знання, але не завжди вміє їх застосувати.	Обмежені знання, відсутність розуміння інноваційних процесів.
	Соціально-комунікативний	Активно спілкується, співпрацює, вміє переконувати, відкритий до обговорення ідей.	Здатний працювати в команді, але іноді уникає відповідальності.	Переважно ізольований, не проявляє ініціативи в комунікації.
	Самоорганізаційний	Планує дії, контролює виконання, доводить справу до кінця.	Має певну структуру в роботі, але не завжди послідовний.	Неорганізований, не планує час та ресурси.
	Творчий	Постійно генерує нові ідеї, пропонує альтернативні рішення.	Має потенціал до творчості, але проявляє його епізодично.	Відсутність гнучкості мислення, схильність діяти за шаблоном.
	Рівень інноваційного розвитку (РІР)	Мотиваційний	Орієнтований на постійний саморозвиток, активно шукає інноваційні можливості.	Має позитивне ставлення, але діє переважно під впливом зовнішніх факторів.
Когнітивний		Постійно вдосконалює знання,	Має базові знання, але рідко їх	Не цікавиться сучасними тенденціями,

		критично мислить, створює власні продукти.	оновлює або поглиблює.	уникає нового.
	Соціально-комунікативний	Відкритий до співпраці, легко адаптується у колективі, ініціює партнерства.	Здатен до спільної роботи, але не завжди ефективно будує комунікацію.	Замкнутий, неохоче ділиться ідеями, уникає колективних рішень.
	Самоорганізаційний	Володіє високою самодисципліною, ефективно керує часом і ресурсами.	Має певний рівень організованості, але буває несистемним.	Хаотичний у діях, не планує роботу, часто відкладає завдання.
	Творчий	Активно створює, удосконалює і впроваджує власні ідеї.	Має потенціал до творчості, але потребує підтримки.	Діє шаблонно, не прагне до пошуку нових підходів.

Таблиця 3.5

**Шкала оцінювання результатів показників РІП та РІР викладачів
відповідно до кожного змістового компонента**

Показник	Змістовий компонент	Високий рівень (81-100)	Середній рівень (61-80)	Низький рівень (≤ 60)
Рівень інноваційного потенціалу (РІП)	Мотиваційний	Має стійке прагнення до інновацій, внутрішню потребу у творчому вдосконаленні.	Мотивований зовнішніми чинниками, проявляє вибірково активність.	Байдужий до інновацій, орієнтований на стабільність.
	Когнітивний	Добре обізнаний у сучасних педагогічних технологіях, вміє інтегрувати їх у практику.	Має фрагментарні знання, потребує методичної підтримки.	Слабо орієнтується у сучасних підходах, уникає оновлення знань.
	Соціально-	Відкритий до	Співпрацює	Замкнутий,

	омунікативний	співпраці, здатен бути наставником і командним гравцем.	епізодично, іноді не приймає нові ідеї.	неохоче ділиться досвідом.
	Самоорганізаційний	Високий рівень планування, самодисципліни, ефективного тайм-менеджменту.	Частково організований, але не завжди системний.	Схильний до імпровізації без плану, уникає довгострокових цілей.
	Творчий	Постійно генерує ідеї, створює авторські продукти.	Має творчий потенціал, але проявляє його вибірково.	Мислить шаблонно, не ініціює змін.
Рівень інноваційного розвитку (RIP)	Мотиваційний	Активний у професійних інноваціях, орієнтований на вдосконалення освіти.	Має позитивне ставлення, але потребує підтримки для активних дій.	Пасивний, не проявляє ініціативи.
	Когнітивний	Постійно оновлює знання, проводить власні розробки.	Знає основи інновацій, але не системно їх використовує.	Обмежені знання, низька цифрова грамотність.
	Соціально-комунікативний	Є лідером інноваційного середовища, ділиться досвідом.	Має комунікативні навички, але рідко ініціює взаємодію.	Замкнутий, не бере участі у професійних спільнотах.
	Самоорганізаційний	Ефективно планує, аналізує, удосконалює власну роботу.	Організований, але без системного самоконтролю.	Відсутня плановість, низька стійкість до змін.
	Творчий	Генерує та реалізує оригінальні педагогічні ідеї.	Має творчий потенціал, але не завжди його застосовує.	Використовує стандартизовані методи без адаптації.

Дослідження проводилося на базі ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут». Ніжинський агротехнічний інститут – це відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і

природокористування України, провідний аграрний заклад вищої освіти Чернігівщини, що провадить інноваційну освітню діяльність, пов'язану з наданням освіти бакалаврського та магістерського рівнів за кількома галузями знань, та бере участь у реалізації ступеневої системи освіти в НУБіП України; здійснює фундаментальні і прикладні дослідження в аграрній сфері та впроваджує їх результати у виробничий сектор агропромислового комплексу.

В інституті функціонують факультет інженерії та енергетики й факультет агротехнологій та економіки. Підготовка фахівців освітнього ступеня бакалавра здійснюється за спеціальностями: «Агроінженерія», «Технологія виробництва та переробки продукції тваринництва», «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка», «Агрономія», «Облік і оподаткування», «Менеджмент», «Підприємництво та торгівля», «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»; освітнього ступеня магістра: «Агроінженерія», «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка», «Облік і оподаткування». На факультетах навчаються близько 800 студентів, в тому числі за денною формою навчання – 620 студентів.

