

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КАЗНАЧЕЄВА ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 37.018.43:005.57:004(477)(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ
ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

011 – освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т. О. Казначеева

Науковий керівник: Ануфрієва Оксана Леонідівна, кандидат педагогічних наук, доцент.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Казначесва Т. О. Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011-освітні, педагогічні науки – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2026.

Зміст анотації

Сучасна система позашкільної освіти України функціонує в умовах трансформації, зумовленої одночасним впливом кількох чинників: стрімкої цифровізації управлінських процесів, необхідності забезпечення безперервності освітнього процесу, зростаючої конкуренції за увагу дітей і батьків, суспільно-політичних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною та повоєнною відбудовою. За таких умов управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти виходить за межі суто інформаційного забезпечення діяльності й перетворюється на стратегічний ресурс підтримки стійкості, збереження контингенту, формування довіри й партнерства з учасниками освітнього процесу та громадою.

Однак управління комунікаціями у більшості закладів позашкільної освіти залишається несистемним, фрагментарним, значною мірою залежними від особистісного чинника керівника та педагогічних працівників. Це спричиняє інформаційні розриви між суб'єктами освітнього процесу, знижує прозорість управлінських рішень, залученість вихованців і батьків, а також послаблює зовнішню комунікацію закладу з партнерами та громадою. Проблема ускладнюється тим, що наявні в науковій літературі підходи до управління комунікаціями переважно орієнтовані на загальноосвітні, вищі чи

корпоративні організації та ґрунтуються на класичних адміністративних або PR-моделях, які не враховують специфіки позашкільної освіти як мережевої, багатосуб'єктної системи з добровільною участю, орієнтованої на творчий розвиток, самореалізацію особистості і партнерську взаємодію. Класичні управлінські моделі (лінійно-ієрархічні, бюрократичні, регламентно-нормативні) забезпечують лише формалізовану рамку інформаційних потоків, тоді як сучасні цифрові підходи зосереджуються переважно на інструментарії, не пропонуючи цілісної моделі його інтеграції в управлінську систему закладів позашкільної освіти.

Аналіз сучасної теорії й практики управління закладами позашкільної освіти загалом і управління комунікаціями зокрема в умовах цифровізації дозволив виявити низку суперечностей між:

- потребою закладів позашкільної освіти в ефективному управлінні комунікаціями в сучасних умовах цифровізації та недостатньою розробленістю теоретико-методичного забезпечення цього процесу в педагогічній науці;
- практичною потребою керівників закладів позашкільної освіти в науково обґрунтованому інструментарії управління комунікаціями та відсутності цілісної моделі управління комунікаціями, що враховує специфіку позашкільного закладу освіти та актуальні умови його функціонування;
- наявністю цифрових технологій для організації комунікаційного середовища закладу та відсутністю системного підходу до їх застосування в управлінні комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

Актуальність проблеми, необхідність подолання означених суперечностей, недостатнє теоретико-методичне та практичне розроблення проблеми управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти, зумовили вибір теми дисертаційного дослідження «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації».

Удосконаленню системи управління комунікаціями у позашкільній освіті значною мірою може сприяти впровадження соціально-технологічних підходів до організації комунікаційних процесів в умовах цифровізації. У межах дослідження розроблено, теоретично обґрунтовано та апробовано соціально-технологічну модель управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

У результаті проведеного експерименту за участю закладів позашкільної освіти наукового спрямування встановлено, що впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями сприяло переходу якості управління комунікаціями з середнього рівня на високий, підвищення залученості педагогів до управлінських рішень та покращення психологічного клімату в умовах воєнного стану.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

вперше:

- теоретично обґрунтовано та розроблено соціально-технологічну модель управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації, яка на відміну від існуючих, інтегрує соціально-педагогічні, організаційно-управлінські та цифрові компоненти в єдину систему, здатну до адаптації в умовах воєнних та повоєнних викликів;

- сформовано кваліметричну факторно-критеріальну матрицю оцінювання, яка має 10 факторів та 30 критеріїв, а також забезпечує кількісну інтегральну оцінку якості управління комунікаціями з урахуванням специфіки позашкільної освіти;

- розроблено варіативний алгоритм впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, що передбачає оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії реалізації соціально-технологічної моделі управління комунікаціями (в залежності від умов) та поетапну дорожню карту, як план дій;

уточнено:

- зміст основних понять дослідження та подано авторську інтерпретацію, зокрема: управління; комунікація; комунікаційний процес; комунікаційний простір; управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти;

- критерії та показники оцінювання ефективності управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації у кваліметричному вимірі;

обґрунтовано:

- використання системного, людиноцентричного, інтеграційного, мережевого та соціально-технологічного підходів в управлінні комунікаціями закладу позашкільної освіти;

- необхідність переходу від фрагментарного використання окремих управлінських і комунікаційних підходів до розробки соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, яка інтегрує соціально-педагогічні (суб'єктність, партнерство, довіра, організаційну культуру в колективі) та технологічні (цифрові платформи, інструменти, аналітика даних) компоненти;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації;

- кваліметричний підхід до оцінювання якості управлінських процесів у сфері позашкільної освіти.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що розроблено, апробовано та впроваджено в управлінську практику закладів позашкільної освіти соціально-технологічну модель управління комунікаціями, методичні рекомендації щодо її використання, факторно-критеріальну матрицю, яка забезпечує кількісну інтегральну оцінку якості управління комунікаціями закладу позашкільної освіти; методичні рекомендації щодо впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, як інструмент впровадження, а також варіативний алгоритм

впровадження моделі, який включає оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії реалізації в залежності від умов та поетапну дорожню карту для керівників закладів позашкільної освіти.

Результати дослідження можуть бути використані: для діагностики стану системи управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти на основі розробленої факторно-критеріальної матриці оцінки якості управління комунікаціями; для впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями в управлінській практиці керівників закладів позашкільної освіти та інших учасників освітнього процесу; для забезпечення позитивної динаміки показників якості управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації; для підготовки керівників закладів позашкільної освіти в системі післядипломної освіти щодо використання соціально-технологічної моделі управління комунікаціями; для розроблення методичних рекомендацій та програм підготовки керівників закладів позашкільної освіти з питань управління комунікаціями в умовах цифровізації.

Слід відзначити, що розроблена факторно-критеріальна матриця оцінювання якості управління комунікаціями може бути використана як інструмент моніторингу та аналізу якості комунікаційних процесів закладів позашкільної освіти різного типу, за умови адаптації змісту, а саме вимірювальних факторів та критеріїв, до специфіки відповідного закладу.

В умовах нових викликів, тенденцій, важливим етапом розвитку управління закладом в системі позашкільної освіти є створення ефективної системи управління комунікаціями як ключової складової загальної управлінської системи закладів позашкільної освіти.

Аналіз наукових джерел дав можливість встановити, що управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти слід розглядати за трьома підходами: з позиції суб'єктів, які є учасниками комунікаційного процесу (адміністрація, педагогічні працівники, вихованці, батьки, партнери); за

напрямами комунікаційної взаємодії (внутрішні, зовнішні та партнерські); як управлінський цикл, що охоплює планування, організацію, контроль та корекцію комунікаційної діяльності.

Крім того, управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти сьогодні має розглядатися не як система дій з підтримки наявних каналів інформування, а як важлива складова розвитку закладу освіти та умова його конкурентоспроможності у сучасному освітньому середовищі. Тому у сучасному педагогічному менеджменті зростає увага до стратегічного планування комунікаційної діяльності з урахуванням багатосуб'єктності соціального середовища закладів позашкільної освіти, середовища від якого залежить конкурентоспроможність закладу найбільшою мірою порівняно з іншими типами освітніх закладів.

У межах дослідження було здійснено експериментальну перевірку соціально-технологічної моделі управління комунікаціями. У результаті проведеного формульовального експерименту встановлено, що впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями забезпечує системну трансформацію управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти, що підтверджено переходом інтегральної оцінки з середнього на високий, зростанням залученості педагогічних працівників до управлінських рішень, підвищення компетентності педагогічних працівників та активізацією участі батьків в освітньому процесі

Слід зазначити, що в результаті впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями значно покращилися основні показники якості управління комунікаціями закладу позашкільної освіти; підвищився рівень організаційної культури взаємодії, комунікаційної відкритості та цифрової компетентності педагогічних працівників. В експерименті взяли участь заклади позашкільної освіти наукового спрямування різного ресурсного забезпечення та з різним місцем розташування.

На основі теоретичних і практичних результатів дослідження підготовлено методичні рекомендації щодо використання соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти.

Соціально-технологічна модель управління комунікаціями в закладі позашкільної освіти як важлива складова управління є принципово важливою, оскільки вона об'єднує в цілісну, логічно обґрунтовану систему всі основні складові управління комунікаціями, відтворює внутрішню структуру взаємозв'язків між суб'єктами освітнього середовища, показує місце й роль управління комунікаціями в алгоритмі управлінської діяльності керівника ЗПО, а також місце й роль кожного учасника освітнього процесу у створеній комунікаційній системі.

Ключові слова: управління комунікаціями, заклад позашкільної освіти, модель, цифровізація освіти, кваліметрія, факторно-критеріальне оцінювання, комунікаційне середовище, управлінська культура, фасилітація, цифрова компетентність, цифрова трансформація, освітній менеджмент, адаптивне управління, воєнний стан.

ANNOTATION

Kaznacheieva T. O. Communications Management in Extracurricular Educational Institutions in the Context of Digitalization. – Qualifying research paper submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 011 – «Educational, Pedagogical Sciences». State Institution of Higher Education «University of Educational Management» of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2026.

Annotation content

The modern system of extracurricular education in Ukraine operates in a context of transformation driven by the simultaneous influence of several factors: the rapid digitalization of the educational environment, decentralization and changes in funding mechanisms, and socio-political challenges associated with full-scale war and post-war reconstruction. Under these conditions, communications management in an out-of-school education institution goes beyond merely providing information about its activities and becomes a strategic resource for supporting sustainability, retaining students, and building trust and partnerships with participants in the educational process and the local community.

However, communications management in most extracurricular education institutions remains unsystematic, fragmented, and largely dependent on the personal qualities of administrators and teaching staff. This leads to information gaps between participants in the educational process, reduces the transparency of management decisions and the engagement of students and parents, and weakens the institution's external communication with partners and the community. The problem is compounded by the fact that the approaches to communications management found in the scientific literature are predominantly oriented toward general education, higher education, or corporate organizations and are based on classical administrative or PR models that do not account for the specific nature of out-of-school education as a networked, multi-stakeholder system with voluntary participation, oriented toward creative development, personal self-realization, and collaborative interaction. Classical management models (linear-hierarchical, bureaucratic, regulatory-normative) provide only a formalized framework for information flows, whereas modern digital approaches focus primarily on tools, without offering a comprehensive model for their integration into the management system of extracurricular education institutions.

An analysis of current theory and practice in the management of extracurricular education institutions in general, and communications management

in particular, in the context of digitalization has revealed a number of contradictions between:

- the need for extracurricular education institutions to effectively manage communications in the current context of digitalization and the insufficient development of theoretical and methodological support for this process in educational science;
- the practical need of extracurricular education institution administrators for scientifically grounded communication management tools and the absence of a comprehensive communication management model that takes into account the specific nature of extracurricular education institutions and the current conditions of their operation;
- the availability of digital technologies for organizing the institution's communication environment and the lack of a systematic approach to their application in communication management within an out-of-school educational institution.

The relevance of the issue, the need to resolve the aforementioned contradictions, and the lack of theoretical, methodological, and practical research on the management of communications in extracurricular education institutions led to the selection of the dissertation topic: «Communication Management in Extracurricular Education Institutions in the Context of Digitalization».

The implementation of socio-technological approaches to organizing communication processes in the context of digitalization can significantly contribute to improving the communication management system in extracurricular education. Within the scope of this study, a socio-technological model of communication management in an extracurricular education institution was developed, theoretically substantiated, and tested.

The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that:

for the first time:

- a socio-technological model for managing communications in an extracurricular education institution in the context of digitalization has been theoretically substantiated and developed; unlike existing models, integrates socio-pedagogical, organizational-managerial, and digital components into a single system capable of adapting to the challenges of wartime and post-war conditions;

- a qualimetric factor-criterion evaluation matrix has been developed, comprising 10 factors and 30 criteria, and providing a quantitative, comprehensive assessment of the quality of communications management, taking into account the specific nature of out-of-school education;

- a variable algorithm has been developed for implementing a socio-technological model of communications management in an extracurricular education institution, which provides for optimistic, realistic, and pessimistic scenarios for implementing the socio-technological model of communications management (depending on conditions) and a phased roadmap as an action plan.

The following have been clarified:

- the definitions of key research concepts and the author's interpretation thereof, specifically: management; communication; the communication process; the communication space; communication management in educational institutions; communication management in extracurricular educational institutions; a model for communication management in extracurricular educational institutions;

- criteria and indicators for evaluating the effectiveness of communications management in out-of-school educational institutions in the context of digitalization in a qualimetric dimension;

Justified:

- the use of systemic, human-centered, integrative, network-based, and socio-technological approaches in the management of communications at out-of-school educational institutions;

- the need to transition from the fragmented use of individual management and communication approaches to the development of a socio-technological model

of communication management that integrates socio-pedagogical (agency, partnership, trust, and organizational culture within the team) and technological (digital platforms, tools, data analytics) components;

were further developed:

- theoretical principles regarding communications management in extracurricular education institutions in the context of digitalization;
- a qualimetric approach to assessing the quality of management processes in the field of extracurricular education.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that a socio-technological model of communications management, methodological recommendations for its use, and a factor-criterion matrix—which provides a quantitative, comprehensive assessment of the quality of communications management in an extracurricular education institution—have been developed, tested, and implemented in the management practices of such institutions; methodological recommendations for implementing the socio-technological model of communication management as an implementation tool, as well as a variable implementation algorithm for the model, which includes optimistic, realistic, and pessimistic implementation scenarios depending on conditions, and a phased roadmap for administrators of extracurricular education institutions.

The results of the study can be used: to assess the state of the communications management system in an out-of-school education institution based on the developed factor-criterion matrix for evaluating the quality of communications management; to implement a socio-technological model of communications management in the administrative practices of out-of-school education institution leaders and other participants in the educational process; to ensure positive trends in communication management quality indicators in out-of-school education institutions in the context of digitalization; to train leaders of out-of-school education institutions within the postgraduate education system on the use of the socio-technological model of communication management; to develop methodological

recommendations and training programs for leaders of out-of-school education institutions on communication management in the context of digitalization.

It should be noted that the developed factor-criterion matrix for assessing the quality of communications management can be used as a tool for monitoring and analyzing the quality of communication processes in various types of out-of-school education institutions, provided that the content—namely, the measurement factors and criteria—is adapted to the specific characteristics of the respective institution.

In the context of new challenges and trends, an important stage in the development of institutional management within the extracurricular education system is the creation of an effective communications management system as a key component of the overall management system of extracurricular education institutions.

An analysis of academic sources has made it possible to establish that communications management in an extracurricular education institution should be considered from three perspectives: from the standpoint of the participants in the communication process (administration, teaching staff, students, parents, and partners); by areas of communication interaction (internal, external, and partner-based); and as a management cycle encompassing the planning, organization, monitoring, and adjustment of communication activities.

Furthermore, communication management in an out-of-school educational institution today should be viewed not as a system of actions to maintain existing information channels, but as a crucial component of the institution's development and a prerequisite for its competitiveness in the modern educational environment. Therefore, in modern educational management, there is a growing focus on strategic planning of communication activities, taking into account the multi-stakeholder nature of the social environment of out-of-school educational institutions—an environment on which such institutions depend to the greatest extent compared to other types of educational institutions.

As part of the study, an experimental evaluation of the socio-technological model of communications management was conducted. The results of the formative experiment showed that the implementation of the socio-technological model of communications management facilitates a systematic transformation of communications management in an extracurricular education institution, as evidenced by the shift in the overall assessment from average to high, increased involvement of teaching staff in management decisions, improved competence of teaching staff, and increased parental participation in the educational process

It should be noted that as a result of implementing the socio-technological model of communication management, the key indicators of communication management quality in the out-of-school education institution have significantly improved; the level of organizational culture of interaction, communication openness, and digital competence of teaching staff has increased. The experiment involved science-oriented out-of-school education institutions of various administrative levels and locations.

Based on the theoretical and practical results of the study, methodological recommendations have been prepared regarding the use of the socio-technological model of communication management in out-of-school education institutions.

The socio-technological model of communication management in an out-of-school educational institution, as a key component of management, is of fundamental importance because it integrates all the main components of communication process management into a coherent, logically sound system, and reflects the internal structure of relationships among the actors in the educational environment; and illustrates the place and role of communication management within the managerial activities of the head of the extracurricular educational institution, as well as the place and role of each participant in the educational process—namely, the administration, educators, parents, and students—within the established communication system.

Keywords: communication management, out-of-school education institution, model, digitization of education, qualimetry, factor-criterion evaluation, communication environment, management culture, facilitation, digital competence, digital transformation, educational management, adaptive management, martial law.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Казначеева Т. О. Трансформація управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2025. № 31(60). С. 78-81. [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31\(60\)-78-91](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31(60)-78-91)

2. Казначеева Т. О. Ефективне управління комунікаціями у сучасному закладі позашкільної освіти в умовах сучасних викликів. *Суспільство та національні інтереси. Серія Педагогіка*. 2025. № 12(20). С. 371-381. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-371-381](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-371-381)

3. Казначеева Т. О. Моделювання процесів управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Педагогіка*. 2025. № 12(42). С. 1694-1705. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12\(42\)-1694-1705](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-1694-1705)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

Публікації в інших наукових виданнях та матеріалах

науково-практичних конференцій

4. Кадацька Т. О. (Казначеева), Поліщук А. П. Цифровізація комунікативних процесів і каналів передачі інформації закладу позашкільної освіти. *Інноваційні трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії*: матеріали V Всеукраїнського відкритого наук.-практ. онлайн-форуму, м. Київ, 20 верес. 2023 р. Київ : Нац. центр «Мала академія наук України», 2023. 404 с. С. 184. URL: <https://snman.science/index.php/itme/issue/view/17/15>

5. Казначеева Т. О. Стан комунікаційного середовища закладів позашкільної освіти в умовах діджиталізації. *Інноваційні трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії*: матеріали VI Всеукраїнського

відкритого наук.-практ. онлайн-форуму, м. Київ, 20 листоп. 2024 р. Київ : Нац. центр «Мала академія наук України», 2024. 532 с. С. 343.
URL: <https://www.snman.science/index.php/itme/issue/view/22/19>

6. Казначєєва Т. Управління комунікаціями закладу освіти в теорії та практиці. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доп.) 3-го Міжнар. наук. форуму, 07–08 лют. 2024 р., м. Київ-Харків. Київ : Юстон, 2024, 272 с. С. 164–166.

URL: https://adaptive.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%A3%D0%9C_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2024-1.pdf

7. Казначєєва Т. О., Рябова З. В. Модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. *SCIENTIFIC PRACTICE: MODERN AND CLASSICAL RESEARCH METHODS* : VII International Scientific and Practical Conference, February 14, 2025. Boston, USA, 2025. С. 329–330.
<https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.070>

*Додаткові статті в наукових виданнях України,
що засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

8. Казначєєва Т., Поліщук А. Управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в теорії та практиці. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2024. № 18(35). С. 10-22.
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-10)

Особистий внесок здобувача у підготовку статті полягає в здійсненні аналізу сучасних підходів і моделей управління комунікаціями, розробленні авторської інтерпретації ключових понять дослідження, а також в обґрунтуванні специфіки управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	19
ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ	33
1.1 Теоретико-методичні засади дослідження управління комунікаціями	33
1.2 Аналіз існуючих моделей управління комунікаціями ..	44
1.3 Концептуальні засади моделювання управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти	57
Висновки до першого розділу	65
РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	69
2.1 Аналіз динаміки розвитку комунікаційного середовища закладів позашкільної освіти України	69
2.2 Стан комунікаційного простору закладу позашкільної освіти: діагностика та факторно-критеріальна оцінка	83
2.3 Виклики та тенденції управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації ...	107
Висновки до другого розділу	120
РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	124
3.1 Соціально-технологічна модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти та її кваліметричне обґрунтування	124

3.2	Експериментальна перевірка соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти	134
3.3	Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління комунікаціями в закладах позашкільної освіти	153
	Висновки до третього розділу	175
	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	180
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	185
	ДОДАТКИ	211

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗПО	– заклад позашкільної освіти;
ІТ	– інформаційні технології;
Київська МАН або КМАН	– Комунальний заклад позашкільної освіти «Київська Мала академія наук учнівської молоді»;
МАН	– Мала академія наук
ФК матриця	– факторно-критеріальна матриця;

ВСТУП

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження зумовлено комплексом трансформацій, які переживає система освіти України, і насамперед її позашкільна складова. Позашкільна освіта опинилася на перетині кількох потужних викликів, зумовлених одночасним впливом кількох чинників: стрімкої цифровізації управлінських процесів, необхідності забезпечення безперервності освітнього процесу, зростаючої конкуренції за увагу дітей і батьків, суспільно-політичних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною та повоєнною відбудовою. За таких умов управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти виходить за межі суто інформаційного забезпечення діяльності й перетворюється на стратегічний ресурс підтримки стійкості, збереження контингенту, формування довіри й взаємопартнерства з учасниками освітнього процесу та громадою. В умовах, коли міжнародні документи (Цілі сталого розвитку ООН, Європейський простір освіти, цифрові стратегії ЄС) акцентують увагу на розширенні можливостей для навчання впродовж життя, розвитку комунікативних навичок (soft skills), що якість інтеграції інструментів у єдину екосистему важливіша за кількість каналів комунікацій, цифровізація ефективна лише за наявності розвиненої цифрової компетентності педагогічних працівників, що розвиток компетентностей педагогів це передумова, а не наслідок впровадження технологій, і саме заклади позашкільної освіти мають потенціал стати ключовими агентами цих змін. Однак реалізація такого потенціалу безпосередньо залежить від якості управління комунікаціями, зокрема як внутрішніми й зовнішніми та й традиційними і цифровими.

Статистичні тенденції свідчать що за період 2010–2024 рр. кількість закладів позашкільної освіти зменшилася з 1511 до 1279 одиниць (серед них 19 мають специфіку на наукове спрямування), тобто приблизно на 15 %, тоді як контингент вихованців скоротився з 1 275,3 тис. до 910,2 тис. осіб, що

становить близько 29 %. Це означає, що темпи скорочення охоплення дітей позашкільною освітою є вищими, ніж темпи скорочення мережі закладів, і свідчать про збільшення розриву між потребою дітей у позашкільній освіті та реальними можливостями її отримати. Частина закладів вимушено припинила або обмежила діяльність через безпекові ризики, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, інші навіть не змогли належним чином адаптуватися до цифрових форматів роботи й підтримати ефективну комунікацію з дітьми та батьками в умовах війни. За таких обставин саме комунікаційний вимір діяльності закладів позашкільної освіти стає одним із вирішальних чинників збереження контингенту й конкурентоспроможності закладу.

Поряд з цим посилюється тренд цифрової трансформації освіти. Державна освітня політика, євроінтеграційний курс України, а також запит суспільства на гнучкі, змішані й дистанційні формати організації освітнього процесу, які актуалізують використання цифрових платформ, сервісів, соціальних мереж, електронного документообігу й аналітики даних у щоденній діяльності ЗПО. Цифрові інструменти перетворюються з допоміжного ресурсу на базову інфраструктуру комунікаційного середовища закладу: через них забезпечуються інформування, зворотний зв'язок, взаємодія зі всіма учасниками освітнього процесу, залучення партнерів, позиціонування в інформаційному просторі громади. Водночас саме в площині цифрових комунікацій проявляються нові ризики, зокрема цифрова нерівність між громадами та закладами, безсистемне використання каналів, інформаційне перевантаження, несвоєчасне реагування на нові виклики, загрози кібербезпеки та недостатність цифрових і комунікаційних компетентностей педагогічних працівників, адміністрацій, батьків.

Ситуація ускладнюється впливом воєнного стану й пов'язаними з ним наслідками. Для значної частини молоді позашкільна освіта стала не лише простором розвитку здібностей, а й важливим ресурсом психологічної підтримки та стабільності. У цих умовах управління комунікаціями виходить

за межі оперативного інформування й перетворюється на інструмент кризової та антикризової комунікації, підтримувальної взаємодії, координації допомоги, організації освітнього процесу в умовах небезпеки чи переселення. Від того, наскільки швидко, чесно, прозоро й чутливо комунікує ЗПО зі своїми стейкхолдерами, а також дітьми, батьками, педагогами, засновником, громадою, партнерами, залежить довіра до закладу, готовність родин залишатися в освітній траєкторії екосистеми позашкільної освіти, участь бізнесу й громадських, грантових організацій у підтримці його діяльності.

Питанням управління комунікаціями у закладах освіти та цифровізації освітнього середовища присвячено наукові праці вітчизняних дослідників, зокрема В. Ковальчука, Г. Кузнецової, Т. Махині, Н. Приходькіної, а також зарубіжних вчених G. Dima, I. Zaumane, G. Brion та інші; питання моніторингу та оцінювання якості освіти досліджували Г. Єльнікова, З. Рябова.

Організаційно-управлінські аспекти діяльності закладів позашкільної освіти висвітлені у працях О. Просіної, О. Биковської, Л. Лебедик, О. Дубасенюка та інших науковців, які аналізували механізми забезпечення ефективності управлінської діяльності в позашкільному середовищі. О. Почуєва вивчала медіакультуру керівника.

Стан, проблематику та перспективи науково-методичного забезпечення цифровізації освіти України висвітлені в наукових працях В. Кременя, В. Бикова, О. Ляшенка [62].

Стратегічні концепції цифровізації освіти обґрунтовано в працях С. Кравченка, Т. Махині, а технології та методики навчання в умовах цифрових змін досліджено Ю. Сафоновим та О. Коротун [60]. Зарубіжний вимір цифрової трансформації освіти представлено у звітах OECD [125; 124] та Планах дій ЄС з цифрової освіти на 2021–2027 роки [123; 127].

Окремим напрямом досліджень є цифровізації позашкільної освіти. Зокрема, О. Кулачинський та Н. Каменчук розкрили можливості та перспективи використання цифрових платформ у позашкільній освіті [65], а

Міністерство освіти і науки України розробило методичні рекомендації щодо організації дистанційного навчання в системі позашкільної освіти [84].

Проблематику управління комунікаціями в закладах освіти досліджено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти обґрунтовано В. Ковальчуком [50; 51]. Механізми публічного управління комунікаціями в освіті розкрито у дисертаційному дослідженні Г. Кузнєцової [63; 138]. Моделі та методи управління комунікаціями в освітніх проектах проаналізовано В. Ткаченком, а І. Мосякова вивчала управлінську культури та сучасні технології менеджменту саме для багатoproфільних ЗПО.

Сучасні технології управління комунікаціями у закладах вищої освіти досліджено Н. Кондратенко та І. Кадиковою [55], питання вдосконалення процесу управління комунікаціями в організації розглянуто в роботі Н. Накорнєєвої [80]; теоретичні аспекти управління розкрито Т. Бурмакою [13].

Використання кваліметричних підходів до оцінки якості управлінських процесів у сфері освіти досліджували О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Г. Кравченко, З. Рябова, О. Почуєва, Г. Тимошко та ін.

Зарубіжні дослідники також активно вивчають проблематику комунікацій в освітньому управлінні. Організаційну комунікативну компетентність керівників закладів освіти в епоху цифровізації досліджено G. Dima та ін. [126]. Комунікації у закладах вищої освіти аналізував А. Новак та ін. [144], а стратегічні комунікації регіональних університетів І. Заумане [153]. Кризові комунікації та лідерство в умовах цифрових змін досліджено С. Brion та В. Kiral [111].

Питання залучення стейкхолдерів через ефективні комунікаційні стратегії розкрито в дослідженнях S. Marphosa та R. Moyo [141], а практичні комунікаційні стратегії для закладів освіти представлено на матеріалах Hanover Research [119].

Практичний вимір управління комунікаціями відображено в посібнику «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» [26] та poradniku «Зрозуміла комунікація органів управління освітою» [32], розробленому в межах швейцарсько-українського проекту DECIDE.

Аналіз наукових праць засвідчив зростання ролі комунікації як інструменту управління закладу освіти в умовах інформаційного суспільства. Водночас результати аналізу теоретичних джерел та практики управління закладами позашкільної освіти засвідчують, що комунікаційні процеси здебільшого залишаються несистемними, фрагментарними та персоніфікованими. У багатьох закладах відсутня чітко сформульована комунікаційна політика, не визначено відповідальних за внутрішні та зовнішні комунікації, цифрові канали використовуються спонтанно й без єдиних правил, а зворотний зв'язок не піддається регулярному моніторингу та аналізу.

Нерідко формальні, паперові й цифрові комунікації співіснують автономно, без належного координування, створюючи дублювання, інформаційні розриви, перевантаження педагогів і батьків повідомленнями, що підриває довіру й знижує ефективність управлінських рішень. Це прямо суперечить орієнтирам сучасних державних документів, які декларують необхідність прозорості, підзвітності, людиноцентричної комунікаційної політики в освіті.

Здійснений аналіз наукової літератури засвідчив багатогранність досліджень з різних питань діяльності закладів освіти та позашкільної освіти зокрема, значний науковий доробок у суміжних галузях. Проте проблема управління комунікаціями, саме у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації залишається недостатньо дослідженою, що й обумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Науковий дискурс також демонструє певну фрагментарність опрацювання цієї проблематики. Значна частина досліджень зосереджена на управлінні комунікаціями у закладах загальної середньої чи вищої освіти, а

також у корпоративних структурах, де домінують класичні адміністративні або PR-орієнтовані моделі. Інструментарій таких моделей не повною мірою відображає специфіку позашкільної освіти як відкритої, мережевої, багатосуб'єктної системи з добровільною участю, з гнучкою траєкторією навчання, орієнтованою на творчий розвиток, самореалізацію особистості і партнерську взаємодію.

Класичні лінійно-ієрархічні, бюрократичні, регламентно-нормативні моделі управління комунікаціями забезпечують структурований каркас формальних інформаційних потоків, проте майже не враховують неформальних каналів взаємодії, ролі учнівського самоврядування, організаційної культури колективу, особливостей комунікації з батьками й партнерами в умовах цифрової та воєнної реальності. Цифрові підходи часто зводяться до переліку платформ і сервісів, не будучи інтегрованими в цілісну управлінську модель ЗПО.

Отже, проблема управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти залишається недостатньо дослідженою в науковій літературі. Зокрема, відсутні праці, у яких було б розроблено цілісну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, описано поетапний механізм її впровадження, а також методика оцінювання її впливу.

Аналіз сучасної теорії й практики управління закладами позашкільної освіти загалом, зокрема управління комунікаціями в умовах цифровізації дозволив виявити низку суперечностей між:

- потребою закладів позашкільної освіти в ефективному управлінні комунікаціями в умовах цифровізації та недостатньою розробленістю теоретико-методичного забезпечення цього процесу в педагогічній науці;

- практичною потребою керівників закладів позашкільної освіти в науково обґрунтованому інструментарії управління комунікаціями та відсутності цілісної моделі управління комунікаціями, що враховує специфіку позашкільного закладу та актуальні умови його функціонування;

– наявністю цифрових технологій для організації комунікаційного середовища закладу та відсутністю системного підходу до їх застосування в управлінні комунікаціями.

Отже, виявлені суперечності між потребою закладів позашкільної освіти в ефективному управлінні комунікаціями та недостатньою розробленістю теоретико-методичного забезпечення цього процесу, між запитом керівників на науково-обґрунтований інструментарій та відсутністю цілісної моделі управління, між потенціалом цифрових технологій та відсутністю системного підходу до їх застосування зумовили вибір теми дисертаційного дослідження «Управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації».

За таких умов науково значущим і практично затребуваним є завдання розробки та теоретичного обґрунтування соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації, яка б інтегрувала соціально-педагогічні, управлінські та цифрові компоненти, забезпечувала можливість кваліметричної оцінки стану комунікаційного середовища, розробки науково-методичних рекомендацій щодо впровадження цієї моделі в практику ЗПО. Саме на розв’язання цієї комплексної наукової й прикладної наукової проблеми спрямовано здійснене дисертаційне дослідження.

Об’єкт дослідження. Процес управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

Предметом є соціально-технологічна модель управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

Метою є теоретичне обґрунтування, розробка, експериментальна перевірка соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації, воєнного стану та повоєнної відбудови.

Відповідно до об'єкта, предмета та мети визначено основні завдання дослідження:

1. Дослідити стан управління комунікаціями закладів позашкільної освіти шляхом аналізу наукових джерел та практик.
2. Розробити факторно-критеріальну матрицю інтегральної оцінки якості управління комунікаціями.
3. Науково обґрунтувати та розробити соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти.
4. Експериментально перевірити ефективність розробленої моделі.
5. Розробити науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених у дисертації завдань використано комплекс взаємопов'язаних методів наукового дослідження, згрупованих за рівнями їх застосування. Загальнонаукові теоретичні методи, такі як аналіз і синтез, використано для виокремлення сутнісних характеристик комунікаційних процесів у закладі позашкільної освіти, виявлення структурних елементів системи управління комунікаціями та подальшого їх узгодженого поєднання в цілісну теоретичну конструкцію. Метод індукції і дедукції застосовано для переходу від аналізу окремих емпіричних спостережень (практик ЗПО, результатів анкетування, практичних кейсів) до загальних теоретичних узагальнень і, навпаки, для конкретизації теоретичних положень на рівні моделей і механізмів. З метою відокремлення суттєвих ознак управління комунікаціями від другорядних, формулювання понять, принципів та висновків використано методи абстрагування та узагальнення. Системний аналіз забезпечив розгляд комунікаційного середовища ЗПО як цілісної соціально-педагогічної системи, що включає суб'єктів освітнього процесу, канали, інструменти, регламенти, цифрові ресурси та результати взаємодії. Серед спеціальних теоретичних методів використовувався порівняльний аналіз для зіставлення класичних

управлінських, комунікаційних, організаційно-педагогічних, мережевих і цифрових моделей управління та визначення можливостей їх адаптації до ЗПО. Моделювання застосовано для побудови соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО, факторно-критеріальної матриці та кваліметричної оцінки комунікаційного середовища, а також для опису механізму її функціонування. Для перевірки теоретичних положень та збору емпіричних даних проведено анкетування педагогічних працівників ЗПО з метою з'ясування суб'єктивної оцінки своєчасності, зрозумілості та прозорості комунікацій, визначення проблемних зон і запитів на зміни; експертне опитування, що дозволило провести оцінку якості управління комунікаційними процесами, вагомості факторів та критеріїв моделі, а також перевірити достовірність результатів кваліметричного аналізу. Статистичний аналіз (описова статистика, динамічні ряди, порівняння, індексний аналіз) використано для інтерпретації офіційних статистичних даних щодо мережі ЗПО, чисельності вихованців, рівня цифрового забезпечення та результатів анкетування.

Такий інструментарій забезпечує цілісність дослідження: від теоретичного обґрунтування процесу управління комунікаціями до емпіричного аналізу, моделювання та розробки практичних рекомендацій для ЗПО.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

вперше:

- теоретично обґрунтовано та розроблено соціально-технологічну модель управління комунікаціями ЗПО в умовах цифровізації, яка, на відміну від існуючих, інтегрує соціально-педагогічні, організаційно-управлінські та цифрові компоненти в єдину систему, здатну до адаптації в умовах воєнних та повоєнних викликів;

- сформовано кваліметричну факторно-критеріальну матрицю оцінювання, яка має 10 факторів та 30 критеріїв, а також забезпечує кількісну

інтегральну оцінку якості управління комунікаціями з урахуванням специфіки позашкільної освіти;

– розроблено варіативний алгоритм впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, що передбачає оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії реалізації та поетапну дорожню карту, як план дій;

уточнено:

– зміст основних понять дослідження та подано авторську інтерпретацію, зокрема: управління; комунікація; комунікаційний процес; комунікаційний простір; управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти;

– критерії та показники оцінювання ефективності управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації у кваліметричному вимірі;

обґрунтовано:

– використання системного, людиноцентричного, інтеграційного, мережевого та соціально-технологічного підходів в управлінні комунікаціями закладу позашкільної освіти;

– необхідність переходу від фрагментарного використання окремих управлінських і комунікаційних підходів до розробки соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, яка інтегрує соціально-педагогічні (суб'єктність, партнерство, довіра, організаційну культуру в колективі) та технологічні (цифрові платформи, інструменти, аналітика даних) компоненти;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні засади управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації;

– кваліметричний підхід до оцінювання якості управлінських процесів у сфері позашкільної освіти.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано згідно з тематикою науково-дослідної роботи кафедри економіки та менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України «Тренди, ризики та детермінанти соціально-економічного розвитку організації в умовах цифрової трансформації»(2021–2025 рр.), реєстраційний номер УкрІНТЕІ № 0121U114199, дата реєстрації 30.03.2021 та «Розвиток підприємницьких і управлінських компетентностей за умов цифрової економіки: міждисциплінарний підхід» **реєстраційний номер:** 0126U000433; **Дата реєстрації:** 18-01-2026.

Тему дослідження затверджено на засіданні Вченої ради ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 11 від 30.11.2022) та на засіданні Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології НАПН України (протокол № 6 від 27.12.2022).

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що розроблено, апробовано та впроваджено в управлінську практику закладів позашкільної освіти соціально-технологічну модель управління комунікаціями, методичні рекомендації щодо її використання, сформовано факторно-критеріальну матрицю оцінювання якості управління комунікаціями з урахуванням специфіки позашкільної освіти, що включає варіативні сценарії реалізації та поетапну дорожню карту для керівників закладів позашкільної освіти.

Результати дослідження можуть бути використані:

- для діагностики стану системи управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти на основі розробленої факторно-критеріальної матриці;
- для впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями в управлінській практиці керівників закладів позашкільної освіти та інших учасників освітнього процесу;

- для забезпечення позитивної динаміки показників якості управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації;
- для підготовки керівників закладів позашкільної освіти в системі післядипломної освіти щодо використання соціальної моделі управління комунікаціями;
- для розроблення методичних рекомендацій та програм підготовки керівників закладів освіти з питань управління комунікаціями в умовах цифровізації.

Слід відзначити, що розроблена факторно-критеріальна матриця оцінювання, яка забезпечує кількісну інтегральну оцінку якості управління комунікаціями може бути використана як інструмент моніторингу та аналізу якості комунікаційних процесів закладів позашкільної освіти різних типів, за умови адаптації змісту моделі до специфіки відповідного закладу.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження **впроваджено** у практичну діяльність закладів позашкільної освіти, зокрема Комунального закладу позашкільної освіти «Київська Мала академії наук учнівської молоді» (довідка від 17.04.2026 № 063/05-269), Комунального закладу Київської обласної ради «Мала академія наук учнівської молоді» (довідка від 15.11.2025 № 247/15), Комунального закладу Полтавської обласної ради «Полтавська обласна Мала академія наук учнівської молоді» (довідка від 29.12.2025 № 124/37). Результати дослідження визнано такими, що можуть бути використані в управлінні закладів позашкільної освіти, що підтверджується відповідними довідками про впровадження результатів дисертаційного дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження відображені у доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях, форумах різного рівня, зокрема *міжнародних*: II International Scientific and Practical Conference «Scientific practice: modern and classical research methods», 2025 (Boston, USA, 2025 p.), *всеукраїнських*: Інноваційні

трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії (м. Київ, 2023 р.), VI Всеукраїнський відкритий науково-практичний онлайн-форум «Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії (м. Київ, 2024 р.), Третій міжнародний науковий форум (м. Київ, 2024 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 8 друкованих праць – із них – 5 одноосібні, 3 – у співавторстві (4 з яких – у провідних наукових фахових виданнях, а 4 – в інших журналах та збірниках – матеріалів конференцій).

Структура й обсяг дисертації. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел із 154 найменувань (із них 48 – іноземною мовою). Загальний обсяг дисертації – 227 сторінок, з них 15 сторінок – анотації, 165 – основного тексту. Робота містить 36 таблиць, 12 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ

У розділі проаналізовано проблеми управління комунікаціями в теорії та практиці; уточнено сутність теоретичних понять дослідження; систематизовано існуючі моделі управління комунікаціями; сформульовано ключові принципи ефективного управління комунікаціями: прозорість, односторонність, адаптивність, цілісність та орієнтація на результат, а також окреслено концептуальну рамку та доведена необхідність розроблення соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, адаптованої до специфіки закладу позашкільної освіти.

1.1 Теоретико-методичні засади дослідження управління комунікаціями

Сучасний етап розвитку української освіти, зокрема позашкільної, характеризується поєднанням двох взаємопов'язаних процесів: цифрової трансформації та зміни управлінських парадигм [13; 55; 74; 75]. Заклади позашкільної освіти функціонують у багатовимірному інформаційному просторі, де швидкість, прозорість та якість комунікацій безпосередньо впливають на ефективність управління, конкурентоспроможність освітніх послуг, здатність закладу адаптуватися до кризових умов, зокрема воєнного стану та тривалого психологічного напруження учасників освітнього процесу.