Якість освітнього процесу забезпечують 9 кафедр, на яких працюють 8 докторів наук, 43 кандидати наук, 9 професорів, 27 доцентів та старших наукових співробітників. Відсоток викладачів із науковими ступенями та вченими званнями в інституті складає 89%.

До складу Інституту входять такі структурні підрозділи:

- факультети; кафедри;
- навчальні, навчально-наукові, науково-дослідні, навчально-виробничі та навчально-науково-виробничі лабораторії;
- навчально-науково-виробничий підрозділ.

Основними завданнями відповідно до Положення про Інститут є:

Інноваційна освітня і культурно-просвітницька діяльність:

- підготовка за державним замовленням і договірними зобов'язаннями фахівців для агропромислового комплексу та інших галузей України;

- забезпечення подальшого вдосконалення системи вищої освіти і науки в Україні відповідно до вимог Болонського процесу та міжнародних стандартів сталого розвитку агросфери, біоресурсів і сільських територій;

- надання інших освітніх послуг, не заборонених законодавством України;

- підготовка фахівців з числа іноземних громадян;

- підготовка, перепідготовка, атестація, підвищення кваліфікації педагогічних, управлінських та інших категорій працівників, у тому числі й іноземних громадян;

- підвищення кваліфікації та перепідготовка фахівців для сільського господарства і природоохоронної галузі;

- участь у міжнародних освітніх та наукових програмах, програмах міждержавного обміну осіб, які навчаються, та науково-педагогічних працівників;

- підготовка, видання і реалізація навчальної, наукової, навчально-методичної літератури та іншої видавничої продукції;

- вивчення попиту і інформування осіб, які навчаються, на окремі спеціальності в аграрній сфері й інформування осіб, які навчаються, про ринок зайнятості в Україні;

- проведення профорієнтаційної роботи і довузівська підготовка молоді;

- створення належних умов для навчання, праці, охорони здоров'я, відпочинку та оздоровлення осіб, які навчаються, і працівників Інституту;

- культурно-освітня, спортивно-оздоровча діяльність.

Наукова, дослідницька і видавнича діяльність:

- наукова, науково-технічна та інформаційно-консультаційна діяльність;

- організація і проведення фундаментальних та/або прикладних наукових досліджень;

- організація і проведення конференцій, симпозіумів, конгресів, у тому числі міжнародних;

- розроблення науково-методичних рекомендацій щодо проведення експертизи якості насінневого та посадкового матеріалу, сільськогосподарської

сировини та продовольства, проведення їх експертизи і стандартизації відповідно до міжнародних вимог;

- випуск наукових праць наукових і науково-педагогічних працівників, матеріалів конференцій, симпозіумів, нарад, тематичних збірників, наукових звітів та інших видань з питань розвитку аграрної сфери, економіки, охорони довкілля, соціального розвитку села.

Інноваційна діяльність:

- розроблення та впровадження сучасних технологій з додержанням принципів захисту інтелектуальної власності;

- розроблення, випробування, стандартизація і впровадження новітнього обладнання, техніки та агротехнологій, одержання біологічно повноцінної та екологічно чистої продукції, сировини і продовольства у виробничих секторах агро-, лісо-, водогосподарського і природного комплексів;

- упровадження міжнародних стандартів та дотримання біоетики в діагностиці, профілактиці, лікуванні і забезпеченні здоров'я тварин та рослин;

- моніторинг, прогнозування і моделювання сталого розвитку наземних і водних екосистем із застосуванням сучасних технологій раціонального природокористування і відновлення сільських територій;

- інформаційно-консультаційне задоволення потреб сільськогосподарських товаровиробників та населення у процесі впровадження сучасних механізмів, систем управління у сфері розвитку соціально-економічних, земельних, правових відносин і формування державної політики в агропромисловій і природоохоронній галузях;

Міжнародна діяльність:

- провадження міжнародної діяльності у сфері науки і освіти в межах законодавства України, посилення інтеграції в світовий освітній і науковий простір;

- участь у реалізації міжнародних проектів і програм, науково-практичних конференціях, семінарах та виставках.

Загалом у дослідженні на базі ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» взяло участь 23 респонденти, серед яких 17 студентів і 6 викладачів. Серед студентів були присутні представники різних років вступу, проте, найбільшу частку займали першокурсники та студенти 4-го курсу, що дає змогу оцінити кореляцію між проявом інноваційного потенціалу студентів та часом їх адаптації в закладі освіти. Подібно до цього, таке анкетування можна проводити щодо менших вибіркових категорій, наприклад, щоб дослідити, який факультет є рушієм змін, а який потрібно стимулювати до активнішого прояву новаторських ідей, або ж використати індивідуальний підхід до кожного респондента, щоб віднайти «агентів змін» у стінах закладу.

Отже, щодо результатів проведеного дослідження (табл. 3.6), то загалом рівень інноваційного потенціалу студентів можна встановити як «середній» (більшість компонентів тримаються в діапазоні 61-80). При цьому варто звернути увагу на два компоненти: мотиваційний, що має результат у 87, а отже відповідає високому рівню, тобто студенти достатньо вмотивовані і прагнуть ініціювати зміни; і творчий, що має найнижче значення у 67, тобто студенти здебільшого схильні діяти «традиційним» шляхом і зрідка проявляють творчість. Причиною цього може бути як природньо низька схильність до творчості, так і недостатньо якісно організоване творче середовище у закладі освіти.

Таблиця 3.6

Оцінка рівня інноваційного потенціалу студентів

Змістовий компонент	Запитання	Мода на запитання	Сума за блок	% від макс.
1. Мотиваційний.	1. Я відчуваю потребу впроваджувати нові ідеї у процесі навчання.	4	13	87
	2. Я прихильник/прихильниця здебільшого інноваційних підходів у навчанні, аніж традиційних.	4		

	3. Я відчуваю задоволення, коли маю змогу реалізувати нову ідею.	5		
2. Когнітивний	4. Я вмію аналізувати нову інформацію та робити з неї логічні висновки.	4	11	73
	5. Я швидко засвоюю новий матеріал/нові методи/здобуваю нові навички.	3		
	6. Я маю певні знання щодо інновацій у сфері освіти та їх практичного застосування.	4		
3. Соціально-комунікативний.	7. Коли я дізнаюся щось нове або генерую нову ідею, у мене виникає бажання поділитися цим з іншими.	4	11	73
	8. Я вмію чітко та аргументовано доносити власну думку.	3		
	9. Я сприймаю конструктивну критику як можливість визначити слабкі місця та покращити їх.	4		
4. Само-організаційний.	10. Зазвичай я маю чіткий план роботи, а не виконую завдання хаотично і "в останній момент".	4	12	80
	11. Я не боюся змін, оскільки вважаю, що вони ведуть до прогресу.	4		
	12. Якщо у процесі виконання завдання в мене виникають труднощі, я все одно стараюсь подолати їх і завершити роботу.	4		
5. Творчий.	13. Я люблю вигадувати щось нове і часто генерую нестандартні ідеї.	3	10	67
	14. Я легко можу визначити кілька шляхів вирішення для однієї проблеми.	4		
	15. Я прагну працювати у творчому середовищі.	3		

Щодо рівня інноваційного розвитку студентів, то він також встановлений як «середній» (табл. 3.7). На підтвердження попередньому результату творчого компонента, наразі він також має найнижче значення серед усіх інших (73), як і когнітивний компонент (73). Тобто студенти все-таки мають певну базу знань про інновації та певний потенціал до творчої діяльності, але їх потрібна зовнішня допомога та спрямування. Найвищий бал при цьому отримала самоорганізація, що відображає хороші перспективи для інноваційної взаємодії зі студентами.

Таблиця 3.7

Оцінка рівня інноваційного розвитку студентів

Змістовий компонент	Запитання	Мода на запитання	Сума за блок	% від макс.
1. Мотива-ційний.	16. Я активно беру участь у цікавих для мене творчих проєктах.	4	12	80
	17. У мене є чітко визначені цілі, пов'язані із особистісним та професійним розвитком.	4		
	18. Мене надихає досвід людей, які є новаторами та активно впроваджують інноваційні рішення.	4		
2. Когні-тивний	19. Мені подобається бути в курсі останніх подій, новинок, трендів щодо моєї сфери діяльності.	4	11	73
	20. Я можу самостійно навчатися новому за допомогою цифрових та інших ресурсів.	3		
	21. Я стараюсь використовувати нові знання на практиці, для вирішення повсякденних проблем.	4		
3. Соціаль-но-комунік-ативний	22. Я володію навичками ефективної роботи в команді.	4	12	80
	23. Я вмію сприймати іншу точку зору і можу з нею погодитись, якщо отримаю достатньо аргументів.	4		

	24. Я підтримую ініціативи, спрямовані на розвиток інновацій.	4		
4. Самоорганізаційний.	25. Я передбачаю декілька варіантів розвитку подій при плануванні.	5	14	93
	26. Я можу ефективно розподіляти час між усіма сферами життя (навчання, робота, хобі та ін.)	5		
	27. Я вмію знаходити внутрішній ресурс для подолання проблем/труднощів.	4		
5. Творчий.	28. Я розробляю власні ідеї і стараюсь постійно їх удосконалювати.	3	11	73
	29. Мені подобається творчо підходити до виконання завдань.	4		
	30. Я прагну створювати щось нове, що матиме цінність для суспільства.	4		

Аналіз опитування викладачів дозволив сформулювати такі висновки:

Здебільшого рівень інноваційного потенціалу викладачів можна визначити як доволі високий, оскільки як творчий, так і мотиваційний компонент набрали максимальну кількість балів, проте, є два аспекти, що знизили його до середнього: самоорганізаційний і соціально-комунікативний, а саме, низький рівень впровадження інновацій у свою роботу і низький рівень залученості студентів до їх розробки і реалізації (табл. 3.8).

Відповідно, рівень інноваційного розвитку також знаходиться на «середині», і знову ж таки через соціально-комунікативну складову (60). Тобто загалом у викладачів простежується недостатній рівень інноваційної комунікації як у стінах закладу (із колегами та студентами), так і за його межами (обмін досвідом із представниками інших закладів освіти чи спеціалізованих структур).