У цьому контексті управління комунікаціями постає не лише як допоміжна управлінська функція, а як самостійний об'єкт наукового аналізу, що потребує чітко окреслених теоретичних засад. У педагогічних і управлінських дослідженнях послідовно утверджується теза про органічну єдність управління та комунікації: комунікації пронизують усі функції

управління, а саме планування, організацію, мотивацію, контроль, рефлексію управлінських рішень., зворотній зв'язок тощо.

З урахуванням стрімкої цифровізації та активного використання інформаційно-комунікаційних технологій змінюються традиційні моделі управління комунікаціями, що зумовлює потребу їх аналізу та адаптації до нових реалій. Саме тому перший розділ дослідження присвячений теоретичним завданням управління комунікаціями в закладах освіти. У ньому розглядаються основні підходи до визначення поняття «комунікація», моделі управління комунікаційними процесами, а також проблематика та перспективи розвитку комунікацій в умовах цифрової трансформації. Він закладає теоретичний фундамент для подальшого дослідження та розробки ефективної моделі управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

Ефективне управління комунікаціями у закладах освіти, зокрема у позашкільному, відіграє важливу роль у забезпеченні взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу та зовнішнім середовищем закладу, що є важливою умовою розвитку громадянського суспільства та демократичних засад управління освітою.

У науковій літературі зафіксовано понад п'ятсот визначень поняття «управління», що свідчить про його багатогранність і дискусійність. На нашу думку, для досягнення цілей нашого дослідження доцільно спиратися на визначення П. Друкера, згідно з яким управлінням – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований колектив на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу, а також на класичне тлумачення управління як цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною матеріалу.

Враховуючи класичне визначення управління як процесу, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль (П. Друкер) та з урахуванням специфіка освітньої діяльності вважаємо, що управління це системний процес, який спирається на використання методів, аналітичних інструментів,

цифрових технологій, а також на професійну компетентність, досвід та людиноцентричні якості керівника, зокрема емпатія, вміння слухати, побудувати довіру, на його цінності, а також унікальну рису, як партнерська взаємодія з усіма учасниками освітнього процесу, засновниками та громадою.

Слід зазначити, що значна частина управлінської діяльності в закладах освіти реалізується через комунікаційні процеси. З позицій сучасної науки комунікація постає багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який охоплює цілеспрямовану взаємодію між індивідами або групами. Ця взаємодія створюється через систему вербальних і невербальних знаків та символів, які функціонують у межах усталених соціокультурних норм і комунікативних правил [13; 55; 74; 75].

Щоб дослідити процес управління комунікаціями, насамперед, важливо визначити сам термін «комунікація», який походить від латинського слова *communis* це «роблю спільним, з'єдную, спілкуюся» та іменника *communicatio* це «з'єднання, передача, з'єднання» [13].

Роль комунікації як ключового чинника системи управління організацією досліджували О. Мармаза [72], Т. Махиня [74], Т. Бурмака [13], Н. Кондратенко та І. Кадикова [55] та інші. У контексті закладів освіти роль комунікації в управлінні розкрито у роботах Г. Діми [126], А. Новака [144], В. Ткаченка [102].

Оскільки комунікація є одним із найважливіших аспектів людського існування, який забезпечує обмін інформацією, ідеями та емоціями, то протягом століть дослідники намагалися зрозуміти природу цього процесу, його механізми та вплив на суспільство. Серед класичних теорій комунікації особливе місце займають теорія передачі інформації К. Шеннона, коли комунікація як технічний процес, схожий за структурою на математичну модель, де є відправник, повідомлення, канал, отримувач та шуми, які заважають. Також є теорія комунікативної дії Ю. Габермаса, коли комунікація як діалог між рівноправними учасниками з метою досягнення

взаєморозуміння, а є соціокультурні теорії комунікацій, коли комунікація залежить від культури, цінностей, соціальної культури середовища.

Вважаємо, що комунікація пронизує всю систему управління [13; 72], слугуючи інтегрувальним елементом, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників, який з'єднує всі складові управління і це не просто інформаційне забезпечення діяльності, а процес, що інтегрує планування, організацію, мотивацію, довіру та контроль комунікаційних процесів між усіма учасниками освітнього середовища. Саме процес, який підсилений цифровим інструментарієм і стає визначальним при визначеності конкурентоспроможності та вектору інноваційного розвитку закладу освіти.

Теоретичною основою дослідження управління комунікаціями виступають класичні та сучасні моделі управління комунікаціями. У науковій літературі щодо управління комунікаціями виокремлюють лінійну, інтерактивну, транзакційну, когнітивну, мережеву та цифрову моделі комунікацій, кожна з яких відображає певний підхід до організації інформаційних потоків та взаємодії суб'єктів у процесі управління комунікаціями [13; 72].

Наприклад, лінійна модель (Шеннона-Вівера) описує як відбувається рух інформації від відправника до отримувача і є продуктивною для опису адміністративних інформаційних каналів – наказів, розпоряджень, офіційних повідомлень [102; 13].

Інтерактивна модель управління комунікаціями підкреслює значення зворотного зв'язку та є адекватною для організації педагогічного спілкування й вивчення думки учасників освітнього процесу [74; 55], це коли обидва учасника є і відправником і отримувачем, тобто живий діалог.

Транзакційна та когнітивна моделі дають змогу врахувати контекст, емоційний фон, попередній досвід і когнітивні схеми суб'єктів взаємодії, що особливо суттєво для освітнього середовища з різновіковими групами вихованців [72; 111]. Особливістю транзакційною є контекстуальність, тобто

вона враховує обставини в яких проходить комунікація, хто суб'єкти, які у них стосунки, емоційний стан, а когнітивна враховує, як людина сприймає, розуміє, інтерпретує.

Мережева й цифрова моделі управління комунікаціями відображають реалії функціонування освітньої організації в умовах цифрового суспільства, де провідну роль відіграють електронні платформи, соціальні мережі, сервіси миттєвого обміну повідомленнями та хмарні середовища спільної діяльності [62; 96; 126].

З позицій сучасної теорії управління освітою, на нашу думку, жодна з названих моделей не може бути визнана універсальною в цьому процесі, оскільки управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти передбачає інтегративний підхід, що поєднує структурованість лінійної моделі, діалогічність інтерактивної, контекстуальність транзакційної, суб'єктність когнітивної, коли кожен осмислює по своєму та гнучкість мережево-цифрової моделі. Таке поєднання забезпечує адаптацію комунікаційних процесів до динамічних умов функціонування закладу позашкільної освіти, змін соціального контексту, а також впливу зовнішніх викликів і загроз.

Аналіз теоретичних аспектів досліджуваної проблеми дає підстави стверджувати, що комунікація є специфічною функцією управління, яка за умови ефективної організації інформаційних потоків забезпечує узгоджену взаємодію всіх учасників освітнього процесу [13; 72; 74]. Водночас комунікація виконує не лише внутрішньоорганізаційну, а й зовнішню функцію: саме через систему комунікацій формується імідж закладу позашкільної освіти, забезпечується його інформаційна відкритість та представленість у соціальному середовищі громади [75; 99].

Вважаємо, що комунікація у контексті управління ЗПО це стратегічно важливий інструмент в процесі управління, який передбачає обмін інформацією, сенсами, цінностями та державно-визначеними орієнтирами між усіма суб'єктами освітнього процесу, засновниками, громадою, який

забезпечує узгодженість дій, досягнення визначеного результату, формує довіру та сприяє розвитку закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації, трансформації та актуальних викликів.

У науковій літературі обґрунтовано, що ефективність комунікацій забезпечується тільки , якщо вона пройде всі етапи комунікаційного циклу [13; 72]. Відтак визначення виду та каналу комунікації виконує функцію сприйняття інформації й має вирішальне значення для ефективного перенесення повідомлення до адреси [55; 102].

Узагальнення наукових підходів дозволяє класифікувати комунікації залежно від сфери їх охоплення, способу виникнення, цілеспрямованості, обсягу та місцю отримання інформації, типів та форм використовуваних каналів [13; 72; 80] (Додаток А).

Теоретичний аналіз моделей комунікацій дає підстави стверджувати, що в науковому дискурсі склалося кілька відмінних, проте взаємодоповнювальних підходів до розуміння сутності комунікацій. Кожен з них акцентує увагу на різних вимірах цього феномена, що зумовлює варіативність трактів, інструментарій та управлінські рішення. Водночас саме порівняльний аналіз цих підходів дає змогу виявити їх сильні та слабкі сторони, з'ясувати потенціал та обмеження кожного з них щодо організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також окреслити можливості їх інтеграції в цілісну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації.

З огляду на вищезазначене, вважаємо за доцільне систематизувати наявні підходи до управління комунікаціями за низькою параметрів: метод управління, зміст і характеристика, переваги, обмеження та ризики застосування у закладі позашкільної освіти (Додаток Б).

Проаналізувавши сутність підходів до управління комунікаціями, розкриємо можливості їх застосування у закладах позашкільної освіти.

Адміністративно-інформаційний підхід, завдяки своїй орієнтованості на чіткість і регламентованість, зберігає практичну цінність для організації офіційного документообігу, внесення управлінських рішень та регламентації інформаційних потоків у ЗПО. Однак обмеженість щодо неформальних комунікацій його та партнерської взаємодії зумовлює використання його з'єднання з більшими гнучкими підходами.

Педагогічно- та особистісно орієнтований підхід є особливо органічним для позашкільної освіти, відповідає її сутнісній ознаці, це добровільності участі вихованців та оптимальному творчому розвитку особистості. На нашу думку, саме цей підхід має визначати характер комунікацій у творчих об'єднаннях, клубах і студіях, що забезпечують педагогічне партнерство та тьюторський супровід.

Системно-структурний підхід є методологічною основою для побудови цільової моделі управління комунікаціями, зокрема у ЗПО, що дозволяє розглядати комунікаційні процеси як взаємопов'язану підсистему загального управління закладом, розробляти критерії та показники їх ефективності, а також інтегрувати цифрові інструменти в єдину комунікаційну систему.

Комунікаційно-менеджерський підхід, орієнтований на стратегічні комунікації та PR, набуває особливого значення в умовах освітніх конкуренцій на ринку послуг. Вважаємо, що його застосування в ЗПО доцільне насамперед для розбудови бренду закладу, залучення вихованців і партнерів, формування позитивного іміджу в громаді, проте він потребує обов'язкового доповнення підходами, орієнтованими на комунікації.

Проектно-мережевий підхід відкриває можливості для інтеграції ЗПО в ширші освітні, культурні та громадські мережі. На нашу думку, цей підхід є ефективним інструментом для організації міжзакладних та міжнародних проектів, дитячо-юнацьких об'єднань, фестивалів та волонтерських ініціатив, що є характерними формами діяльності позашкільної освіти.

Цифровий підхід в умовах сьогодення набуває стратегічного значення для ЗПО, забезпечує безперервність зв'язку в умовах дистанційної роботи, мобільності учасників та воєнних викликів. Вважаємо, що саме цифровий підхід є наскрізним для всієї системи управління комунікаціями сучасного закладу позашкільної освіти, тому він не замінює, а підсилює та розширює можливості всіх інших підходів.

Таким чином, жоден із утворених підходів не може бути визнаний універсальним чи самодостатнім. Кожен з них розкриває певний вимір управління комунікаціями у закладі освіти, водночас маючи власне обмеження. Це свідчить про необхідність інтегративного підходу, що об'єднує би адміністративну структурованість, педагогічну суб'єктність, системну цільність, стратегічну спрямованість, мережеву відкритість та цифрову гнучкість. Визначення конкретних механізмів такої інтеграції є завданням подальшого дослідження.

Відтак, реалізація такого інтегративного підходу на практиці неможлива без чіткого розуміння інструментарію управлінського впливу на комунікаційні процеси. Тому наступним кроком теоретичного аналізу є розгляд методів управління комунікаціями в закладах освіти, за допомогою яких керівник організовує, регулює та розвиває комунікаційне середовище закладу.

Таблиця 1.1

Характеристика методів управління комунікаціями закладу освіти

Метод управління комунікаціями	Сутність методу	Переваги	Обмеження / ризики	Сфери застосування у ЗПО
1	2	3	4	5
Організаційно-розпорядчі	Накази, розпорядження, положення, інструкції, регламенти, схеми документообігу, алгоритми інформаційної взаємодії між структурними підрозділами та посадовими особами.	Чіткий розподіл повноважень і відповідальності; прозорість управлінських рішень; можливість швидко донести обов'язкову інформацію до	Ризик бюрократизації; домінування «однобічної» комунікації зверху вниз; недостатній урахунок емоційного та неформального аспекту взаємодії;	Організація діловодства, кадрової роботи, безпекових процедур; регламентація проведення масових заходів, конкурсів, фестивалів;

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
	Забезпечують формалізацію й стандартизацію комунікаційних процесів	всіх учасників; зниження хаотичності комунікаційних потоків	можливе інформаційне перевантаження персоналу	взаємодія із засновником та органами управління освітою; фіксація управлінських рішень
Соціально-психологічні	Діалог, переконання, індивідуальні та групові бесіди, фасилітація обговорень, медіація конфліктів, підтримка традицій і символів закладу, формування позитивного психологічного клімату. Орієнтовані на ціннісний та емоційний виміри комунікації	Підвищення довіри й згуртованості колективу; зростання суб'єктності педагога і вихованця; профілактика конфліктів і емоційного вигорання; посилення мотивації до участі у спільних ініціативах	Високі вимоги до комунікативної та психологічної компетентності керівника й педагогів; потреба у часі для якісної взаємодії; можливість суб'єктивізму та емоційної залежності рішень за відсутності чітких правил	комунікації в педагогічному колективі; робота з дитячими й молодіжними об'єднаннями; супровід змін, кризових ситуацій; налагодження партнерських взаємин із батьками; формування організаційної культури
Економічні та мотиваційні	Моральне й матеріальне стимулювання, конкурси професійної майстерності, визнання досягнень, преміювання, система заохочень, підтримка ініціатив, диференціація навантаження	Посилення внутрішньої мотивації до активної участі в комунікації; стимулювання ініціативності та творчості; формування позитивної репутації успіху в колективі; підкріплення бажаних моделей поведінки	Обмеженість фінансових ресурсів; ризик формального, «рейтингового» підходу; можливість сприйняття стимулів як несправедливих; загроза домінування зовнішньої мотивації над внутрішньою	Заохочення педагогів за інноваційні форми комунікації з дітьми й батьками; підтримка лідерів учнівського самоврядування; стимулювання участі в проєктах, конкурсах тощо
Інформаційно-аналітичні	Моніторинг стану комунікацій (анкетування, опитування, інтерв'ю, фокус-групи), аналіз звернень, протоколів засідань, зворотного зв'язку від батьків та вихованців, вивчення інформаційних потоків, побудова показників і критеріїв оцінки	Дає можливість об'єктивно оцінити якість і проблемні зони комунікацій; забезпечує доказовість управлінських рішень; сприяє обґрунтованому плануванню змін; дозволяє відстежувати динаміку ефективності комунікацій	Потребує методичної підготовки й часу для збору та аналізу даних; ризик формального проведення опитувань без подальших змін; можливі упередження респондентів; необхідність гарантування конфіденційності	Діагностика комунікаційного середовища; розробка факторно-критеріальної матриці оцінки комунікацій; аналіз зворотного зв'язку від батьків і вихованців; підготовка управлінських рішень по оптимізації

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Цифров (е-комунікації, EdTech, соцмережі)	Використання електронного документообігу, систем управління навчанням, месенджерів, соціальних мереж, відеоконференцій, хмарних сервісів; організація онлайн-зустрічей, вебінарів, дистанційних заходів, цифрових каналів зворотного зв'язку	Оперативність і гнучкість комунікацій; можливість підтримувати взаємодію в дистанційному й змішаному форматах; розширення охоплення аудиторії; фіксація та збереження комунікацій; потенціал для аналітики цифрової активності	Нерівний доступ до інтернету й техніки; ризики кіберзагроз і порушення конфіденційності; можливе інформаційне перевантаження; потреба у постійному підвищенні цифрової компетентності учасників; небезпека формалізації взаємодії	Комунікація з батьками, вихованцями та партнерами; інформування про заходи, досягнення, можливості участі; організація дистанційних гуртків, онлайн-консультацій, нарад; підтримка діяльності учнівського самоврядування

Джерело [55; 66; 49; 29; 33; 100; 85; 123]

Таким чином, проведений у підрозділі 1.1 теоретичний аналіз засвідчує, що управління комунікаціями в закладах позашкільної освіти є складним, багатовимірним феноменом, який не може бути зведений ні до окремої управлінської функції, ні до набору цифрових інструментів.

На нашу думку, управління комунікаціями ЗПО це цілісний, єдиний процес, який має мету, вектор розвитку, систему цілей, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на забезпечення узгодженої взаємодії всіх учасників освітнього процесу, партнерів, засновників й громади в умовах цифровізації та воєнного стану.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття комунікація, аналіз класичних і сучасних моделей комунікаційного процесу, а також систематизація методів управління комунікаціями дозволило сформулювати такі висновки.

По-перше, комунікація є не допоміжною, а системоутворювальною функцією управління закладом позашкільної освіти: вона інтегрує всі

управлінські процеси, забезпечує комфортність дій учасників освітнього середовища та формує інституційний імідж закладу в громаді.

По-друге, жодна з існуючих моделей комунікаційного процесу (лінійна, інтерактивна, транзакційна, когнітивна, мережева чи цифрова) не є універсальною для умов позашкільної освіти. Ефективне управління комунікаціями у ЗПО потребує їх інтегративного поєднання з урахуванням багатьох суб'єктів освітнього середовища, добровільності участі вихованців та специфіки цифрового контексту.

По-третє, практичні підходи до управління комунікаціями: адміністративно-інформаційний, педагогічно- та особистісно орієнтований, системно-структурний, комунікативно-менеджерський, проєктно-мережевий та цифровий є взаємодоповнювальними, а не взаємовиключними. Їх інтеграція на основі людиноцентричного, системного та соціально-технологічного підходів створює методологічне підґрунтя для побудови цільової моделі управління комунікаціями в ЗПО.

По-четверте, методи управління комунікаціями, такі як організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, економічні та мотиваційні, інформаційно-аналітичні та цифрові створюють індивідуальну взаємопов'язану систему, ефективність якої не вибором окремого методу, а їх комплексним і ситуативно обґрунтованим застосуванням у конкретних умовах функціонування закладу.

Отже, результат теоретичного аналізу, здійсненого в розділі 1.1, свідчать про можливість розробки інтегративної моделі управління комунікаціями, яка б органічно поєднувала соціально-педагогічні та технологічні компоненти, забезпечувала адаптивність до умов цифровізації та воєнних викликів, а також уможлиблювала кваліметричну оцінку ефективності комунікаційного середовища закладу позашкільної освіти. Обґрунтованість концептуальних засад такої моделі присвячено наступному підрозділу дисертаційного дослідження.

1.2 Аналіз існуючих моделей управління комунікаціями

Еволюція моделей управління комунікаціями характеризується тривалим історичним розвитком та диференційованими сферами практичного застосування. Наукова спільнота та фахівці-практики демонструють різноманітність теоретико-методичних підходів щодо використання конкретних моделей для розв'язання специфічних комунікативних завдань [50; 51].

У науковій літературі поняття «модель» трактується як спрощене відображення реального об'єкта або процесу, що відтворює його суттєві характеристики і слугує інструментом пізнання, проєктування та управління [66].

У межах цього дослідження під моделлю управління комунікаціями розуміємо обґрунтовану і перевірену в експерименті систему взаємопов'язаних компонентів, що відображає логіку організації, реалізації та оцінювання комунікаційних процесів у закладі позашкільної освіти і слугує практичним інструментом керівника для планування змін та оцінювання їх ефективності.

Аналіз наукового дискурсу [50; 51; 63; 138] та управлінської практики засвідчує наявність значної кількості моделей, у межах яких описується й концептуалізується управління комунікаціями в організаціях різного типу. Для закладу позашкільної освіти ці моделі становлять важливе методичне підґрунтя, однак не можуть бути механічно перенесені у педагогічний контекст без урахування вікових, ціннісних та соціокультурних особливостей його суб'єктів. Відповідно, завданням цього підрозділу є не лише констатація наявних підходів до моделювання управління комунікаціями, а й критичний аналіз їхньої структури, функціональних можливостей та обмежень з позицій специфіки позашкільної освіти в умовах цифровізації [50].

На підставі аналізу наукових праць [51; 102]: існуючі моделі управління комунікаціями доцільно поділити:

- класичні управлінські моделі комунікацій, орієнтовані на ієрархічні організації;
- моделі комунікаційного менеджменту й публічних комунікацій;
- мережеві та проектно-орієнтовані моделі;
- цифрові та гібридні моделі управління комунікаціями.

Кожна з цих груп відображає певний історичний етап розвитку управлінської думки й відповідає певному типу організаційної реальності, а тому їх критичне осмислення дозволяє окреслити траєкторію переходу від централізованих, лінійних схем до гнучких, мережевих, цифрових систем комунікацій.

Класичні моделі управління комунікаціями, сформовані в рамках адміністративної школи (А. Файоль, М. Вебер та ін.), розглядають управління комунікаціями переважно як вертикальні потоки управлінської інформації, що забезпечують реалізацію функцій планування, організації, розпорядництва й контролю. Комунікація у цих моделях виконує допоміжну роль передавача рішень, а не простору взаємодії суб'єктів. Перевагою таких моделей є структурна прозорість та чіткість розподілу відповідальності, однак вони практично не враховують неформальні зв'язки, ціннісні й емоційні аспекти спілкування, а також специфіку освітнього середовища, де значну роль відіграє суб'єктність дитини та педагогічна взаємодія [63; 138]. Для закладів позашкільної освіти ці моделі корисні як база для організації формальних інформаційних потоків, проте очевидно недостатні для опису реальних комунікаційних процесів.

Охарактеризуємо класичні управлінські моделі у контексті закладу позашкільної освіти [102].

1. Лінійно-ієрархічна модель управління комунікаціями. У межах лінійно-ієрархічної моделі вся система управління вибудовується за принципом чіткої вертикалі: керівник – заступники – завідувачі відділів – керівники гуртків – педагогічні працівники. Комунікаційні потоки

організовані переважно зверху вниз: накази, розпорядження, вказівки, інструкції надходять від керівника до підлеглих, а у зворотному напрямі рухаються звіти, пояснювальні записки, довідки.

У закладі позашкільної освіти така модель проявляється, наприклад, коли директор видає наказ про організацію конкурсів, хакатонів тощо, заступник розробляє план заходу, завідувачі відділів доводять завдання до керівників гуртків, а ті до дітей та батьків. Перевагою моделі є оперативність прийняття рішень та зрозумілість відповідальності кожної ланки. Недоліком є обмежені можливості зворотного зв'язку «знизу», слабе врахування ініціатив педагогів та вихованців, формалізований характер комунікації. Схему моделі представлено на рис. 1.1.

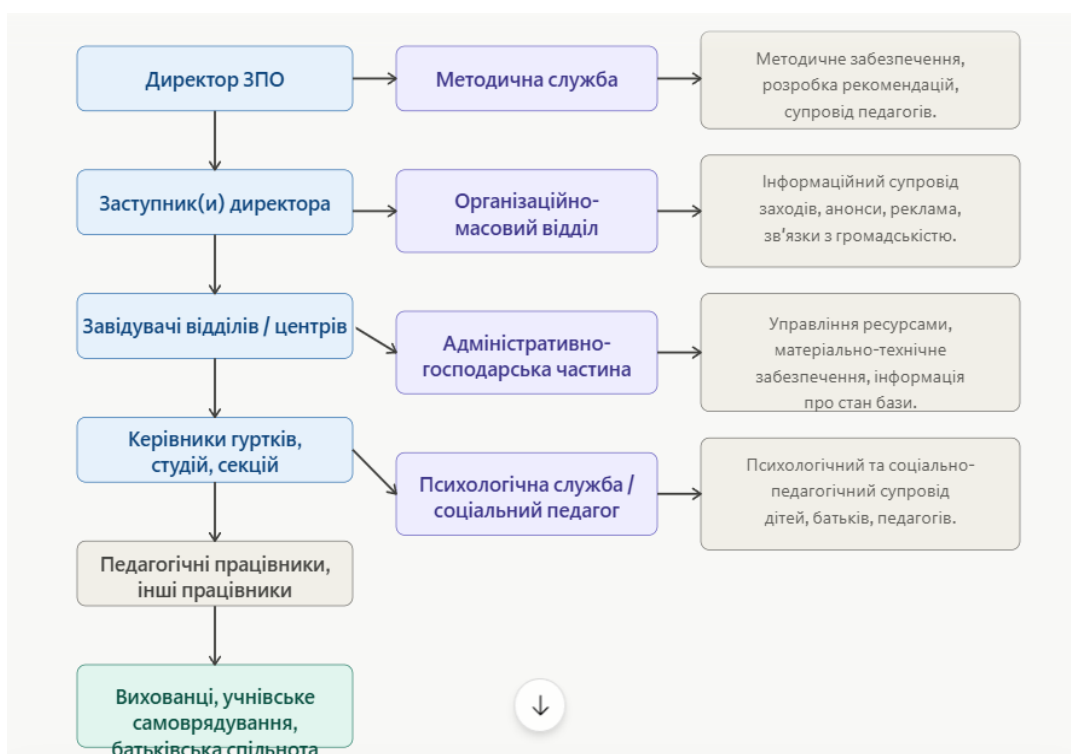


Рис. 1.1 Схема лінійно-ієрархічної моделі управління комунікаціями у ЗПО

2. Функціонально-лінійна модель управління інформаційними потоками. Функціонально-лінійна модель поєднує вертикальну лінійну

підпорядкованість із наявністю функціональних підрозділів (методична служба, організаційно-масовий відділ, адміністративно-господарська частина тощо). Комунікації тут мають як вертикальний, так і горизонтальний характер: з одного боку – підпорядкованість керівнику, з іншого – взаємодія між функціональними службами в межах виконання спільних завдань [26].

У позашкільному закладі ця модель проявляється, коли методичний відділ розробляє рекомендації щодо проведення занять у гуртках/секціях, організаційно-масовий відділ забезпечує інформаційний супровід та рекламу заходів, а педагогічні працівники впроваджують ці рекомендації в роботу з вихованцями. Модель забезпечує спеціалізацію та чіткість розподілу функцій, проте не стимулює живий діалог, зворотній зв'язок та міжпідроздільну командну роботу. Схему моделі представлено на рис. 1.2.

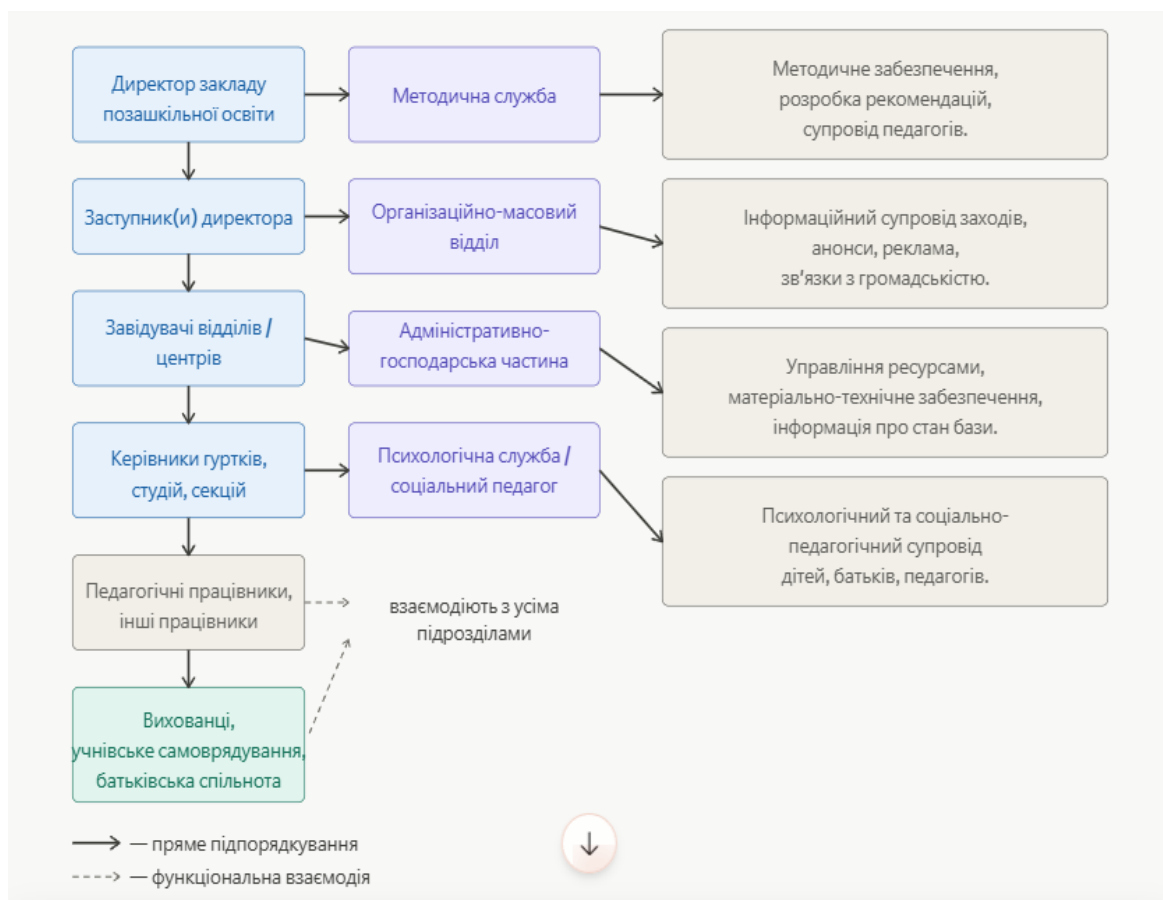


Рис. 1.2 Схема функціонально-лінійної моделі управління інформаційними потоками у ЗПО [26]

3. Бюрократична модель організації комунікацій. Бюрократична модель, що спирається на ідеї М. Вебера, передбачає домінування формальних правил, процедур, посадових інструкцій і стандартів. Комунікація в такій моделі здебільшого документується: кожне рішення оформлюється наказом, листом, протоколом, доповідною запискою; усі суттєві дії фіксуються в журналах, планах, звітах [32].

У закладі позашкільної освіти ця модель проявляється у жорстко регламентованому документообігу: положення про секцію, графіки занять, звіти про контингент, протоколи педагогічних рад, акти перевірок, листування із засновником тощо. Перевага моделі – високий рівень формальної впорядкованості та юридичної захищеності, можливість відтворити історію управлінських рішень. Недолік це значна кількість дублюючої інформації в документах (наприклад, електронна розсилка: для відома), перевантаження педагогів паперовою роботою, що звужує простір для неформальної, творчої комунікації з дітьми та батьками [84]. Схему моделі представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Схema бюрократичної моделі організації комунікацій [32; 84]

4. Командно-адміністративна модель управління комунікаційними процесами. Командно-адміністративна модель акцентує на підпорядкуванні, дисципліні та єдиноначальності. Комунікації тут відбуваються у форматі «команда – виконання – звіт»: керівник формує директиву, підлеглий зобов'язаний її виконати й відзвітувати у встановленій формі та терміни [64].

У позашкільній освіті це може проявлятися, коли адміністрація визначає перелік заходів, тематику гуртків, форми роботи без залучення педагогів та вихованців до обговорення. Такий підхід може бути ефективним у кризових, надзвичайних ситуаціях (безпека, термінове реагування), проте в довгостроковій перспективі призводить до зниження мотивації, втрати ініціативи, формалізації взаємодії. Схему моделі представлено на рис. 1.4.

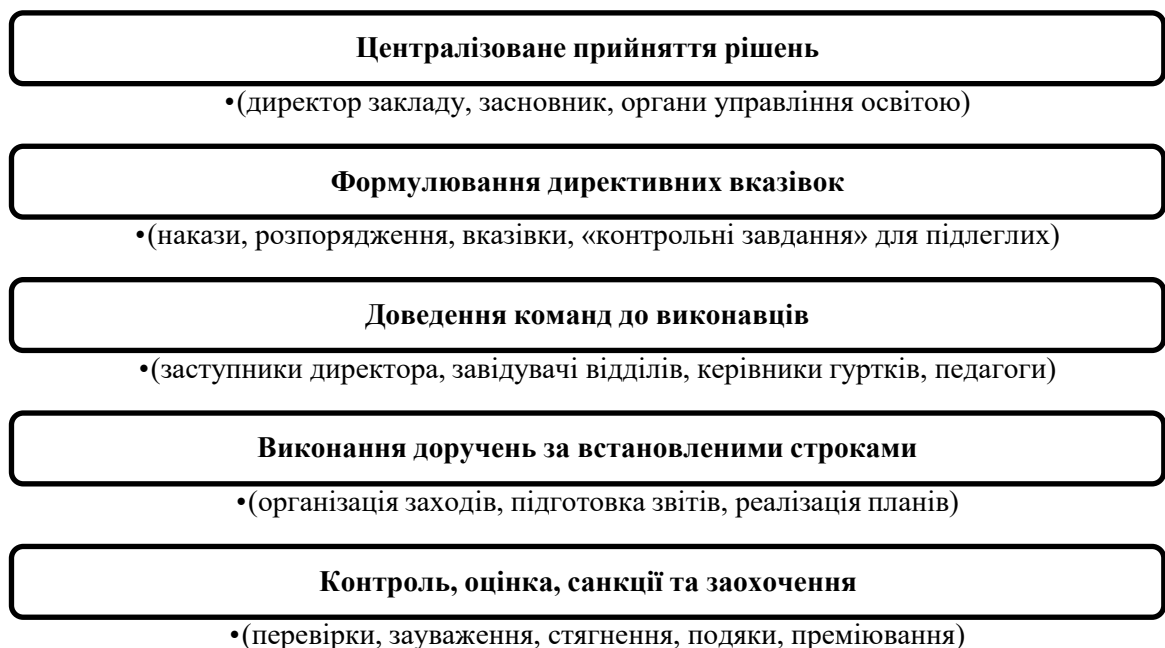


Рис. 1.4 Схema командно-адміністративної моделі управління комунікаційними процесами у ЗПО [64]

5. Регламентно-нормативна модель управління комунікаціями. Регламентно-нормативна модель ґрунтується на детальному описі процедур, прав та обов'язків у локальних актах закладу: статуті, колективному договорі,

положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях, регламентах засідань, протоколах прийняття рішень [36].

У закладі позашкільної освіти прикладом може бути чітко прописаний порядок інформування батьків (через оголошення, месенджер-групи, сайти), регламент проведення педагогічних рад, алгоритм дій у разі надзвичайної ситуації, порядок погодження і затвердження планів роботи гуртків. Сильна сторона моделі це передбачуваність, знижений ризик хаосу та подвійних трактувань. Слабка у відсутності гнучкості, адаптивності, складності оперативної зміни комунікаційних практик, якщо вони вже закріплені нормативно, а також слабка увага до неформальних, міжособистісних аспектів взаємодії. Схему моделі представлено на рис. 1.5.

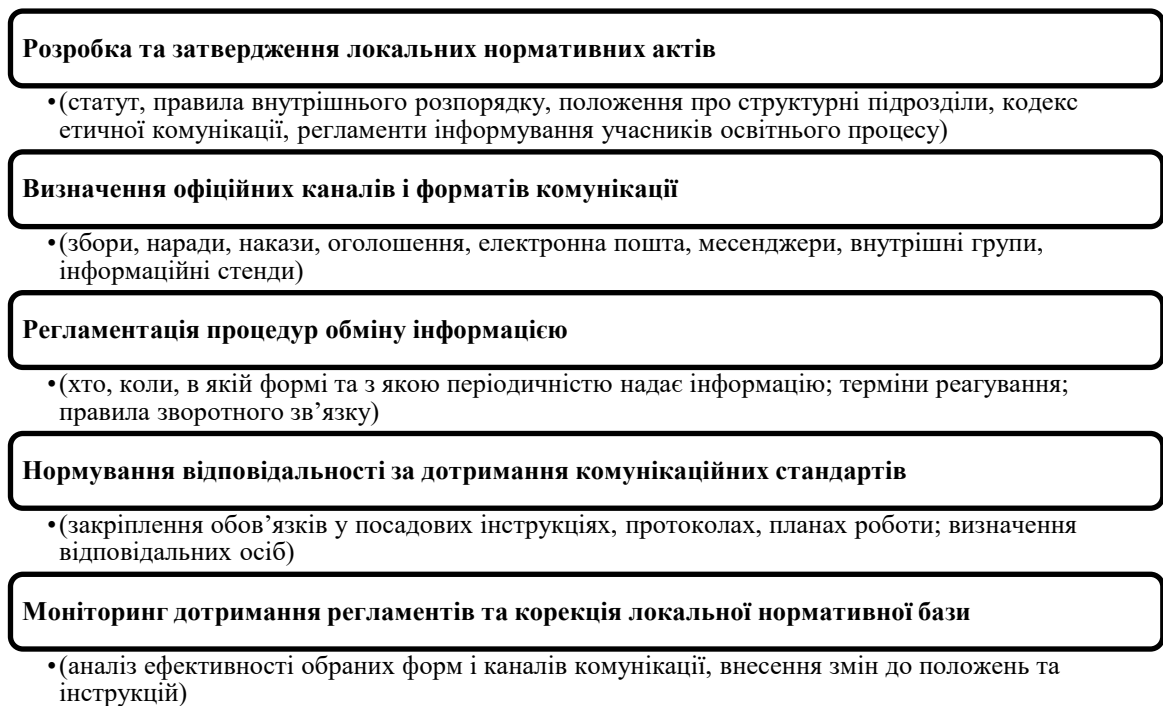


Рис. 1.5 Схема регламентно-нормативної моделі управління комунікаціями у ЗПО [36]

Отже, класичні моделі управління комунікаціями забезпечують лише базовий структурний каркас упорядкування формалізованих інформаційних потоків у закладі освіти, проте залишаються концептуально обмеженими щодо

відображення реальної багатовимірності комунікаційного середовища. Вони практично не охоплюють сферу неформальних каналів спілкування, партнерської взаємодії з дітьми та батьками, специфіки функціонування комунікацій у цифровому середовищі, а також емоційно-ціннісного виміру комунікації, що є визначальним для дитиноорієнтованої позашкільної освіти, де сформовані можливості для кожної дитини, а не заради системи. Саме тому авторська модель управління комунікаціями має спиратися на сильні сторони цих підходів (структурованість, чіткість, прозорість відповідальності), але доповнювати їх педагогічно-орієнтованими, рефлексивно-коригувальним, регламентованим, вимірювальними та цифровими компонентами.

У подальшому розвитку управлінської думки з'являються моделі комунікаційного менеджменту, PR та стратегічних комунікацій, які розглядають комунікації не лише як передавання інформації, а як процес управління взаєминами із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). У таких моделях виокремлюється коло ключових груп (персонал, клієнти, партнери, громада, органи влади), для кожної з яких визначаються цілі, інструменти і канали комунікації, розробляються стратегії та підходи до управління репутацією й іміджем закладу. Ці моделі наближають управління комунікаціями до сучасної логіки стейкхолдер-менеджменту, проте зосереджуються передусім на зовнішніх комунікаціях і не в повній мірі враховують педагогічний характер внутрішньо-організаційних взаємодій, притаманних закладам освіти [45]. Схему такої моделі представлено на рис. 1.6.

Узагальнення поданої функціонально-ієрархічної блок-схеми дає підстави стверджувати, що моделі комунікаційного менеджменту, PR та стратегічних комунікацій у закладі позашкільної освіти набувають характеру багаторівневої системи, в якій кожен рівень виконує специфічні функції та одночасно перебуває у стані постійної взаємодії з іншими рівнями. На верхніх щаблях цієї системи розташовані зовнішнє освітньо-політичне середовище й

стейкхолдери, які задають рамкові умови, формують суспільні очікування та визначають запит на прозорість, відкритість і підзвітність комунікацій.