Проте, мотиваційний компонент так і залишається на найвищому рівні (93), тобто викладачі прагнуть покращувати ситуацію і працювати із новаторськими ідеями, що є дуже хорошим показником і має високі шанси на успішну реалізацію інноваційних рішень (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Оцінка рівня інноваційного потенціалу викладачів

Змістовий компонент	Запитання	Мода на запитання	Сума за блок	% від макс.
1. Мотиваційний.	1. Я відчуваю потребу оновлювати власні педагогічні підходи відповідно до сучасних вимог	5	15	100
	2. Я прагну створювати умови для розвитку інноваційного мислення у студентів.	5		
	3. Мені цікаво брати участь у проєктах, спрямованих на модернізацію освіти, впровадження нових технологій і методів навчання.	5		
2. Когнітивний	4. Я володію знаннями про сучасні педагогічні інновації та освітні тренди.	4	13	87
	5. Я вмію критично оцінювати та інтегрувати інноваційні підходи у зміст власних навчальних дисциплін.	4		
	6. Я активно використовую цифрові інструменти для підвищення якості освітнього процесу.	5		
3. Соціально-комунікативний.	7. Я охоче обмінююся досвідом з колегами щодо інноваційних методів навчання.	5	12	80
	8. Я відкритий/відкрита до конструктивної критики та професійних дискусій.	4		
	9. Я активно залучаю студентів до спільної розробки ідей щодо покращення освітнього процесу.	3		
МО ор га ніз аці	10. Я системно планую та організовую впровадження	3	11	73

	інновацій у своїй роботі.			
	11. Я вмію швидко адаптуватися до змін у професійному середовищі.	3		
	12. Я самостійно шукаю і сповна використовую можливості для підвищення кваліфікації і професійного розвитку.	5		
5. Творчий.	13. Я розробляю власні методики та/або авторські навчальні матеріали.	5	15	100
	14. Я здатен/здатна знаходити оригінальні рішення педагогічних проблем.	5		
	15. Я отримую задоволення від творчої/новаторської складової у своїй професійній діяльності.	5		

Таблиця 3.9

Оцінка рівня інноваційного розвитку викладачів

Змістовий компонент	Запитання	Мода на запитання	Сума за блок	% від макс.
1. Мотиваційний.	16. Я активно ініціюю зміни в освітньому процесі свого закладу.	5	14	93
	17. Я прагну підвищити якість освіти через інноваційні рішення.	5		
	18. Я беру участь у професійних конкурсах, конференціях, семінарах інноваційного спрямування.	4		
2. Когнітивний	19. Я намагаюся постійно оновлювати свої знання щодо освітніх інновацій.	4	12	80
	20. Я проводжу власні дослідження та/або експерименти з інноваційних тем.	4		
	21. Я вмію оцінювати результати інноваційної діяльності у своїй	4		

	практиці.			
3. Соціально-комунікативний.	22. Я обмінююся досвідом на професійних платформах чи педагогічних спільнотах.	2	9	60
	23. Я допомагаю іншим викладачам у впровадженні інновацій в освітній процес.	3		
	24. Я підтримую ініціативи, спрямовані на розвиток інноваційної культури в моєму закладі освіти.	4		
4. Само-організаційний.	25. Я здатен/здатна зберігати продуктивність навіть у періоди змін.	4	11	73
	26. Я вмію контролювати внутрішній ресурс і спрямовувати його на ефективне подолання перешкод, пов'язаних із новими викликами.	3		
	27. Я регулярно аналізую результати своєї діяльності та формую стратегії покращення "слабких місць".	4		
5. Творчий.	28. Я адаптую інноваційні підходи під індивідуальні особливості своїх студентів.	4	13	87
	29. Я активно генерую і впроваджую ідеї, спрямовані на підвищення ефективності освітнього процесу.	4		
	30. Я прагну, щоб результати моєї роботи мали практичне значення для освітньої спільноти.	5		

Проведена оцінка ключових показників інноваційної діяльності ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» дозволила встановити, що інститут має певний інноваційний потенціал і демонструє поступове впровадження сучасних освітніх та управлінських практик. Аналіз організаційного, кадрового, технологічного та освітнього аспектів засвідчив, що заклад здійснює інноваційну діяльність за декількома основними напрямками: модернізація освітнього процесу, впровадження цифрових

технологій, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток партнерських зв'язків.

Визначено, що найбільш розвиненим компонентом інноваційної діяльності є цифровізація освітнього процесу, яка проявляється у використанні навчальних платформ, дистанційних форм взаємодії та електронних ресурсів. Кадровий потенціал інституту також демонструє позитивні тенденції: підвищення кваліфікації педагогічних працівників, участь у професійних тренінгах та впровадження нових методик навчання. Разом з тим оцінка показників свідчить про необхідність розширення системної підтримки професійного розвитку викладачів та підсилення мотиваційних механізмів щодо інноваційної діяльності.

Матеріально-технічна база інституту модернізується, однак темпи оновлення обладнання та впровадження сучасних технологічних рішень потребують подальшого посилення. Аналіз показників партнерської діяльності засвідчив, що співпраця з підприємствами, науковими установами та міжнародними організаціями є перспективним напрямом зміцнення інноваційного потенціалу інституту, але потребує більш системного та стратегічного підходу.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна дійти висновку, що інноваційна діяльність ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» має позитивну динаміку, однак вимагає подальшого вдосконалення в частині управління інноваціями, ресурсного забезпечення, кадрового розвитку та розширення партнерських зв'язків. Підвищення рівня інноваційності закладу можливе через реалізацію комплексної стратегії, що передбачає посилення цифровізації, оновлення інфраструктури, стимулювання творчої активності педагогів та упровадження дієвих механізмів моніторингу інноваційних процесів.

3.2. Напрями покращення рівня інноваційної діяльності закладу освіти

З огляду на проведені дослідження, можна зробити висновок про те, що як студенти, так і викладачі мають достатній інноваційний потенціал, проте, для ефективнішої його реалізації варто запровадити деякі нововведення, спрямовані на вирішення таких ключових аспектів їхньої інноваційної діяльності:

1. Активізація творчості студентів. Дослідження виявило, що найнижчі показники стосуються саме творчого компонента, тож є необхідність впровадження заходів, що допоможуть повна розкрити їх творчий потенціал і стимулюватимуть творчу діяльність.

2. Формування ефективної командної роботи НПП. Більшість викладачів мають досить високі показники як інноваційного потенціалу, так і інноваційного розвитку, проте, слабким місцем при цьому виступає рівень інноваційної взаємодії з колегами і студентами. Перспективним шляхом покращення даної ситуації можуть бути тимблдингові заходи, організація активного обміну досвідом, у т. ч. за межами стін закладу, формування спільних інноваційних ідей зі студентами і створення відповідного творчого середовища.

Отже, щодо педагогічних інновацій, які вже зараз можна включати у повсякденну освітню діяльність з метою покращення вищезгаданих особливостей, то ними можуть бути такі:

1. Проєктне навчання. Його суть полягає у тому, що кожен студент отримує певне творче завдання, пов'язане із актуальним проблемним питанням, яке необхідно реалізувати через розробку проєкту. Концепція «вчимо, бо треба» замінюється підходом «вчимо, бо це допоможе вирішити реальну проблему». Можна створити чіткі вимоги та алгоритм дій або ж залишити можливість довільного оформлення. Це можуть бути як поодинокі завдання, так і колективні, як ті, що стосуються внутрішніх процесів у закладі, так і ті, що мають більш глобальне підґрунтя, як-от волонтерські проєкти. Можна

зазначити обов'язкову розробку реального продукту або ж створення певної концепції. Крім того, часові рамки теж можна обирати самостійно, це може бути одне завдання за семестр для першокурсників, щоб увести їх у курс справи, чи декілька мікро-проектів для старших курсів, щоб закріпити попередні навички. У кінцевому результаті це можуть бути: відеофільми, підготовка та проведення заходів чи інтелектуальних ігор, творчих вечорів, підготовка і випуск брошур, журналів, веб-сайтів, інтернет-сторінок, чат-ботів, бізнес-планів тощо. Такий підхід стимулюватиме розвиток творчості студентів, доцільно обрані теми допоможуть глибше ознайомитися із реаліями їх майбутньої професії, а успішні прикладні дослідження можна навіть використати для різних потреб у діяльності закладу освіти [35].

2. Елементний підхід або «техніка пазлу». Вона може використовуватися як для створення командних проектів, так і просто як частина повсякденного освітнього процесу. Суть така: необхідно розділити студентів та невеликі групи; кожній групі дати підтему або підкатегорію однієї теми; загадати їм ґрунтовно ознайомитися з основоположними ідеями підтеми і потім запропонувати 2-3 свої власні, що стосуватимуться розвитку даного питання; потім кожна група має ділитися своїми висновками, що допоможе сформувати загальну картину інформації, яку вони мають засвоїти. При цьому, якщо дозволити оприлюднювати результати у довільній формі і додати до процесу «складання пазлу» якусь інтерактивну складову (реальна роздруківка картинок чи анімація кожного елемента, який ІІІ може зобразити у вигляді предметів чи персонажів), то процес запам'ятовування і розвитку відповідних творчих навичок стане ще ефективніше [22].

3. «Перевернуте навчання». Такий підхід можна реалізувати двома шляхами. Перший схожий на лекційно-практичну систему занять, проте, має декілька особливостей. Його суть полягає у тому, щоб студенти перед парами самостійно ознайомлювалися із матеріалами, отримували базове розуміння теми, а безпосередньо в аудиторії виконували так звану «домашню роботу», тобто робили практичну частину, задавали уточнюючі запитання, проводили

групове обговорення, дебати, формували висновки. Враховуючи високий рівень самоорганізації у досліджуваної категорії студентів, такий підхід має місце бути, проте, когнітивний показник здатності до самонавчання дещо менший, тож варто зважати на конкретну групу. Другим варіантом впровадження даного підходу є тимчасова або разова заміна місцями викладачів і студентів. Тобто, подібно до днів самоврядування у школах, студенти переймають на себе роль викладачів і мають самостійно підготувати лекційне чи практичне заняття і провести його. По-перше, це дозволить відчувати на собі особливості кожної «сторони медалі», по-друге, це може допомогти викладачам прослідкувати за вибором студентів у каналах комунікації і способах донесення інформації, які потім можна буде використовувати і самостійно, розуміючи, як студентам краще і легше засвоювати теми, по-третє, студенти розвиватимуть навички публічних виступів, фокусування уваги групи, краще опрацюють тему, а також стимулюватимуть поширення взаємоосвіти між студентами [1].