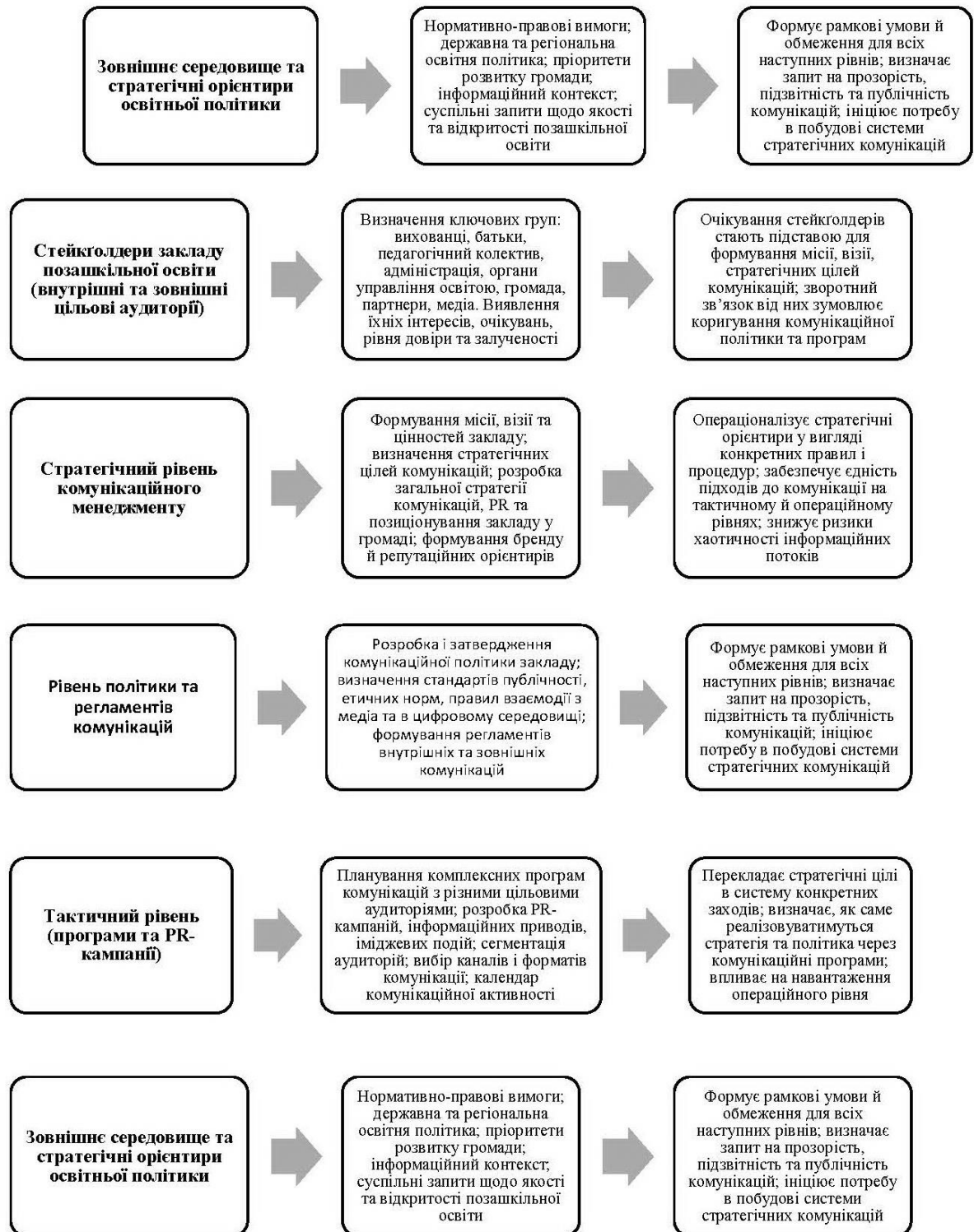


Рис. 1.6 Модель комунікаційного менеджменту, PR та стратегічних комунікацій у ЗПО [43; 53; 54]

Стратегічний рівень комунікаційного менеджменту в такій моделі постає як «зона конденсації» ключових смислів і цілей, що деталізуються на рівні тактичних програм і операційних практик. Ефективність комунікаційної діяльності закладу не може бути забезпечена виключно за рахунок поодиноких іміджевих заходів; вона потребує наявності чітко сформульованої стратегії й відповідної комунікаційної політики, інституційно закріпленої в локальних актах та регламентах. Саме стратегія та політика визначають зміст, тональність, цільову спрямованість і допустимі формати комунікацій з різними групами стейкхолдерів [13].

Важливим результатом аналізу є виокремлення рівнів зворотного зв'язку, моніторингу та корекції як ключового елемента забезпечення адаптивності комунікаційної системи. Це означає, що моделі комунікаційного менеджменту мають функціонувати як «навчальна система», яка постійно аналізує результати власної діяльності й на цій основі коригує стратегічні орієнтири та інструменти [80]. Для закладу позашкільної освіти це створює методологічне підґрунтя для побудови власної моделі управління комунікаціями, орієнтованої на довгострокове зміцнення довіри, партнерства й стійкості комунікаційного середовища.

Суттєвим результатом порівняльного аналізу є констатація недостатньої розробленості інструментарію вимірювання та оцінки комунікацій у більшості розглянутих моделей управління комунікаціями. Це зумовлює доцільність включення до авторської моделі спеціального факторно-критеріального блоку, який забезпечуватиме можливість кількісно-якісної оцінки стану комунікацій і слугуватиме основою для моніторингу, оцінки й корекції управлінських рішень.

Узагальнюючи, можна констатувати, що наявні моделі управління комунікаціями створюють достатню методологічну базу, проте в більшості випадків розроблялися без прямої орієнтації на специфіку закладу позашкільної освіти та завдання управління комунікаціями в умовах цифрової

трансформації. Вони або надто нормативні й адміністративно зорієнтовані, або інструментально зосереджуються на зовнішньому іміджі й PR, або ж фрагментарно описують окремі аспекти мережевої та цифрової взаємодії. Відсутність цілісної, спеціально адаптованої до позашкільного освітнього середовища моделі управління комунікаціями з розвиненим інструментарієм вимірювання їхньої ефективності й зумовлює потребу в розробці авторської моделі, яка поєднуватиме переваги розглянутих підходів і компенсуватиме їхні виявлені обмеження і це буде нашим наступним кроком.

Особливе значення для дослідження мають організаційно-педагогічні моделі управління закладами освіти, у яких комунікація інтегрується в загальну структуру управління. Такі моделі, як правило, містять методологічний, цільовий, змістовий, організаційно-структурний, технологічний та результативний компоненти, а також механізми зворотного зв'язку й корекції управлінських рішень. Комунікаційні процеси в них виступають не окремим блоком, а «прошарком», що пронизує всі елементи системи управління, забезпечуючи узгодження дій адміністрації, педагогів, здобувачів освіти та батьків.

Перевагою таких моделей є їхня близькість до реалій освітньої практики, однак у більшості випадків комунікація в них описується загальними термінами без розробленого інструментарію її вимірювання та оптимізації [32]. Схему моделі представлено на рис. 1.7.

Окрему групу моделей управління становлять мережеві та проектно-орієнтовані моделі, які формуються в умовах переходу від жорстко ієрархічних організацій до гнучких мережевих структур. У межах цих моделей заклад освіти розглядається як елемент розгалуженої мережі взаємодії із зовнішніми партнерами та іншими освітніми інституціями. Комунікаційні процеси описуються у термінах горизонтальної й діагональної взаємодії, тимчасових і постійних команд, міжінституційних зв'язків, крос-секторальної співпраці. Перевагою таких моделей є їхня здатність відображати

інноваційний, проектно-орієнтований характер діяльності сучасних закладів позашкільної освіти, проте вони потребують високої управлінської та комунікаційної компетентності суб'єктів.



Рис. 1.7 Організаційно-педагогічна модель управління ЗПО

Із розвитком цифрових технологій дедалі більшого поширення набувають цифрові та гібридні моделі управління комунікаціями, які інтегрують традиційні управлінські підходи із можливостями електронного

документообігу, платформ дистанційного навчання, соціальних мереж, сервісів миттєвого обміну повідомленнями та хмарних інструментів спільної роботи. У таких моделях комунікаційні процеси описуються як багатоканальна, мультимодальна система взаємодії, що функціонує в онлайн та офлайн середовищі. Їхня сильна сторона полягає в можливості забезпечувати оперативність, доступність і персоналізацію комунікацій, однак вони породжують нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, інформаційним перевантаженням, кіберризиками й необхідністю постійного розвитку цифрових компетентностей учасників освітнього процесу [30].

Порівняльний аналіз описаних вище моделей представлено у Додатку Б. Таблиця узагальнює ключові характеристики основних груп моделей управління комунікаціями, які застосовуються або можуть бути адаптовані у закладах позашкільної освіти, з урахуванням їхніх переваг, обмежень та можливостей адаптації до специфіки позашкільної освіти.

Результати проведеного порівняльного аналізу дають змогу сформулювати узагальнені рекомендації щодо побудови авторської моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. По-перше, класичні управлінські моделі доцільно інтегрувати в організаційно-структурний та нормативний блоки авторської моделі, використовуючи їх для формування локальних актів, регламентів комунікацій та системи документообігу, водночас свідомо обмежуючи їхній вплив на загальну логіку управління з огляду на притаманну їм надмірну централізацію [25].

По-друге, концептуальні напрацювання у сфері комунікаційного менеджменту та стратегічних комунікацій дозволяють інтерпретувати комунікацію як інструмент управління взаєминами зі стейкхолдерами. На їхній основі доцільно сформувати стратегічний блок моделі, що включатиме місію, візію та цінності комунікаційного середовища закладу, стратегічні цілі, цільові групи й очікувані результати взаємодії.

По-третє, організаційно-педагогічні моделі управління закладами освіти доцільно розглядати як концептуальну основу авторської моделі, у якій внутрішні комунікації трактуються одночасно як управлінський ресурс і як педагогічний феномен, пов'язаний із вихованням, розвитком суб'єктності дітей, формуванням організаційної культури.

По-четверте, розвиток мережевих і проєктно-орієнтованих моделей управління актуалізує необхідність включення до авторської моделі блоку, що описує комунікації в контексті партнерства та спільнот практики, де заклад позашкільної освіти концептуалізується як вузол мережі міжінституційних зв'язків.

По-п'яте, цифрове середовище доцільно розглядати як фундаментальну інфраструктуру комунікаційної системи закладу, передбачивши гібридну (онлайн-офлайн) логіку організації комунікацій із визначеною політикою цифрової безпеки та механізмами мінімізації ризиків цифрової нерівності.

Аналіз вищеперелічених груп моделей управління комунікаціями ЗПО свідчить про необхідність урахування їх специфіки як багатoproфільних установ. І. Мосякова наголошує на важливості управлінської культури та сучасних технологій менеджменту саме для багатoproфільних ЗПО [79], що підтверджує доцільність розроблення окремої моделі управління комунікаціями для ЗПО.

1.3 Концептуальні засади моделювання управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти

Результати теоретичного аналізу, здійсненого у підрозділах 1.1 та 1.2, засвідчують, що управління комунікаціями у ЗПО є складним, багатовимірним явищем, яке не вичерпується жодною з існуючих моделей. Це зумовлює необхідність розробки авторської концепції моделювання управління комунікаціями, такої, що враховує специфіку позашкільного освітнього середовища, умови цифровізації та виклики воєнного часу.

Перш ніж перейти до концептуальних засад авторської моделі, важливо уточнити ключові характеристики закладу позашкільної освіти як об'єкта управлінської діяльності. Саме ця специфіка визначає вимоги до системи управління комунікаціями та відрізняє ЗПО від загальноосвітніх, вищих чи корпоративних організацій, для яких розроблялися більшість існуючих комунікаційних моделей.

Відповідно до чинного законодавства України, позашкільна освіта є окремою підсистемою національної освітньої системи, до складу якої входять державні, комунальні та приватні заклади позашкільної освіти, а також інші освітні осередки, що виконують функції центрів позашкільної діяльності [5]. Принципова відмінність ЗПО від закладів формальної освіти полягає у добровільності участі вихованців: дитина самостійно обирає напрям, програму, педагога та формат взаємодії відповідно до власних інтересів і здібностей. Це зумовлює особливу логіку побудови комунікацій: вони мають бути не директивними, не монологічними, а партнерськими [2].

Організаційно-правові форми функціонування ЗПО є надзвичайно різноманітними: центри, палаци, будинки дітей і юнацтва, студії, школи мистецтв, малі академії наук, дитячо-юнацькі спортивні школи тощо. Залежно від характеру освітньої діяльності розрізняють комплексні (поєднують кілька напрямів) та профільні (зосереджені навколо одного-двох домінантних напрямів) заклади [135]. Ця типологічна різноманітність визначає варіативність комунікаційних стратегій, що застосовуються в різних видах ЗПО.

У вихованців ЗПО дітей і молоді, які систематично відвідують гуртки, секції, клуби, студії, секції формується специфічне та унікальне освітнє середовище, зорієнтоване на творчий розвиток, дослідницьку діяльність та соціалізацію. У таких закладах складається особлива організаційна культура, спільнота однодумців, яка об'єднує педагогів, вихованців, батьків на засадах довіри, співробітництва та спільної відповідальності за результати [110].

В умовах повоєнної відбудови України роль ЗПО набуває особливого значення: ці інституції здатні оперативно реагувати на суспільні трансформації, надавати дітям і молоді доступ до творчих та неформальних форматів навчання, формувати психологічну стійкість і підтримувати відчуття спільності, підтримки та реалізації своїх амбітних цілей у складних умовах.

Для систематизації ключових понять, що описують позашкільну освіту в різних нормативних і наукових контекстах, доцільно звернутися до порівняльної таблиці основних теоретичних визначень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні теоретичні визначення у системі позашкільної освіти

Термін	Законодавство України	Наукова періодика	Документи ЄС
1	2	3	4
Система позашкільної освіти	Освітня підсистема, що об'єднує державні, комунальні й приватні ЗПО, інші заклади освіти як центри позашкільної освіти, мережу гуртків, клубів та органи управління [5]	Відкрита соціально-педагогічна система, у межах якої забезпечуються навчання, виховання, розвиток і соціалізація дитини у вільний час через діяльність за інтересами	Мережа non-formal learning settings та youth work structures поза формальною освітою – молодіжні центри, клуби, громадські організації
Позашкільна освіта	Складова системи безперервної освіти, спрямована на набуття знань, умінь та навичок у вільний час для розвитку здібностей і задоволення інтересів у професійному розвитку	Цілеспрямований процес організації позаурочної освітньої діяльності дітей і молоді, що забезпечує розкриття творчого потенціалу, формування компетентностей та громадянську активність	Non-formal learning як складова навчання впродовж життя, що доповнює формальну освіту та спрямована на розвиток компетентностей і соціальну інтеграцію
Заклад позашкільної освіти	Суб'єкт системи, що забезпечує	Соціокультурний і освітній центр,	Аналоги – youth centres, non-formal education

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Заклад позашкільної освіти	освітню діяльність за інтересами, сприяє творчому, духовному й фізичному розвитку вихованців, готує їх до активної громадянської діяльності	простір самореалізації, партнерської взаємодії дітей, батьків, педагогів і громади, де реалізуються варіативні освітні ініціативи	providers, що реалізують програми неформального навчання на засадах добровільної участі
Неформальна освіта	Освіта за організованими програмами поза межами формальної системи, що не веде до повних освітніх кваліфікацій, але може завершуватися частковими кваліфікаціями	Організований, але гнучкий освітній процес через тренінги, гуртки, проєктну діяльність із визначеними цілями та результатами	Non-formal learning – цілеспрямовані освітні заходи поза формальною системою, результати яких можуть підлягати валідації

Джерело: складено автором на основі [5; 153; 135; 2; 110; 119; 146; 120; 136]

Варто розглянути принципи ефективного управління комунікаціями у ЗПО. Теоретичний аналіз наукових джерел [24; 16; 14] дозволяє сформулювати базові принципи, на яких має ґрунтуватися система управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти.

По-перше, принцип прозорості передбачає, що всі учасники освітнього процесу мають доступ до повної, достовірної й своєчасної інформації. Це формує довіру між сторонами та мінімізує ризик непорозумінь і спотворення змісту управлінських рішень.

По-друге, принцип двосторонності означає, що комунікація розгортається як взаємний обмін: управлінські рішення поєднуються з

можливістю для педагогів, вихованців і батьків висловлювати свої потреби та пропозиції, які враховуються адміністрацією.

По-третє, принцип адаптивності вимагає гнучкого реагування системи комунікацій на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища – цифрову трансформацію, воєнні загрози, кризові ситуації.

По-четверте, принцип цілісності передбачає узгодженість і системність інформаційних потоків через різні канали та їх інтеграцію в єдину комунікаційну політику закладу.

По-п'яте, принцип орієнтації на результат акцентує, що комунікаційні процеси мають бути спрямовані на досягнення конкретних освітніх та управлінських цілей: підвищення якості навчання, зростання довіри й залученості учасників, оптимізацію організаційних процесів.

Важливою складовою управління комунікаціями ЗПО є маркетингова компетентність та медіакультура керівника О. Просіна та О. Ануфрасва розглядають маркетингову компетентність як комплекс професійних знань, вмінь, навичок та особистих властивостей, що забезпечує успішну діяльність ЗПО в конкурентному середовищі [20]. Невід'ємною складовою цього є медіакультура керівника, яку О. Почуєва визначає як сукупність факторів і критеріїв ефективності комунікаційної діяльності в цифровому середовищі [89].

Для нашого подальшого дослідження не менш важливим є комунікаційний простір ЗПО в умовах цифровізації.

Аналіз наукових праць І. Воротникової, О. Сакалюк, О. Меленко, Т. Махині [113; 122; 4; 141; 69; 70] дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація суттєво змінює комунікаційний простір ЗПО. Цифрові інструменти доцільно розглядати як ресурс не лише для організації навчального процесу, а й для управління комунікаціями закладу. Їх упровадження потребує системного підходу, що враховує структуру, організаційну культуру та управлінські процедури конкретного закладу [150].

Комунікаційний простір ЗПО в умовах цифровізації характеризується такими ознаками: висока доступність інформації, прозорість та відстежуваність комунікацій, інтерактивність, швидкість передавання повідомлень, а також потенціал щодо зниження традиційних комунікативних бар'єрів [4]. У науковій літературі цей простір описується як багаторівнева система [141; 69]: рівень безпосередньої взаємодії між учасниками освітнього процесу; рівень організації та координації навчально-виховного процесу; рівень формулювання цілей розвитку закладу; рівень взаємодії з органами державної влади.

Узагальнюючи наведені характеристики, вважаємо, що комунікаційний простір ЗПО це інфраструктура (сукупність платформ, форматів) взаємодій між учасниками освітнього процесу яка реалізується через канали комунікації.

На нашу думку, на відміну від «комунікаційного простору», що описує архітектуру і структуру взаємодій, «комунікаційне середовище ЗПО» охоплює сукупність умов, норм, цінностей, ресурсів і практик, у яких відбуваються ці взаємодії (це канали інформування, культура, довіра тощо). Якщо простір це про де і між ким, то середовище це атмосфера. Саме комунікаційне середовище є об'єктом діагностики в авторській соціально-технологічній моделі.

У межах цього дослідження цифровізацію розуміємо як системний процес інтеграції цифрових технологій в управлінські, педагогічні і комунікаційні процеси закладу позашкільної освіти з метою підвищення їх якості, доступності та адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

У науковій літературі зазначено, що запровадження сучасної моделі управління комунікаціями, інтегрованої в цифрове середовище, дає ЗПО можливість оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність діяльності та забезпечити цілеспрямовану підтримку сталого розвитку [137]. Для цього учасники освітнього процесу мають бути готові до конструктивної

комунікативної діяльності та володіти відповідними цифровими компетентностями [72].

Для побудови ефективної моделі управління комунікаціями важливо розуміти структуру комунікативного процесу, яка є специфічною у ЗПО. У межах загальновизнаних наукових підходів [73; 6; 142; 17] виокремлюють чотири базові компоненти: відправник (адресант), повідомлення, канал комунікації та одержувач (реципієнт). Комунікативний процес у ЗПО проходить п'ять взаємопов'язаних етапів [124]: формування задуму; кодування та вибір каналу; передача повідомлення; декодування; зворотний зв'язок. На кожному з них можливі смислові втрати під впливом «шуму» – об'єктивних (технічні збої) та суб'єктивних (психологічні бар'єри, відмінності у досвіді) чинників [75].

Схему типового комунікаційного процесу представлено на рис. 1.8.

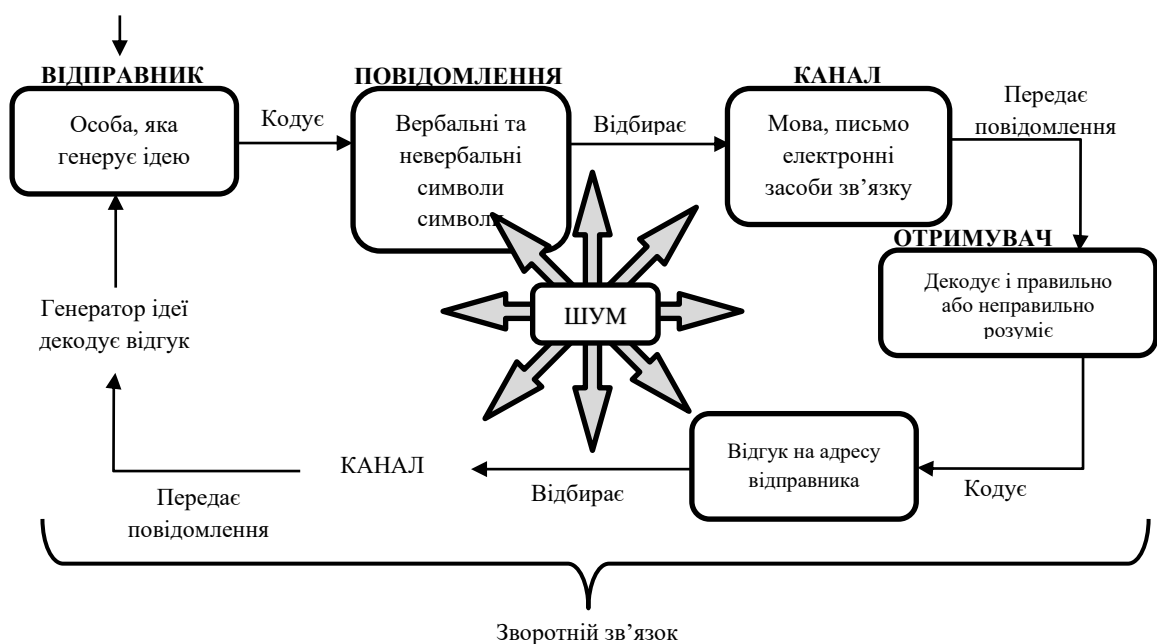


Рис. 1.8 Схема типового комунікаційного процесу [114; 129; 123]

Отже, узагальнення теоретичних підходів, аналіз існуючих моделей та специфіки ЗПО дозволяють сформулювати концептуальну рамку авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями. Вона ґрунтується

на інтеграції п'яти груп принципів і підходів, виявлених у ході дослідження: структурно-організаційних (з класичних управлінських моделей), гуманістично-педагогічних (з педагогічно орієнтованого підходу), системно-аналітичних (з системно-структурного підходу), стратегічно-репутаційних (з комунікаційного менеджменту) та цифрово-мережевих (з цифрових і гібридних моделей).

Модель має забезпечувати три виміри управління комунікаціями у ЗПО, визначені в аналізі: суб'єктний (адміністрація, педагоги, вихованці, батьки, партнери, громада); векторний (внутрішні, зовнішні та розвиткові комунікаційні процеси); циклічний (планування – організація – контроль – корекція). Це забезпечує цілісність, адаптивність та вимірюваність комунікаційного середовища закладу, що є визначальними вимогами до авторської моделі, обґрунтування якої представлено у розділі 3.

Чинники, що визначають конфігурацію комунікаційного простору ЗПО в умовах цифровізації, систематизовано на рис. 1.9.

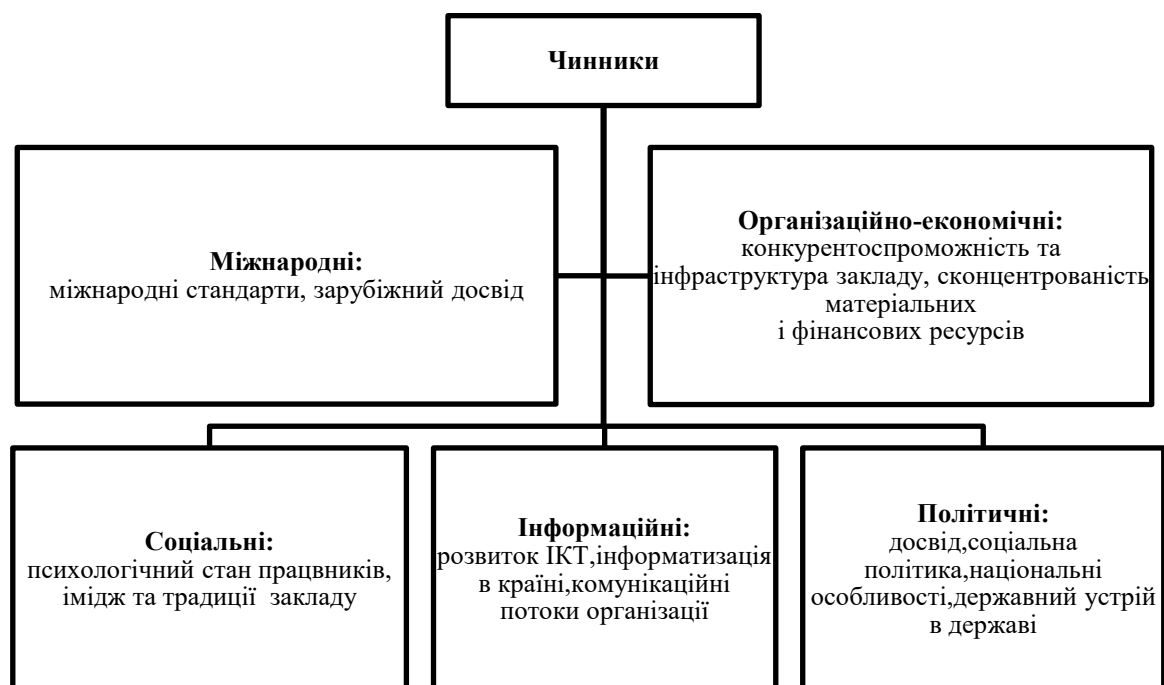


Рис. 1.9 Чинники впливу на комунікаційний простір ЗПО [151; 144]

Таким чином, концептуальні засади моделювання управління комунікаціями у ЗПО охоплюють: розуміння специфіки позашкільного освітнього середовища як добровільної, багатосуб'єктної системи; систему принципів ефективних комунікацій; характеристику комунікаційного простору в умовах цифровізації; структуру комунікаційного процесу та аналіз чинників його результативності. Сукупність цих елементів формує теоретико-методологічне підґрунтя для розробки авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, що є завданням розділу 3 дисертаційного дослідження.

Висновки до першого розділу

Здійснений у першому розділі теоретичний аналіз засвідчив, що управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти є складним, багатовимірним явищем, яке охоплює положення теорії управління освітою, педагогіки, соціальної комунікації, психології, соціології, цифрових технологій та стратегічного менеджменту. Комунікації у ЗПО доцільно розглядати як цілісну систему цілей, принципів, інструментів та організаційно-технологічних рішень, спрямованих на забезпечення внутрішньої узгодженості освітнього процесу, стійкої взаємодії з батьками, громадою та партнерами, а також на формування безпечного, підтримувального і ціннісно орієнтованого освітнього середовища.

1. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Встановлено, що «комунікація» у контексті управління ЗПО є не допоміжною, а стрижневою функцією управлінської діяльності, яка інтегрує всі її складові: планування, організацію, мотивацію, контроль та корекцію. Управління комунікаціями ЗПО визначено як цілісний процес, який має мету, вектор розвитку, систему цілей, принципів, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на забезпечення узгодженої взаємодії адміністрації, усіх учасників освітнього процесу, партнерів, засновників і громади в умовах

цифровізації та воєнного стану. Уточнено також поняття комунікаційний простір ЗПО, *це комунікаційний простір ЗПО це інфраструктура (сукупність платформ, форматів) взаємодій між учасниками освітнього процесу яка реалізується через канали комунікації* та розмежовано його з поняттям «комунікаційне середовище». Якщо простір це про «де» і «між ким», то середовище це «як» і «за яких умов».

2. Обґрунтовано інтегративний підхід до управління комунікаціями у ЗПО. Показано, що ефективна комунікаційна система не може спиратися лише на одну концептуальну модель. Доцільним є поєднання елементів адміністративно-інформаційного, педагогічно- та особистісно орієнтованого, системно-структурного, комунікаційно-менеджерського, проектно-мережевого та цифрового підходів. Такий підхід одночасно забезпечує структурну впорядкованість формальних інформаційних потоків, педагогічний зміст взаємодії, мережевий характер сучасної позашкільної освіти, а також відповідність викликам цифровізації та воєнних умов.

3. Систематизовано та критично оцінено існуючі моделі управління комунікаційними процесами. Виокремлено п'ять ключових груп моделей: класичні управлінські моделі (лінійно-ієрархічна, функціонально-лінійна, бюрократична, командно-адміністративна, регламентно-нормативна); моделі комунікаційного менеджменту й публічних комунікацій; організаційно-педагогічні моделі управління освітніми закладами; мережеві та проектно-орієнтовані моделі; цифрові та гібридні моделі. Доведено, що в чистому вигляді жодна з них не забезпечує повного відтворення специфіки комунікаційного середовища ЗПО.

4. Визначено специфіку ЗПО як суб'єкта управлінських комунікацій. Встановлено, що принципова відмінність ЗПО від закладів загальної освіти це добровільність участі вихованців, яка зумовлює особливу логіку побудови комунікацій: вони мають бути партнерськими, діалогічними та суб'єктно орієнтованими. Комунікаційний простір ЗПО функціонує як єдина система,

що охоплює рівень безпосередньої взаємодії учасників, рівень координації освітнього процесу, рівень стратегічного управління розвитком закладу та рівень взаємодії з органами державної влади.

5. Сформульовано принципи ефективного управління комунікаціями у ЗПО. На основі теоретичного аналізу визначено п'ять ключових принципів: прозорості, двосторонності, адаптивності, цілісності та орієнтації на результат. Показано, що в умовах цифровізації та воєнних викликів ці принципи набувають особливого практичного значення: управління комунікаціями перетворюється з допоміжної функції на стратегічний ресурс збереження контингенту, підтримки психологічної стійкості та конкурентоспроможності закладу.

6. Окреслено концептуальну рамку авторської моделі управління комунікаціями. Встановлено, що авторська соціально-технологічна модель має бути інтегративною, багаторівневою та адаптивною. Вона має забезпечувати три виміри управління комунікаціями: суб'єктний (адміністрація, педагоги, вихованці, батьки, партнери, громада), векторний (внутрішні, зовнішні та розвиткові комунікаційні процеси) та циклічний (планування – організація – контроль – корекція), а також передбачати інструментарій кваліметричної оцінки якості комунікаційного середовища.

7. Окреслено аспекти, які потребують обов'язкового подальшого дослідження. Незважаючи на значний науковий доробок у суміжних галузях, проблема управління комунікаціями саме у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації залишається недостатньо дослідженою. Поза належною увагою залишаються: вплив психологічного стану учасників освітнього процесу на ефективність комунікацій в умовах воєнного стану; відсутність цілісних, спеціально адаптованих до ЗПО моделей з розвиненим інструментарієм вимірювання їх ефективності; брак практичних механізмів поетапного впровадження таких моделей.

Таким чином, теоретико-методичний аналіз, здійснений у розділі 1, сформував концептуальне підґрунтя дослідження та дозволив визначити вимоги до авторської моделі управління комунікаціями у ЗПО. Водночас він засвідчив, що теоретичні напрацювання потребують емпіричного підтвердження та практичного обґрунтування через аналіз реального стану управління комунікаціями в закладах позашкільної освіти України.

Перехід від теоретичного до аналітично-емпіричного рівня дослідження зумовлює зміст розділу 2, у якому здійснено: аналіз динаміки розвитку мережі закладів позашкільної освіти України та основних статистичних показників охоплення дітей позашкільною освітою; дослідження реального стану комунікаційних процесів у ЗПО та виявлення їх ключових проблем і бар'єрів; розробку факторно-критеріальної матриці оцінювання стану управління комунікаціями; характеристику сучасних викликів і тенденцій розвитку комунікаційного середовища ЗПО в умовах цифровізації та воєнного стану. Отримані у другому розділі емпіричні дані та аналітичні висновки стануть безпосередньою основою для розробки авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у третьому розділі.

Результати дослідження за першим розділом подані у таких публікаціях [42; 36].

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

У другому розділі здійснено комплексну діагностику управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти України: проаналізовано динаміку скорочення мережі закладів та контингенту вихованців за 2010–2024 рока, виявлено п'ять системних організаційно-управлінських прогалин, проведено кваліметрична оцінка стану управління комунікаціями за розробленою факторно-критеріальною матрицею. Визначено п'ять стратегічних орієнтирів: системність, нормативна забезпеченість, вимірюваність, адаптивність та людиноцентричність, що визначили основу для формування соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти.

2.1 Аналіз динаміки розвитку комунікаційного середовища закладів позашкільної освіти України

Теоретичний аналіз, здійснений у першому розділі, встановив концептуальні засади управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти та окреслив вимоги до авторської моделі управління комунікаціями. Однак теоретичні положення набувають реального науково-практичного значення лише тоді, коли вони верифікуються на матеріалі конкретної емпіричної реальності. Саме тому другий розділ дисертаційного дослідження присвячений аналізу фактичного стану функціонування закладів позашкільної освіти України та реальних практик управління комунікаційним середовищем в умовах цифровізації. Ключове завдання цього підрозділу виявити об'єктивні тенденції, суперечності та проблемні зони, які визначають контекст і реальні умови для впровадження авторської моделі.

Наш вибір 2010–2024 рр., як часових меж дослідження не є випадковим. Цей період охоплює принаймні чотири якісно різних етапи в розвитку позашкільної освіти: відносна стабілізація (2010–2013); перша криза це початок збройного конфлікту та реформа децентралізації (2014–2018); пандемічний виклик і цифровий поворот (2019–2021); а також повномасштабне воєнне вторгнення і його наслідки (2022–2024). Аналіз управління комунікаціями впродовж цих етапів дає змогу побудувати динамічну картину трансформацій, які визначають сучасні потреби і можливості у цій сфері.

Первинним та найбільш очевидним індикатором стану системи позашкільної освіти є динаміка кількості закладів. Дані офіційної статистики [22] свідчать про нерівномірний, але загалом низхідний характер цієї динаміки впродовж досліджуваного чотирнадцятирічного періоду (рис. 2.1).

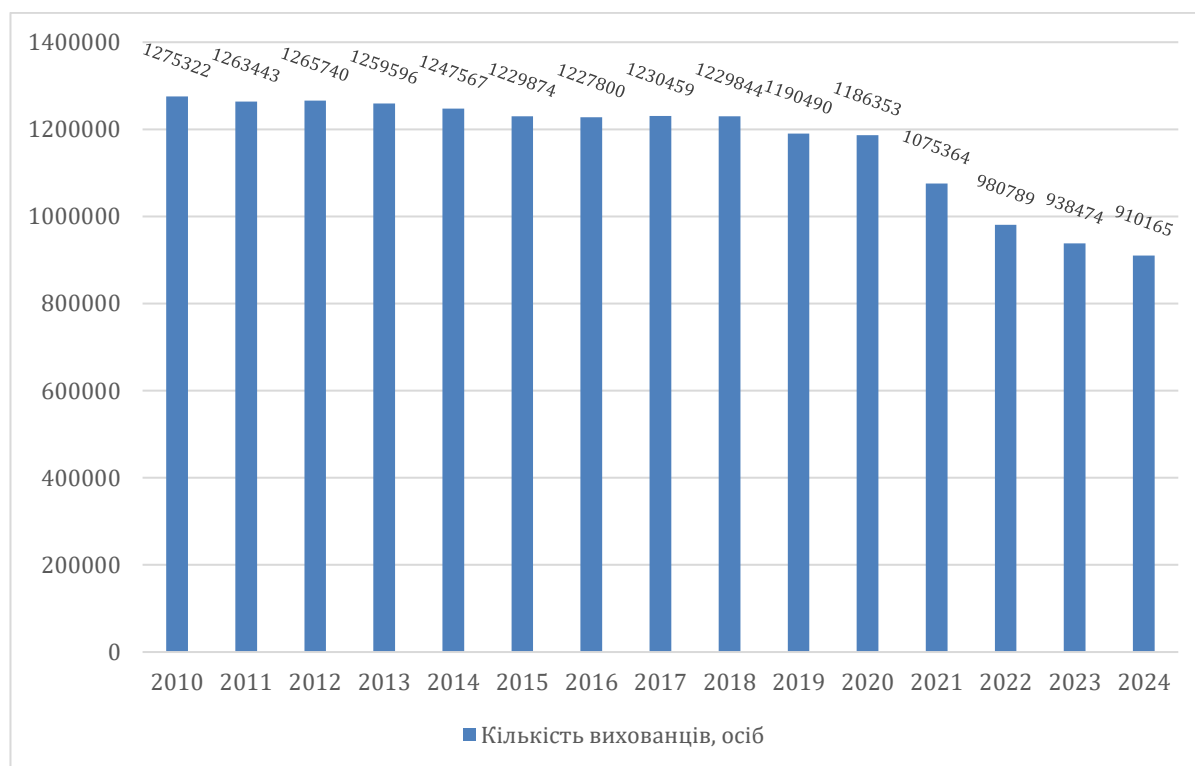


Рис. 2.1 Динаміка кількості закладів позашкільної освіти в Україні (2010–2024 рр.) [22]

Аналіз даних виявляє чотири чітко виражені фази. Перша це незначне інституційне зростання 2010–2012 рр.: від 1511 до максимального показника 1544 ЗПО (рис. 2.1). Друга фаза це різке скорочення 2012–2014 рр. (1544 → 1370): вплив безпекової кризи, анексії Криму, початку збройного конфлікту та пов'язаної реорганізації освітньої мережі. Третя це відносна стабілізація 2014–2019 рр. у «коридорі» 1370–1381 ЗПО, що можна інтерпретувати як ефект адаптації системи до нових умов децентралізованого фінансування. Четверта це стійкий низхідний тренд 2020–2024 рр. (1320 → 1279), зумовлений послідовним впливом пандемії COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення. Загалом за 2010–2024 рр. мережа ЗПО скоротилася приблизно на 15 %.

Не менш важливим є динаміка контингенту вихованців та її комунікаційні імплікації (рис. 2.2). Якщо динаміка кількості закладів відображає інституційний вимір системи, то зміна чисельності вихованців характеризує її функціональну результативність реальне охоплення дітей та молоді позашкільною освітою. Саме порівняння цих двох показників виявляє найбільш значущу з управлінської точки зору суперечність.

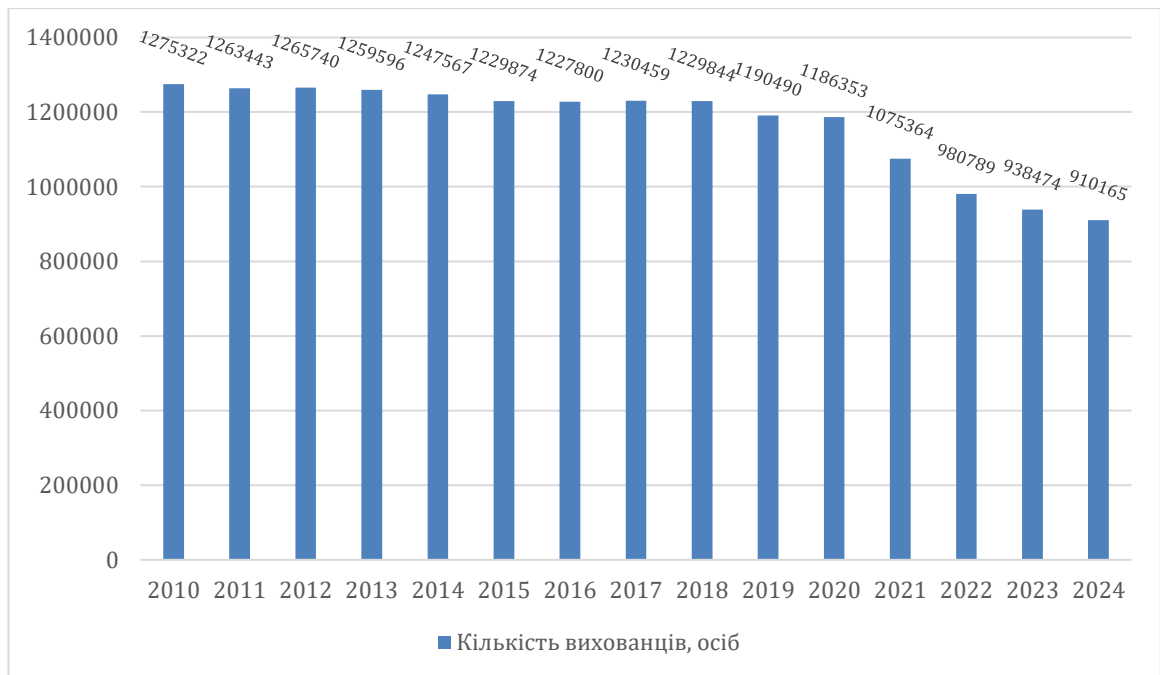


Рис. 2.2 Динаміка чисельності вихованців закладів позашкільної освіти в Україні (2010–2024 рр.) [22]

Зіставлення динаміки кількості закладів з динамікою контингенту вихованців за 2010–2024 рр. виявляє суттєву диспропорцію: мережа скоротилась на 15 %, тоді як кількість вихованців зменшилася з 1 275 322 до 910 165 осіб, а це приблизно на 29 %. Таким чином, темпи скорочення охоплення дітей позашкільної освітою майже вдвічі перевищують темпи скорочення мережі закладів, є суттєвим з аналітичної точки та свідчить про поглиблення структурних та організаційних дисбалансів. Частина закладів продовжує формально існувати, але де-факто переходить у режим мінімального функціонування.

Сучасний освітній менеджмент у ЗПО розглядається як комплексна управлінська діяльність, яка включає в себе організаційні, культурні, комунікаційні аспекти функціонування закладу [104]. Перед управлінням комунікаціями ЗПО постають два взаємопов'язані стратегічні завдання: по-перше, утримати наявний контингент через відкриту та підтримувальну комунікації; по-друге, активно залучати нових вихованців і партнерів через ефективні зовнішні комунікації, передусім цифрові, особливо на територіях з втратами інфраструктури та високим рівнем міграції. Саме ця дворівнева комунікаційна потреба визначає базові вимоги до авторської моделі.

Статистичні дані загальнонаціонального рівня не відображають суттєвої регіональної диференціації, яка є принципово важливою для розуміння реального стану системи. Аналіз регіонального зрізу свідчить про суттєву нерівномірність розвитку комунікаційного середовища залежно від типу громади (табл. 2.1).

Аналіз табл. 2.1 виявляє розрив між великими містами і сільськими громадами. Підключення до Інтернету зі швидкістю ≥ 100 Мбіт/с є у 42 % ЗПО великих міст і лише у 6 % сільських закладів. Наявність системної комунікаційної стратегії є ще більш нерівномірною: 34 % у великих містах і лише 7 % у сільській місцевості. Це означає, що абстрактна, середня по

Україні статистика маскує глибоку інфраструктурну нерівність, яка безпосередньо позначається на можливостях управління комунікаціями.

Таблиця 2.1

**Регіональна диференціація цифрового розвитку ЗПО
за типом громади (оціночні дані, 2024 р.)**

Показник цифрового розвитку ЗПО	Міста (обл. центри)	Міста і селища	Сільська місцевість	Вплив на управління комунікаціями
Підключення до Інтернету ≥ 00 Мбіт/с	42 %	18 %	6 %	Відеоконференції і хмарні сервіси доступні лише у великих містах та обл. центрах
Наявність вебсайту закладу	96 %	84 %	61 %	Публічна присутність і зовнішні комунікації нерівномірні
Використання електронного документообігу	88 %	71 %	48 %	Паперовий документообіг зберігається у більшості сільських ЗПО
Сторінки у соціальних мережах	93 %	81 %	58 %	У малих громадах комунікація з батьками через соцмережі менш доступна
Наявність електронних журналів	78 %	62 %	39 %	Розрив у автоматизації управлінських процесів
Наявність діючої комунікаційної стратегії	34 %	18 %	7 %	Стратегічне управління комунікаціями, це виняток, а не норма

Джерело: складено автором на основі [22; 27; 78; 81]

На нашу думку, для авторської моделі управління комунікаціями ЗПО ця диференціація має принципове значення: будь-який інструментарій управління комунікаціями, орієнтований виключно на добре забезпечені заклади, не матиме практичної цінності для більшості ЗПО України. Отже, модель управління комунікаціями ЗПО має відповідати двом обов’язковим вимогам: адаптивності і ресурсної реалістичності.

Поряд із регіональною диференціацією важливою є загальна динаміка цифрової інфраструктури, яка визначає технологічний потенціал розвитку комунікаційного середовища ЗПО (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники цифрової інфраструктури управління закладами
позашкільної освіти**

Показник	Одиниця виміру	2018	2020	2022	2024	Δ 2018–2024
Частка ЗПО, підключених до Інтернету	%	85	90	94	96	+11
Частка ЗПО з підключенням ≥ 100 Мбіт/с	%	8	12	18	25	+17
Частка ЗПО, що мають офіційний вебсайт	%	65	72	80	88	+23
Частка ЗПО з активними сторінками у соцмережах	%	55	68	78	85	+30
Частка ЗПО, що використовують електронний документообіг	%	30	45	60	75	+45
Частка ЗПО, що використовують електронні журнали	%	10	25	45	65	+55

Джерело: складено автором на основі [22; 27; 78; 81]

Дані табл. 2.2 демонструють однозначно позитивний вектор цифрового розвитку: за шість років частка ЗПО з електронним документообігом зросла більш ніж удвічі (30 % $\rightarrow$ 75 %), а впровадження е-журналів у шість з половиною разів (10 % $\rightarrow$ 65 %). Ці показники свідчать про суттєву технологічну трансформацію системи управління.

Водночас ці показники необхідно розглядати критично. Оскільки, по-перше, зростання частки закладів, підключених до тих чи інших цифрових сервісів, не означає автоматичного підвищення якості управління комунікаціями. Зокрема, наявність офіційного сайту не гарантує його регулярного оновлення та реальної комунікаційної функції; підключення до

Інтернету не вирішує проблеми цифрової компетентності педагогів; впровадження електронних журналів часто супроводжується паралельним веденням паперової документації.

По-друге, навіть за позитивної загальної динаміки, лише 25 % ЗПО мають підключення до Інтернету зі швидкістю ≥ 100 Мбіт/с, що необхідно для якісних відеоконференцій і хмарного документообігу.

По-третє, між наявністю цифрових інструментів та їх системним використанням у комунікаційних процесах зберігається суттєвий розрив, який є, мабуть, найбільш важливою проблемою з управлінської точки зору.

Аналіз цифрової інфраструктури розкриває технічний потенціал, однак для розуміння реального стану управління комунікаціями необхідно дослідити, які саме канали використовуються, з якою метою та наскільки системно (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура використання цифрових каналів комунікації в ЗПО

Канал / інструмент	Основне призначення	Управління, комунікації, % ЗПО	Зовнішні взаємодії, % ЗПО	Типові практики та обмеження
Месенджери (Viber, Telegram)	Оперативна взаємодія	95	75	Домінуючий інструмент; відсутність регламентів; ризики конфіденційності; неофіційний статус
Електронна пошта	Офіційне листування	70	85	Накази, звітність, листування з органами управління; низька оперативність відповіді
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Tik Tok)	Промоція, брендинг	45	90	Анонси, фотозвіти; переважно одностороннє інформування без реакції на звернення

Відеоконференції (Zoom, Google Meet)	Онлайн-наради, заняття	65	35	Дистанційні наради і педради; потребують стабільного Інтернету та навичок роботи
Google Workspace / Microsoft 365, система АСКОД	Робота з документами	55	20	Плани, хмарні папки; потребує навчання та адміністрування; найвищий управлінський потенціал
Вебсайти закладів	Публічна інформація	15	80	Розміщення оголошень і результатів; переважно одностороннє; зворотний зв'язок відсутній
Освітні платформи (Moodle, Classroom)	Навчальний контент	25	15	Матеріали, завдання; потребує підготовки педагогів; низьке охоплення у ЗПО

Джерело: складено автором на основі аналізу практик [10; 9; 109; 19; 131; 140]

Аналіз табл. 2.3 засвідчив ключову диспропорцію: домінування оперативних, але неформальних каналів, а саме месенджери охоплюють 95 % закладів у управлінській і 75 % у зовнішніх комунікаціях над структурованими платформами. Ця нерівномірність характерна як для взаємодії педагогів і адміністрації, так і для взаємодії з батьками і партнерами. На думку педагогічної спільноти, саме ця хаотичність, фрагментарність є головним джерелом «комунікаційного шуму», стану, за якого збільшення кількості каналів веде не до покращення, а до погіршення якості обміну.

А також, окремої уваги заслуговує показник використання Google Workspace / Microsoft 365 (55 % в управлінській комунікації). Ці платформи є технічно найбільш повнофункціональними рішеннями для управлінської комунікації, проте їх охоплення значно нижче, ніж у месенджерів. Виявилось, що основна причина це не відсутність технічного доступу, а нижчий поріг цифрової компетентності, необхідної для ефективного використання. Крім того, без відповідних регламентів і організаційної логіки навіть найкраща платформа не забезпечує системної комунікації.

Вважаємо, що визначення цифрових каналів в авторській моделі управління комунікаціями потребує попередньої систематизації їхніх технічних і функціональних характеристик (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика цифрових каналів комунікації
у ЗПО за ключовими параметрами**

Канал	Тип взаємодії	Формаліз.	Збереж. інф.	Безпека даних	Масштаб.	Доступн.	Рекоменд. функція у ЗПО
1	2	3	4	5	6	7	8
Електронна пошта	Асинхронне	Висока	Висока	Висока	Висока	Середня	Офіційні накази, звіти, зовнішнє листування
Вебсайт закладу	Асинхронне	Середня	Висока	Середня	Висока	Висока	Публічна інформація; новини; репутаційний ресурс
Соціальні мережі	Змішана	Низька	Висока	Середня	Дуже висока	Дуже висока	Зовнішній брендинг; залучення батьків і партнерів

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Месенджери	Змішана	Низька	Середня	Середня	Висока	Дуже висока	Лише оперативні повідомлення; потребує регламентів
Відеоконф.	Синхр.	Середня	Середня	Середня	Висока	Середня	Наради; педради; дистанційні заняття
Google Workspace / MS365	Переважаю асинхр.	Висока	Висока	Висока	Дуже висока	Середня	Оптимальне рішення для єдиної управлінської платформи
Освітні платформи (LMS)	Змішана	Середня	Висока	Висока	Висока	Середня	Навчальний контент; зворотний зв'язок між педагогом і вихованцем

Джерело: розроблено автором на основі [9; 109; 19; 131; 140; 18; 149]

Під час порівняльного аналізу цифрових каналів комунікації у ЗПО нами виявлено дві принципово різні групи інструментів, а саме: перша це основа (електронна пошта, Google Workspace/MS365, освітні платформи), яка характеризується високим рівнем формалізації, надійним збереженням інформації, відповідністю вимогам безпеки, а друга це канали оперативного реагування (месенджери, соціальні мережі), які забезпечують максимальну доступність і залученість при низькому рівні формалізації.

На нашу думку, ефективна модель управління комунікаціями не може обирати між цими групами, вона має інтегрувати їх у єдину конфігурацію, де кожен тип інструменту виконує відповідні функції: офіційні платформи виконують роль опорного каркасу, а месенджери та соцмережі роль гнучких провідників до учасників освітнього процесу. Google Workspace виділений іншим кольором, як оптимальне рішення для єдиної платформи і тому, ця рекомендація лягає в основу технологічного блоку авторської моделі.

Окремого аналізу потребує вплив воєнного стану на управління комунікаціями, як специфічний контекстуальний чинник, що суттєво ускладнює реалізацію будь-якої комунікаційної стратегії і водночас підвищує її значущість (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вплив чинників воєнного стану на управління комунікаціями у
зкладах позашкільної освіти**

Чинник воєнного стану	Прояв у ЗПО	Вплив на управління комунікаціями
Масове переміщення учасників	Переміщення вихованців, педагогів і родин у зв'язку з воєнними діями	Потреба в гібридних і дистанційних форматах; збереження зв'язку з переміщеними учасниками; персоналізована підтримувальна комунікація
Руйнування інфраструктури	Пошкодження або знищення будівель закладів у деяких регіонах	Повний перехід на дистанційний формат; необхідність термінової перебудови комунікаційних каналів
Перебої з електропостачанням	Систематичні відключення електроенергії внаслідок обстрілів енергетичної інфраструктури	Потреба в асинхронних форматах; резервні канали зв'язку; офлайн-дублювання критичних повідомлень
Психологічний стрес учасників	Підвищений рівень тривожності і психологічної втоми педагогів, вихованців і батьків	Підтримувальна функція комунікацій набуває стратегічного значення; психологічна безпека як обов'язкова умова
Безпекові обмеження	Повітряні тривоги, необхідність укриттів, обмеження публічних заходів	Алгоритми кризової комунікації; оперативне інформування про безпекові процедури; підтримка зв'язку в умовах тривоги
Зміна контингенту	Різке зменшення кількості вихованців у прифронтових регіонах і поява нових учасників у регіонах-реципієнтах	Потреба у швидкому встановленні комунікаційних зв'язків з новими учасниками; адаптивні канали залучення

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел [115; 109]

Аналіз табл. 2.5 підтверджує: воєнний стан трансформував управління комунікаціями не лише технічно, а й функціонально. Комунікація у ЗПО перестала нести інформаційний характер і перетворилася на інструмент антикризового управління, психологічної підтримки й єднання освітньої спільноти. Заклади, що не мали заздалегідь відпрацьованих алгоритмів кризової комунікації, демонстрували значно нижчий рівень організаційної стійкості. Від того, наскільки швидко, чесно, прозоро й чутливо комунікує ЗПО зі своїми стейкхолдерами, залежить довіра до закладу і готовність родин залишатися в той освітній траєкторії, яка їм до вподоби.

Водночас воєнний стан виявився потужним каталізатором цифрової трансформації: заклади, змушені перейти на дистанційний, змішаний формат, прискорено опанували нові цифрові інструменти і відпрацьовували практики, які збереглися і після стабілізації – що відповідає висновкам Levy [140] щодо пандемічного досвіду у Великій Британії. Це означає, що криза може бути не лише перешкодою, а й ресурсом для комунікаційної трансформації.

Аналіз вітчизняних тенденцій набуває наукової глибини при зіставленні з міжнародним досвідом управління комунікаціями в освітніх організаціях (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Міжнародний досвід управління комунікаціями в освітніх закладах та його актуальність для ЗПО України

Країна / організація	Тенденція / практика	Ключовий результат	Актуальність для ЗПО України
Фінляндія (Hämäläinen, Nissinen [133])	Цифрова взаємодія з батьками через персоналізовані платформи	Підвищення залученості батьків на 35 % у школах, що впровадили персоналізовані розсилки	Персоналізація комунікацій з батьками є ефективнішою за масові розсилки – актуально для ЗПО
Латвія (Zaumanis [153])	Стратегічна комунікація у регіональних університетах	Більшість закладів управляють комунікаціями реактивно, а не	Технологія без стратегії не вирішує проблему; ідентична ситуація

		стратегічно – навіть за наявності технологій	у більшості ЗПО України
США (Hanover Research [119; 117])	Комплексна комунікаційна стратегія шкільного округу	Заклади з формалізованими комунікаційними планами демонструють вищий рівень довіри з боку батьків	Нормативне закріплення комунікаційної стратегії у локальних актах є запорукою стійкості практик
ЄС (Digital Education Action Plan [123; 123])	Інтеграція цифрових інструментів в управлінські процеси	Пріоритет – не кількість інструментів, а якість їх інтеграції в єдину екосистему	Ключовий принцип для ЗПО: не більше каналів, а «єдина керована система»
Велика Британія (Levy [140])	Розширення цифрових каналів взаємодії з батьками після пандемії	Практики дистанційної взаємодії, запроваджені під час кризи, збереглися і дали стійкий позитивний ефект	Воєнний стан як каталізатор цифрової трансформації – криза може стати ресурсом змін
OECD [125; 124]	Цифрова трансформація освіти як стратегічний пріоритет	Цифровізація ефективна лише за наявності розвиненої цифрової компетентності персоналу	Розвиток компетентностей педагогів – передумова, а не наслідок впровадження технологій

Джерело: складено автором на основі [153; 119; 123; 124; 140; 133; 117]

Зіставлення з міжнародним досвідом засвідчує виявлені в ЗПО України наступні проблеми: домінування неформальних каналів, відсутність стратегічного підходу, дефіцит системної комунікаційної культури не є винятковими лише для України і відображають загальні закономірності цифрової трансформації освітніх організацій. Проте умови воєнного стану, рівень ресурсної нерівності між типами громад і специфіка позашкільної освіти (добровільність, багатосуб'єктність, мережевість) є нетиповими чинниками, що вимагають авторського, а не сталого підходу до подальшого моделювання управління комунікаціями ЗПО.

Принципово важливим висновком з міжнародного досвіду є те, що наявність технологій є необхідною, але не достатньою умовою ефективного управління комунікаціями. Дослідження OECD [125; 124] і Digital Education Action Plan ЄС [123; 123] підкреслюють: якість інтеграції інструментів у єдину керовану систему є вирішальною, ніж кількість доступних платформ. Саме цей принцип є концептуальним ядром авторської соціально-технологічної моделі.

Проведений нами аналіз дозволяє сформулювати п'ять ключових висновків.

По-перше, скорочення охоплення дітей позашкільною освітою (–29 % за 2010–2024 рр.) є значно інтенсивнішим, ніж зменшення кількості закладів (–15 %), що свідчить про кризу доступності. Ефективні комунікації є одним із ключових інструментів протидії цій тенденції через утримання контингенту і активне залучення нових вихованців.

По-друге, цифрова інфраструктура ЗПО в цілому має позитивну динаміку, проте між наявністю цифрових інструментів та їх системним використанням у комунікаційному управлінні зберігається суттєвий розрив. Подолання цього розриву є ключовим завданням для будь-якої моделі управління комунікаціями.

По-третє, домінування неформальних каналів (месенджерів) над структурованими платформами свідчить про відсутність цілісної комунікаційної політики у більшості ЗПО. Це породжує фрагментарність, ризики безпеки та ускладнює управлінський моніторинг.

По-четверте, регіональна диференціація є критичною: будь-яка універсальна модель управління комунікаціями має передбачати механізми адаптації до різних рівнів цифрової зрілості і ресурсного забезпечення:

- від столичних закладів до сільських громад.

По-п'яте, умови воєнного стану сформували принципово нові вимоги: комунікаційна система ЗПО має забезпечувати не лише інформаційний обмін, а й кризову взаємодію, психологічну підтримку та збереження контингенту в

умовах безпекової нестабільності. Водночас криза є потужним «каталізатором» цифрової трансформації, ресурс якої потрібно використати системно.

Отже, сукупність виявлених тенденцій і проблем унаочнює, що стан управління комунікаціями у ЗПО потребує не часткового покращення окремих каналів комунікації, а системного діагностичного аудиту. Саме для цього в підрозділі 2.2 здійснено комплексну діагностику стану комунікаційного простору ЗПО на основі авторського кваліметричного інструментарію.

2.2 Стан комунікаційного простору закладу позашкільної освіти: діагностика та факторно-критеріальна оцінка

Теоретичний аналіз, здійснений у першому розділі, і статистичний огляд тенденцій, представлений у підрозділі 2.1, окреслили структурний контекст, у якому функціонує комунікаційне середовище сучасних ЗПО. Однак для переходу від описової констатації до науково обґрунтованого моделювання необхідне емпіричне заглиблення. Саме цьому завданню присвячено цей підрозділ.

У сучасному науковому дискурсі якість комунікаційного простору дедалі частіше розглядається не як другорядна складова процесу управління, а як вирішальний чинник конкурентоспроможності, стійкості та здатності закладу до інноваційного розвитку. Зокрема, дослідники Dima, Florescu та Ionescu [126] наголошують, що організаційна комунікаційна компетентність керівників освітніх закладів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і рівень залученості персоналу. Brion та Kiral [111] у своєму дослідженні кризових комунікацій доводять, що якість управлінської комунікації в умовах нестабільності визначає здатність закладу зберігати функціональну стійкість. В умовах воєнного стану, децентралізації та розширення автономії закладів освіти ці висновки набувають особливої актуальності для українських ЗПО.

Оскільки, ми визначились, що комунікаційний простір, зокрема комунікаційний простір ЗПО це інфраструктура (сукупність платформ, форматів) взаємодій між учасниками освітнього процесу яка реалізується

через канали комунікації, тож оцінювання його стану вимагає комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи, інструменти самооцінки і кваліметричної оцінки комунікаційного простору та середовища ЗПО.

На різних етапах експерименту залучено 19 закладів позашкільної освіти, а на базі трьох з яких проведено формувальний та контрольні етапи експерименту. Для проведення комплексної діагностики обрано базовий об'єкт дослідження Комунальний заклад позашкільної освіти «Київська Мала академія наук учнівської молоді» (далі – Київська МАН). Вибір зумовлений кількома міркуваннями.

По-перше, Київська МАН є комунальним закладом позашкільної освіти столиці наукового спрямування з 80-річною інституційною історією, який охоплює 15 наукових відділень, деякі з них є унікальними.

По-друге, у закладі реалізовано концепції «Цифрова академія» та «Комунікаційна стратегія», що забезпечують системний підхід до управління комунікаціями і робить його найбільш привабливим для верифікації авторської моделі.

По-третє, Київська МАН включена до системи МАН України, що поєднує поглиблений аналіз базового об'єкта з репрезентативним охопленням системи в цілому.

У 2023 році вихованці Київської МАН здобули 46 перемог на 22 міжнародних конкурсах у 17 країнах та піднімали прапор України міжнародних майданчиках інтелектуальних змагань. За підсумками 2024 року Київська МАН відзначена статусом «Інноваційний заклад освіти м. Києва».

Станом на початок 2026 року до заходів закладу залучено понад 6 тисяч учнів столиці, а з урахуванням організації та проведення інтелектуальних змагань (з червня 2025 року) це близько 50 тисяч школярів столиці. Комунікаційна активність закладу є системною і документованою: у 2022 році, в умовах повномасштабного вторгнення, опубліковано близько 5000 публікацій у Facebook, вийшло понад 100 матеріалів у ЗМІ, оновлено понад

800 повідомлень на офіційному сайті. Кількість заходів зросла на 9,7 %, залучених дітей на 11,5 %.

Вагомі досягнення КМАН за 2025/2026 навчальний рік:

- набуття Київською МАН статус члена Асоціацій і клубів ЮНЕСКО в Україні. Це міжнародна мережа клубів, що налічує понад 4000 організацій у 86 країнах світу. Фактично, Київська МАН стала першим і наразі єдиним в Україні територіальним відділенням Малої академії наук, закладом позашкільної освіти з відповідним статусом;

- Київська МАН стала провайдером інтелектуальних змагань у місті Києві. Організовано та проведено I та II етапи учнівських олімпіади з 19 навчальних предметів у безпрецедентному масштабі: 77 000 школярів столиці і понад 44 500 дітей взяли участь. Київ відправив команду на Україну з 164 учасників, з яких 136 киян (83 %) здобули перемоги;

- 51 перемога на всеукраїнському етапі Конкурсу-захисту МАН України, із 69 учасників команди Києва – 74 % призових місць.

Це результат не лише талановитих дітей, а й щоденної праці вчителів, наставників та всієї системи освіти міста Києва.

Тому, для системного осмислення потенціалу та обмежень розвитку комунікаційного середовища Київської МАН здійснено SWOT-аналіз, що інтегрує дані спостережень, анкетування і кваліметричної діагностики (табл. 2.7).

Аналіз сильних сторін засвідчує, що Київська МАН має потужний комунікаційний потенціал: кваліфікований педагогічний колектив, задекларовані стратегічні пріоритети цифровізації, розвинену зовнішню публічну комунікацію і стійкий позитивний імідж. Виявилось, що саме ці сильні сторони є тією основою, на якій може вибудовуватися системна трансформація, саме вони формують мотиваційний і інституційний ресурс для впровадження авторської моделі управління комунікаціями.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз комунікаційного середовища КЗПО «Київська Мала академія наук учнівської молоді»

<i>S – Сильні сторони</i>	<i>W – Слабкі сторони</i>
1	2
1. Компетентні педагогічні працівники з досвідом налагодження продуктивного діалогу з учнями, батьками та партнерами	1. Недостатня координація між структурними відділеннями – відсутність єдиної комунікаційної стратегії
2. Наявність функціонуючих каналів комунікації (електронна пошта, месенджери, наради)	2. Низька інтеграція комплексних цифрових платформ управлінської комунікації
3. Розвинена цифрова присутність: активний сайт з новинами та календарем подій, сторінки у соціальних мережах (понад 5000 публікацій у 2022 р.)	3. Недостатня підготовка частини педагогів до ефективної цифрової комунікації, нерівна компетентність
4. Сформований позитивний імідж і авторитет закладу – основа довіри педагогів, батьків і партнерів	4. Недостатня швидкість обміну інформацією між структурними підрозділами
5. Активна участь у наукових заходах різних рівнів – розвинені зовнішні комунікації та партнерські мережі	5. Переважно односторонній характер комунікацій: інформування без систематичного зворотного зв'язку
6. Реалізовані концепції «Цифрова академія» та «Комунікаційна стратегія» – задекларований пріоритет цифрових комунікацій	6. Відсутність єдиних регламентів використання цифрових каналів – хаотичність інформаційних потоків
<i>O – Можливості</i>	<i>T – Загрози</i>
1. Впровадження єдиної платформи для управлінської комунікації	1. Конкуренція з іншими освітніми закладами за контингент вихованців і партнерські ресурси
2. Розвиток компетентностей педагогів через методичні консультації і міжзакладний обмін досвідом у системі МАН	2. Обмеження фінансування і бюджетні скорочення – ускладнення модернізації комунікаційної інфраструктури
3. Створення внутрішнього інформаційного порталу з алгоритмами взаємодії	3. Безпекові виклики воєнного стану: перебої з електрикою та Інтернетом, переміщення учасників
4. Залучення вихованців до комунікаційної діяльності закладу (ведення сторінок, медіаконтент)	4. Психологічне вигорання педагогів – зниження мотивації до нових практик взаємодії

Продовження табл. 2.7

1	2
5. Партнерство з IT-компаніями для вдосконалення технічної складової	5. Кібербезпекові загрози і ризики витоку персональних даних при використанні месенджерів
6. Реалізація Комунікаційної стратегії МОН України 2023–2030 як нормативної основи	6. Нестабільність кадрового складу – ризик втрати накопиченого досвіду при плинності кадрів
7. Міжнародна співпраця і обмін практиками управління комунікаціями	7. Зниження залученості батьків і вихованців через інформаційне перевантаження

Джерело: розроблено автором

Слабкі сторони концентруються у площині внутрішньої координації і нормативного впорядкування: відсутність єдиної управлінської платформи, нерівна цифрова компетентність педагогів, переважно односторонній характер інформування. Крім того, незважаючи на наявність задекларованої Комунікаційної стратегії, вона не підкріплена локальними регламентами використання конкретних каналів, що породжує розрив між стратегічними намірами і реальними практиками. Це відповідає висновку Novak та ін. [144]: наявність стратегічних документів без операційних регламентів не забезпечує реального підвищення якості комунікацій.

Можливості є суттєвими і конкретними: нормативна підтримка Комунікаційної стратегії МОН України 2023–2030, розвинена партнерська мережа, розвиток ресурсів системи МАН, потенціал залучення вихованців, випускників до комунікаційної діяльності.

Стратегічна логіка SWOT-аналізу визначає пріоритети авторської моделі: використати сильні сторони (компетентні педагоги, задекларовані стратегії) для реалізації можливостей (єдина платформа, система МАН) при одночасному подоланні слабкостей (відсутність регламентів, нерівна компетентність) і нейтралізації загроз (вигорання, кіберризика). Саме ця логіка відображена у структурі п'яти блоків соціально-технологічної моделі (підрозділ 3.1).

Як виявилось у ході проведення аналізу, серед загроз, які заслуговують особливої уваги є: психологічне вигорання педагогів і безпекові виклики, що ускладнюють цифрову комунікацію. Ці загрози безпосередньо позначаються на організаційній культурі колективу (психологічний клімат), а це фактор з найнижчою динамікою за факто-критеріальним виміром про якому ми будемо говорити далі.

Основу констатувального експерименту становить співставлення методів дослідження, зокрема: кваліметричний метод, який забезпечує кількісні показники, стандартизовану оцінку стану системи управління комунікаціями на кожному вимірювальному зрізі. Крім того, анкетне опитування педагогічних працівників за ідентичним інструментарієм фіксує сприйняття якості комунікаційного середовища і дозволяє відстежити динаміку різних практик.

Тому, з метою емпіричного вивчення стану комунікаційного простору розроблено авторську анкету «Оцінка управління комунікаціями» (Додаток В). Структура анкети охоплює шість тематичних блоків: канали комунікації, взаємодія адміністрації з педагогами, комунікація з батьками та вихованцями, психологічний клімат і зворотний зв'язок, цифрові комунікації та компетентність, загальна оцінка.

Відбір респондентів для проведення анкетування (табл. 2.8). До участі залучено 250 педагогічних працівників, в тому числі керівників із 19 закладів позашкільної освіти наукового спрямування з практичним досвідом роботи не менше трьох років.

Процедура збору даних реалізована у змішаному форматі: частина респондентів заповнювала анкету в паперовому вигляді під час методичних заходів і щомісячних нарад директорів системи МАН, частина в електронному форматі через Google-форму. Анкетування тривало протягом 2–3 тижні; ідентифікаційні дані не збиралися. Опрацювання результатів здійснювалося методами статистики та якісного контент-аналізу.

Таблиця 2.8

**Умови відбору респондентів для проведення емпіричного дослідження
стану управління комунікаціями у ЗПО**

(узагальнено автором)

Критерій відбору	Значення	Пояснення
Частка залучених респондентів	83,33 %	250 із 300 педагогічних працівників 19 закладів позашкільної освіти наукового спрямування
Кількість охоплених закладів	19	Заклади позашкільної освіти наукового спрямування різних регіонів України
Мінімальний досвід роботи у ЗПО	Не менше 3 років	Умова наявності практичного досвіду управлінської та педагогічної комунікації
Напрями освітньої діяльності	Різнопрофільні	Науково-технічний, художньо-естетичний, туристсько-краєзнавчий, еколого-натуралістичний та ін.
Характер посади та залученість	Адміністративні та педагогічні ролі	Регулярна взаємодія з адміністрацією, колегами, вихованцями та батьками
Структурна диференціація	Різні підрозділи	Представники різних відділів, гуртків та секцій для забезпечення репрезентативності

Узагальнені результати анкетного опитування педагогічних працівників ЗПО представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Узагальнені результати анкетного опитування педагогічних працівників
ЗПО (n = 250)(узагальнено автором)**

Параметр	Ключовий індикатор	Відповіді (%)	Інтерпретація
1. Своєчасність інформування	Частка часто або завжди	53 %	Прийнятний рівень базової організованості, але далекий від системного
2. Домінуючі канали	Viber/Telegram як основний канал	78 %	Неформальні інструменти без регламентів; ризик хаотичності
3. Зрозумілість повідомлень	Частка повністю зрозуміло	46 %	Дефіцит структурованості управлінських повідомлень

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
4. Зворотний зв'язок	Частка рідко	60 %	Вертикальна модель; педагоги – об'єкти, не суб'єкти
5. Залученість до рішень	Частка частково	64 %	Обмежена суб'єктна участь педагогів у прийнятті рішень
6. Міжпідроздільна взаємодія	Частка слабка	47 %	Недостатній розвиток горизонтальних зв'язків
7. Загальна самооцінка якості комунікацій	Середнє за 10-бальною шкалою	5,9/10	Середній рівень при значних резервах зростання

Результати анкетування виявили суперечливий характер стану управління комунікаціями. Лише 53 % педагогів зазначили своєчасність отримання важливої інформації; домінування месенджерів (78 %) без регламентів підтверджує орієнтацію на неформальні інструменти. Особливо проблемним є вимір зворотного зв'язку: 60 % педагогів отримують його рідко, а 64 % відчувають залученість до рішень лише частково. Система зберігає вертикальний характер, де педагоги виступають об'єктами інформування, а не суб'єктами спільного ухвалення рішень. На думку педагогів, учасників дослідження, саме цей аспект є найбільш критичним.

Якісний аналіз відкритих відповідей систематизовано за шістьма категоріями бар'єрів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Систематизація бар'єрів ефективної комунікації у

ЗПО за результатами контент-аналізу відкритих відповідей

(узагальнено автором за результатами контент-аналізу відкритих відповідей)

Категорія бар'єру	Типові формулювання педагогів	Управлінська інтерпретація
1	2	3
Хаотичність каналів	Не знаєш, де шукати потрібну інформацію; одне в Viber, інше – на пошту, третє – усно	Відсутність єдиної платформи та регламентів; «комунікаційний шум» знижує якість обміну
Брак прозорості рішень	Рішення приймаються без пояснень; не розумію, чому так, а не інакше	Домінування вертикальної моделі без зворотного зв'язку; дефіцит пояснення логіки рішень

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Інформаційне перевантаження	Занадто багато повідомлень; чати переповнені нерелевантними повідомленнями	Відсутність пріоритизації і розподілу між офіційними та оперативними каналами
Нерівна цифрова компетентність	Деякі колеги не користуються Google-формами»; не всі вміють з платформою	Відсутність системної програми розвитку компетентностей; нерівномірність стримує загальне підвищення якості
Закритість керівництва	Моя думка не враховується; страшно висловлювати критику	Дефіцит психологічної безпеки і культури відкритого діалогу між адміністрацією і педагогами
Вплив воєнного стану	Перебої зі світлом ускладнюють онлайн-зустрічі; люди в різних містах	Необхідність гібридних і асинхронних форматів; підтримувальна функція набуває стратегічного значення

Відкриті відповіді засвідчують: педагоги не лише фіксують проблеми, а й конструктивно формулюють бажаний стан. Найчастіше згадуваними є організаційно-культурні, а не технологічні бар'єри. Це збігається з висновками Levy [140]: довіра і психологічна безпека є передумовою ефективності будь-яких технологічних рішень у комунікаційному управлінні.

Надалі, нами здійснено диференційований аналіз показників стану управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти, який наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Диференційований аналіз показників стану управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти

(розроблено автором за результатами анкетного опитування)

Показник	Київська МАН та МАН Київської області	Обласні	Районні	Висновок
1	2	3	4	5
Своєчасність («часто/завжди»)	68 %	55 %	41 %	Розрив 27 % – суттєва нерівність, пов'язана з ресурсним забезпеченням

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Зрозумілість («повністю»)	59 %	47 %	34 %	У районних закладах удвічі менше педагогів вважають повідомлення повністю зрозумілими
Зворотний зв'язок («рідко»)	52 %	61 %	68 %	Проблема загальна; навіть у столиці більше половини педагогів рідко отримують зворотний зв'язок
Залученість до рішень («так»)	24 %	17 %	12 %	Системна проблема управлінської культури, а не ресурсного дефіциту
Міжпідроздільна взаємодія («слабка»)	38 %	48 %	56 %	Горизонтальна взаємодія погіршується зі зменшенням ресурсного забезпечення
Самооцінка якості (/10)	6,4	5,9	5,3	Зв'язок між ресурсним потенціалом і суб'єктивною оцінкою є прямим
Кваліметрична оцінка F ₁	0,81	0,76	0,71	Всі три групи мають середній рівень; різниця 0,10 суттєва, але не непереборна

Аналіз виявляє два принципово важливі висновки. По-перше, між групами існує виразна диференціація: різниця між столичним та Київськими обласними, іншими обласними і районним закладами сягає 27 % за показником своєчасності інформування. Відтак ресурсна нерівність безпосередньо позначається на якості комунікаційного середовища.

По-друге, ряд проблем є загальними для всіх груп: залученість педагогів до рішень залишається низькою скрізь від 12 % до 24 %. Виявилось, що це є системним управлінським дефіцитом, а не наслідком браку ресурсів. Саме тому авторська модель має передбачати не лише технологічні, а й зміни у стилі управління та культурі спілкування в колективі.

У табл. 2.12 нами систематизовано та представлені пріоритети змін у розрізі трьох типів закладів

Таблиця 2.12

Пріоритетні напрями змін в управлінні комунікаціями за результатами опитування педагогів (у % від кількості респондентів кожної групи)

узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Пріоритетний напрям змін	Київська МАН та Київська обл. МАН	Обласні центри	Районні центри	Загальна частка
Єдина цифрова платформа з чіткими правилами	71 %	74 %	69 %	71 % найбільш запитуваний напрям
Прозорість управлінських рішень	63 %	68 %	72 %	68 % більш актуально для менш ресурсних закладів
Систематичний зворотний зв'язок	58 %	64 %	66 %	63 % запит зростає зі зменшенням ресурсів
Розвиток цифрових компетентностей	44 %	52 %	61 %	53 % у районних закладах значно актуальніше
Психологічна безпека і відкритий діалог	39 %	47 %	54 %	47 % стабільний запит у всіх групах
Регулярні оперативні наради (стендапи)	36 %	41 %	38 %	38 % рівномірний запит незалежно від типу закладу

Аналіз табл. 2.12 підтверджує спільність запитів педагогів незалежно від типу закладу: єдина платформа і прозорість рішень є пріоритетом у всіх трьох групах з часткою понад 60 %, а це означає, що проблема не локальна, а системна, підтверджена педагогічними працівниками незалежно від закладу. Цей висновок обґрунтовує нашу соціально-технологічну модель управління комунікаціями.

Водночас розвиток компетентностей є значно актуальнішим для районних закладів (61 %) порівняно зі столичним (44 %), що відображає реальну нерівність стартових умов. Крім того, педагоги готові до змін: серед

відповідей на запитання про пріоритетні цифрові інструменти 65 % назвали Google Workspace або аналогічні комплексні рішення, що свідчить про реалістичність переходу до більш організованого цифрового середовища.

Водночас виявлені проблемні зони потребували не лише якісного опису, а й кількісного вимірювання, зокрема інструменту, який би зафіксував реальний стан комунікаційного середовища і в подальшому відстежив динаміку змін. Застосування цього підходу дозволило нам розробити факторно-критеріальну матрицю інтегральної оцінки якості управління комунікаціями ЗПО, яка включає 10 факторів та 30 критеріїв.

Основою кваліметричного обґрунтування моделі є підходи, розроблені О. Ануфрієвою та З. Рябовою, які розглядають кваліметрію як інструмент моделювання адаптивних стратегій управління в освіті [60].

Факторно-критеріальна матриця виконує роль кваліметричного ядра і є визначальним елементом соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у ЗПО.

У таблиці 2.13 представлена структура факторно-критеріальної матриці, а для подальшої верифікації вагомості коефіцієнтів та апробації в умовах реальних практик, нами проведено кваліметричний вимір якості управління комунікаціями у досліджувальних ЗПО (Додаток Д).

Кожен фактор отримує ваговий коефіцієнт m , що відображає його відносну значущість у загальній ефективності комунікаційної системи. Кожен критерій отримує ваговий коефіцієнт v , що конкретизує важливість окремого аспекту всередині фактора. Для кожного критерію визначається коефіцієнт відповідності K (від 0 до 1), що фіксує фактичний стан його реалізації в конкретному закладі. Часткові оцінки критеріїв розраховуються як добутки v та K ; часткові оцінки факторів, як суми часткових оцінок критеріїв з урахуванням вагового коефіцієнта m . Загальна інтегральна оцінка є сумою часткових оцінок усіх факторів.

Таблиця 2.13

**Факторно-критеріальна матриця оцінки якості управління комунікації
закладу позашкільної освіти**

фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – K	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Внутрішні канали комунікації	0,12	Наявність стабільно працюючих електронних каналів зв'язку (пошта, чати)	0,33	K1		0	0,00
		Доступ до каналів для всіх працівників	0,35	K2		0	
		Оперативність передачі важливої інформації	0,32	K3		0	
2. Взаємодія адміністрації з педагогами	0,11	Регулярність нарад, засідань, методичних об'єднань	0,32	K4		0	0,00
		Залучення педагогів до управлінських рішень	0,35	K5		0	
		Зворотний зв'язок із керівництвом	0,33	K6		0	
3. Комунікація з батьками та вихованцями	0,10	Наявність стабільних каналів спілкування з батьками	0,20	K7		0	0,00
		Повнота та своєчасність інформування	0,3	K8		0	

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
		Відкритість до звернень і пропозицій	0,50	K9		0	
4. Публічність і відкритість діяльності. Зворотний зв'язок	0,098	Наявність і актуальність інформації на сайті або соцмережах	0,32	K10		0	0,00
		Регулярне інформування про заходи, досягнення. Аналіз звернень та пропозицій	0,35	K11		0	
		Залучення громадськості до заходів закладу. Реакція на зауваження і скарги	0,33	K12		0	
5. Внутрішні регламенти та документи	0,095	Наявність положень, наказів, інструкцій щодо комунікацій	0,32	K13		0	0,00
		Дотримання затверджених процедур	0,35	K14		0,00	
		Обізнаність працівників із правилами інформування	0,33	K15		0	
6. Психологічний клімат (організаційна культура)	0,097	Рівень довіри між працівниками.	0,27	K16		0	0,00
		Наявність або відсутність конфліктів.	0,23	K17		0	
		Підтримка атмосфери взаємоповаги та партнерства	0,50	K18		0	
7. Залучення вихованців до комунікації	0,092	Ініціативність дітей у створенні контенту	0,20	K19		0	0,00

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Цифровізація освітнього процесу	0,092	Підтримка учнівських проєктів.	0,30	K20		0	
		Формування комунікативних навичок вихованців	0,50	K21		0	
	0,099	Технологічна інфраструктура (Наявність комп'ютерної техніки, забезпечення швидкісного інтернету в аудиторіях, кабінетах, адміністрації. використання хмарних сервісів і освітніх платформ)	0,33	K22		0	0,00
		Цифрова компетентність педагогів і персоналу (Рівень володіння цифровими інструментами для навчання, комунікації, оцінювання. Здатність самостійно створювати цифровий контент і адаптувати уроки)	0,32	K23		0	
		Цифровізація освітнього та управлінського процесу (Впровадження	0,35	K24		0	

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Цифровізація освітнього процесу	0,099	електронних документів, журналів, обліку. Платформи для дистанційного навчання Застосування цифрових засобів в освітньому процесі: онлайн-занять, платформ, гейміфікації. Автоматизація управління					
9. Спільні заходи	0,096	Частота проведення заходів за участю батьків/громади	0,33	K25		0	0,00
		Рівень участі різних сторін	0,32	K26		0	
		Оцінка заходів учасниками	0,35	K27		0	
10. Професійний розвиток педагогів	0,10	Проведення тренінгів/вебінарів з комунікації	0,27	K28		0	0,00
		Застосування знань на практиці	0,32	K29		0	
		Мотивація до самонавчання у сфері взаємодії	0,41	K30		0	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

Десять факторів представленої факторно-критеріальної матриці охоплюють усі виміри комунікаційного середовища ЗПО, виявлені в теоретичному аналізі і підтверджені емпіричним дослідженням. Вибір факторів і критеріїв обґрунтовано трьома джерелами: теоретичним аналізом

наукових підходів до управління комунікаціями (розділ 1); результатами статистичного огляду і анкетного опитування педагогічних працівників (розділ 2); методом експертних оцінок за участі групи експертів (керівник ЗПО наукового спрямування, методистів та науковців) для встановлення вагових коефіцієнтів. Отже, такий багатогранний підхід забезпечує одночасно теоретичну обґрунтованість і емпіричну вкоріненість моделі.