Якщо джерелом поширення інновацій вважати не лише педагогів, а й адміністрацію, то також можна виділити декілька актуальних підходів для покращення інноваційного рівня закладу, серед яких:

1. Створення спільнот для викладачів. Онлайн-групи у різних соцмережах, через які можна організувати взаємообмін методиками, досвідом, сформувати фокус-групи, кожна з яких відповідатиме за реалізацію певної інновації, а також обмінюватиметься результатами і порадами щодо покращення. Окрім того, подібні платформи можна використовувати для спільного створення початкових матеріалів, цифрових курсів і тд.

2. Спонування викладачів до участі у всеукраїнських (або сформованих між різними закладами освіти) інноваційних спільнотах по типу EdCamp Ukraine [38]. Це спільнота, яка популярна своїм оригінальним підходом до підвищення кваліфікації та рівня інноваційної обізнаності освітян по всій Україні. Її учасники займаються дослідженням системи освіти України та інших держав, вивченням найкращого експертного світового досвіду, розробкою змін до законодавства, ефективних методик, програм, підходів.

Віднедавна вони також займаються питаннями просвіти щодо відповідального батьківства. Наразі у цій програмі вже беруть участь більше 50 000 освітян, які використовують надані в ній можливості для професійного зростання, а потім використовують здобуті знання на практиці у своїх закладах освіти.

Для впровадження будь-яких інновацій в освітній процес є декілька базових рекомендацій, що допоможуть уникнути супротиву до нового і полегшать їх введення у повсякдення. По-перше, великі зміни складаються із маленьких кроків. За відсутності моментальних результатів деякі педагоги можуть натрапити на вигорання або ж у разі невдачі у великому проєкті сформувати страх перед повторною участю в інноваційних програмах. Тому оптимальним є запровадження однієї-двох інновацій на місяць, щоб їх втілення вимірювалося не швидкістю, а якістю. Окрім того, важливо привселюдно відмічати досягнення, що працює і як нематеріальна мотивація, і як підтвердження того, що успіх можливий, а це може стати додатковим стимулом для подолання страхів перед новим.

Аналіз процесів формування напрямків покращення інноваційної діяльності закладу освіти показав, що підвищення рівня інноваційності є комплексним завданням, яке потребує системного підходу, стратегічного бачення та узгоджених дій усіх учасників освітнього процесу. Визначено, що ефективний розвиток інновацій неможливий без створення сприятливих організаційних, кадрових та ресурсних умов, які забезпечують відкритість до змін, підтримку творчих ініціатив педагогів і розвиток професійних компетентностей.

Встановлено, що ключовими напрямками покращення рівня інноваційної діяльності є: удосконалення управлінських процесів на основі сучасних моделей лідерства та управління змінами; зміцнення кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок та стимулювання педагогічної творчості; оновлення змісту та технологій навчання; модернізація матеріально-технічної бази; інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у всі рівні освітнього процесу.

Особливу роль у формуванні напрямків удосконалення відіграє система моніторингу й оцінювання інноваційної діяльності, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти проблеми, визначати зони розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення. Не менш важливим є налагодження партнерської взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами – громадою, бізнесом, науковими установами, – що розширює інноваційний потенціал закладу та сприяє впровадженню сучасних освітніх практик.

Таким чином, формування напрямків покращення інноваційної діяльності закладу освіти має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, розвитку людського ресурсу, технологічної модернізації й ефективних механізмів оцінювання. Реалізація цих напрямків створює основу для підвищення якості освітнього процесу, зміцнення конкурентоспроможності закладу та забезпечення його сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 3.

З метою розробки ефективного інструменту для оцінки основних показників інноваційної діяльності закладу, було розроблено анкети для визначення рівня інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку викладачів і студентів. Проведене дослідження на базі ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» дало змогу виявити переважно середній результат для обох показників, але хороші перспективи для покращення ситуації. Також це стало базою для розробки подальших рекомендацій щодо використання інноваційних підходів, спрямованих на подолання недоліків у системі інноваційної діяльності закладу.

Проведене дослідження дозволило визначити, що ефективне управління інноваційною діяльністю закладів освіти є ключовою умовою їх розвитку та здатності реагувати на сучасні виклики. Аналіз теоретичних підходів і практичного досвіду довів, що успішне впровадження інновацій потребує системного підходу, який охоплює стратегічне планування, розвиток кадрового

потенціалу, удосконалення організаційної структури та модернізацію освітнього середовища.

Встановлено, що важливими шляхами підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю є формування інноваційної культури в колективі, стимулювання творчої активності педагогів, запровадження сучасних моделей лідерства та управління змінами. Значну роль відіграє розвиток професійних компетентностей управлінців і педагогічних працівників, зокрема у сфері цифрових технологій, аналітичної діяльності та комунікацій.

Особливе місце у підвищенні ефективності інноваційної діяльності посідає використання цифрових та інформаційних технологій, що забезпечують відкритість, прозорість прийняття рішень, оперативність управлінських процесів і можливість персоналізації навчання. Розширення партнерств із громадою, бізнесом, міжнародними організаціями й освітніми інституціями також сприяє зміцненню інноваційного потенціалу закладу та створенню сприятливого середовища для розвитку.

Важливим чинником підвищення результативності інноваційної діяльності є удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання впроваджених інновацій, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та забезпечувати стійкість позитивних змін. Акцент на зворотному зв'язку, участі всіх учасників освітнього процесу в ухваленні рішень і підзвітності керівництва формує основу прозорості та ефективної системи управління.

Отже, підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю закладів освіти можливе за умови поєднання стратегічного бачення, професійної компетентності керівників, мотивації педагогів, модернізації ресурсного забезпечення та розбудови партнерської взаємодії. Реалізація цих шляхів створює необхідні передумови для формування інноваційно активного освітнього середовища, здатного забезпечити якісні зміни та високий рівень конкурентоспроможності закладу освіти.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було з'ясовано, що інноваційний розвиток закладів освіти є ключовим фактором їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах кризових викликів. Управління інноваціями в освіті вимагає системного підходу, який передбачає поєднання організаційних, методичних, технологічних і соціальних компонентів.

Теоретичний аналіз показав, що інновації в освіті мають двоїсту природу – вони є одночасно і процесом, і результатом діяльності, спрямованої на оновлення змісту, форм і методів навчання. Також визначено, що ефективність управління інноваційною діяльністю залежить від ресурсного забезпечення, рівня інноваційного потенціалу учасників освітнього процесу, а також обізнаності в сучасних тенденціях і світових трендах щодо освітніх інновацій.

Дослідження сучасного стану інноваційного розвитку освіти в Україні виявило значні досягнення у впровадженні цифрових технологій, реалізації програми «Нова українська школа», організації онлайн-платформи для розвитку цифрової грамотності населення Дія. Цифрова освіта, розвитку STEM- та STEAM-освіти, проте було виявлено і ряд проблем: недостатнє фінансування, кадровий дефіцит, різний рівень цифровізації регіонів, зовнішні кризи. Порівняння із закордонним досвідом показало, що інноваційна політика розвинених країн базується на принципах інтеграції, персоналізації навчання, цифровізації та партнерства освіти з бізнесом і громадою.

Емпірична частина дослідження дозволила оцінити рівень інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку викладачів і студентів. Результати показали наявність середнього рівня готовності до впровадження інновацій, що вказує на потребу у системній підтримці, підвищенні кваліфікації, створенні мотиваційного середовища та розвитку інноваційної культури.

Запропоновані у роботі напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю передбачають стимулювання ефективної взаємодії учасників освітнього процесу щодо питань інновацій, розвиток цифрового управління, формування системи внутрішнього моніторингу та оцінювання

інноваційного розвитку, удосконалення творчого середовища в стінах закладу освіти, запровадження доступних інноваційних підходів в освітньому процесі.

На основі аналізу шляхів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю визначено, що ключовими чинниками успішного управління є стратегічне бачення керівництва, розвиток інноваційної культури в педагогічному колективі, удосконалення цифрових компетентностей та управлінських навичок, прозорість ухвалення рішень, розвиток партнерств і впровадження сучасних механізмів моніторингу й оцінювання результативності інновацій. Ефективне управління інноваційною діяльністю вимагає поєднання системного підходу, ресурсного забезпечення, участі всіх суб'єктів освітнього процесу та впровадження інструментів антикризового менеджменту.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток закладів освіти є не лише необхідною умовою їх адаптації до криз, а й основою забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності та стійкості. Реалізація ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на підтримку інновацій, формування інноваційного середовища та розвиток людського потенціалу, створює передумови для трансформації освітньої системи відповідно до сучасних потреб суспільства й глобальних тенденцій.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективне управління інноваційним розвитком закладів освіти в умовах криз є запорукою їхнього стабільного функціонування, підвищення якості освіти та формування конкурентоспроможного людського капіталу України, при чому за умови обмежених ресурсів та інших проблем, спричинених глобальними кризовими явищами, заклад освіти все одно має достатній потенціал для провадження освітніх інновацій, побудованих на педагогічних та адміністративних підходах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 інноваційних методів навчання з прикладами, які допоможуть навчатися у 2025 році: веб-сайт. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/15-innovative-teaching-methods/> (дата звернення 20.10.2025)
2. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985.
3. Examples of Artificial Intelligence in Education. University of San Diego: веб-сайт. URL: <https://onlinedegrees.sandiego.edu/artificial-intelligence-education/> (дата звернення 20.10.2025)
4. STEM-освіта. Інститут модернізації змісту освіти: веб-сайт. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita/> (дата звернення 20.10.2025)
5. Буднікевич І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2002. 200 с.
6. Буркова Л. В. Класифікація інновацій в освіті. *Теорія та методика управління освітою*. № 4. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2010. С. 48-61.
7. Василюк В. В. Інновації в освіті, їх види та класифікація. Всеукраїнська науково-практична конференція «Традиційні та інноваційні підходи у сфері сучасних педагогічних досліджень» від 16 березня 2020 р. Київ: ЦПО «Генезум», 2020.
8. Віртуальна реальність: Інновація в освіті та розвагах: веб-сайт. URL: <https://mindscope.biz.ua/virtualna-realnist-innovacziya-v-osviti-ta-rozvagah/> (дата звернення 20.10.2025)
9. Власова І. В. Сутність та визначення інновацій як економічної категорії: теоретичний аспект. *ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. Київ, 2009. С. 12-18. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1670316a-c447-401a-a94a-4c3d6b340bdf/content>
10. Всеукраїнське дослідження використання ІІІ в освіті. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2023/12/20/Vseukrainske.doslidzhennya.vykorystannya.20.12.2023.pdf> (дата звернення 20.10.2025)