За допомогою, розробленої нами факторно-критеріальної матриці здійснено збір і аналіз даних на базі 19 ЗПО, три з яких були відібрані нами надалі для комплексної апробації соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО.

Коефіцієнти відповідності K1–K30 розраховувались на основі трьох джерел даних: результатів анкетного опитування 250 педагогічних працівників; контент-аналізу офіційних документів і цифрових ресурсів закладу; статистики комунікаційної активності. Отримане інтегральне значення 0,77 відповідає середньому рівню розвитку системи управління комунікаціями, наближеному до високого.

Оскільки шкала інтерпретації інтегрального показника: 0,0–0,49 це низький рівень; 0,50–0,64 це нижче середнього; 0,65–0,79 це середній рівень; 0,80–1,00 це високий рівень, ця градація дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, а й визначити стратегічну відстань до цільового рівня і конкретизувати пріоритети управлінських впливів.

Цей результат не є самоціллю, він є точкою відліку для оцінювання ефекту впровадження соціально-технологічної моделі в ході формувального експерименту (підрозділ 3.2). Аналіз часткових оцінок дозволяє виявити чіткий профіль: найвищі значення за факторами внутрішні регламенти (0,09), залучення вихованців (0,09), внутрішні канали (0,10) відображають розвинену нормативну базу і активну науково-проектну діяльність; найнижчі, такі як комунікація з батьками (0,06) і професійний розвиток педагогів (0,06) підтверджують проблеми, зафіксовані анкетним опитуванням.

Отже стан управління комунікаціями за кваліметричною оцінкою на етапі вхідної діагностики представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Профіль стану управління комунікаціями ЗПО на вхідному етапі
(авторське узагальнення за результатами констатувального вимірювання)

Фактор	Оцінка (F ₁)	Рівень	Ключові проблеми констатувального етапу
1	2	3	4
1. Внутрішні канали комунікації	0,10	середній	Домінування месенджерів без регламентів; паралельне використання кількох неузгоджених каналів; відсутність єдиної платформи
2. Взаємодія адміністрації з педагогами	0,08	нижче середнього	Нерегулярні наради; залучення педагогів до рішень лише часткове (64 % – частково); слабкий зворотний зв'язок (60 % – рідко)
3. Комунікація з батьками та вихованцями	0,07	низький	Системних каналів немає; інформування батьків епізодичне; зворотний зв'язок від батьків практично відсутній
4. Публічність і відкритість діяльності	0,08	середній	Активна присутність у соцмережах; але переважно одностороннє інформування без реакції на звернення
5. Внутрішні регламенти та документи	0,09	середній	Формальні документи наявні; однак не всі педагоги обізнані з правилами інформування; практики ситуативні
6. Психологічний клімат/організаційна культура	0,08	нижче сер.	Дефіцит довіри між підрозділами; конфліктні ситуації через нерозуміння управлінських рішень; закритість керівництва
7. Залучення вихованців до комунікації	0,09	середній	Активна участь у науково-проєктній діяльності; але обмежена ініціативність у комунікаційних процесах закладу загалом
8. Цифровізація освітнього процесу	0,07	нижче середнього	Нерівномірна цифрова компетентність педагогів; відсутність системної інтеграції платформ; цифровий острів без зв'язків

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4
9. Спільні заходи	0,08	середній	Заходи проводяться активно; але рівень участі батьків і партнерів є нестабільним; координація між підрозділами слабка
10. Професійний розвиток педагогів	0,06	низький	Відсутня системна програма розвитку комунікаційних і цифрових компетентностей; навчання – епізодичне і формальне
Інтегральна оцінка	0,77	середній	Система функціонує на мінімально прийнятному рівні; значні резерви для системного зростання

Аналіз даних констатувального етапу виявив кілька принципових закономірностей. Зокрема, незважаючи на відмінності у інтегральних показниках між групами закладів (від 0,71 до 0,81), профіль слабких сторін є спільним для всіх: найнижчі значення у кожній групі зафіксовано за факторами комунікація з батьками та вихованцями і професійний розвиток педагогів. Це означає, що виявлені дисфункції мають системний, а не локальний характер і не пов'язані з рівнем ресурсного забезпечення.

По-друге, навіть найбільш розвинені заклади демонструють слабкі позиції за такими факторами: психологічний клімат/організаційна культура (0,08) і комунікація з батьками (0,07). Це спростовує хибне уявлення про те, що цифрове розвинені заклади автоматично мають ефективне комунікаційне середовище: інструментальна (технічна) розвиненість і якість соціальної взаємодії різні виміри, що можуть розвиватися нерівномірно.

По-третє, зіставлення констатувальних даних кваліметричних вимірів з результатами анкетування підтверджує їх узгодженість. Шістдесят відсотків педагогів, що отримують зворотний зв'язок рідко, прямо корелюють з низьким коефіцієнтом відповідності за критерієм К6 зворотний зв'язок із керівництвом; 47 % педагогів, що оцінюють міжпідроздільну взаємодію як слабку, відповідають низькому значенню фактора Ф2. Ця узгодженість є свідченням

конвергентної валідності кваліметричного інструментарію ще до початку формувального втручання.

По-четверте, констатувальний вигляд дозволяє виокремити три пріоритетні напрями формувального етапу: розвиток комунікації з батьками та вихованцями (Ф3 – мінімальне значення 0,06), підвищення рівня професійного розвитку педагогів (Ф10 – 0,06), покращення взаємодії адміністрації з педагогами і психологічного клімату (Ф2 і Ф6 – 0,08 і 0,07 відповідно). Ці чотири фактори мали найнижчі показники і водночас найвищий потенціал для зростання – що і визначило логіку формувального етапу.

Зазначимо, що принциповою перевагою кваліметричного виміру є діагностична точність: виявляє не лише загальний рівень розвитку системи, а й внутрішню диференціацію, які фактори є стійкими, а які є вузькими місцями. Наприклад, якщо фактор публічність і відкритість має близьке до максимального значення, а психологічний клімат є суттєво нижче, це означає, що заклад успішно будує зовнішній образ, але має внутрішні організаційні напруженості, що потребують першочергового втручання. Саме така деталізована картина є основою для управлінських рішень, спрямованих на конкретні, а не загальні зміни.

Виявлені тенденції набувають додаткової наукової ваги при зіставленні з міжнародним досвідом управління комунікаціями в ЗПО. Такий аналіз дозволяє встановити, чи виявлені в українських ЗПО проблеми є специфічними, чи відображають загальносистемні закономірності.

Дослідження Zaumane [153] регіональних університетів Латвії виявило аналогічне домінування неформальних каналів і дефіцит стратегічного підходу до комунікацій. Дослідниця констатує: навіть за наявності сучасних технологій більшість освітніх установ управляє комунікаціями реактивно, а не стратегічно, що прямо корелює з нашими даними про відсутність єдиної комунікаційної політики у більшості ЗПО. Novak та ін. [144] у дослідженні вищих навчальних закладів встановили, що ефективна внутрішня комунікація

потребує не лише технічних, а й організаційних і культурних умов, зокрема, регулярного зворотного зв'язку і залученості персоналу до прийняття рішень.

Hämäläinen та Nissinen [133] у фінських школах виявили, що цифрова взаємодія з батьками підвищує їхню залученість до освітнього процесу, однак лише за умови структурованості і персоналізованої комунікацій, зокрема загальні розсилки без зворотного зв'язку залишаються малоефективними. Це підтверджує наші дані: низький показник за фактором комунікація з батьками (0,06) пов'язаний саме з відсутністю системних і персоналізованих каналів. Levy [140] на матеріалі британських шкіл показує, що пандемія і подальша нестабільність змусили заклади значно розширити цифрові канали взаємодії з батьками і ці практики залишились після стабілізації, що свідчить про їхній стійкий позитивний ефект.

Brion та Kiral [111] досліджували, як якість управлінської комунікації впливає на сприйняту ефективність керівника в кризових ситуаціях. Їхні висновки є прямо релевантними для умов воєнного стану: заклади, де керівники демонстрували прозору, своєчасну і підтримувальну комунікацію в умовах криз, отримували значно вищі оцінки від педагогів за ефективністю управління загалом. Це підтверджує: підтримувальна функція комунікацій є не м'яким» додатком, а стратегічним управлінським ресурсом.

Зіставлення з міжнародним досвідом дозволяє зробити важливий висновок: виявлені в українських ЗПО проблем: вертикальність комунікацій, фрагментарність каналів, дефіцит зворотного зв'язку є загальносистемними закономірностями для освітніх організацій, що перебувають у процесі цифрової трансформації. Проте умови воєнного стану, специфіка позашкільної освіти (добровільність, багатосуб'єктність) і рівень нерівності між типами закладів є винятковими контекстуальними чинниками, що вимагають авторської, а не запозиченої моделі управління комунікаціями.

Результати першого вимірювального зрізу F_1 з паралельним зіставленням з даними анкетування та міжнародним досвідом представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Кваліметрична оцінка стану управління комунікаціями у ЗПО: базовий зріз F_1 із зіставленням з результатами анкетування та міжнародним досвідом (узагальнено автором)

Фактор	F_1	Рівень	Зв'язок з даними анкетування та міжнародним досвідом
1. Канали комунікації	0,10	середній	78 % месенджери без регламентів; Smith [149] фіксує аналогічну тенденцію в школах ЄС
2. Взаємодія адміністрації з педагогами	0,08	нижче сер.	60 % рідко отримують зворотний зв'язок; Zaimane [153] виявила подібну вертикальність у латвійських університетах
3. Комунікація з батьками	0,06	низький	Системних каналів немає; Hämäläinen [133] підтверджує: без цифрових каналів участь батьків залишається пасивною
4. Публічність і відкритість	0,08	середній	Одностороннє інформування; Delos Santos [122] фіксує аналогічний розрив між декларованою відкритістю і реальністю
5. Регламенти та документи	0,09	середній	Документи наявні, але не дотримуються; Novak [144]: наявність регламентів без навчання тобто папір без практики
6. Психологічний клімат	0,07	нижче сер.	Дефіцит довіри; Brion та Kiral [111]: психологічна безпека – ключова умова ефективної управлінської комунікації
7. Залучення вихованців	0,09	середній	Активні у проєктах; Lee [139]: залученість батьків і вихованців зростає при наявності систематичного зворотного зв'язку
8. Цифровізація	0,07	нижче сер.	Нерівна компетентність; Tondeur [152]: системна інтеграція цифрових каналів потребує підготовки персоналу
9. Спільні заходи	0,08	середній	Нестабільна участь батьків; Stakeholders [121]: без системної комунікаційної стратегії участь стейкхолдерів є ситуативною
10. Проф. розвиток педагогів	0,06	низький	Відсутня системна програма; Hanover Research [119]: розвиток компетентностей є передумовою ефективної шкільної комунікації
Інтегральна оцінка	0,77	середній	Відповідає рівню – функціональна мінімальність; Є резерви для переходу на рівень 0,80+

Аналіз табл. 2.15 підтверджує системний характер проблем. Деякі фактори мають значення нижче середнього або низький рівень: взаємодія адміністрації з педагогами (0,08), комунікація з батьками (0,06), психологічний клімат (0,07), цифровізація (0,07) і професійний розвиток (0,06). Примітно, що саме ці фактори корелюють з найбільш часто згадуваними бар'єрами у відкритих відповідях і водночас збігаються з проблемами, зафіксованими в міжнародних дослідженнях. Це вкотре підтверджує внутрішню узгодженість вимірювального інструментарію і достовірність отриманих даних.

Також, діагностика виявила базовий показник інтегральну оцінку 0,77 - це середній рівень, що підтверджує принципово важливу закономірність: технологічна розвиненість і якість системи управління комунікаціями це різні виміри, які можуть розвиватися нерівномірно. Саме ця закономірність лежить в основі концепції авторської соціально-технологічної моделі

Шкала інтерпретації: 0,0–0,49 це низький рівень; 0,50–0,64 це нижче середнього; 0,65–0,79 це середній; 0,80–1,00 це високий. Інтегральний показник 0,77 розташований у верхній зоні середнього рівня, що характеризує наближеність системи до переходу на вищий рівень за умови цілеспрямованого і системного впровадження коригувальних заходів.

На основі узагальнення всіх отриманих даних сформульовано п'ять науково-методичних рекомендацій щодо побудови авторської моделі управління комунікаціями ЗПО (див. табл. 2.16). Кожна рекомендація прямо впливає з емпірично виявленої проблеми і прив'язана до конкретного блоку моделі.

Представлені рекомендації відображають ієрархічну логіку: кожен наступний напрям будується на попередньому. Комунікаційний аудит є відправною точкою, без нього управлінські рішення приймаються без доказової бази. Єдина платформа є технологічною основою, на нашу думку, без неї будь-які регламенти залишаються декларативними. Зворотний зв'язок є культурним ядром, без нього педагоги залишаються об'єктами, а не

суб'єктами. А розвиток компетентностей є кадровою умовою, без неї технологічні рішення не використовуються на повну потужність. Підтримувальна комунікація є ціннісною основою, без якої всі інші елементи функціонують у несприятливому психологічному середовищі.

Таблиця 2.16

**Науково-методичні рекомендації щодо проєктування авторської моделі
за результатами діагностичного дослідження**

(узагальнено автором)

Напрямок	Зміст рекомендації	Зв'язок з виявленою проблемою	Блок авторської моделі
Комунікаційний аудит	Запровадити щорічне кваліметричне оцінювання за факторно-критеріальною моделлю з фіксацією результатів	Відсутність систематичного моніторингу; рішення без доказової бази	Кваліметрично-аналітичний
Єдина платформа	Визначити офіційну цифрову платформу; затвердити регламент її використання наказом директора	78 % месенджери без регламентів; хаотичність і дублювання	Технологічно-інструментальний
Зворотний зв'язок	Запровадити короткі оперативні наради і онлайн-форми збору пропозицій; забезпечити відповідь на кожне звернення	60 % рідко отримують зворотний зв'язок; 64 % лише часткова залученість	Змістово-організаційний
Розвиток компетентностей	Організувати взаємне менторство і міжзакладний обмін досвідом у системі ЗПО; методичні консультації	Нерівна цифрова компетентність; фактор Ф10 найнижчий (0,06)	Змістово-організаційний
Підтримувальна комунікація	Включити практики психологічно безпечного діалогу як постійний елемент управлінської практики	Дефіцит психологічної безпеки; закритість керівництва; воєнний стан	Рефлексивно-коригувальний

Таким чином, комплексна діагностика стану управління комунікаціями у ЗПО на основі SWOT-аналізу, анкетного опитування 250 педагогів, контент-аналізу відкритих відповідей, кваліметричного вимірювання і зіставлення з міжнародним досвідом сформували ядро для соціально технологічної моделі, механізм реалізації якої представлено далі.

Базовий кваліметричний показник 0,77; диференційований профіль слабких сторін (0,06–0,08 за чотирма факторами); виявлені системні бар'єри і сформульовані педагогами пріоритети є точками входу для авторської соціально-технологічної моделі, розробка якої є предметом третього розділу.

2.3 Виклики та тенденції управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації

Підрозділи 2.1 і 2.2 сформували доказову базу, на якій ґрунтується подальший аналіз. Статистичний огляд зафіксував скорочення мережі ЗПО на 15 % та контингенту вихованців на 29 % за 2010–2024 роки при водночас позитивній динаміці цифрової інфраструктури з виразним розривом між наявністю інструментів та якістю їх використання.

Проведене анкетування педагогічних працівників виявило наступне, а саме середній рівень управління комунікаціями (5,9/10), домінування неформальних каналів без регламентів, дефіцит зворотного зв'язку та слабкість горизонтальних зв'язків. Ці дані утворюють цілісну картину системних проблем, осмислення яких є безпосереднім підґрунтям для розробки авторської моделі.

Завдання цього підрозділу здійснити комплексний аналіз на основі отриманих емпіричних даних, щоб визначити актуальні виклики, виявити провідні тенденції, зіставити реальний стан із задекларованими орієнтирами державної освітньої політики та сформулювати стратегічні вимоги до авторської моделі управління комунікаціями. Такий підхід дозволяє нам

перейти від констатації проблем, до їх системного осмислення і в подальшому до формування інструментарію їх подолання.

Для цього важливо розмежувати два поняття, які нерідко вживаються як синоніми- виклики та тенденції. Виклики завжди це зовнішні та внутрішні умови, що ускладнюють або деформують функціонування комунікаційного середовища і потребують управлінського реагування. Тоді як тенденції це стійкі напрями змін, зафіксовані в емпіричних даних, що визначають вектор розвитку комунікаційних практик. Перші описують проблемне поле; другі простір можливостей і водночас нових ризиків, правильне розуміння обох є обов'язковим для науково обґрунтованого моделювання.

Аналіз отриманих даних, дозволяє нам систематизувати виклики управління комунікаціями у ЗПО за наступними групами (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Виклики управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти та їх наслідки для управлінської практики

(узагальнено автором на основі результатів емпіричного дослідження)

Група викликів	Конкретний прояв у практиці ЗПО	Наслідки для управління комунікаціями
1	2	3
Воєнний стан і безпекові загрози	Переміщення учасників, руйнування інфраструктури, перебої з електрикою та Інтернетом	Потреба в оперативній кризовій комунікації; підтримувальна функція набуває стратегічного значення; необхідність гібридних форматів
Цифрова нерівність	Нерівний доступ до Інтернету, техніки та платформ; лише 25 % ЗПО мають підключення ≥ 100 Мбіт/с	Нерівні стартові умови для цифрових практик; ризик поглиблення розриву між закладами різних громад
Фрагментарність цифрових практик	Домінування месенджерів (78 %) без регламентів; паралельне використання кількох неузгоджених каналів	Хаотичність потоків, дублювання повідомлень, ризики витоку персональних даних, інформаційне перевантаження

Продовження табл. 2.17

1	2	3
Дефіцит зворотного зв'язку	60 % педагогів отримують зворотний зв'язок рідко; 64 % відчують лише часткову залученість до рішень	Домінування вертикальної моделі; накопичення прихованого невдоволення; зниження мотивації педагогів
Слабкість горизонтальних зв'язків	47 % педагогів оцінюють міжпідроздільну взаємодію як слабку	Втрата синергії між підрозділами; дублювання зусиль; уповільнення реалізації спільних проєктів
Нерівна цифрова компетентність	Частина педагогів ефективно освоює нові сервіси, інша зберігає орієнтацію на традиційні форми	Нерівномірна якість комунікаційних практик в одному закладі; гальмування впровадження нових інструментів
Відсутність єдиної комунікаційної політики	У більшості ЗПО відсутні локальні акти, що регламентують комунікації	Залежність від стилю конкретного керівника; нестійкість позитивних практик при кадрових змінах

Наведені висновки у табл. 2.17 засвідчує, що виклики, які виникають в процесі управління комунікаціями ЗПО не є ізольованими, а утворюють взаємопов'язану систему причинно-наслідкових зв'язків.

Отже, воєнний стан, безпекові загрози, енергетичний терор є найбільш визначальними викликами сьогодення для ЗПО. Переривання освітнього процесу через повітряні тривоги, переміщення учасників освітнього процесу, руйнування інфраструктури, перебої або взагалі відсутність електро- та енергопостачання, Інтернету, усе це докорінно змінило конфігурацію комунікаційних зв'язків у ЗПО.

О. Почуєва зазначає, що цифрова трансформація освіти породжує нові виклики не лише технологічного, але й психолого-педагогічного характеру, потребуючи від керівників закладів інноваційних стратегій управління [88].

Комунікація в таких умовах набуває нових функцій: вона перестає бути лише засобом інформування і перетворюється на інструмент кризового управління, координації безпекових процедур і психологічної підтримки.

Заклади, що не мають заздалегідь відпрацьованих алгоритмів кризової комунікації, демонструють значно нижчий рівень організаційної стійкості в умовах нестабільності, що підтверджується дослідженням Brion та Kiral [111].

Цифрова нерівність між громадами і закладами є вагомим викликом, що обмежує можливості системного впровадження цифрових практик. Незважаючи на позитивну динаміку цифрового забезпечення, лише 25 % ЗПО мають підключення до Інтернету зі швидкістю ≥ 100 Мбіт/с. Це означає, що значна частина закладів фізично не може реалізувати навіть базові сценарії цифрової комунікації. Цифрова нерівність проявляється не лише між громадами, а й усередині закладів між педагогічними працівниками з різним рівнем доступу до сучасних інструментів. Тому, будь-яка модель управління комунікаціями має передбачати механізми адаптації до різних рівнів цифрової зрілості.

Фрагментарність цифрових практик є найбільш поширеною і водночас найменш усвідомленою дисфункцією, а домінування месенджерів (78 % респондентів) само по собі не є проблемою: ці інструменти відрізняються зручністю і доступністю. Проблема виникає, коли вони функціонують без будь-яких правил, паралельно з електронною поштою і соціальними мережами. Унаслідок цього одне й те саме повідомлення може дублюватися в кількох місцях, змінюватися при передаванні або сприйматися як необов'язкове. Ця ситуація в науковій літературі описується як «комунікаційний шум», саме стан, за якого збільшення кількості каналів веде не до покращення, а до погіршення якості обміну.

На нашу думку, дефіцит зворотного зв'язку є причиною глибшої організаційної проблеми, це домінування вертикальної, адміністративно-інформаційної моделі управління. Показники, що 60 % респондентів отримують зворотний зв'язок рідко і 64 %, які відчувають лише часткову залученість до рішень, це свідчення того, що комунікаційна система не виконує свою координаційну і мотиваційну функцію: вона передає команди, але не будує партнерський діалог. У довгостроковій перспективі таке

середовище призводить до зниження ініціативності педагогів і послаблення командної взаємодії.

Також, виявлена слабкість горизонтальних зв'язків є структурним наслідком надмірної вертикалізації. У ЗПО, де різні відділення, секції та відділи функціонують практично ізольовано, управлінські зусилля дублюються, а потенціал міжсекційної взаємодії залишається нереалізованим. Водночас показово, що 47 % педагогів оцінюють взаємодію між підрозділами як слабку і це в закладах, де специфіка позашкільної освіти об'єктивно передбачає активне горизонтальне єднання.

Нерівна цифрова компетентність педагогічних працівників безпосередньо обмежує ефективність будь-яких технологічних рішень. Навіть за наявності сучасної платформи система не функціонує цілісно, якщо відсутній достатній рівень готовності персоналу. На думку педагогічних працівників, учасників дослідження, нерівність компетентності є не менш вагомим бар'єром, ніж нерівність технічного забезпечення. А відсутність єдиної комунікаційної політики є, мабуть, найбільш значущим організаційним викликом, оскільки він є передумовою всіх інших дисфункцій.

Коли заклад не має чітко зафіксованих положень про комунікації, регламентів використання цифрових каналів і процедур зворотного зв'язку навіть найбільш ефективні локальні практики залишаються залежними від конкретних людей, а не від системи. Зміна керівника або зовнішня криза швидко руйнують попередньо налагоджені канали взаємодії.

Аналіз викликів набуває особливої глибини при зіставленні реального стану управління комунікаціями з орієнтирами державної освітньої політики. У Комунікаційній стратегії МОН України на 2023–2030 роки, яка задекларувала низку принципових пріоритетів визначено: своєчасне і зрозуміле інформування всіх цільових аудиторій, широке використання цифрових інструментів, відкритість і підзвітність освітніх інституцій,

партнерська взаємодія з громадою. Порівняння цих орієнтирів із даними емпіричного дослідження (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Порівняльний аналіз орієнтирів Комунікаційної стратегії МОН України 2023–2030 та реального стану управління комунікаціями у ЗПО

(узагальнено автором на основі Комунікаційної стратегії МОН України

2023–2030 та результатів дослідження)

Орієнтир Комунікаційної стратегії МОН 2023–2030	Реальний стан у ЗПО (за даними дослідження)	Виявлена суперечність
Своєчасне, повне й зрозуміле інформування всіх цільових аудиторій	Лише 53 % педагогів отримують інформацію вчасно; 46 % оцінюють повідомлення як повністю зрозумілі	Базовий рівень інформування не забезпечений навіть для педагогів – ключової внутрішньої аудиторії
Широке використання цифрових інструментів	Цифрові інструменти використовуються, але фрагментарно і без системних регламентів	Кількісне охоплення є (75 % – е-документообіг), але якісна інтеграція в управлінські процеси відсутня
Відкритість і підзвітність освітніх інституцій	Механізми зворотного зв'язку відсутні або формальні у більшості закладів	Декларована відкритість не підкріплена процедурами реальної участі педагогів, батьків і громади
Партнерська взаємодія з громадою та стейкхолдерами	Зовнішні комунікації розвинені нерівномірно; більшість ЗПО без системної стратегії	Партнерство залишається ситуативним, а не стратегічно керованим процесом
Розвиток цифрової компетентності учасників	Нерівна компетентність педагогів є одним із ключових бар'єрів	Системної програми розвитку цифрових компетентностей у більшості ЗПО немає

Зіставлення, представлене в табл. 2.18, виявляє явний розрив між задекларованими орієнтирами і реальністю функціонування комунікаційного середовища ЗПО і цей розрив не є випадковим або локальним, оскільки він відображає відсутність механізму трансляції державних пріоритетів на рівень конкретного закладу. Навіть там, де декларується відкритість і підзвітність,

відсутні інституційно закріплені процедури, що забезпечують реалізацію цих принципів у щоденній практиці.

Отже, цей висновок є важливим для розуміння ролі авторської моделі управління комунікаціями: вона має виступати не лише теоретичною конструкцією, а й прикладним інструментом подолання виявленого розриву, засобом, що перетворює задекларовані орієнтири на реальні управлінські практики конкретного закладу.

Наступним виявилось, що найбільш відчутним є розрив у сфері зворотного зв'язку і партнерської взаємодії, тобто в тих аспектах, які визначають якість двосторонньої комунікації. Це підтверджує: технологічна модернізація сама по собі не вирішує проблему комунікаційної культури.

Поряд із викликами емпіричні дані фіксують низку стійких тенденцій, що визначають вектор розвитку комунікаційного середовища і задають орієнтири для побудови моделі (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Провідні тенденції розвитку комунікаційного середовища у ЗПО та їх значення для побудови соціально-технологічної моделі

(узагальнено автором на основі результатів емпіричного дослідження)

Тенденція	Емпіричне підтвердження	Значення для побудови авторської моделі
1	2	3
Цифровізація як домінантний вектор	Частка ЗПО з е-документообігом: 30 % (2018) → 75 % (2024); з соцмережами: 55 % → 85 %	Модель має забезпечувати інтеграцію цифрових каналів у єдину керовану екосистему, а не лише фіксувати факт їх наявності
Зростання запиту на прозорість	Серед пріоритетних змін педагоги називають прозорість рішень і систематичний зворотний зв'язок (68 % відповідей)	Модель має включати інституційно закріплені процедури участі педагогів і відкритого інформування
Перехід від інформування до партнерства	Педагоги прагнуть бути суб'єктами, а не лише адресатами повідомлень; лише 18 % відчувають повну залученість	Горизонтальні та діагональні комунікації мають бути структурно закріплені нарівні з вертикальними

Продовження табл. 2.19

1	2	3
Посилення підтримувальної функції	В умовах воєнного стану комунікації виконують психологічно стабілізуючу роль для всіх учасників	Соціально-психологічний компонент моделі є обов'язковим; підтримувальна комунікація – окремий пріоритет
Фрагментарність як системна дисфункція	Відсутність єдиної комунікаційної політики зафіксована у статистиці і підтверджена анкетуванням	Нормативно-регламентний блок є обов'язковим компонентом моделі: він перетворює ефективні практики на стійкі норми
Посилення зовнішньої комунікаційної активності	Частка ЗПО з активними сторінками у соцмережах: 55 % (2018) → 85 % (2024); але без системного управління	Зовнішні комунікації потребують не лише активності, а й стратегічного управління і вимірювання ефекту

Саме зіставлення викликів і тенденцій виявляє ключову суперечність: цифровізація є одночасно і ресурсом, і причиною нових ускладнень. Зростання частки ЗПО, що використовують нові цифрові інструменти, не супроводжується пропорційним підвищенням якості управління комунікаціями, а навпаки, множинність неузгоджених каналів породжує інформаційний хаос і перевантаження. Це означає: проблема не в браку інструментів, а у відсутності системної логіки їх інтеграції в управлінські процеси. Саме цю прогалину покликана заповнити авторська соціально-технологічна модель управління комунікаціями.

Тож, тенденція зростання запиту на прозорість і партнерську взаємодію є особливо значущою. Відкриті відповіді педагогів демонструють не пасивне незадоволення, а конструктивні очікування: єдина платформа з чіткими правилами, прозорість рішень, систематичний зворотний зв'язок. Це важливий сигнал: людський потенціал для впровадження нової моделі вже існує, але він потребує не переконання, а організаційного оформлення і нормативного закріплення.

Тенденція посилення підтримувальної функції комунікацій відображає специфіку управління в людиноцентричному освітньому середовищі. На

відміну від приватних структур, у ЗПО комунікація є водночас інструментом: через неї формується психологічна безпека, довіра, відчуття причетності до спільної справи, а враховуючи умови воєнного стану ця функція набуває особливої ваги.

Виявилось, що заклади, де комунікації підтримують, згуртовують, а не лише інформують, демонструють значно вищий рівень стійкості педагогічного колективу і збереження контингенту вихованців.

Тому вважаємо, що окремого аналізу потребують організаційно-управлінські недоліки, що проявляються на рівні конкретних управлінських процесів (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Організаційно-управлінські недоліки у сфері комунікацій ЗПО та рекомендації щодо їх подолання

(узагальнено автором)

Організаційна дисфункція	Прояви у практиці ЗПО	Управлінські рекомендації щодо подолання
1	2	3
Асиметрія комунікаційних потоків	Розвинені низхідні потоки (від адміністрації до педагогів) при слабких висхідних; рішення без врахування думки педагогів	Запровадження регулярних форм збору пропозицій; оперативних нарад; обов'язкова відповідь на кожне звернення
Відсутність відповідальних за комунікації	Комунікаційні функції розподілені між директором, заступниками, методистами і педагогами стихійно, без критеріїв оцінки	Визначення координатора комунікацій; формування команди змін; чіткий розподіл ролей у комунікаційній системі
Ігнорування неформальних каналів	Неформальні комунікації існують, але не включаються до загальної стратегії; керівники не відстежують їх зміст	Легалізація і структурування неформальних каналів; використання їх як ресурсу управлінської діагностики
Відсутність моніторингу ефективності	Більшість ЗПО не здійснюють систематичного збору даних про стан комунікаційного середовища	Запровадження регулярного комунікаційного аудиту на основі факторно-критеріальної матриці; щорічні виміри

Продовження табл. 2.20

1	2	3
Розрив між стратегією і практикою	Навіть там, де є задекларована комунікаційна стратегія, вона не підкріплена операційними регламентами	Трансляція стратегічних орієнтирів у конкретні локальні акти і процедури; регулярна верифікація дотримання

Аналіз недоліки, проблем систематизованих у табл. 2.20, засвідчує: жодна з них не є технічною. Всі п'ять мають організаційно-культурний характер і потребують прийняття управлінських, а не технічних рішень. Нерівномірність потоків не усувається встановленням нової платформи; відсутність відповідальних за комунікації не вирішується підключенням до Інтернету; ігнорування неформальних каналів не долається впровадженням регламентів. Кожний з цих недоліків потребує цілеспрямованого організаційного втручання і саме ці втручання складають операційне ядро авторської моделі.

Принципово важливим є спостереження щодо розриву між стратегією і практикою. Навіть у закладах, де є задекларована комунікаційна стратегія, емпіричні дані фіксують невідповідність між стратегічними задумами і реальними практиками. Це підтверджує: стратегічний документ без операційних регламентів і механізмів верифікації є декларацією, а не управлінським інструментом.

На основі проведеного аналізу викликів, тенденцій і недоліків нами сформульовано стратегічні орієнтири, що визначають вимоги до авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО (табл. 2.21).

Наведені у табл. 2.21 орієнтири утворюють ієрархічно пов'язану систему. Системність задає загальну архітектуру; нормативна забезпеченість робить цю архітектуру стійкою; вимірюваність забезпечує керованість і доказовість; адаптивність дозволяє системі функціонувати в умовах невизначеності; людиноцентричність гарантує, що технологічна

раціоналізація не підміняє гуманістичного змісту позашкільної освіти. Саме ця п'ятирівнева вимога є ядром, навколо якого конструюється авторська модель управління комунікаціями.

Таблиця 2.21

**Стратегічні орієнтири побудови авторської моделі управління
комунікаціями ЗПО (узагальнено автором)**

Орієнтир	Зміст	Зв'язок з виявленими проблемами	Блок авторської моделі
1	2	3	4
Системність	Охоплення всієї архітектури комунікаційного середовища: зовнішніх, внутрішніх, формальних, неформальних, вертикальних і горизонтальних комунікацій	Відповідає фрагментарності практик і відсутності цілісної комунікаційної системи	Структурно-організаційний; факторно-критеріальна матриця
Нормативна забезпеченість	Закріплення ефективних практик у локальних актах: положення про комунікації, регламенти каналів, процедури зворотного зв'язку	Відповідає відсутності локальних актів у більшості ЗПО	Нормативно-регламентний компонент
Вимірюваність	Наявність інструментарію кількісно-якісної оцінки стану комунікаційного середовища і моніторингу змін	Відповідає відсутності моніторингу і прийняттю рішень без доказової бази	Кваліметрично-аналітичний блок
Адаптивність	Здатність функціонувати в різних форматах і швидко реагувати на зміну зовнішніх умов	Відповідає умовам воєнного стану та нерівності між типами закладів	Сценарний блок; рефлексивно-коригувальний компонент

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4
Людиноцентричність	Цифрові інструменти підтримують педагогічну взаємодію і суб'єктність, а не підміняють живе спілкування	Відповідає специфіці ЗПО як добровільної, партнерської, гуманістично орієнтованої системи	Соціально-психологічний компонент

Важливо підкреслити, що стратегічні орієнтири безпосередньо впливають з емпіричних даних, а не є абстрактними теоретичними вигадками. Вимога системності відповідає виявленій фрагментарності практик; нормативної забезпеченості та відсутності локальних актів; браку моніторингу (ніхто не відстежує, як працює комунікація); адаптивності умовам воєнного стану і регіональній нерівності; людиноцентричній специфіці ЗПО як добровільної, партнерсько орієнтованої системи.

Таким чином, між проблемним полем, виявленим у дослідженні, і вимогами до моделі існує прямий причинно-наслідковий зв'язок, що є принциповою ознакою науково обґрунтованого моделювання.

Суттєвою частиною проведеного аналізу є виявлення специфічних характеристик управління комунікаціями у ЗПО порівняно з іншими типами освітніх організацій. Ця специфіка вимагає необхідність авторської моделі, а не адаптації існуючих рішень, які існують для загальної чи вищої освіти.

По-перше, добровільність участі вихованців і батьків є визначальною характеристикою ЗПО. На відміну від загальноосвітньої школи, де відвідування є обов'язковим, ЗПО функціонує в умовах конкуренції за вільний час і інтерес дитини. Це означає, що управління комунікаціями у ЗПО має одночасно виконувати інформаційну і маркетингову функції: залучати нових вихованців, утримувати наявних і формувати лояльність батьківської спільноти. Жодна з відомих моделей управління комунікаціями для освіти не враховує цього комплексного завдання.

По-друге, багатосуб'єктність комунікаційного середовища ЗПО є значно вищою, ніж у більшості освітніх організацій. До кола стейкхолдерів входять: вихованці різного віку, батьки, педагоги різних напрямів, адміністрація, засновник, партнерські організації (університети, наукові установи, бізнес), ЗМІ, органи управління освітою і місцева громада. Управління комунікаціями у такому середовищі потребує принципово іншої архітектури, ніж у двосторонніх адміністрація-педагог або школа-батьки моделях.

По-третє, інноваційна орієнтація ЗПО наукового спрямування формує підвищений запит на цифровізацію і сучасні управлінські підходи. Ці заклади залучають вихованців, які вже є активними користувачами цифрових технологій і мають завищені очікування щодо якості цифрового комунікаційного середовища. Це означає, що комунікаційна система ЗПО повинна не лише відповідати поточним стандартам, а й орієнтуватися на передові практики.

По-четверте, проєктна і командна природа основної діяльності ЗПО наукового спрямування (дослідницькі проєкти, конкурси, команди) передбачає необхідність розвинених горизонтальних комунікацій між учасниками різних секцій і між поколіннями вихованців. Саме тут найбільш органічним є застосування елементів командного підходу, а саме оперативних нарад, спільного планування, ретроспектив, які є центральним компонентом авторської моделі.

Таким чином, комплексний аналіз викликів і тенденцій управління комунікаціями у ЗПО в умовах цифровізації засвідчує: проблема не зводиться до браку цифрових інструментів чи недостатньої активності окремих керівників. Вона має системний характер і проявляється одночасно на технологічному (фрагментарність каналів), організаційному (відсутність регламентів і розподілу відповідальності), кадровому (нерівна компетентність), соціально-психологічному (дефіцит зворотного зв'язку і

партнерства) та інституційному (відсутність нормативного закріплення практик) рівнях.

Подолання цієї системної проблеми потребує системного ж інструменту, зокрема соціально-технологічної моделі, яка інтегрує всі зазначені виміри в єдину керовану конструкцію. Виявлені дисфункції є точками входу для авторської моделі; зафіксовані тенденції є ресурсами, на які вона спирається; сформульовані стратегічні орієнтири є технічним завданням для її конструювання.

Оскільки специфіка ЗПО є добровільність, багатосуб'єктність, мережевість, інноваційна орієнтація, проєктна діяльність, саме це і визначає унікальний контекст, що вимагає авторської, а не запозиченої моделі. Сукупність цих висновків утворює аналітичне підґрунтя для переходу до розділу 3, де здійснюється розробка, кваліметричне обґрунтування та апробація авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації.

Висновки до другого розділу

Узагальнення результатів дослідження, викладених у розділі 2, дає підстави стверджувати, що процеси управління комунікаціями в закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації перебувають у стані глибокої трансформації, зумовленої складним поєднанням демографічних, воєнних, технологічних та організаційно-управлінських чинників. Отримані в трьох підрозділах дані утворюють взаємопов'язану доказову базу, що дозволяє перейти від описової констатації до системного осмислення проблемного поля і сформулювати технічне завдання для розробки авторської моделі.

1. Статистичний аналіз динаміки розвитку мережі ЗПО та контингенту вихованців за 2010–2024 роки (підрозділ 2.1) засвідчив, що скорочення охоплення дітей позашкільною освітою на 29 % є майже вдвічі інтенсивнішим, ніж зменшення кількості закладів на 15 %. Це принципово важливий висновок:

проблема не зводиться до інституційного скорочення мережі, вона відображає глибшу кризу доступності і привабливості позашкільної освіти, на яку управління комунікаціями має пряму відповідь через залучення, утримання і підтримку контингенту засобами ефективної взаємодії з вихованцями, батьками і громадою.

2. Аналіз стану цифрової інфраструктури виявив суперечливу картину. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка: частка ЗПО з електронним документообігом зросла з 30 % (2018) до 75 % (2024), з активними сторінками в соціальних мережах з 55 % до 85 %. З іншого боку, зберігається розрив між наявністю цифрових інструментів та їх системним використанням у комунікаційному управлінні. Лише 25 % ЗПО мають підключення зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с, а домінування месенджерів (95 % в управлінських комунікаціях) без будь-яких регламентів свідчить про відсутність цілісної цифрової комунікаційної політики в більшості закладів. Цифровізація залишається фрагментарною і некерованою.

3. Порівняльний аналіз функціональних характеристик цифрових каналів дозволив виокремити дві принципово різні групи інструментів: структурну основу (електронна пошта, хмарні платформи, LMS) та оперативний шар (месенджери, соціальні мережі). Встановлено, що ефективна модель управління комунікаціями не може обирати між цими групами, вона має інтегрувати їх у єдину конфігурацію, де офіційні платформи виконують роль нормативного каркасу, а оперативні інструменти виконують роль гнучких провідників до цільових аудиторій. Відсутність такої інтеграції є одним із ключових джерел комунікаційного хаосу в сучасних ЗПО.

4. Емпіричне дослідження стану комунікаційного простору ЗПО (підрозділ 2.2) на матеріалах 19 закладів позашкільної освіти, зокрема Київської МАН та закладів МАН Київської, Полтавської та інших областей деталізувало зазначені тенденції на рівні мікросистеми. Анкетне опитування 250 педагогічних працівників виявило поєднання відносно прийнятного рівня

базового інформування з критично низькими показниками зворотного зв'язку (60 % педагогів отримують його рідко), залученості до управлінських процесів (64 % лише частково) та міжпідроздільної взаємодії (47 % оцінюють її як слабку). Інтегральна самооцінка якості комунікацій на рівні 5,9 бала з 10 підтверджує: система функціонує на рівні мінімально прийняттого при значних резервах для зростання.

5. Якісний аналіз відкритих відповідей анкетування виявив конструктивний характер педагогічних очікувань: запит на єдину платформу з чіткими правилами, прозорість управлінських рішень і систематичний зворотний зв'язок. Це є принципово важливим сигналом: людський потенціал для впровадження нової моделі вже сформований, він потребує не переконання, а організаційного оформлення і нормативного закріплення.

6. Зіставлення реального стану управління комунікаціями з орієнтирами Комунікаційної стратегії МОН України на 2023–2030 роки (підрозділ 2.3) виявило системний розрив між задекларованими пріоритетами, а саме своєчасне інформування, відкритість, підзвітність, партнерська взаємодія і фактичними практиками у ЗПО. Цей розрив не є ситуативним явищем: він відображає відсутність механізму трансляції державних пріоритетів на рівень конкретного закладу. Авторська модель управління комунікаціями має виступати саме таким механізмом, саме прикладним інструментом, що перетворює задекларовані орієнтири на реальні управлінські практики.

7. Аналіз організаційно-управлінських дисфункцій дозволив конкретизувати проблемне поле. Виявлено п'ять системних дисфункцій: асиметрія комунікаційних потоків (домінування низхідних над висхідними); відсутність чіткого розподілу відповідальності за комунікаційні процеси; ігнорування неформальних каналів у системі управлінського планування; відсутність моніторингу ефективності комунікацій, розрив між задекларованою комунікаційною стратегією і реальними операційними практиками закладу. Кожна з цих проблем є самостійним джерелом проблем і

водночас вказує на конкретний структурний блок, який має бути передбачений у авторській моделі.

8. На основі аналізу викликів і тенденцій сформульовано п'ять стратегічних орієнтирів, що визначають вимоги до авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями: системність (охоплення всієї архітектури комунікаційного середовища), нормативна забезпеченість (закріплення практик у локальних актах), вимірюваність (інструментарій кваліметричної оцінки), адаптивність (здатність функціонувати в умовах невизначеності), людиноцентричність (підтримка гуманістичного змісту позашкільної освіти). Принципово важливо, що кожен орієнтир безпосередньо впливає з емпіричних даних, а не є абстрактним теоретичним побажанням: між виявленими проблемами і вимогами до моделі існує прямий причинно-наслідковий зв'язок.

У сукупності результати другого розділу доводять, що стан управління комунікаціями у ЗПО потребує не удосконалення окремих каналів, а системної трансформації, точніше переходу від фрагментарних, ситуативних практик до цілісної, нормативно і технологічно забезпеченої системи, здатної до самомоніторингу і адаптивного розвитку. Розробка, обґрунтування та апробація такої системи у вигляді авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти є предметом третього розділу дисертаційного дослідження.

Результати дослідження за другим розділом подані в таких публікаціях [37].

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

У третьому розділі теоретично обґрунтовано, розроблено та кваліметрично верифіковано соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, структуровано за п'ятьма взаємопов'язаних блоків з вбудованою факторно-критеріальною матрицею (10 факторів та 30 критеріїв). Експериментальна перевірка на базі трьох закладів різного територіального розташування підтвердила ефективність запропонованої моделі управління комунікаціями, зокрема інтегральний показний зріс з 0,77 до 0,93, а всі заклади досягли рівні вище 0,90 незалежно від ресурсного забезпечення; розроблено науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі, що охоплюють варіативний алгоритм із трьома сценаріями та поетапну дорожню карту.

3.1 Соціально-технологічна модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти та її кваліметричне обґрунтування

Аналіз, проведений у розділі 2 засвідчив, що управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти потребує не удосконалення окремих каналів, а системних змін, здійснити які неможливо без цілісної науково обґрунтованої моделі управління комунікаціями. Також, виявлено наступне: фрагментарність цифрових практик, відсутність єдиної комунікаційної політики, слабка організаційна культура щодо комунікацій, слабкість горизонтальних зв'язків, дефіцит зворотного зв'язку, нерівна цифрова компетентність.

На нашу думку, це все є не окремими один від одного недоліками, а складовими єдиного системного явища. Саме тому цей підрозділ присвячений розробці, теоретичному обґрунтуванню та кваліметричній верифікації авторської соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО.

Під соціально-технологічною моделлю управління комунікаціями закладу позашкільної освіти ми розуміємо науково обґрунтовану побудову структурно впорядкованої системи, яка відображає її ключові компоненти, суб'єктів, зв'язки, функції, цілі та механізми розвитку. Модель не є описом наявного стану, вона є інструментом цілеспрямованої трансформації. В умовах цифровізації, воєнних викликів вона виконує роль концептуального каркаса, на основі якого вибудовуються конкретні управлінські рішення, регламенти, цифрові платформи та форми взаємодії (рис. 3.1).

Вважаємо необхідним зазначити, що представлена модель є соціально-технологічною. Соціальна складова означає, що в центрі моделі людські відносини, суб'єктність, довіра, партнерство, психологічна атмосфера. Технологічна складова означає, що цифрові інструменти є ресурсом підтримки цих відносин. І саме їх поєднання відрізняє авторську модель від класичних адміністративних підходів, де комунікація є лише технічним каналом передавання інформації, і від суто цифрових підходів, де має перевагу інструментальна логіка без педагогічного змісту, коли відсутня відповідь навіщо ми це робимо, як це впливає на вихованців, освітній процес (де інструменти й управління служать педагогічній меті).

Основу моделі становить поєднання взаємодоповнювальних наступних підходів. Системний підхід дозволяє розглядати комунікаційний простір ЗПО як цілісну, багаторівневу систему із власними суб'єктами комунікації, каналами, процедурами і механізмами зворотного зв'язку. Людиноцентричний підхід орієнтує модель на реальні потреби та інтереси конкретних учасників освітнього процесу: дітей, батьків, педагогів, адміністрації, партнерів і унеможливорює зведення управління до формального інформування. Інтеграційний підхід забезпечує об'єднання різних теоретичних напрямів: теорії управління освітою, педагогіки, соціальної комунікації, цифрових технологій в єдину дослідницьку рамку.

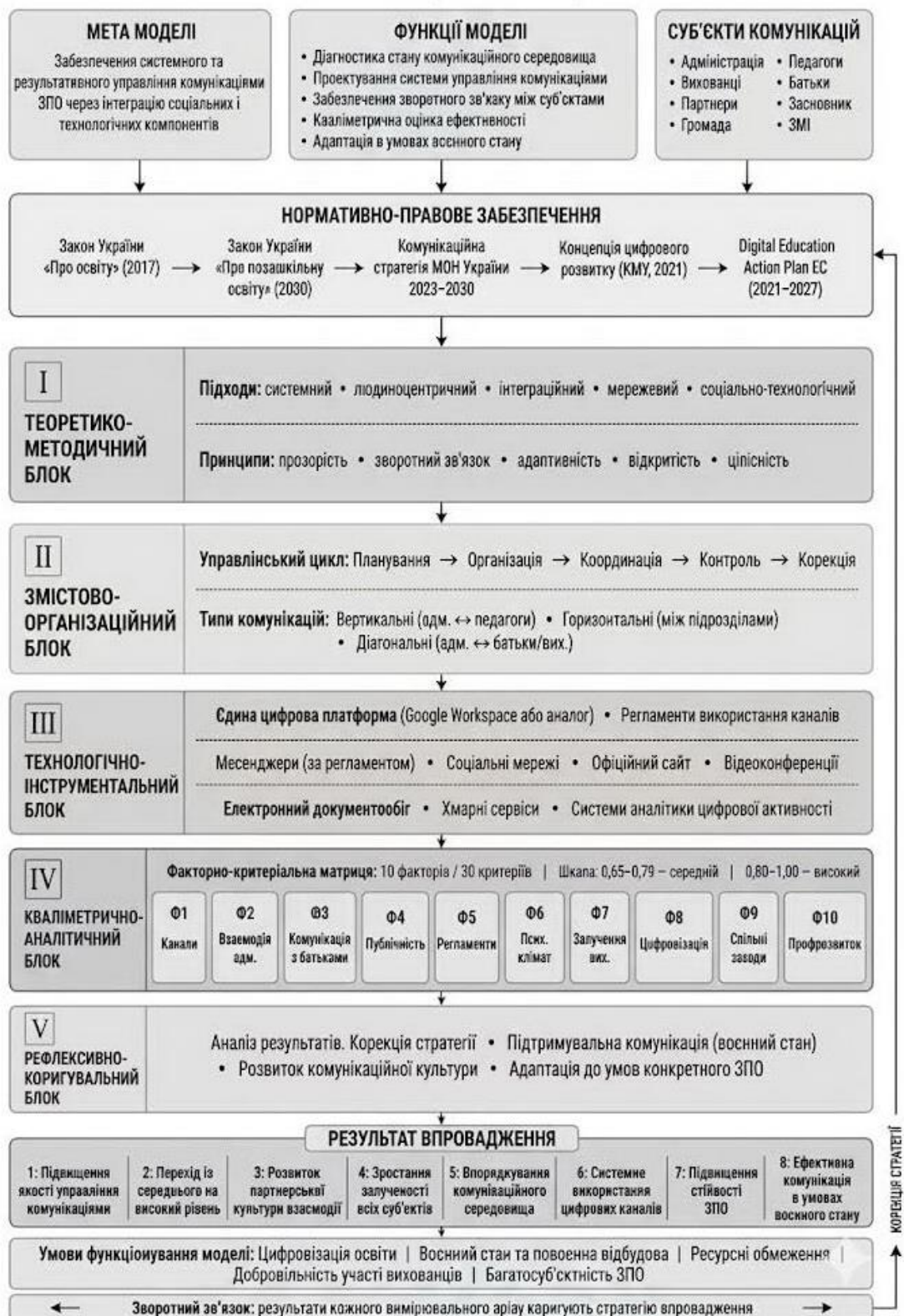


Рис. 3.1 Соціально-технологічна модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації

Соціально-технологічний підхід у запропонованій соціально-технологічній моделі є наскрізним: він забезпечує те, що модель поєднує соціально-педагогічні (суб'єктність, партнерство, довіра, психологічний клімат) та технологічні (цифрові платформи, інструменти, аналітика даних) компоненти як рівноцінні й взаємозалежні елементи.

Запропонована соціально-технологічна модель функціонує у трьох вимірах одночасно. Суб'єктний вимір охоплює всіх учасників комунікаційного простору ЗПО та визначає їхні ролі, відповідальність і форми взаємодії. Векторний вимір розмежовує внутрішні (між підрозділами і посадовими особами), зовнішні (із батьками, партнерами, громадою, медіа) та розвиткові (спрямовані на зміцнення організаційної культури) комунікаційні процеси. Циклічний вимір описує управлінський цикл: планування → організація → реалізація → моніторинг → корекція, – що перетворює модель на адаптивну навчальну систему.

Перш ніж перейти до опису структури моделі, вважаємо необхідним сформулювати систему вимог, яким вона має відповідати. Ці вимоги є прямим результатом аналізу розділу 2 і одночасно науково-практичним обґрунтуванням моделі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вимоги до соціально-технологічної моделі управління комунікаціями
ЗПО (узагальнено автором)**

Група вимог	Зміст вимог	Відповідний блок моделі
1	2	3
Системність та цілісність моделі	Модель має відображати комунікації ЗПО як цілісну багаторівневу систему, у якій узгоджено цілі, суб'єкти, канали, інструменти й результати	Теоретико-методичний і структурно-організаційний блоки; факторно-критеріальна модель
	Необхідна наявність чіткого цільового блоку, структурно-	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Системність та цілісність моделі	функціонального компонента, технологічного забезпечення та блоку оцінювання й корекції комунікаційних процесів	
Людиноцентричність і стейкхолдер-орієнтованість	Модель повинна враховувати потреби й інтереси ключових груп учасників (дітей, батьків, педагогів, адміністрації, партнерів громади), забезпечувати суб'єктну позицію дитини та партнерський характер взаємодії	Змістово-організаційний блок; соціально-психологічний компонент
	Комунікаційні цілі, повідомлення й формати мають диференціюватися відповідно до вікових, психологічних і соціокультурних особливостей аудиторій	
Цифрова інтегрованість, адаптивність і безпекова орієнтація	Модель має спиратися на інтегровану цифрову екосистему (узгоджений набір платформ і сервісів), здатну підтримувати різні формати роботи (офлайн, онлайн, змішаний)	Технологічно-інструментальний блок; регламентний компонент
	Необхідно забезпечити захист персональних даних, кібербезпеку, дотримання цифрової етики й можливість швидкої адаптації комунікацій до кризових ситуацій (воєнні загрози, релокація тощо)	
Наявність розвинутої системи моніторингу та комунікаційного аудиту	Модель повинна містити вбудовані механізми регулярного моніторингу й аудиту комунікацій (анкетування, аналіз цифрової активності, оцінка поінформованості та залученості), а також процедури корекції стратегії на основі отриманих даних	Кваліметрично-аналітичний блок; факторно-критеріальна матриця
	Комунікаційний аудит розглядається як постійний інструмент самонавчання системи	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Ресурсна реалістичність, тиражованість і нормативна сумісність	Модель має бути адаптованою до реальних ресурсних можливостей типового ЗПО, допускати масштабування (від базового до розширеного рівня впровадження), відповідати чинній нормативно-правовій базі в галузі освіти, захисту даних і цифрової безпеки	Рефлексивно- коригувальний блок; сценарний компонент впровадження
	Її реалізація повинна бути можливою в різних типах громад і слугувати основою для поширення успішних практик	

На нашу думку, важливим є те, що кожна вимога безпосередньо відповідає конкретній проблемі, виявленій у розділі 2: вимога системності відповідає фрагментарності практик; нормативної забезпеченості відповідає відсутності локальних актів і регламентів; вимірюваності відповідає браку моніторингу; адаптивності відповідає умовам воєнного стану і невизначеності; людиноцентричності відповідає специфіці ЗПО як добровільної, гуманістично орієнтованої системи. Між проблемним полем і вимогами до моделі існує прямий причинно-наслідковий зв'язок, що є ознакою науково обґрунтованого, а не інтуїтивного конструювання.

Структурно соціально-технологічна модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує специфічну управлінську функцію і перебуває у стані постійної взаємодії з іншими (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Структурні блоки соціально-технологічної моделі управління
комунікаціями ЗПО (узагальнена автором)**

Блок	Зміст	Основні інструменти	Управлінська функція
1	2	3	4
Теоретико- методичний	Наукові підходи, принципи управління,	Системний, людиноцентричний,	Забезпечує наукову

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	концептуальна рамка моделі	інтеграційний, соціально-технологічний підходи	обґрунтованість усієї конструкції
Змістовно-орасентований	Організація командної взаємодії, розподіл ролей, планування заходів, конкретні комунікаційні сценарії	Короткі оперативні наради, щотижневі наради, спільне планування, ретроспективи, воркшопи	Перетворює теорію на практику; долає слабкість горизонтальних зв'язків
Технологічно-інструментальний	Цифрова екосистема: платформи, канали, сервіси з чіткими регламентами використання	Google Workspace, LMS, е-документообіг, офіційний портал, месенджери з правилами	Забезпечує багатоканальність і системність; долає фрагментарність практик
Кваліметрично-аналітичний	Оцінювання стану комунікацій за системою факторів, критеріїв та коефіцієнтів; моніторинг динаміки	Факторно-критеріальна матриця (10Ф/30К), анкетування, аналіз цифрової активності	Забезпечує доказове управління; виявляє вузькі місця і точки зростання
Рефлексивно-коригувальний	Узагальнення результатів, ухвалення рішень, розвиток комунікаційної культури, оновлення регламентів	Методичні ради, стратегічні сесії, тренінги, оновлення локальних актів	Перетворює модель на «навчальну систему»; забезпечує адаптивність

Хочемо звернути увагу, що теоретико-методичний блок є фундаментом моделі нашого дослідження, саме він задає концептуальну рамку, що унеможливорює фрагментарне, інтуїтивне трактування комунікацій і переводить їх у площину цілеспрямованого управління. Цей блок забезпечує внутрішню логіку і наукову обґрунтованість усіх інших компонентів, бо без нього модель перетворюється на набір технологічних рецептів.

Змістовно-організаційний блок трансформує теоретичні положення в реальні практики: командна робота, чіткий розподіл ролей між адміністрацією, педагогами, вихованцями і батьками, спільне планування, регулярні стендапи, ретроспективи після завершення великих заходів. Цей

блок є безпосередньою відповіддю на виявлену у підрозділі 2.3 проблему слабкості горизонтальних зв'язків і обмеженої залученості педагогів до управлінських процесів.

Технологічно-інструментальний блок забезпечує цифрову інфраструктуру комунікаційного середовища. Він передбачає не стихійне використання окремих сервісів, а побудову інтегрованої екосистеми, де офіційні платформи утворюють структурний каркас, а месенджери і соціальні мережі виконують функцію оперативного шару. Ключовим елементом цього блоку є нормативний компонент: Положення про комунікації, Регламент цифрових каналів, Правила цифрової безпеки це документи, які перетворюють практики на стійкі організаційні норми, незалежні від конкретних людей.

Унікальним є кваліметрично-аналітичний блок, який надає моделі вимірюваності і керованості. Він забезпечує перехід від інтуїтивного сприйняття ефективності комунікацій до доказового управління на основі факторно-критеріальної матриці з 10 факторів і 30 критеріїв. Завдяки цьому блоку модель знає про власний стан: вона фіксує результати, порівнює їх із цілями і генерує управлінські рішення для корекції.

Саме рефлексивно-коригувальний блок є логічним завершенням управлінського циклу і водночас точкою його нового початку. В ньому узагальнюються результати моніторингу, формуються управлінські рішення, розвивається комунікаційна культура, оновлюються регламенти. Цей блок перетворює модель на адаптивну систему, здатну до саморозвитку на основі аналізу власного досвіду.

На основі поєднання п'яти блоків побудовано загальну схему авторської соціально-технологічної моделі, що відображає методичне ядро, цільово-стратегічний блок, структурні блоки функціонування, факторно-критеріальний контур оцінювання, механізм реалізації і результативний блок. Контури зворотного зв'язку пронизують усі рівні – від кваліметричної оцінки до корекції стратегічних цілей.

Механізм реалізації соціально-технологічної моделі є поетапним циклічним алгоритмом, що інтегрує кваліметричну оцінку з управлінським циклом «підготовка – діагностика – інтерпретація – корекція». Він охоплює п'ять взаємопов'язаних компонентів, представлених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Компоненти механізму реалізації соціально-технологічної моделі
управління комунікаціями ЗПО (авторське узагальнення)**

Компонент	Зміст та інструменти
Стратегічне планування комунікацій	Визначення цілей (інформування, залучення, підтримка, репутація); ідентифікація цільових аудиторій; формування ключових повідомлень; добір офіційних і неформальних каналів для кожної аудиторії
Інструментальне забезпечення	Інтегрований набір цифрових інструментів: платформа для внутрішніх комунікацій; модулі публікацій і оголошень; чати з регламентами; онлайн-реєстрація на заходи; системи персоналізованих розсилок; е-документообіг
Заходи та проекти	Регулярні офлайн та онлайн-активності: зустрічі з батьками, методичні семінари, воркшопи, наукові конкурси, спільні проекти з партнерами; Agile-формати: стендапи, спринти, ретроспективи
Публічні комунікації та соціальні мережі	Ведення офіційних сторінок у соціальних мережах; підготовка контенту для різних аудиторій; взаємодія зі ЗМІ; формування репутаційного капіталу закладу
Система моніторингу і аудиту	Регулярний збір і аналіз даних про комунікаційну активність; оцінювання ефективності каналів; кваліметричний аудит (1–2 рази на рік); виявлення вузьких місць; підготовка пропозицій щодо корекції стратегії

На підготовчому етапі адміністрація ЗПО формує «команду змін», а це може бути координаційна група з представників адміністрації, педагогів, IT-відповідальних і, за можливості, батьківської спільноти. Команда уточнює критерії факторно-критеріальної матриці відповідно до специфіки закладу, визначає джерела даних і встановлює шкалу оцінювання коефіцієнтів К.

На аналітико-діагностичному етапі збирається емпірична інформація за кожним критерієм: анкетування педагогів і батьків, контент-аналіз документів і цифрових ресурсів, аналіз статистики активності. На основі зібраних даних

розраховуються значення K1–K30, часткові оцінки і загальний інтегральний показник.

Наступним є інтерпретаційно-управлінський етап, де відбувається якісний аналіз результатів. На стратегічній сесії або методичній раді обговорюються фактори з найнижчими оцінками, виявляються їхні причини і формуються управлінські рішення з визначенням відповідальних, строків та очікуваних результатів.

На наступному етапі реалізації дослідження запроваджуються заплановані зміни: оновлення регламентів, впровадження нових форматів взаємодії, розвиток компетентностей педагогічних працівників, удосконалення цифрового середовища.

На рефлексивно-коригувальному етапі здійснюється повторне кваліметричне вимірювання через визначений проміжок часу (семестр або навчальний рік). Порівняння показників у динаміці дозволяє оцінити ефективність рішень і скоригувати стратегію. Таким чином формується культура data-driven management (управління на основі даних, а не інтуїції).

Принципова відмінність авторської соціально-технологічної моделі від існуючих теоретичних підходів, описаних у підрозділі 1.2, полягає в кількох ключових характеристиках.

По-перше, на відміну від класичних управлінських моделей, авторська модель охоплює весь спектр комунікаційного середовища, включаючи неформальні канали, психологічний клімат/організаційну культуру взаємодії, активну роль вихованців та батьків, а не лише формальні інформаційні потоки.

По-друге, на відміну від PR-орієнтованих моделей, авторська модель розглядає зовнішні і внутрішні комунікації як єдину систему, де внутрішня узгодженість є передумовою, а не наслідком зовнішньої привабливості.

По-третє, на відміну від організаційно-педагогічних моделей, що нерідко обмежуються описовими характеристиками, авторська модель містить кваліметричне ядро з 30 верифікованими індикаторами, що дозволяє

переводити якісні характеристики в кількісні показники і відстежувати динаміку змін.

По-четверте, на відміну від суто цифрових підходів, авторська модель розглядає цифровізацію не як мету, а як засіб підтримки соціальної взаємодії, організаційної культури взаємодії та педагогічних цінностей.

Таким чином, авторська соціально-технологічна модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації є цілісною, структурованою і кваліметрично верифікованою конструкцією. Вона інтегрує п'ять структурних блоків і факторно-критеріальне ядро, а саме 10 факторів та 30 критеріїв, це відповідає всім п'яти стратегічним орієнтирам, сформульованим за результатами розділу 2, і підтвердила свою інструментальну придатність в ході апробації на базі ЗПО. Отримане базове значення інтегральної оцінки 0,77 є вихідною точкою для оцінювання ефекту впровадження моделі в ході формувального експерименту, що є предметом підрозділу 3.2.

3.2 Експериментальна перевірка соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти

Розробка соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО, є необхідним, але недостатнім кроком для підтвердження її практичної цінності. Ми переконані, що будь-яка модель у сфері управління освітнього середовища набуває статусу науково обґрунтованого інструменту лише тоді, коли її впровадження доводить здатність реально трансформувати середовище, яке досліджувалось. Тому цей підрозділ присвячений експерименту, як ключовому варіанту перевірки дієвості авторської моделі.

У методології педагогічних досліджень експеримент посідає особливе місце серед методів верифікації. Зокрема, він дозволяє не лише описати наявний стан, а й встановити причинно-наслідковий зв'язок між управлінським рішеннями і зміною досліджуваних показників. Саме цей

причинно-наслідковий зв'язок є науковим доказом ефективності авторської моделі на відміну від констатації – стало краще. Відсутність такого зв'язку означає, що позитивні зміни могли бути зумовлені іншими чинниками: загальним підвищенням кваліфікації педагогічних працівників, змінами в політиці держави тощо.

Завдання експерименту охоплюють чотири послідовні дії: здійснення первинної діагностики стану управління комунікаціями, а це констатувальний етап (підрозділ 2.2); реалізацію програми впровадження моделі відповідно до визначених напрямів (формульальний етап); повторну діагностику за ідентичним інструментарієм (контрольний етап); порівняльний аналіз вихідних і підсумкових показників та встановлення їх достовірності через співставлення даних.

Мета нашого експерименту це перевірити дієвість соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО: якщо в закладі позашкільної освіти цілеспрямовано впровадити соціально-технологічну модель управління комунікаціями, яка охоплює нормативний, технологічний, організаційний, кадровий і соціально-психологічний компоненти, то інтегральна оцінка якості комунікаційного середовища за факторно-критеріальною матрицею підвищиться із середнього до високого рівня, а якісні показники залученості усіх учасників освітнього процесу суттєво покращиться. Саме це і буде підтвердженням змін на краще в управлінні комунікаціями загалом.

Контент-аналіз офіційних документів і цифрових ресурсів ЗПО верифікує задекларовані зміни через їх документальний і цифровий слід, затверджені регламенти, статистику активності, оновлені сайти і сторінки у соціальних мережах. Узгодженість результатів кваліметричної оцінки і даних анкетування педагогів підтверджує достовірність обох вимірювальних інструментів: вони фіксують одні й ті самі явища комунікаційного середовища

незалежно один від одного, що є свідченням надійності отриманих результатів.

Період експерименту це десять місяців, що відповідає одному повному навчальному року. Цей термін обґрунтований трьома міркуваннями:

- по-перше, впровадження системної моделі управління комунікаціями є організаційно-культурною трансформацією, яка потребує часу для закріплення нових практик як норми, а не тимчасового нововведення;
- по-друге, десять місяців дозволяють провести щонайменше декілька вимірjувальних зрізів, а саме вхідний, проміжний, підсумковий, що унеможливорює ефект першого враження і дозволяє відстежити сталість змін;
- по-третє, один навчальний рік є природним управлінським циклом у ЗПО з відповідними точками планування, рефлексії і звітності, що органічно вписується в логіку дослідження.

Критерії достовірності результатів сформульовані до початку експерименту і не змінювались по ходу проведення. Значущими вважаються зміни кваліметричного показника не менше ніж +0,01 за окремим фактором і +0,10 за інтегральним показником. Перехід інтегральної оцінки з рівня середній (0,65–0,79) на рівень високий (0,80–1,00) вважається підтвердженням основного ствердження. Наявність позитивної динаміки в усіх трьох закладах незалежно від вихідного рівня є підтвердженням того, що модель є універсальною і придатною для впровадження в будь-якому закладі позашкільної освіти, незалежно від рівня ресурсного забезпечення.

Констатувальний етап педагогічного експерименту охопив 19 закладів. Формувальний етап реалізовано на базі трьох закладів, а саме Київської МАН, КЗ КОР «МАНУМ» Київської обласної ради та районних Полтавської обласної МАН (табл. 3.4).

Принципова особливість зазначеної вибірки закладів, це свідоме включення закладів трьох різних рівнів. Включення обласних закладів з обмеженою інфраструктурою і нижчим вихідним рівнем (0,71) дозволяє

перевірити тиражованість моделі в реальних умовах, характерних для більшості ЗПО України.

Таблиця 3.4

Характеристика закладів – учасників формувального етапу дослідження
(авторське узагальнення на підставі констатувального етапу)

Тип закладу / локація	К-сть педагогів	К-сть вихованців	F ₁ (базовий)	Ресурсний профіль
КЗПО Київська МАН	87	2747	0,81	Розвинена цифрова інфраструктура; концепція «Цифрова академія»; наявні регламенти; висока публічна активність
КЗ КОР МАНУМ	98	1870	0,76	Середній рівень цифрового забезпечення; часткова наявність регламентів; нерівна компетентність педагогів
КЗ ПОР «Полтавська обласна МАН»	65	1430	0,71	Обмежена інфраструктура; відсутність системної комунікаційної політики; домінування неформальних каналів
Разом	250	6047	0,77	Різне підпорядкування, різні регіони та рівень ресурсного забезпечення

Відбір закладів здійснювався за чотирма критеріями: здійснення освітньої діяльності наукового спрямування; практичний досвід педагогічних працівників не менше трьох років; добровільна і усвідомлена готовність адміністрації до участі; охоплення різних регіонів і типів підпорядкування. Добровільність є принциповою умовою: вона забезпечує наявність початкової мотивації до змін, необхідної для системного впровадження будь-якої моделі, і водночас не є штучним відбором найкращих серед учасників свідомо включено заклади з низьким вихідним рівнем.

Далі йде формувальний етап, який є центральним у структурі нашого експерименту. Він охоплює десять місяців і реалізується через вісім взаємопов'язаних напрямів, хронологія і зміст яких представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Хронологія і зміст формувального етапу експерименту*(узагальнено автором)*

Місяці	Напрямок роботи	Конкретні заходи	Цільові фактори
1	2	3	4
1–2	Підготовчий: формування команди, яка буде змінювати	Зустріч для представників 3 закладів; формування координаційних груп («команд змін»); уточнення критеріїв ФК моделі враховуючи специфіку кожного закладу	Підготовча база для всіх факторів
2–3	Нормативне впорядкування	Формування Положення про комунікації; Регламенту цифрових каналів; алгоритмів доведення управлінських рішень	Ф5 (регламенти), Ф1 (канали), Ф2 (взаємодія)
3–4	Цифрова уніфікація	Визначення єдиної платформи (Google Workspace або аналог); налаштування структурованих офіційних каналів; консультація команди, як працювати на платформі; усунення дублюючих неофіційних каналів	Ф1 (канали), Ф8 (цифровізація), Ф4 (публічність)
4–5	Удосконалення зворотного зв'язку	Запровадження щотижневих 15-хв. Робочих зустрічей; онлайн-форми збору пропозицій; відкриті методичні сесії; оприлюднення відповідей на питання педагогів	Ф2 (взаємодія), Ф6 (клімат) Ф3 (батьки)
5–6	Системна робота з батьками	Систематизація каналів взаємодії з батьками; онлайн-зустрічі; батьківські форуми; персоналізовані розсилки про досягнення дитини; практики відповіді на звернення	Ф3 (батьки / вихованці) Ф9 (заходи), Ф4 (публічність)
6–8	Розвиток компетентностей педагогічних працівників	Методичні консультації з цифрової та комунікаційної грамотності; взаємне менторство між педагогами; міжзакладний обмін досвідом у межах щомісячних нарад системи МАН	Ф10 (розвиток) Ф8 (цифровізація) Ф6 (клімат)

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
7–9	Психологічна підтримка, і командна рефлексія	Практики підтримувальної комунікації; групові обговорення з участю психолога; ресурсні сесії; формування культури відкритого діалогу в умовах воєнного стану та усіх його наслідків	Ф6 (клімат) Ф2 (взаємодія) Ф3 (батьки)
9–10	Проміжний моніторинг та і корекція	Вимірювання за ФК модель; стратегічні сесії в кожному закладі; коригування планів для відстаючих закладів; обмін успішними практиками між закладами-учасниками	Усі фактори (контрольно-коригувальний)

Підготовчий етап (перший і другий місяці) виявився для нас критично важливим в межах реалізації всього впровадження. Формування «команд змін» у кожному закладі це не адміністративна формальність, а як виявилось процес виявлення і залучення внутрішніх агентів, а саме педагогів/ керівників, що мають авторитет у колективі і готові стати провідниками нових практик.

На думку педагогів, які стали учасниками експерименту, саме наявність такої команди стала вирішальною на початковому етапі. Виявилось, що там, де команда змін включала не лише адміністраторів, а й досвідчених педагогів, темп і глибина змін були суттєво вищими. При цьому щомісячні наради директорів закладів системи МАН України відіграли роль не лише інформаційного, а й мотиваційного майданчика: керівники закладів обмінювались досвідом і напрацюваннями щодо впровадження моделі, формуючи таким чином горизонтальну мережу взаємної підтримки між закладами-учасниками експерименту.

Серед цих заходів особливе місце займає нормативне впорядкування (другий і третій місяці), яке виявилось одним із найбільш ефективних кроків з точки зору системного ефекту: було проведено аналіз наявної нормативної бази комунікацій, визначено прогалини та розроблено рекомендації щодо

вдосконалення внутрішніх актів, зокрема положень про внутрішні комунікації та регламентів використання цифрових каналів.

Також виявилось, що навіть сам процес ознайомлення педагогів з рекомендаціями щодо вдосконалення комунікаційних практик виконував комунікаційну функцію: колективне обговорення проблемних зон і можливих змін формувало відчуття причетності до вироблення спільних правил, а не лише їх отримання зверху. Заклади, де адміністрація залучала педагогів до обговорення рекомендацій, демонстрували вищий рівень готовності до змін на наступних етапах.

Далі, на третьому і четвертому місяцях диференційовано реалізовувалась цифрова уніфікація, з урахуванням ресурсного забезпечення кожного закладу. У столичному закладі впроваджувалась повноцінна цифрова екосистема на основі Google Workspace. У закладах в області, з обмеженою інфраструктурою та небезпековою ситуацією застосовувався гібридний підхід: один-два офіційних цифрових канали при збереженні ключових офлайн-практик. Це підтвердило принцип ресурсної реалістичності моделі: вона не вимагає ідеальних умов і може адаптуватися до реальних обмежень без втрати системного ефекту.

Розвиток зворотного зв'язку (четвертий і п'ятий місяці) виявився, найбільш трансформаційним процесом з точки зору культурних змін. Запровадження щотижневих 15-хвилинних коротких робочих нарад/зустрічей, таких як оперативних робочих нарад на початку тижня спочатку сприймалось частиною педагогів скептично. Однак вже через три-чотири тижні регулярного проведення більшість учасників відзначали, що відчують більшу прозорість управлінських рішень і розуміють логіку пріоритетів. Три ключових запитання на нарадах:

1. Що зроблено?
2. Що планується?
3. Які є перешкоди?

Безперечно, що впровадження соціально-технологічної моделі супроводжувалось труднощами, аналіз яких є не менш важливим для наукових висновків, аніж опис успішних практик. Систематизацію основних труднощів і управлінських рішень для їх подолання відображена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Труднощі впровадження соціально-технологічної моделі та управлінські рішення для їх подолання (узагальнено автором)

Труднощі	Прояви у практиці закладів	Управлінські рішення для подолання
Супротив частини педагогів до нових підходів	Недовіра щодо стендапів (ще одна нарада); небажання переходити на нову платформу; сумніви у доцільності змін	Демонстрація швидких конкретних результатів; включення недовірливих до робочих груп як експертів; підкреслення добровільності початкового етапу
Технічні обмеження в обласних закладах	Нестабільний Інтернет; безпекова ситуація; відсутнє електропостачання; неможливість повноцінного переходу на єдину платформу	Гібридний підхід: поєднання цифрових і офлайн-інструментів; адаптована версія регламентів; пріоритет доступних рішень
Додаткове навантаження в умовах воєнного стану	Перерви через повітряні тривоги; відключення електропостачання; психологічна втома, виснаженість педагогів; еміграція частини педагогічного колективу та вихованців	Скорочення тривалості заходів; асинхронні формати навчання; в пріоритеті підтримувальної функції комунікацій
Нерівномірний темп змін між закладами	Київський та Київські обл. заклади рухалися значно швидше; Полтавської обласної МАН потребували більше часу і підтримки	Диференційований графік впровадження; менторство від «лідерських» закладів для тих, що відстають
Формальне впровадження регламентів	Ознайомлення з рекомендаціями без реального обговорення; документ є, а нічого не змінилась	Залучення педагогів до колективного обговорення рекомендацій; повторне анкетування для відстеження готовності до змін

Аналіз труднощів виявив, що найбільш суттєвим викликом є не технічний опір і не брак ресурсів, а формальне ставлення до впровадження нормативних рекомендацій. Заклади, де адміністрація обмежувалась лише

ознайомлення педагогічної спільноти з рекомендаціями без колективного обговорення і відпрацювання практик, демонстрували значно меншу готовність до змін. Відтак, це підтверджує висновок, сформульований у підрозділі 2.3: нормативна забезпеченість є необхідною, але не достатньою умовою, вона має поєднуватися з розвитком комунікаційної культури і компетентностей педагогів. Іншими словами, на думку учасників експерименту, реальні зміни відбуваються не тоді, коли документ затверджено, а тоді, коли його зміст стає частиною щоденної взаємодії.

Контрольний етап передбачав повторну діагностику стану управління комунікаціями за ідентичними методами і інструментарієм. Центральним вимірювальним інструментом є ФК матриці у динамічному форматі (табл. 3.7): стовпець F_1 фіксує базовий стан; стовпці F_2 – F_8 відображають проміжні виміри на різних фазах формувального етапу; F_9 – підсумковий стан. Такий формат дозволяє бачити не лише результат, а й траєкторію змін у часі – що є принципово важливим для наукового аналізу.

Таблиця 3.7

Динаміка кваліметричних показників управління комунікаціями у трьох закладах позашкільної освіти в ході експерименту
(F_1 – базовий стан; F_9 – підсумковий) узагальнено автором

Фактор (Ф)	F_1 базов.	F_2 міс.1	F_3 міс.2	F_4 міс.3	F_5 міс.5	F_6 міс.6	F_7 міс.7	F_8 міс.9	F_9 підсум.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Внутрішні канали	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11
2. Взаємодія адміністрації педагогами	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10
3. Комунікація з батьками	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Публічність і відкритість	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
5. Регламенти та документи	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
6. Психологічний клімат/організаційна культура взаємодії	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
7. Залучення вихованців	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
8. Цифровізація	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
9. Спільні заходи	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09
10. Професійний розвиток педагогів	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,08	0,09	0,09	0,09
Інтегральна оцінка	0,77	0,77	0,78	0,79	0,81	0,85	0,89	0,91	0,93
Рівень	середній	середній	середній	середній	високий	високий	високий	високий	високий

Аналіз динаміки узагальнених кваліметричних показників отриманих в закладах позашкільної освіти, які брали участь в контрольному етапі експерименту відображені в табл. 3.7 і засвідчує поступове зростання: перехід із середнього на високий рівень ($\geq 0,80$) відбувся після п'ятого вимірювання ($F_5 = 0,81$), а це приблизно на п'ятому місяці формувального етапу.

Найбільш позитивну динаміку демонструють фактори «комунікація з батьками» (+0,03), психологічний клімат (+0,02) та професійний розвиток педагогічних працівників (+0,03).

Перші три місяці були підготовчими: зміни у системних показниках ще не є значними, але закладається нормативна і організаційна основа для подальшого прискорення динаміки. Це підтверджує необхідність розраховувати на достатньо тривалий горизонт впровадження і не очікувати «миттєвих» результатів.

По-друге, найшвидше зростання спостерігається за факторами з найнижчими базовими показниками: психологічний клімат, цифровізація, професійний розвиток педагогів і комунікація з батьками. Це є свідченням вирівнювального ефекту моделі: вона спрямовує ресурси і увагу туди, де вони найбільш потрібні, а не лише підсилює вже сильні сторони.

По-третє, стабільні показники за факторами внутрішні регламенти і залучення вихованців не є ознакою неефективності – ці напрями вже функціонували на достатньо розвиненому рівні і підтвердили стійкість набутих практик.

У підсумку виявились, що це є значно ефективнішими за традиційні розгорнуті наради завдяки своїй стислості і структурованості. Саме цей формат суттєво знизив частку педагогів, які рідко отримують зворотний зв'язок з 60 % до 22 %.

Також важливим напрямом стала системна робота з батьками (п'ятий і шостий місяці), яка має свою специфіку: батьки у ЗПО є добровільними учасниками освітнього процесу, що суттєво ускладнює традиційні підходи до залучення, ефективні в загальноосвітній школі. Онлайн-зустрічі, круглі столи виявились значно зручнішими для зайнятих батьків, ніж зустрічі офлайн. Персоналізовані розсилки з інформацією про конкретні досягнення і результатами дитини, а не лише загальні оголошення суттєво підвищили відчуття причетності батьків до освітнього процесу. Відтак, цей напрям дав найбільший абсолютний приріст серед усіх факторів: +0,03 за Ф3 (наведено далі).

Крім того, розвиток або удосконалення набутих компетентностей педагогічного колективу реалізовувався через консультації та організований

обмін досвідом між закладами (шостий і восьмий місяці), а також через серію тренінгів, воркшопів, що поєднували цифрову і комунікаційну грамотність. Особливо ефективним виявився формат взаємного менторства: педагоги з вищим рівнем цифрової компетентності ставали менторами для колег, які потребували підтримки, допомоги. Такий підхід одночасно вирішував два завдання: підвищував компетентність слабших і зміцнював горизонтальні зв'язки між колегами різних підрозділів, що позитивно відображалось на факторі Ф6 психологічний клімат.