11. Горбач Л. М., Кобук А. Л. Інноваційний розвиток у сучасному світі: основні підходи до вивчення. *Економіка і менеджмент*. № 23-24, 2017. С. 20-23.
12. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
13. Державна служба якості освіти: веб-сайт. URL: <https://sqe.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
14. Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми: веб-сайт. URL: <https://nus.org.ua/2025/04/06/avtonomiya-shkil-vyklyk-vidpovidalnist-i-shans-poglyad-na-detsentralizatsiyu-osvity-zseredyny/> (дата звернення 20.10.2025)
15. Дія. Освіта: веб-сайт. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
16. Дія. Цифрова освіта: веб-сайт. URL: https://egap.in.ua/project/diyacifrova_osvita (дата звернення 20.10.2025)
17. Дмитрієва О.І. Проектне навчання у вищій освіті. *Матеріали II міжнародної науково-методичної конференції «вища освіта за новими стандартами : виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір», від 23 березня 2023 р.* Харків: ХНАУ, 2023. С. 10-13. <https://pg-group.online/navchannya-na-osnovi-proektiv/>
18. Еразмус+ – Програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту: веб-сайт. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
19. Живко М. О., Стадник М. Є., Живко З. Б., Кухарська Л. В. Освітні інновації: поняття, класифікація, аналіз. *Економічна теорія та історія економічної думки. Актуальні проблеми економіки*. №9 (219). 2019. С. 24-30.
20. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення 20.10.2025)

21. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку : монографія. *Вінниця: УНІВЕРСУМ*. Вінниця, 2008. 397 с.
22. Книш С. І., Шелевер О. В., Калініна О. С. Інтеграція проєктного навчання у вищу освіту: виклики, особливості, технології. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Випуск 97. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2024. С. 64-68.
23. Комплексна цифровізація закладу освіти: ключові аспекти та напрями роботи: веб-сайт. URL: <https://naurok.com.ua/post/kompleksna-cifrovizaciya-zakladu-osviti-klyuchovi-aspekti-ta-napryami-roboti> (дата звернення 20.10.2025)
24. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг : конспект лекцій. Харків, 2012.
25. Локшина О. Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021-2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С. 5-17.
26. Лохман Н. В. Парадигма розвитку інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 26. Ч. 1. Ужгород: УНУ, 2019. С. 115-120.
27. Маслюківська А. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення поняття «інновація» до сучасного розуміння інноваційних ідей. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 145/2013. Київ: КНУ, 2013. С. 59-61.
28. Міністерство освіти і науки України: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
29. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 20.10.2025)
30. Міністерство юстиції України: веб-сайт. URL: <https://minjust.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
31. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: веб-сайт. URL: <https://naqa.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)

32. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. МОН України. 2016. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>

(дата звернення 20.10.2025)

33. Орехова К. В., Ріпка Л. М. Дослідження економічної сутності та змісту поняття «інновація». *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 256. С. 81-85.

34. Педагогіка вищої школи: Навч. посібник. Курлянд З.Н., Хмелюк Р.І, Семенова А.В. та ін. За ред. З.Н.Курлянд. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2005. 399 с.

35. Педорич А. В. Проектна технологія навчання в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. *Педагогічні науки*. Випуск 1/36. Київ, 2019. С. 140-145.

<https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/956/863>

36. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. *Агросвіт*. № 21. Дніпро: ДДАЕУ, 2016. С. 57-61.

37. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 20.10.2025)

38. Про громадську організацію «ЕдКемп Україна»: веб-сайт. URL: <https://www.edcamp.ua/pro-ho-edkemp-ukraina/> (дата звернення 20.10.2025)

39. Про інноваційну діяльність: Закон України від 31.03.2023 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 20.10.2025)

40. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 20.10.2025)

41. Рибальченко А. М. Педагогічна інновація як прогресивна зміна в освіті. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*. Наукова платформа Open Science Laboratory. Полтава: ПДАА, 2012. С. 74-78.

42. Сагер Л.Ю., Сигида Л. О., Колесник А. А. Інтерактивні методи навчання як інструмент маркетингу освітніх послуг. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 4. 2018. С. 13-24.
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/20/saher_4_2018.pdf
43. Сергієнко А. О. Використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти. Наукова робота. *Всеукраїнський конкурс наукових робіт із галузі «Менеджмент освіти» 2024/2025 н.р.* 27 с.
44. Сергієнко А. О. Перспективи та напрямки впровадження гендерного підходу у сфері освіти України. *Економіка, менеджмент та соціальні науки (глобальний сценарій)*: матеріали Міжнародної дистанційної наукової конференції. Київ: НУБіП. 2024. С. 37-40.
45. Стратегія цифрового розвитку та інноваційної діяльності до 2030 року (Стратегія WINWIN): веб-сайт. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2025)
46. Струтинська О.В. Використання робототехніки та 3D технологій в умовах розвитку STEM освіти. *Open educational e-environment of modern University*. 2019. № 7. С.96–109.
47. Толочко С. В. Вектори управління якістю освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Управління якістю освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Від 23 травня 2023 р.* С. 18-24. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736991/1>
48. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 16-27.
49. Чепіль М. Педагогіка Марії Монтессорі: навч. посіб. Київ : Слово, 2017. 272 с.