Найцінніші компоненти в умовах воєнного стану це психологічна підтримка і командна рефлексія, де команда відповідала на питання: що ми зробили РАЗОМ? (сьомий і дев'ятий місяці) і виявилися важливим з управлінської точки зору. Практики підтримувальної комунікації, групові обговорення з участю психолога і ресурсні сесії виявились важливими не лише з психологічної, а й з управлінської точки зору: вони формували культуру відкритого щирого діалогу, основу, без якої будь-які інструменти зворотного зв'язку залишаються ритуалом без реального змісту. Скорочення тривалості і асинхронні формати таких заходів дозволили зберегти їх регулярність навіть в умовах частих повітряних тривог.

Проміжний моніторинг і корекція (дев'ятий і десятий місяці), своєю чергою, підтвердили свою необхідність як управлінського рішення. Вимірювання за ФК матрицею виявило, що ЗПО відставали від запланованого темпу. Це стало підставою для адаптаційних рішень: додаткові консультації з адміністрацією, перерозподіл пріоритетів, посилена підтримка від лідерських закладів через систему менторства між закладами. Без проміжного моніторингу відставання виявилось би лише на контрольному етапі, коли коректувати ситуацію було б уже пізно.

Оцінка результативності показників управління комунікаціями до і після впровадження моделі, отриманих за результатами анкетного опитування, представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Оцінка результативності показників управління комунікаціями у
закладі позашкільної освіти (узагальнено автором)**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Динаміка та інтерпретація
1	2	3	4
Своєчасність та оперативність інформування педагогів	53 % часто/завжди	78 % часто/завжди	+25 % це результат запровадження єдиної платформи і регламентів
Зрозумілість та доступність управлінських повідомлень	46 % повністю зрозуміло	71 % повністю зрозуміло	+25 % це структурування повідомлень і навчання педагогів
Відкритість зворотного зв'язку	60 % рідко	22 % рідко	-38 % це наслідок нарад і онлайн-форм зворотного зв'язку
Залученість до управлінських рішень	18 % так; 64 % частково	49 % так; 38 % частково	+31 % повної залученості це найвищий приріст серед усіх показників
Оцінка міжпідроздільної взаємодії	47 % слабка	19 % слабка	-28 % це наслідок горизонтальних практик і спільного планування
Загальна самооцінка якості комунікацій	5,9 / 10	7,8 / 10	+1,9 бала це інтегральний показник сприйняття якості взаємодії
Цифрова компетентність педагогів (самооцінка «достатній/високий»)	38 %	67 %	+29 % це результат методичних консультацій і взаємного менторства між педагогами
Психологічний клімат/організаційна культура взаємодії	Середній рівень	Вище середнього	Зменшення кількості конфліктних ситуацій; зростання довіри між педагогами та адміністрацією; підвищення відчуття захищеності і довіри

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Залученість батьків до освітнього процесу	Переважно пасивне інформування	Активна участь у форумах і консультаціях	Якісний перехід: від пасивного отримувача до активного учасника
Інтегральна кваліметрична оцінка	0,77	0,93	+0,16 це перехід із середнього рівня на високий (0,80–1,00)

Результати порівняльного аналізу засвідчують системну і статистично значущу позитивну динаміку. Відтак, загальна інтегральна кваліметрична оцінка зросла з 0,77 до 0,93 (+0,16), що перевищує визначений критерій значущих змін у 0,10 і відповідає переходу із середнього рівня на високий. Особливо значущим є показник залученості педагогів до управлінських рішень: зростання з 18 % до 49 % повної залученості (+31 %) є найвищим абсолютним приростом серед усіх якісних показників і свідчить про реальну, а не декларативну зміну управлінської культури від вертикальної трансляції рішень до партнерського їх вироблення.

Важливим є те, що показник загальної самооцінки якості комунікацій (5,9 → 7,8 бала за десятибальною шкалою) є комплексним відображенням суб'єктивного сприйняття педагогами змін у щоденній взаємодії. Зростання на 1,9 бала означає, що педагоги не просто фіксують формальні зміни в каналах і регламентах, а вони відчують покращення якості реального спілкування. Це є найбільш переконливим свідченням того, що соціально-технологічна модель досягла свого головного результату: вона змінила не лише структуру, а й культуру комунікацій.

Окремого коментаря заслуговує динаміка психологічного клімату, організаційної культури взаємодії, підвищення рівня з середнього до вище середнього і зниження конфліктогенності (зменшення кількості конфліктних ситуацій; зростання довіри між педагогами та адміністрацією) в умовах

об'єктивно підвищеного стресового навантаження, воєнного стану, енергетичного терору свідчать про те, що підтримувальна функція комунікацій може бути цілеспрямовано розвинена управлінськими засобами і це є реалістичним завданням навіть у кризових умовах. Цей висновок суттєво розширює уявлення про межі управлінського впливу на організаційну культуру взаємодії ЗПО.

Для нас це підтвердження того, що модель є придатною для широкого впровадження в ЗПО, а принципово важливим є диференційований аналіз результатів у розрізі трьох груп закладів (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Диференційований аналіз динаміки кваліметричних показників у розрізі груп закладів-учасників

(узагальнено автором за результатами експерименту)

Фактор	Київ: ДО → ПІСЛЯ	Київська обл.: ДО → ПІСЛЯ	Полтавська МАН, районні центри: ДО → ПІСЛЯ	Коментар щодо диференціації
1	2	3	4	5
1. Внутрішні канали	0,11→0,11	0,10→0,11	0,08→0,10	Найбільший приріст у районних: стартовий рівень був найнижчим, тому ефект від введення регламентів найвідчутніший
2. Взаємодія адм. з педагогами	0,09→0,10	0,08→0,10	0,07→0,10	Рівномірне зростання у всіх групах: щомісячні наради і ретроспективи виявились ефективними незалежно від рівня оснащення

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
3. Комунікація з батьками	0,07→0,09	0,06→0,09	0,05→0,08	Найнижча стартова позиція у районних; онлайн-формати для батьків виявились більш доступними ніж очікувалось
4. Публічність і відкритість	0,09→0,09	0,08→0,09	0,06→0,09	Столичний заклад вже мали розвинену публічну присутність; найбільший приріст у районних
5. Регламенти та документи	0,09→0,09	0,09→0,09	0,07→0,09	Зростання у районних підтверджує: нормативне впорядкування є першочерговим завданням для закладів без усталеної бази
6. Психологічний клімат	0,08→0,09	0,07→0,09	0,06→0,09	Підтримувальна комунікація в умовах воєнного стану дала відчутний ефект у всіх типах закладів незалежно від ресурсів
7. Залучення вихованців	0,10→0,09	0,09→0,09	0,08→0,09	Стабільний фактор у всіх групах; незначне вирівнювання між типами закладів
8. Цифровізація	0,08→0,09	0,07→0,09	0,06→0,09	Найсуттєвіший відносний приріст у районних; тренінги виявились більш ефективними, ніж технічне оснащення
9. Спільні заходи	0,09→0,09	0,08→0,09	0,07→0,09	Розширення форматів заходів і підвищення стабільності участі батьків у всіх групах

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
10. Проф. розвиток педагогів	0,07→0,09	0,06→0,09	0,05→0,09	Найбільший відносний приріст у всіх групах: методичні консультації, обмін досвідом дали результат там, де компетентність була найнижчою
Інтегральна оцінка	0,81→0,94	0,76→0,93	0,71→0,91	Всі три групи досягли рівня «вище 0,90» підтверджена поширюваність моделі незалежно від вихідного рівня ресурсного забезпечення

Комплексний аналіз підтверджує і деталізує загальний висновок про ефективність моделі. Зокрема, всі заклади, незалежно від вихідного рівня ресурсного забезпечення досягли інтегрального показника вище 0,90, що свідчить про високий рівень. При цьому найбільший відносний приріст зафіксовано саме у районних закладах з найнижчими вихідними показниками (+0,20 до 0,91), що є найпереконливішим свідченням тиражованості моделі: вона ефективно працює не лише там, де є розвинена інфраструктура і досвідчені команди.

Аналіз диференціації між групами виявляє кілька важливих практичних висновків. Серед цих висновків це рівномірний ефект стендапів (щотижневих оперативних нарад) і ретроспектив у всіх трьох групах незалежно від рівня цифрового оснащення, тобто ці практики є найбільш універсальними інструментами моделі, доступними навіть за мінімальних ресурсів.

По-друге, методичні консультації та обмін досвідом між педагогами дали найбільше відносне збільшення там, де компетентність була найнижчою.

По-третє, підтримувальна комунікація і психологічний клімат покращились у всіх групах приблизно однаково, що свідчить про те, що запит на безпечний, довірливий комунікаційний простір є універсальним і не залежить від типу закладу.

Важливим спостереженням є те, що стабільні показники у столичному закладі за деякими факторами (наприклад, залучення вихованців, а це $0,10 \rightarrow 0,09$) пояснюються ефектом стелі: коли показник уже близький до максимального, простір для математичного зростання об'єктивно обмежений. Зниження на 0,01 не є ознакою погіршення, оскільки воно пояснюється технічною похибкою при округленні показників і не відображає реального погіршення стану комунікаційного середовища.

Системна презентація результатів експерименту дозволяє сформулювати сім принципових наукових висновків. Кожен з них має значення як для підтвердження наукової новизни нашого дослідження, так і для практики управління комунікаціями у ЗПО.

Перший висновок. Впровадження соціально-технологічної моделі забезпечило зростання інтегральної оцінки з 0,77 до 0,93 (+0,16), що перевищує критерій значущих змін; перехід із середнього рівня на високий та підтверджений у 3 ЗПО трьома різними методами дослідження; факторно-критеріальна матриця, анкетування і контент-аналіз показали одну й ту саму тенденцію, що підтверджує їх достовірність.

Другий висновок: соціально-технологічна модель демонструє вирівнювальний ефект, це найбільший відносний приріст там, де вихідні показники були найнижчими. Це принципово відрізняє системний підхід від ситуативного: модель не просто поліпшує те, що вже добре, а цілеспрямовано усуває «вузькі місця», що обмежують розвиток системи в цілому.

Третій висновок: нормативний компонент є необхідним, але не достатнім. Заклади, де адміністрація поєднала ознайомлення з рекомендаціями з колективним обговоренням і обміном досвідом між

зкладами, демонстрували вищу готовність до змін, ніж ті, що обмежились лише документальним упорядкуванням. Відтак, культурна трансформація не є автоматичним наслідком, вона потребує окремих цілеспрямованих зусиль щодо розвитку комунікаційної культури педагогічного колективу.

Четвертий висновок: проміжний моніторинг є обов'язковим структурним елементом впровадження. Факторно-критеріальна матриця у динамічному форматі (F_1 – F_9) виявилась найбільш інформативним управлінським інструментом для своєчасного коригування стратегії і підтримки відстаючих закладів.

П'ятий висновок: підтримувальна функція комунікацій є керованою навіть в умовах воєнного стану, енергетичного терору, відсутності водо- та електропостачання. Позитивна динаміка психологічного клімату в усіх трьох групах закладів доводить, що цілеспрямована підтримувальна комунікація є ефективним управлінським інструментом, а другорядним елементом поза межами управлінського впливу.

Шостий висновок: універсальність моделі підтверджена емпірично. Всі три групи закладів з розвиненою, середньою і обмеженою інфраструктурою досягли рівня вище 0,90. Модель є ефективною не лише в добре забезпечених закладах, а й там, де ресурси обмежені, а виклики непередбачувані, де вкрай небезпечна ситуації, з точки зору військових дій. Це все є ключовою умовою її практичної цінності для системи позашкільної освіти України в цілому.

Сьомий висновок: результати різних методів вимірювання є взаємно узгодженими. Зокрема, кваліметрична оцінка якості та суб'єктивні оцінки педагогів за анкетуванням показали одну й ту саму тенденцію, що доводить: кваліметрія вимірює реальні явища управління комунікаціями, а не лише формальні ознаки організаційної структури. Це підтверджує її наукову цінність як самостійного діагностичного інструменту.

Таким чином, результати експерименту надають переконливий доказ ефективності авторської соціально-технологічної моделі управління

комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації. Зростання інтегральної оцінки з 0,77 до 0,93, суттєва позитивна динаміка якісних показників залученості, зворотного зв'язку, цифрової компетентності і психологічного клімату і це підтверджує придатність моделі як науково обґрунтованого діагностичного інструменту, а не лише авторської аналітичної схеми, а також є достатньою доказовою базою для наступного кроку: розробки науково-методичних рекомендацій щодо сценарного впровадження і поширення моделі в систему позашкільної освіти України.

Отже, збіг результатів між кваліметричними показниками і даними анкетування є свідченням обґрунтованості соціально-технологічної моделі, її здатності вимірювати ті самі явища різними методами з узгодженими результатами. Це підтверджує придатність моделі як науково обґрунтованого діагностичного інструменту, а не лише авторської аналітичної схеми

3.3 Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління комунікаціями в закладах позашкільної освіти

Результати експерименту, представлені в підрозділі 3.2., надали переконливі факти ефективності соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО. Отже, наступним нашим кроком є перехід від верифікації моделі до розробки практичного інструментарію її поширення, а саме науково-методичних рекомендацій, що включає варіативний алгоритм впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, який передбачає оптимістичний (коли є ресурс), реалістичний (обмежений ресурс) та песимістичний (критичний ресурс) сценарії реалізації моделі в залежності від умов та поетапну дорожню карту, як план дій.

Основні принципи розробки та впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями ЗПО ґрунтуються на поєднанні людиноцентричного, системного, інтеграційного та соціально-технологічного

підходів. Зокрема, людиноцентричний підхід передбачає розгляд комунікаційного простору ЗПО як середовища підтримки всіх учасників освітнього процесу (вихованців, педагогів, адміністрації, батьків, партнерів). У такому форматі управління комунікаціями розглядається не як суто технічна функція передавання інформації, а як інструмент забезпечення психологічного комфорту, визнання і залученості кожного до спільного прийняття рішень. Це актуалізує включення до моделі елементів підтримувальної, емпатійної та діалогічної комунікації, особливо в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій, коли зростає вразливість учасників освітнього процесу та посилюється запит на безпечний, передбачуваний і чутливий комунікаційний простір.

Системний підхід задає рамки розуміння управління комунікаціями як взаємопов'язаної сукупності елементів, процесів, суб'єктів та каналів, що функціонують у межах єдиного освітнього організму. Комунікації в цьому контексті розглядаються як складова загальної системи управління ЗПО, яка має власну структуру, функції, ресурси, механізми зворотного зв'язку та результати. Системний підхід забезпечує цілісність моделі, можливість інтегрувати формальні й неформальні комунікаційні процеси, узгодити внутрішні та зовнішні комунікації, поєднати управлінські, педагогічні, психологічні та технологічні складові.

Інтеграційний підхід визначає логіку об'єднання різних концептуальних полів, зокрема теорії управління освітою, педагогіки, соціальної комунікації, психології, менеджменту, цифрових технологій в єдину дослідницьку рамку. У межах такої інтеграції модель управління комунікаціями у ЗПО постає як результат узгодження класичних управлінських моделей, підходів комунікаційного менеджменту та цифрових концепцій. Крім того, інтеграційний підхід вимагає від моделі здатності поєднувати регламентовані, структуровані компоненти політики, процедури, регламенти з гнучкими,

проектно-орієнтованими форматами взаємодії: командами, спільнотами практики, партнерськими мережами.

Мережевий підхід визначає заклад позашкільної освіти як важливу ланку розгалуженої системи взаємодії із закладами освіти, науковими установами та партнерськими інституціями. На відміні від лінійно-ієрархічних моделей, які замикають комунікацію всередині організації, мережевий підхід орієнтує управління на побудову горизонтальних зав'язків, зокрема у нашому випадку закладами освіти системи МАН, закладами загально середньої освіти, органами місцевого самоврядування, батьками та міжнародними партнерами. У контексті нашої соціально-технологічній моделі управління комунікаціями цей підхід знаходить практичну реалізацію у діагональних комунікаціях (блок II), обміну досвідом між закладами та партнерськими форматами взаємодії, а це забезпечує розвиток комунікаційного середовища закладу за рахунок зовнішніх ресурсів та горизонтально підтримки (менторство у ЗПО, спільні заходи, обмін досвідом).

Соціально-технологічний підхід є наскрізним: він забезпечує підґрунтя для інтеграції соціального виміру комунікацій потрібна взаємодія людей, ціннісні орієнтири, норми, емоційні стани, корпоративна культура поєднати з технологічним виміром: цифрова інфраструктура, платформи, сервіси, алгоритми обміну інформацією. У межах цього підходу цифрові інструменти розглядаються як засоби підтримки і структуризації соціальної взаємодії, а не самоціль. Це зумовлює вимогу, щоб модель включала не тільки опис цифрових каналів, а й механізми розвитку цифрової компетентності, формування цифрового етикету та забезпечення кібербезпеки.

Зазначені вище підходи і забезпечують наукову й практичну обґрунтованість соціально-технологічної моделі:

- принцип наукової обґрунтованості передбачає спирання на результати кваліметричної оцінки і експерименту;

- принцип поетапності вимагає реалізовувати модель через послідовні наступні фази: діагностика, проєктування, пілотне впровадження, масштабування, інституціалізація із подальшою фіксацією проміжних результатів і корекцією дій;

- принцип адаптивності орієнтує систему на здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, у тому числі на зміну безпекової ситуації та ресурсних можливостей;

- принципи відкритості і прозорості передбачають доступність інформації про цілі, рішення і результати для всіх стейкхолдерів;

- принцип рефлексивності гарантує наявність механізмів постійного аналізу ефективності комунікаційних практик і їх цілеспрямованої корекції.

При плануванні комунікаційних змін особливого значення набуває врахування умов воєнного стану та повоєнної відбудови. Як виявилось, що в таких умовах комунікації виконують не лише інформаційну, а й підтримувальну, стабілізуючу, мобілізуючу та реабілітаційну функції. Це означає, що модель управління комунікаціями має передбачати алгоритми кризового інформування, потребу в оперативному поширенні достовірної інформації про безпекові заходи та підтримку психологічного стану учасників. У контексті повоєнної відбудови комунікаційна система ЗПО має підтримувати процеси відновлення спільнот, формування нових партнерств, залучення додаткових ресурсів і актуалізації тем громадянської участі. У цьому вимірі соціально-технологічна модель постає не тільки як інструмент внутрішньої оптимізації, а й як ресурс зміцнення стійкості та інноваційного потенціалу локальної освітньої екосистеми.

Доцільність алгоритму у плануванні впровадження соціально-технологічній моделі зумовлюється тим, що комунікаційне середовище ЗПО функціонує в умовах високої невизначеності, множинності ризиків і динамічних змін зовнішнього контексту. Традиційні лінійні підходи до планування, що спираються на єдиний прогнозований варіант майбутнього,

виявляються обмеженими: вони не враховують увесь спектр можливих траєкторій розвитку системи.

Запропонований алгоритм натомість дозволяє нам розглядати впровадження соціально-технологічній моделі як множину різних наявних варіантів, що залежать від поєднання організаційних, ресурсних, соціально-психологічних і технологічних умов. Таким чином, варіативний алгоритм виступає інструментом підвищення стійкості управлінських рішень, оскільки дає змогу окреслити можливі вектори майбутнього та визначити набір дій, релевантних для кожного з них.

Вихідні передумови запропонованого алгоритму визначаються насамперед умовами воєнного стану та повоєнної відбудови, що супроводжуються нестабільністю ресурсного забезпечення, загрозами військової безпеки, демографічними та міграційними змінами. До них додаються регулярні фінансові обмеження місцевих бюджетів, нерівномірність рівня цифрової інфраструктури між громадами, відмінності у підтримці з боку засновників та партнерів. Усі ці передумови задають правила гри, в межах яких має відбуватися впровадження моделі, а також окреслюють спектр ризиків.

Логіка побудови сценаріїв в запропонованому варіативному алгоритмі передбачає виокремлення базових припущень і ключових факторів впливу. Базові припущення це збереження стратегічного курсу державної освітньої політики в цифровій трансформації; поступове відновлення інфраструктури; підтримка позашкільної освіти як інструменту розвитку інтелектуального потенціалу молоді; посилення запиту суспільства на прозорість і підзвітність освітніх інституцій. Ключові фактори впливу це рівень цифрової інфраструктури ЗПО; кадровий потенціал і готовність до змін; підтримка з боку засновника і партнерів; стан психологічного клімату усіх учасників освітнього процесу; інтенсивність безпекових ризиків у конкретному регіоні.

На основі цих факторів сформовано варіативний алгоритм впровадження, який включає три сценарії: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Порівняльну характеристику сценаріїв систематизовано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Порівняльна характеристика сценаріїв (узагальнено автором)

Елемент аналізу	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1	2	3	4
Ресурсне забезпечення	Стабільна підтримка засновника; гранти; оновлення матеріально-технічної бази	Базове фінансування без зростання; часткове оновлення за рахунок перерозподілу фінансові	Скорочення фінансування; відсутність можливостей оновлення; залежність від власних резервів
Кадровий потенціал і мотивація	Сформоване ядро агентів змін; висока мотивація; готовність до інтенсивного та тривалого навчання	Стабільний склад; мотивація середнього рівня; частина колективу адаптується повільніше	Кадрові втрати; емоційне вигорання; опір змінам; низька мотивація до опанування нових практик
Цифровізації	Прискорена трансформація: інтегрована платформа, LMS, е-документообіг, хмарні сервіси, інноваційні IT-інструменти	Поетапна цифровізація: впорядкування наявних інструментів, поступове впровадження	Фрагментарна цифровізація: окремі інструменти без єдиної системи; домінування того, що все робимо руками
Внутрішні канали комунікації	Повна інтеграція у єдину систему; чіткі регламенти; системний зворотний зв'язок	Часткове впорядкування; визначений основний цифровий канал; збереження частини неструктурованих практик	Збереження хаотичності; паралельне використання каналів без правил; перевантаження і втрата інформації

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
Взаємодія адміністрації з педагогами	Регулярні стратегічні й тактичні зустрічі; оперативні наради; висока залученість до рішень	Планові наради; часткове використання елементів командної роботи; залученість зростає нерівномірно	Переважають односторонні директивні комунікації; обмежені можливості для зворотного зв'язку
Комунікація з батьками та вихованцями	Постійні єдині канали; персоналізовані розсилки; онлайн-консультації; партнерська взаємодія, висока довіра	Регулярне інформування через базові канали; партнерство формується, але має вибіркового характер	Епізодичні повідомлення; відсутність системного діалогу; зниження довіри батьківської спільноти
Цифровізація освітнього процесу	Активне використання LMS, онлайн-курсів, цифрових інструментів; інтеграція в навчання та управління	Використання окремих платформ; часткова інтеграція; поєднання з традиційними формами	Цифрові інструменти застосовуються ситуативно; навчальний і управлінський процес мало змінюються
Прогнозована інтегральна оцінка	Понад 0,85 (високий рівень)	0,80–0,82 (нижня межа високого рівня)	0,70–0,72 і нижче (стагнація або зниження до середнього рівня)
Якісні результати для комунікаційного середовища	Цілісна, прозора, безпечна, чутлива, керована система; висока залученість; зменшення конфліктів; зростання довіри	Поступове підвищення впорядкованості; поява нових практик взаємодії; покращення комунікаційної культури	Консервація проблем; посилення фрагментарності; зростання непорозумінь; зниження довіри і мотивації
Іміджеві ефекти для ЗПО	Позиціонування як інноваційного, відкритого, цифрового зрілого закладу; зростання привабливості, зацікавленості з боку громади та партнерів	Поступове покращення репутації; образ закладу, що модернізується попри обмежені ресурси	Ризик втрати конкурентних позицій; сприйняття як такого, що відстає від запитів середовища

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
Мінімальні ключові кроки	Повномасштабне впровадження: інтегрована платформа, системний обмін досвідом, закріплення моделі як постійної практики	Визначення пріоритетних кроків: впорядкування каналів і рекомендацій, запуск пілотів, поетапний розвиток	Збереження базових регламентів, одного цифрового каналу, мінімального моніторингу, психологічна підтримки учасників

Оптимістичний сценарій алгоритму впровадження передбачає, що впровадження соціально-технологічної моделі відбувається в умовах відносно сприятливого зовнішнього і внутрішнього середовища. Засновник закладу забезпечує стабільну фінансову підтримку, у тому числі за рахунок участі в грантових та цільових програмах цифрової трансформації освіти, а заклад отримує можливість оновити технічну базу, інструментарій, запровадити єдину інтегровану цифрову платформу і розгорнути системну програму розвитку компетентностей педагогів. Мотивація учасників є високою, адміністрація виступає активним агентом змін, а педагогічний колектив демонструє готовність до опанування нових інструментів та управлінських практик. Саме за таких умов очікується суттєве покращення позначень більшості факторів моделі, зростання інтегральної оцінки до рівня понад 0,85 і формування єдиної, уніфікованої, прозорої системи комунікацій.

Реалістичний сценарій алгоритму впровадження виходить із припущення, що ЗПО функціонує в умовах обмежених, але відносно стабільних ресурсів. Оновлення матеріально-технічної бази відбувається поступово; кадровий склад є стабільним, але рівень готовності до змін є нерівномірним. За таких умов основний акцент робиться на пріоритизації компонентів моделі і послідовному розширенні практик. Виявилось, що саме цей сценарій є найбільш типовим для більшості ЗПО України в поточних

умовах. Очікуване зростання інтегральної оцінки – до рівня 0,80–0,82, що відповідає переходу на нижню межу високого рівня.

Песимістичний сценарій алгоритму впровадження пов'язаний із реалізацією критичних ризиків: поглиблення ресурсного дефіциту, кадрові втрати, емоційне вигорання педагогів, посилення безпекових загроз. У ФК матриці це може проявитися у відсутності змін або зниженні інтегральної оцінки, зокрема до рівня близько 0,70–0,72.

Водночас, навіть за несприятливих умов є доцільним визначити мінімальний набір кроків для збереження базової керованості комунікаційною системою: підтримка одного основного цифрового каналу, збереження регламентів, мінімальний моніторинг, адресна підтримка найбільш уразливих груп. Навіть часткова реалізація елементів моделі за таких умов створює підґрунтя для більш активного розвитку, коли обставини стануть сприятливішими.

Порівняння трьох сценаріїв виявляє принципову закономірність: ключові відмінності між ними зосереджуються не стільки у виборі інструментів, скільки у глибині, послідовності та підтримці їх реалізації. Для всіх сценаріїв незмінними залишаються базові компоненти: упорядкування внутрішніх каналів, удосконалення взаємодії адміністрації з педагогами, робота з батьками і вихованцями, підтримувальна комунікація. Відмінності полягають у тому, наскільки ці компоненти інтегруються у цілісну систему і чи забезпечується їх інституціалізація.

Аналіз сценаріїв дозволяє виокремити найважливіші умови успіху без яких стале впровадження моделі є малоімовірним за будь-якого сценарію. До управлінських чинників належать стратегічна позиція керівництва щодо комунікацій як ядра управління і здатність працювати в логіці довгострокового планування. Організаційними умовами є наявність чіткої структури відповідальності за комунікацію і узгодженість формальних та неформальних каналів. Кадрові критичні фактори пов'язані з формуванням команди агентів змін, здатних бути режисерами нової культури взаємодії. До

технологічних умов належать забезпечення безперебійного доступу до Інтернету і впровадження хоча б однієї інтегрованої платформи для внутрішніх комунікацій. Партнерські фактори включають співпрацю із засновником, іншими ЗПО в системі МАН, місцевою громадою, що дає змогу залучати додаткові ресурси і поширювати кращі практики.

Вважаємо необхідним зазначити, що варіативний алгоритм впровадження з різними сценаріями – це відповідь на питання: що буде якщо? Але, вкрай важливим і актуальним виникає питання: що робити і коли?

Тому, пропонуємо дорожню карту впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у ЗПО. Це поетапна система узгоджених дій у трьох часових вимірах, а саме стартовий (6-12 місяців), пілотний (1-3 роки) та інституалізаційний (3-5 років). Такий підхід забезпечує логічну послідовність переходу від діагностики і локальних змін до повномасштабної інституалізації моделі та її інтеграції в систему стратегічного управління закладом. Узагальнений шаблон дорожньої карти, придатний для адаптації в будь-якому ЗПО, представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Шаблон дорожньої карти впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у ЗПО (узагальнена автором)

Етап	Строки	Стратегічна мета	Ключові заходи	Відповідальні	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
I. Стартовий	6–12 місяців	Створення організаційних і нормативних умов для впровадження моделі	Комунікаційний аудит; кваліметрична оцінка (F ₁); розробка рекомендацій щодо локальних актів; вибір цифрової платформи; формування команди змін	Директор, заступники, керівники підрозділів, IT-відповідальний, Методичний відділ	Затверджена модель і план; визначена платформа; оновлені рекомендації; базова точка відліку

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
ІІ. Пілотний та масштабувальний	1–3 роки	Пілотування і розширення практик управління комунікаціями	Запуск пілотних команд; оперативні наради; спільне планування; міжзакладний обмін досвідом; кваліметричний моніторинг	Адміністрація, керівники команд, методисти, ІТ-фахівці	Зростання інтегральної оцінки до 0,80+; стабільні практики; підвищення залученості педагогів і батьків
ІІІ. Закріплення моделі як постійної практики управління і розвиток	3–5+ років	закріплення моделі як постійної практики управління та інтеграція в стратегічне управління ЗПО	Закріплення моделі в стратегічних документах; регулярний комунікаційний аудит; розширення партнерств; поширення практик на інші ЗПО	Директор, стратегічна рада, партнерські організації	Стабільно високий рівень (0,85+); зріла комунікаційна культура; ЗПО як майданчик поширення кращих практик

Стартовий етап (6–12 місяців) є визначальним для успіху всього впровадження. На думку педагогів-учасників дослідження, якість підготовчої роботи на першому етапі найбільшою мірою визначала темп і глибину змін на наступних. Зокрема, комунікаційний аудит на основі ФК моделі дозволяє зафіксувати точку відліку і визначити пріоритетні напрями втручання, уникаючи лікування всього одразу. Формування команди, яка буде режисерувати зміни, передбачає наявність внутрішніх агентів, здатних підтримувати процес без постійного супроводу. Виявилось, що там, де команда змін включала не лише адміністраторів, а й досвідчених педагогів, темп і якість трансформації були суттєво вищими.

Пілотний та масштабувальний етап (1–3 роки) є центральним у структурі дорожньої карти. Серед цих заходів особливе місце займає запуск пілотних команд у окремих підрозділах, а не одночасне впровадження в усьому закладі.

Виявилось, що пілотні команди відпрацьовують практики, накопичують досвід і стають внутрішніми режисерами змін для решти колективу. Також важливим є організація міжзакладного обміну досвідом у межах щомісячних нарад директорів територіальних відділень системи МАН, він забезпечує горизонтальне поширення кращих практик без значних ресурсних витрат. Далі, на цьому ж етапі відбувається системне впровадження моніторингу: факторно-критеріальна матриця використовується не лише як інструмент діагностики, а й як постійний механізм управлінського контролю.

Етап інституалізації і розвитку (3–5+ років) перетворює модель із проєкту на постійну управлінську практику. Крім того, саме на цьому етапі заклад набуває можливості стати майданчиком поширення власного досвіду для інших ЗПО, зокрема через методичні матеріали, участь у заходах системи МАН і публікації у фахових виданнях. Узгодження заходів, відповідальних і строків відбувається через затвердження локального плану на педагогічній раді або стратегічній сесії. При цьому результати сценарного аналізу інтегруються як «рамка ризиків і можливостей» для кожного етапу.

Дорожня карта для Київської МАН виконує подвійне завдання. З одного боку, вона структурує подальший розвиток закладу, узгоджуючи поетапні заходи, відповідальних за це і очікувані результати. З іншого боку, слугує інструментом наукової апробації моделі: зміна інтегральних і часткових показників може бути безпосередньо співвіднесена із запровадженими управлінськими рішеннями. Унікальним тут є те, що дорожня карта для Київської МАН орієнтується не на досягнення нового максимуму заради самого максимуму, а на забезпечення стійкості вже досягнутих результатів і перетворення закладу на Єдиний ресурсний центр для всієї системи позашкільної освіти наукового спрямування.

У контексті КЗПО «Київська Мала академія наук учнівської молоді» як базового закладу дослідження, що вже досягнув рівня 0,93, дорожня карта набуває більш конкретного змістового наповнення (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Дорожня карта подальшого розвитку системи управління
комунікаціями в КЗПО «Київська МАН» (узагальнена автором)**

Етап / Строки	Стратегічна мета	Ключові заходи	Відповідальні	Очікувані результати
Етап 1. Стартовий (0–12 місяців)	Погодити модель з концепціями «Цифрова академія» та Комунікційною стратегією; детальна та якісна діагностика	Розширений комунікційний аудит на основі досягнутого рівня 0,93; деталізація моделі під науково-дослідницький ЗПО; перегляд локальних актів; формування команди змін; визначення платформи	Директор, заступники, методичний та навчальний відділи, ІТ-відповідальні, завідувачі відділень	Оновлена нормативна база; сформована команда змін; план подальшого розвитку
Етап 2. Пілотний (1–3 роки)	Відпрацювати модель у форматі пілотних команд; поширити на всі підрозділи	Запуск пілотних команд по наукових відділеннях; оперативні наради у форматі стендапів; обмін досвідом між відділеннями; онлайн-консультації для батьків; щорічний кваліметричний моніторинг	Директор, заступники, керівники відділень, методисти, психолог	Підвищення інтегральної оцінки до 0,95+; стабільні практики взаємодії; зростання залученості
Етап 3. Інституціалізація (3–5+ років)	Закріпити модель як складову стратегічного розвитку; поширити практики	Інтеграція моделі в Стратегію розвитку Київської МАН; регулярний аудит; розширення партнерства; розробка методичних матеріалів для інших ЗПО	Директор, заступники, керівники структурних підрозділів	Стабільно 0,95+

Організаційне забезпечення впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями в закладі позашкільної освіти передбачає цілеспрямовану побудову внутрішньої структури управління, орієнтованої на підтримку комунікційних процесів як стратегічного ресурсу розвитку. Ключовим інструментом є формування «команди змін» або координаційної групи, яка акумулює управлінський, педагогічний, ІТ- та комунікційний

потенціали закладу. Таку команду доцільно створювати на основі поєднання адміністрації (директор, заступники) і включення активних представників педагогічного колективу, психологічної служби, ІТ-фахівців, а також, за можливості, представників батьківської спільноти та активу вихованців закладу.

У межах команди змін доцільно чітко окреслити ролі, зони відповідальності. Зазвичай, роль керівника команди виконує визначений заступник директора, який забезпечує стратегічне бачення і легітимність рішень. Координатор відповідає за планування і синхронізацію комунікаційних заходів, ведення календаря інформаційних подій, узгодження внутрішніх і зовнішніх повідомлень. ІТ-відповідальний забезпечує функціонування цифрової інфраструктури, підтримку платформ і консультування педагогів. Куратори організовують процеси групової взаємодії: наради, стратегічні сесії, воркшопи і підтримують конструктивний діалог. Представники педагогів і вихованців виконують роль носіїв зворотного зв'язку і сприяють формуванню культури участі.

Зазначимо, що оновлення організаційної структури ЗПО з урахуванням комунікаційних функцій, передбачає інституційне закріплення напрямів, які раніше мали неформальний, розпорошений або фрагментарний характер. Відтак, доцільно виокремити відповідальних за внутрішні та за зовнішні комунікації.

Вважаємо, що окремим напрямом роботи має стати супровід цифрового середовища: підтримка платформи, забезпечення інформаційної безпеки, консультування щодо цифрового етикету. Така диференціація сприяє прозорому розподілу відповідальності і зменшенню дублювання функцій.

Не менш важливим організаційним завданням є інтеграція команди змін у вже наявні колегіальні органи управління: педагогічну раду, методичні об'єднання, органи молодіжного самоврядування. Це дозволяє уникнути паралельних структур і зробити комунікаційні зміни частиною загальної управлінської практики, а не тимчасовим проєктом.

Нормативно-правове та регламентне забезпечення соціально-технологічної моделі є ключовою передумовою її стійкого функціонування та інституалізації в управлінській практиці. Йдеться не лише про формальне створення пакету документів, а про вибудову цілісної системи локальних актів, які закріплюють цінності, принципи, правила і процедури комунікаційної діяльності. Зокрема, така система має бути узгоджена з Комунікаційною стратегією МОН України на 2023–2030 роки і чинним законодавством у сфері захисту персональних даних та інформаційної безпеки.

Вважаємо, що першочергового оновлення потребують внутрішні акти, які безпосередньо регламентують комунікації. Отже, доцільно розробити або актуалізувати такі документи: положення про внутрішні комунікації в закладі позашкільної освіти (структура каналів, відповідальні особи, форми зворотного зв'язку, правила інформування педагогів, вихованців і батьків); положення про інформаційну політику та публічність діяльності ЗПО (принципи відкритості, вимоги до змісту публічної інформації, робота зі ЗМІ, соціальними мережами, офіційним сайтом); положення про цифрову безпеку та захист персональних даних (використання облікових записів, хмарних сервісів, порядок доступу до масивів даних); положення про взаємодію з батьками та партнерами (регламент інформування, форми участі, канали діалогу). Зазначені документи мають задавати вимоги якісної комунікації, орієнтованої на повагу, прозорість та взаємну відповідальність.

Важливою складовою регламентного забезпечення є чіткі алгоритми ухвалення та доведення управлінських рішень. У межах моделі доцільно формалізувати типовий комунікаційний цикл.

По-перше це ініціація управлінського рішення (директор, заступник, координаційна група).

По-друге: попереднє обговорення з ключовими стейкхолдерами (педагогічна рада, методична рада, засідання методичних об'єднань, представники батьків).

По-третє це ухвалення рішення в установленому порядку (наказ, протокол, рішення, розпорядження тощо).

По-четверте: системне доведення змісту рішення до цільових аудиторій (внутрішні розсилки, оголошення, соціальні мережи).

По-п'яте це збір і аналіз зворотного зв'язку (опитування, відкриті коментарі, звернення).

По-шосте, за потреби, корегування рішення або механізмів його реалізації. Такий алгоритм дозволяє уникати ситуацій, коли рішення спускаються згори без пояснення логіки, і створює умови для реальної участі педагогів і батьків у формуванні політики закладу.

Окремого нормативного врегулювання потребує використання цифрових каналів. У практиці ЗПО нерідко спостерігається хаотичне, не системне застосування месенджерів, електронної пошти і соціальних мереж, що призводить до інформаційного перевантаження і втрати важливих повідомлень.

Доцільним є ухвалення регламенту використання цифрових каналів комунікації, у якому визначаються: перелік офіційних каналів; правила створення і адміністрування чатів; вимоги до стилю спілкування; часові рамки реагування; обмеження щодо поширення персональних даних; правила взаємодії в кризових ситуаціях. Важливо, щоб цей регламент підтримував формування культури відповідального цифрового спілкування, а не лише встановлював формальні заборони.

Таким чином, нормативне забезпечення моделі має трирівневу структуру:

- стратегічний рівень (узгодження з засновниками, керівництвом);
- інституційний рівень (локальні акти ЗПО);
- операційний рівень (конкретні алгоритми і регламенти).

Лише за умови скоординованої роботи цих рівнів, соціально-технологічна модель управління комунікаціями ЗПО перетворюється на стійкий і відтворюваний механізм.

Вважаємо, що організація комунікацій у закладі позашкільної освіти потребує цілеспрямованого впорядкування формальних і неформальних інформаційних потоків, що поєднують адміністрацію, педагогів, вихованців, батьків і партнерів. Науково-методичні рекомендації у цій сфері доцільно вибудовувати на засадах розмежування та водночас узгодження вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій.

Вертикальні комунікації (директор – заступники – завідувачі відділів – керівники гуртків – педагоги) мають забезпечувати прозоре доведення управлінських рішень і регулярний зворотний зв'язок знизу. Горизонтальні, а це між педагогами, методичними об'єднаннями і творчими командами мають підтримувати обмін досвідом і спільне планування міжсекційних проєктів. Діагональні це між адміністрацією та учнівським самоврядуванням, між IT-відповідальними та керівниками гуртків, які забезпечувати гнучкість і швидкість реагування на комплексні виклики.

Сучасна практика управління рекомендує впровадження елементів командного підходу в роботу педагогічних колективів ЗПО, зокрема у підрозділах, що реалізують інноваційні та науково-дослідницькі формати діяльності. Зокрема, доцільно використовувати регулярні короткі оперативні наради у форматі стендапів (10–15 хвилин) для синхронізації завдань, уточнення пріоритетів і фіксації проблем. Планування роботи у форматі спринтів (1–2 тижні) дозволяє структурувати комунікації навколо конкретних цілей – підготовка заходу, конкурсу, круглого столу із чітким визначенням відповідальних і строків. Ретроспективи після завершення великих заходів слід використовувати як інструмент структурованого аналізу комунікаційних процесів: що спрацювало, які були бар'єри, які рішення варто масштабувати. Далі, візуалізація завдань за допомогою канбан-дошок (офлайн або онлайн) це може бути (Trello, Miro, Google Jamboard), що сприяє підвищенню прозорості і взаємної відповідальності.

Важливим компонентом рекомендацій є фасилітація нарад, засідань і робочих груп, що дозволяє перетворити традиційні збори на простір спільного формування варіанту рішень. Доцільно запроваджувати чітку структуру кожної зустрічі: визначення мети, очікуваних результатів, регламенту і відповідальних за фіксацію рішень. Фасилітатор може бути заступник директора закладу, завідувач відділу або методист чи підготовлений педагог, який має забезпечувати баланс участі, уникати монополізації дискусії і фокусувати увагу на проблемі, а не на особистостях. Рекомендується застосовувати інтерактивні методи, такі як мозковий штурм, роботу в малих групах, картографування ідей із подальшою фіксацією результатів у спільних цифрових документах.

Н. Приходькіна у наукових дослідженнях доводить, що фасилітація як інструмент управління комунікаціями набуває особливого значення в діяльності ЗПО. Науковиця розглядає її як ключову компетентність, яка забезпечує ефективну взаємодію [90].

Окремого методичного переосмислення потребує підтримувальна комунікація в умовах психологічної напруги та кризових ситуацій. На думку педагогів, учасників дослідження, внутрішні комунікації в ЗПО мають виконувати не лише управлінську, а й терапевтичну функцію. Доцільно запровадити спеціальні формати: регулярні короткі зустрічі зворотного зв'язку для педагогів; індивідуальні консультації психолога; інформаційні бюлетені щодо ресурсних практик і можливостей допомоги. Виявилось, що заклади, де адміністрація демонструвала відкритість до обговорення складних тем і використовувала підтримувальну, а не каральну тактику, демонстрували кращу динаміку психологічного клімату навіть в умовах воєнного стану.

Узагальнення результатів впровадження розробленої соціально-технологічної моделі дає підстави стверджувати: її практичне застосування забезпечило не фрагментарне вдосконалення окремих каналів чи процедур, а системну трансформацію комунікаційного середовища закладу позашкільної

освіти одночасно на кількох рівнях: структурно-організаційному, управлінському, соціально-психологічному, цифровому та аналітичному. Систематизацію результатів впровадження за компонентами моделі представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Результати впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти (узагальнено автором)

Компонент	Зміст реалізованих змін	Безпосередні результати	Ефект	Науково-практичне значення
1	2	3	4	5
Нормативно-регламентувальний	Розроблено рекомендації щодо локальних актів; уточнено комунікаційні функції адміністрації і педагогів	Зменшено невизначеність у розподілі відповідальності; підвищено узгодженість дій підрозділів	Забезпечено інституційну впорядкованість комунікацій; підвищено керованість потоків	Підтверджено доцільність нормативного компонента в моделі управління
Організаційно-управлінський	Запроваджено модель координації вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків	Підвищено оперативність рішень; покращено взаємодію між адміністративним і педагогічним рівнями	Сформовано гнучку систему комунікаційного реагування на завдання закладу	Доведено ефективність системного підходу до управління комунікаціями
Інформаційно-аналітичний	Введено моніторинг якості комунікаційного середовища на основі кваліметричного виміру	Отримано дані про проблемні зони і рівень задоволеності учасників комунікації	Створено підрунтя для доказового управління і коригування комунікаційної політики	Апробовано факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності комунікацій закладу

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
Соціально-психологічний	Посилено механізми партнерської взаємодії, діалогу, підтримувальної комунікації педагогів і вихованців	Зросли рівень довіри, відкритості і суб'єктності учасників освітнього процесу	Поліпшився психологічний клімат; знизилась кількість конфліктних ситуацій	Розширено розуміння комунікацій як ціннісно-взаємодійного, а не лише інформаційного явища
Цифровий	Інтегровано цифрові канали; впорядковано їх використання через рекомендації і регламенти	Підвищено швидкість обміну інформацією; забезпечено безперервність взаємодії	Забезпечено стійкість комунікаційного середовища до зовнішніх викликів	Доведено продуктивність поєднання традиційних і цифрових механізмів
Компонент професійної компетентності	Актуалізовано розвиток комунікаційної, цифрової та організаційної компетентності педагогів	Підвищено готовність педагогів до командної взаємодії і цифрової комунікації	Посилено людський потенціал закладу як основу комунікаційної системи	Обґрунтовано пряму залежність ефективності моделі від компетентності її суб'єктів
Участь стейкхолдерів	Розширено залучення батьків, вихованців, органів самоврядування і партнерів до обговорення рішень	Посилено надання зворотного зв'язку; підвищено прозорість і відкритість комунікаційних процесів	Сформовано передумови для переходу від адміністративної до партнерської моделі взаємодії	Поглиблено розуміння стейкхолдер

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
Компонент кризової стійкості	Вдосконалено алгоритми комунікації в умовах нестабільності та дистанційного формату	Підвищено безперервність управління; зменшено ризики інформаційних розривів у кризових ситуаціях	Підсилено інституційну стійкість і здатність до швидкої комунікаційної адаптації	Виявлено антикризовий потенціал моделі як інструменту функціональної стабільності ЗПО
Інтегративний	Забезпечено узгодження структурного, педагогічного, цифрового і партнерського компонентів моделі	Отримано комплексний ефект: впорядкованість, гнучкість, відкритість і керованість середовища	Сформовано цілісну систему комунікацій, орієнтовану на розвиток і підтримку освітньої місії ЗПО	Підтверджено наукову новизну моделі як міждисциплінарної конструкції для позашкільної освіти

Аналіз табл. 3.13 засвідчує: ефект від впровадження моделі проявляється не лише у підвищенні оперативності обміну інформацією чи формальній регламентації взаємодії, а й у якісному осучасненні самої логіки управління комунікаціями: від одновимірної передачі управлінських вказівок до багаторівневої, партнерської і технологічно підтриманої взаємодії. Відтак, це підтверджує доцільність використання авторської моделі для модернізації комунікацій у ЗПО.

Принципово важливим є те, що кожен компонент впровадження дав не лише безпосередній, а й системний ефект. Зокрема, нормативно-регламентувальний компонент не просто впорядкував документацію, він забезпечив інституційну стійкість системи, незалежну від конкретних людей. Соціально-психологічний компонент не лише покращив клімат, він змінив

саме розуміння комунікації: від інформаційного феномену до феномену ціннісної взаємодії. Компонент професійної компетентності підтвердив пряму залежність ефективності моделі від рівня компетентності її суб'єктів. Компонент кризової стійкості виявив антикризовий потенціал моделі, здатність забезпечувати функціональну стабільність навіть в умовах зовнішніх загроз.

Підсумовуючи та враховуючи результати впровадження соціально-технологічної моделі можна сформулювати чотири ключові рекомендації для управлінців, які планують впроваджувати модель управління комунікаціями. По-перше, розпочинати завжди з кваліметричного аудиту. Саме це забезпечує підґрунтя для управлінських рішень і дозволяє відстежувати динаміку змін.

По-друге, формувати команду змін до початку будь-яких організаційних переформатувань, без такої команди будь-яка модель залишається нав'язуванням.

По-третє, забезпечити підтримувальну комунікацію як постійну управлінську практику, а не лише кризовий захід. В цьому цілком погоджуємося з Н. Приходькіною, яка доводить, що розвиток культури діалогу є необхідною умовою ефективного комунікаційного середовища закладу та обґрунтовує роль медіації у формуванні культурного діалогу та соціальної згуртованості [91].

По-четверте, системно використовувати обмін досвідом між закладами, не тільки у системі МАН, оскільки це безкоштовний і ефективний ресурс розвитку.

Таким чином, науково-методичні рекомендації щодо впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти охоплюють три взаємопов'язані рівні:

– стратегічний рівень – варіативний алгоритм впровадження зі сценарним аналізом і дорожня карта задає загальну траєкторію і дозволяє адаптувати впровадження до реальних умов конкретного закладу;

– інституційний рівень - організаційне і нормативне забезпечення, який перетворює ефективні практики на стійкі організаційні норми, незалежні від конкретних людей;

– операційний рівень, тобто конкретні практики організації внутрішніх комунікацій і підтримувальної взаємодії, забезпечує реальне, а не декларативне функціонування моделі у щоденній управлінській практиці.

Інтеграція саме цих трьох рівнів перетворює авторську соціально-технологічну модель на дієвий управлінський інструмент, здатний забезпечити системну, стійку і людиноцентричну трансформацію комунікаційного середовища закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації та воєнних викликів.

Узагальнюючи вважаємо, що науково-методичні рекомендації мають бути спрямовані на зміни у комунікації з випадкового, фрагментарного процесу в системний, керований і водночас гнучкий механізм, що підтримує цілісність, інноваційність і стійкість освітнього середовища. Інтеграція структурованих вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій із командно-орієнтованими практиками, об'єднаними формами взаємодії та підтримувальною комунікацією в умовах криз формує основу для реалізації моделі і створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, згуртованості колективу й суб'єктної залученості всіх учасників освітнього процесу.

Висновки до третього розділу

Результати, представлені у третьому розділі дисертаційного дослідження, формують цілісну конструкцію: від теоретичного обґрунтування і кваліметричної верифікації авторської моделі через її експериментальну перевірку до науково-методичних рекомендацій щодо практичного впровадження соціально-технологічної моделі. Узагальнення цих результатів дає підстави сформулювати такі висновки.

1. Розроблено та теоретично обґрунтовано соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації. Модель структурована за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: теоретико-методичним, змістово-організаційним, технологічно-інструментальним, кваліметрично-аналітичним і рефлексивно-коригувальним. Принциповою відмінністю від існуючих підходів є одночасна інтеграція соціальних компонентів (суб'єктність, довіра, психологічний клімат, партнерство) та технологічних компонентів (цифрові платформи, регламенти, аналітика). Жодна з наявних моделей управління комунікаціями в освіті не поєднує ці виміри як рівноцінні і взаємозалежні елементи з вбудованим кваліметричним інструментарієм.

2. На підставі факторно-критеріальної матриці розроблено кваліметричне ядро соціально-технологічної моделі, яка включає інтегральну оцінку управління комунікаціями ЗПО, що охоплює 10 факторів і 30 критеріїв з верифікованими ваговими коефіцієнтами. Модель забезпечує переведення якісних характеристик комунікаційного середовища в кількісний інтегральний показник, що дозволяє: фіксувати базовий стан системи ($F_1 = 0,77$), відстежувати динаміку змін у часових зрізах, виявляти «вузькі місця» з точністю до окремого критерію та порівнювати стан між закладами різного типу. Апробація ФК моделі підтвердила її точність: кваліметричні показники і результатами анкетного опитування продемонстрували збіги, що засвідчує здатність моделі вимірювати реальний стан управління комунікаціями, а не лише організаційну структуру.

3. Констатувальний етап експерименту за участю 19 закладів позашкільної освіти наукового спрямування (250 педагогічних працівників) підтвердив актуальність дослідження. Формувальний етап експерименту на базі 3 ЗПО (впровадження авторської моделі) забезпечило зростання інтегральної оцінки з 0,77 до 0,93 (+0,16), що відповідає переходу із середнього рівня на високий. Позитивна динаміка зафіксована у восьми з

десяти факторів моделі в усіх трьох групах закладів незалежно від рівня ресурсного забезпечення. Приріст підтверджений трьома незалежними методами, результати яких збіглися: кваліметричні показники, анкетне опитування і контент-аналіз цифрових ресурсів.

4. Якісні показники управління комунікаціями засвідчили системну трансформацію: залученість педагогів до управлінських рішень зросла з 18 % до 49 % (+31 %); частка тих, хто рідко отримує зворотний зв'язок, знизилася з 60 % до 22 % (–38 %); загальна самооцінка якості комунікацій зросла з 5,9 до 7,8 балу (+1,9); цифрова компетентність педагогів (самооцінка достатній/високий рівень) зросла з 38 % до 67 % (+29 %). Ці результати свідчать, що модель змінила не лише структуру каналів, а й саму культуру комунікації – від вертикального інформування до партнерської взаємодії.

5. Динамічна факторно-критеріальна матриця у форматі дев'яти вимірювальних зрізів (F_1 – F_9) підтвердила свою ефективність як управлінського інструменту для умов сьогодення. Перехід на рівень вище середнього ($\geq 0,80$) зафіксовано після п'ятого зрізу, на п'ятому місяці формувального етапу. Проміжний моніторинг на дев'ятому місяці дозволив вчасно виявити відставання окремих закладів від запланованого темпу впровадження і скоригувати стратегію, що підтверджує необхідність рефлексивно-коригувального блоку як обов'язкового елемента моделі.

6. Аналіз труднощів впровадження виявив принциповий практичний висновок: найбільш суттєвим бар'єром є не технічний опір і не брак ресурсів, а формалізм у впровадженні нормативних рекомендацій без реального обговорення і відпрацювання практик. Заклади, де адміністрація поєднала ознайомлення педагогів з рекомендаціями з колективним обговоренням і міжзакладним обміном досвідом, демонстрували вищу готовність до змін. Це підтверджує: нормативна забезпеченість є необхідною, але не достатньою умовою, тому вона потребує поєднання з розвитком комунікаційної культури.

7. Варіативний алгоритм зі сценаріями трьох варіантів впровадження (оптимістичний – понад 0,85; реалістичний – 0,80–0,82; песимістичний – стагнація або зниження до 0,70–0,72) засвідчив, що ключові відмінності між сценаріями зосереджені не у виборі інструментів, а в глибині, послідовності та ресурсній підтримці їх реалізації. Для всіх сценаріїв визначено інваріантний мінімум обов'язкових заходів, що забезпечує базову керованість системи навіть за несприятливих умов.

8. Розроблено дорожню карту впровадження у трьох часових вимірах: стартовий (6–12 місяців) це діагностика і проєктування; пілотний та масштабувальний (1–3 роки) це відпрацювання і поширення практик; інституціалізація і розвиток (3–5+ років) це закріплення моделі як постійної управлінської норми. Конкретизацію дорожньої карти рекомендовано для Київської МАН з урахуванням досягнутого рівня 0,93 і наявних концепцій Цифрова академія та Комунікаційна стратегія.

9. Науково-методичні рекомендації щодо впровадження охоплюють три взаємопов'язані рівні: стратегічний це сценарний аналіз й дорожня карта; інституційний це формування команди змін, оновлення організаційної структури та локальних актів (Положення про комунікації, Регламент цифрових каналів); операційний це короткі оперативні наради, фасилітація, підтримувальна комунікація в умовах воєнного стану, міжзакладний обмін досвідом у системі МАН. Рекомендації апробовано на базі Київської МАН, що підтверджено відповідними довідками про впровадження.

10. Універсальність соціально-технологічної моделі підтверджена емпірично на базі ЗПО з різним рівнем забезпечення і досягли рівня вище 0,90. Модель є ефективною не лише столичному закладі, а й у закладах прифронтових територій, де функціонування відбувається в умовах безпекових загроз, обмеженого ресурсного забезпечення та підвищеного психологічного навантаження на педагогічних працівників, є ключовою умовою її практичної цінності для системи позашкільної освіти України в

цілому. Особливо значущою є позитивна динаміка психологічного клімату в умовах воєнного стану, яка доводить: підтримувальна функція комунікацій є керованою навіть у кризових обставинах.

Узагальнюючи, результати третього розділу доводять, що авторська соціально-технологічна модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти є науково обґрунтованим, кваліметрично верифікованою (модель не просто теоретична, а її перевірили конкретними вимірюваннями за кваліметричними показниками і отримали числовий доказ ефективності $(0,77 \rightarrow 0,93)$) і практично апробованим інструментом системної трансформації управління комунікаціями ЗПО. Вона забезпечує вимірюваний перехід з середнього на високий рівень у розрізі управління комунікаціями, є придатною для широкого застосування незалежно від типу закладу і рівня ресурсного забезпечення, та відповідає пріоритетам державної освітньої політики.

Результати дослідження за третім розділом подані в таких публікаціях [38].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні на теоретичному, аналітичному та прикладному рівнях розв'язано наукову проблему розробки, обґрунтування та практичної апробації соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації, воєнних викликів та повоєнної відбудови. Узагальнення результатів дає підстави сформулювати такі основні висновки.

1. Уточнено сутність поняття управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. Показано, що його доцільно розглядати як цілісний, єдиний процес, який має мету, вектор розвитку, систему цілей, принципів, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на забезпечення узгодженої взаємодії всіх учасників освітнього процесу, партнерів, засновників й громади в умовах цифровізації та воєнного стану. Доведено міждисциплінарний характер цього феномена, який інтегрує положення теорії управління освітою, педагогіки, соціальної комунікації, психології, соціології, цифрових технологій та публічного управління. Специфіка ЗПО як добровільної, багатосуб'єктної, інноваційно орієнтованої системи потребує виходу за межі класичних адміністративних підходів до управління комунікаціями.

2. Визначено теоретико-методичні засади дослідження управління комунікаціями у ЗПО. Обґрунтовано доцільність поєднання системного, людиноцентричного, інтеграційного, мережевого, соціально-технологічного підходів. З'ясовано, що ефективне управління комунікаціями ґрунтується на принципах довіри, емпатії, зворотного зв'язку, адаптивності, відкритості, прозорості, партнерської взаємодії та цифрової гуманізації освітнього середовища.

3. Проведено аналіз існуючих моделей управління комунікаційними процесами. Виокремлено п'ять груп моделей: класичні управлінські (лінійно-

ієрархічна, функціонально-лінійна, бюрократична, командно-адміністративна, регламентно-нормативна), моделі комунікаційного менеджменту і PR, організаційно-педагогічні моделі управління закладом освіти, мережеві та проєктно-орієнтовані, цифрові та гібридні підходи. Доведено, що класичні моделі забезпечують лише базовий каркас формалізованих інформаційних потоків, але не охоплюють багатовимірність сучасного комунікаційного середовища. Встановлено, що жодна з наявних моделей не забезпечує повного врахування специфіки ЗПО як відкритого, багатосуб'єктного та інноваційно орієнтованого освітнього простору, що й зумовило потребу в розробці авторської моделі.

4. Сформовано концептуальні засади моделювання управління комунікаціями у ЗПО. Обґрунтовано, що перспективною є соціально-технологічна модель, у якій управління комунікаціями інтегрує *соціальні компоненти*, такі як взаємодія, довіра, суб'єктність, психологічний клімат та *технологічні*, такі як цифрові платформи, інструменти, канали, системи аналітики.

5. На основі аналізу статистичних даних за 2010–2024 роки виявлено суперечливі тенденції розвитку системи позашкільної освіти України. Зафіксовано скорочення кількості ЗПО приблизно на 15 % при зменшенні контингенту вихованців на 29 %, що свідчить про поглиблення доступніших та організаційних дисбалансів. Цифровізація розгортається нерівномірно: зростає частка ЗПО, що використовують електронний документообіг і соціальні мережі, однак зберігається суттєва диференціація між громадами за технологічною інфраструктурою та цифровою культурою. Доведено, що якість управління комунікаціями безпосередньо впливає на спроможність закладу зберігати контингент і формувати стійкість в умовах воєнних та економічних викликів.

6. Охарактеризовано стан комунікаційного простору у закладах позашкільної освіти на основі кваліметричної оцінки та анкетного опитування

250 педагогічних працівників 19 ЗПО. Результати засвідчили: лише 53 % педагогів отримують важливу інформацію своєчасно; 60 % рідко отримують зворотний зв'язок від керівництва; 47 % оцінюють міжпідроздільну взаємодію як слабку; загальна самооцінка якості комунікацій становить 5,9 бала з 10. Виявлено системний характер проблем: домінування месенджерів без регламентів, відсутність єдиної комунікаційної політики, нерівномірна цифрова компетентність педагогів, фрагментарність залучення батьків до діалогу. Базова кваліметрична оцінка стану управління комунікаціями склала 0,77 (середній рівень).

7. Обґрунтовано сукупність сучасних викликів та перспектив управління комунікаційними процесами у ЗПО. До ключових викликів віднесено: безпековий вимір комунікацій в умовах воєнного стану; переміщення учасників освітнього процесу; підвищене психологічне навантаження; цифрову нерівність між громадами; загрози кібербезпеки; організаційні бар'єри, а саме відсутність єдиної комунікаційної політики, слабкі горизонтальні зв'язки. Виявлено невідповідність між задекларованими орієнтирами Комунікаційної стратегії МОН України на 2023–2030 роки та реальним станом комунікаційного середовища у більшості ЗПО, що підтверджує необхідність системного інструменту для подолання цього розриву.

8. Розроблено та обґрунтовано соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації. Модель структурована за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: теоретико-методологічним, змістово-організаційним, технологічно-інструментальним, кваліметрично-аналітичним та рефлексивно-коригувальним. Кваліметричне ядро моделі це факторно-критеріальна матриця з 10 факторів і 30 критеріїв, яка забезпечує кількісну інтегральну оцінку якості управління комунікаціями ЗПО. Модель відповідає п'яти критеріям: системності, нормативній забезпеченості, вимірюваності, адаптивності та людиноцентричності.

9. Здійснено експеримент на базі закладів позашкільної освіти системи МАН. Констатувальний етап охопив 19 закладів позашкільної освіти наукового спрямування (250 педагогічних працівників); формувальний і контрольний реалізовані на базі трьох закладів різного територіального рівня, серед яких базовим є Київська МАН, що підтверджено довідками про впровадження. Упродовж десяти місяців реалізовано шість взаємопов'язаних напрямів впровадження соціально-технологічної моделі: нормативне впорядкування, цифрова консолідація, розвиток зворотного зв'язку, системна робота з батьками, розвиток компетентностей педагогів, психологічна підтримка. Результати контрольного етапу підтвердили: інтегральна оцінка якості управління комунікаціями зросла з 0,77 до 0,93 (+0,16), що відповідає переходу із середнього рівня на високий. Позитивна динаміка зафіксована у восьми з десяти факторів моделі в усіх трьох групах закладів, що підтвердило практичну придатність моделі до широкого застосування.

10. Підтверджено якісні зміни в комунікаційному середовищі закладів освіти: своєчасність інформування педагогів зросла з 53 % до 78 %; залученість до управлінських рішень з 18 % до 49 % (+31 %); частка педагогів, що рідко отримують зворотний зв'язок, знизилась з 60 % до 22 %; загальна самооцінка якості комунікацій зросла з 5,9 до 7,8 балів; цифрова компетентність педагогів (самооцінка достатній/високий рівень) з 38 % до 67 %. Покращення психологічного клімату в умовах воєнного стану підтвердило, що підтримувальна функція комунікацій є керованою навіть за кризових умов.

11. Запропоновано варіативний алгоритм впровадження соціально-технологічної моделі що передбачає оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії реалізації соціально-технологічної моделі управління комунікаціями з урахуванням різних поєднань ресурсних, кадрових і безпекових умов: оптимістичний (прогнозована оцінка понад 0,85), реалістичний (0,80–0,82) і песимістичний (стагнація або зниження до 0,70–

0,72) сценарії. Для кожного сценарію визначено мінімальний набір обов'язкових заходів, що дозволяє керівникам ЗПО адаптувати впровадження до реальних умов. Розроблено дорожню карту в трьох часових вимірах (стартовий це 6–12 місяців; пілотний та масштабувальний це 1–3 роки; інституціалізація це 3–5+ років) та конкретизовано її для ЗПО.

12. Розроблено науково-методичні рекомендації щодо впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями у ЗПО. Рекомендації охоплюють три рівні: стратегічний, а це сценарний аналіз і дорожня карта; інституційний, а це формування команди змін, оновлення організаційної структури та локальних актів (Положення про комунікації, Регламент цифрових каналів, Положення про цифрову безпеку); операційний, саме впорядкування вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій, запровадження елементів командного підходу (оперативні наради, ретроспективи, фасилітація), розвиток підтримувальної комунікації в умовах психологічної напруги. Рекомендації впроваджено на базі закладів позашкільної освіти системи МАН, що підтверджено відповідними довідками про впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєв В. Організаційно-педагогічні умови розвитку професійного спілкування викладачів коледжу мистецького спрямування. *Актуальні питання гуманітарних наук. Педагогіка*. 2021. Т. 1. Вип. 39. С. 243–249.
<https://doi.org/10.24919/2308-4863/39-1-39>

2. Ануфрієва О. Л. Конкурентоспроможний випускник закладу вищої освіти: модель оцінки рівня конкурентоспроможності майбутнього менеджера. *Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика*. Київ : Університетська книга, 2020. 231 с. С. 159–181.
URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_ekonom_uprs_v_pers/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20\(1\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_ekonom_uprs_v_pers/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20(1).pdf) (дата звернення: 01.12.2025).

3. Ануфрієва О. Л. Оцінка готовності науково-педагогічних працівників до здійснення науково-дослідної роботи. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2013. № 5. С. 40–45.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/7054/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_3.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

4. Астахова М., Шевандіна О. Управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. № 9(17).
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-9\(17\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0255-9(17)-07)

5. Бахмат Н. В. Проєктна культура майбутніх педагогів: ефективність використання електронних ресурсів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 213. С. 417–423.
URL: https://www.researchgate.net/publication/379740438_PROJECT_CULTURE_OF_FUTURE_TEACHERS EFFICIENT_USE_OF_ELECTRONIC_RESOURCES (дата звернення: 01.12.2025).

6. Бахрушин В. Неформальна та інформальна освіта: навіщо вони нам потрібні? *Освітня політика: портал громадських експертів*. 2016. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/872-neformalna-ta-informalna-osvita-navishcho-voni-nam-potribni> (дата звернення: 01.12.2025).

7. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студ. екон. спец. Чернівці : ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34024/1/Bezrodna_Upravlinnia_yakistiu_2017.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

8. Биковська О. В. *Теоретико-методичні основи позашкільної освіти в Україні* : монографія. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. 336 с.

9. Білик Н. І. Перспективи розвитку регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 4/2(173). С. 31–36. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/111646/106836> (дата звернення: 01.12.2025).

10. Білик Н. І. Розвиток інноваційного потенціалу педагогічних працівників Полтавського регіону. *Науковий часопис Національного педагогічного ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2012. Вип. 32. С. 22–29. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4024/Bilyk.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.12.2025).

11. Боровик А. О. Формування національної свідомості та патріотизму у молоді закладів професійної (професійно-технічної) освіти методом проєктів (на прикладі викладання дисципліни «Історія» в українських групах Республіки Польща). *Наука і молодь – 2022: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 трав. 2022 р. Київ : Навчально-науковий інститут менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2022.

С. 545–550. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 01.12.2025).

12. Боровик А. Критерії та показники оцінювання сформованості дослідницької компетентності майбутнього вчителя історії та суспільствознавчих дисциплін у процесі фахової підготовки. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2024. Вип. 28(57). С. 39–51.

URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/28_57_2024/Pedagogy/Bulletin_28_57_Pedagogika_Borovyk.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

13. Бурмака Т. М. *Комунікативне управління: конспект лекцій для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 70 с.

URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049306.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

14. Волощук І. П. Формування професійної компетентності студентів ВНЗ: компетентнісний підхід. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2014. № 3. С. 34–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2014_3_7 (дата звернення: 01.12.2025).

15. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157–170. URL: <https://is.gd/i7QeKE> (дата звернення: 01.12.2025).

16. Галета Я. В. Проблема діагностики особистісних характеристик. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2023. № 209. С. 33–38. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-209-33-38>

17. Гладка Т. Стратегічні цілі освітньої політики США. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. Вип. 2(42). С. 33–36.

URL: http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/627/1/Gladka_%20statja_USA.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

18. Гладкова В., Рябова З., Пікож Т. Адаптивна модель прогнозування професійного розвитку працівників закладів освіти в умовах ризику та невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Вив. 16(31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-17)

19. Гончаров С. М. *Тлумачний словник економіста* / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : Центр учбової літ-ри, 2009. 264 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislaw/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

20. Гриценчук О. Використання штучного інтелекту в освіті: тенденції та перспективи в Україні та за кордоном. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2024. Вип. 10. С. 152–162. [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0012](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0012)

URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743864> (дата звернення: 01.12.2025).

21. Груба Т. Л. Застосування змішаного навчання під час підготовки майбутніх вчителів української мови та літератури. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. Вип. 82 С. 35–41. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/36191> (дата звернення: 01.12.2025).

22. *Державна служба статистики України*. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 01.12.2025).

23. Дика Н. М. Розвиток професійної компетентності вчителя-словесника в умовах цифрового середовища. *Pedagogical and Psychological Education as a component of the Education Sistem in Ukraine and the EU countries*. 2020. August 3 – September 11. Wloslawek, Republic of Poland. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32197/> (дата звернення: 01.12.2025).

24. Дубасенюк О. А. Структура дослідницьких педагогічних умінь та умови їх розвитку. *Дослідницький компонент у діяльності загальноосвітніх*

навчальних закладів та позашкільних закладів освіти: ретроспектива і перспектива : матеріали Всеукр. наук-практ. конф, 21 листоп. 2013 р., м. Київ. Київ : Ін-т обдарованої дитини, 2013. С. 20–31. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/12825/1/19.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

25. Дубініна О., Бурлаєнко Т. Спадщина Марії Гжегожевської в моделях спеціалізованої освіти, як шлях до формування наукової компетентності здобувача освіти. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2023. Вип. 26(55). С. 104–122. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-104-122](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-104-122)

26. *Ефективні комунікації для освітніх управлінців* : посібник. Київ : ГО «ЕдКемп Україна», 2019. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

27. Єльнікова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. Т. 1. № 115. С. 35–43 URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107549/8-Elnikova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.12.2025).

28. Єльнікова Г., Горбенко Л. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу виробничого підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наук. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 5(10). URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/13_Galina-YELNIKOVA.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

29. Єпіфанова І., Джеджула В. Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 189–195. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.189.195> (дата звернення: 01.12.2025).

30. Житомирська Т. Формування дослідницької компетентності викладачів: філософський аспект. *Актуальні питання гуманітарних наук*.

2023. Т. 1. Вип. 63. С. 274–277. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/63_2023/part_1/42.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

31. Зелюк В. В., Білик Н. І. Інноваційний підхід до навчання дорослих у післядипломній педагогічній освіті. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 6(183). С. 19–23. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/148178/149371> (дата звернення: 01.12.2025).

32. Зрозуміла комунікація органів управління освітою : poradnik. *Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти»*. Київ, 2021. 45 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/729/Зрозуміла_комунікація_органів_управління_освітою.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

33. Іваницька Н. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування дослідницьких компетентностей учасників освітнього процесу. *Social Work and Education*. 2023. Vol. 10. No. 3. Pp. 361–370. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.9>

34. Іванова В. В., Григоренко Л. В. Творчий потенціал як умова підвищення якості підготовки майбутнього вчителя. *Освітній вимір*. 2013. Вип. 38. С. 35–38. <https://doi.org/10.31812/educdim.v38i0.3107>

35. Кадацька Т. О. (Казначеева), Поліщук А. П. Цифровізація комунікативних процесів і каналів передачі інформації закладу позашкільної освіти. *Інноваційні трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії*: матеріали V Всеукраїнського відкритого наук.-практ. онлайн-форуму, м. Київ, 20 верес. 2023 р. Київ : Нац. центр «Мала академія наук України», 2023. 404 с. С. 184. URL: <https://snman.science/index.php/itme/issue/view/17/15> (дата звернення: 01.12.2025).

36. Казначеева Т. О. Трансформація управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія*

«Педагогічні науки». 2025. № 31(60). С. 78-81. [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31\(60\)-78-91](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31(60)-78-91)

37. Казначеева Т. О. Ефективне управління комунікаціями у сучасному закладі позашкільної освіти в умовах сучасних викликів. *Суспільство та національні інтереси. Серія Педагогіка*. 2025. № 12(20). С. 371-381. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-371-381](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-371-381)

38. Казначеева Т. О. Моделювання процесів управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Педагогіка*. 2025. № 12(42). С. 1694-1705. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12\(42\)-1694-1705](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-1694-1705)

39. Казначеева Т. О. Стан комунікаційного середовища закладів позашкільної освіти в умовах діджиталізації. *Інноваційні трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії* : матеріали VI Всеукраїнського відкритого наук.-практ. онлайн-форуму, м. Київ, 20 листоп. 2024 р. Київ : Нац. центр «Мала академія наук України», 2024. 532 с. С. 343. URL: <https://www.snman.science/index.php/itme/issue/view/22/19> (дата звернення: 01.12.2025).

40. Казначеева Т. Управління комунікаціями закладу освіти в теорії та практиці. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доп.) 3-го Міжнар. наук. форуму, 07–08 лют. 2024 р., м. Київ-Харків. Київ : Юстон, 2024, 272 с. С. 164–166. URL: https://adaptive.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%A3%D0%9C_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2024-1.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

41. Казначеева Т. О., Рябова З. В. Модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. *SCIENTIFIC PRACTICE: MODERN AND CLASSICAL RESEARCH METHODS : VII International Scientific and Practical Conference, February 14, 2025. Boston, USA, 2025.* С. 329–330. <https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.070>

42. Казначеева Т., Поліщук А. Управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в теорії та практиці. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2024. № 18(35). С. 10-22.
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-10)

43. Камінська Е. К. Удосконалення інформаційно-комунікаційної політики закладу вищої освіти. Матеріали наукової конференції ДДАЕУ. Дніпро, 2023.
 URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9562/1/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%95.%20%D0%9A..pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

44. Карпенко Н. А. *Психологія творчості* : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 156 с. URL: <https://is.gd/K753Ms> (дата звернення: 01.12.2025).

45. Клепко С. Ф. *Філософія освіти в європейському контексті*. Полтава : ПОІППО, 2006. 328 с.
 URL: https://www.researchgate.net/publication/273716478_Klepko_SF_Filosofia_oshviti_v_evropejskomu_konteksti_S_F_Klepko_-_Poltava_POIPPO_2006_-_328_s (дата звернення: 01.12.2025).

46. Карташова Л., Кириченко М., Сорочан Т. Антикризисний менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. Вип. 2(1). С. 3.
 URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/64/93> (дата звернення: 01.12.2025).

47. *Кваліметрія в управління: гуманістичний контекст* : навч. посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка . Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2016. 336 с.

48. Клясен Н. Післядипломна педагогічна освіта: зарубіжний досвід та сучасна практика. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 187–190.
 URL: <https://is.gd/ZHLBAA> (дата звернення: 01.12.2025).

49. Ковальова О. Проблемні питання ідентифікації Наукової освіти в українській педагогічній науці. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*.

Серія «Психологічні науки». 2020. Вип. 2(25). С. 144–151.
[https://doi.org/10.32405/2413-4139-2020-2\(25\)-144-151](https://doi.org/10.32405/2413-4139-2020-2(25)-144-151)

50. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* Серія: Економіка. 2020. № 19(47). С. 43–50. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3050> (дата звернення: 01.12.2025).

51. Ковальчук В. М. *Теоретико-методичні засади стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти : дис. ... на здобуття ступеня д-ра філософії : 073 – Менеджмент.* Харків : Харків. нац. ун-т міського госп. Імені О. М. Бекетова, 2023.
 URL: <https://uacademic.info/ua/document/0823U101303> (дата звернення: 01.12.2025).

52. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. *Державна політика : підручник.* Київ : НАДУ, 2014. 448 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-POLITIKA.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

53. Комунікації навчальних закладів в соціальних мережах. *Академія інноваційного розвитку освіти.* [б.р.].
 URL: <https://www.airo.com.ua/komunikaczi%D1%97-navchalnih-zakladiv-v-soczialnih-merezhah/> (дата звернення: 01.12.2025).

54. Комунікації навчальних закладів: програма підвищення кваліфікації. *Академія інноваційного розвитку освіти.* [б.р.].
 URL: <https://www.airo.com.ua/komunikaczi%D1%97-navchalnih-zakladiv/> (дата звернення: 01.12.2025).

55. Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасні технології управління комунікаціями в закладах вищої освіти України. *Бізнес Інформ.* 2023. № 7. С. 175–181. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-175_181.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

56. Корицька О., Буцяк В. Впровадження цифровізації для удосконалення механізмів управління закладом дошкільної освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-71>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6698> (дата звернення: 01.12.2025).

57. Короїд Т. В. Організація експериментальної перевірки розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 14(27).
URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/497/431> (дата звернення: 01.12.2025).

58. Короїд Т. Адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти і воєнного стану. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 6(207). 76 с. С. 21–26.
URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/269843/266924> (дата звернення: 01.12.2025).

59. Кравченко С. М. Стратегічні концепти цифровізації освіти в Україні. *Цифрова компетентність вчителя нової української школи: 2024: інновації в умовах змін*: препринт. Київ : Ін-т цифровізації освіти НАПН України, 2024. С. 188–193. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740904> (дата звернення: 01.12.2025).

60. Крамаренко І. С., Фонарюк О. В., Зацерківна М. О. Цифровізація освіти – нові виклики та перспективи розвитку. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», «Психологія», «Медицина»*. 2022. № 2(7). С. 392–404. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2\(7\)-392-404](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2(7)-392-404)
URL: <https://eprints.zu.edu.ua/34017/1/Цифровізація%20освіти.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

61. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1.

С. 8–15. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/11536> (дата звернення: 01.12.2025).

62. Кремень В. Г., Биков В. Ю., Ляшенко О. І., Литвинова С. Г., Луговий В. І., Мальований Ю. І., Пінчук О. П., Топузов О. М. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи : наукова доповідь загальним зборам НАПН України «Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи», 18–19 листопада 2022 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. Т. 4. № 2. С. 1–49. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223>

63. Кузнецова Г. І. *Механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти : дис. канд. наук: 25.00.02 – Механізми державного управління*. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України, 2024. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0424U000305> (дата звернення: 01.12.2025).

64. Кулачинський К. О., Каменчук О. А. *Цифровізація позашкільної освіти: можливості та перспективи*. 2025. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/5_Kulachynskyi_Kamenchuk_234_2025_66-80.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

65. Кулачинський О. В., Каменчук Н. В. *Цифровізація позашкільної освіти: можливості та перспективи використання порталу «Позашкілля»*. *Освітня аналітика України*. 2025. № 2(34). С. 66–80. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-2-66-80>
URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/5_Kulachynskyi_Kamenchuk_234_2025_66-80.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

66. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять «модель» та «моделювання» у наукових дослідженнях. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2015.

№ 829. С. 273–284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPICM_2015_829_21 (дата звернення: 01.12.2025).

67. Лохвицька Л. Дослідницький компонент у професійній підготовці здобувачів зі спеціальності 012 Дошкільна освіта: сучасні тенденції. *Preschool Education: Global Trends*. 2023. Vol. 3. Pp. 107–129. URL: https://www.researchgate.net/publication/372021910_Doslidnickij_komponent_u_profesijnij_pidgotovci_zdobuvaciv_zi_specialnosti_012_Doskilna_osvita_s_ucasni_tendencii (дата звернення: 01.12.2025).

68. Листопад О. Діагностування творчого потенціалу. *Наука і освіта*. 2013. № 3. С. 98–102. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12174/1/Lystopad.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

69. Лихвар В. Д. Розвиток художньо-творчого потенціалу молодших школярів у процесі образотворчої діяльності. *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтва*. 2010. № 1. С. 131–134. URL: <https://is.gd/IG0qXu> (дата звернення: 01.12.2025).

70. Лузан Л. Забезпечення якості навчально-виховного процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах реформування Нової української школи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Вип. 17(33). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/633> (дата звернення: 01.12.2025).

71. Лук'янова Ю. С. Критерії та показники ефективності формування готовності майбутнього інженера-педагога до використання здоров'язберігаючих технологій. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2011. № 5. С. 51–54. URL: <https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2011-05/11jsuht.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

72. Мармаза О. І. *Основи теорії менеджменту*. Харків : Планета-принт, 2015. 139 с. С. 95. URL: <https://is.gd/LDoQIe> (дата звернення: 01.12.2025).

73. Махиня Т. А. Інтеграція масових відкритих онлайн-курсів у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2020. Вип. 10(19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/306/277> (дата звернення: 01.12.2025).

74. Махиня Т. А. Оперативне управління внутрішніми комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Збірник наукових праць з проблем управління освітою*. Житомир, 2018. С. 17–25. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719574/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9C%D0%B0%D1%85%D0%B8%D0%BD%D1%8F%20%D0%A2.%20%D0%90.%20%28%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%80%202018%29.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

75. Махиня Т. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2017. Вип. 3(5). URL: <https://is.gd/ae5r2Z> (дата звернення: 01.12.2025).

76. Махиня Т. [Розвиток цифрової компетентності майбутніх фахівців в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти](#). *Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 4(50). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/pis/issue/view/346> (дата звернення: 01.12.2025).

77. Митцева О. Інтерактивні методи формування позитивного професійного іміджу майбутнього фахівця з інформаційних технологій. *Вісник Черкаського національного ун-ту імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. № 17/18. С. 137–142. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2606/2752> (дата звернення: 01.12.2025).

78. Моляко В. Проблеми функціонування творчого сприйняття в умовах надлишку інформації різної модальності та значимості. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2013. Т. XII. Психологія творчості. Вип. 16. С. 7–9. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24955/> (дата звернення: 01.12.2025).

79. Мосякова І. Ю. Освітній менеджмент: тенденції ефективного використання технологій управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2022. Т. 112. № 4. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-38-42>

80. Накорнеєва Н. П. Удосконалення процесу управління комунікаціями в організації: кваліфікаційна (магістерська) робота; Донецький нац. ун-т імені Василя Стуса. Вінниця, 2022. 96 с. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/13310/13218> (дата звернення: 01.12.2025).

81. Ничкало Н. Г. Наукове забезпечення розвитку освіти дорослих в Україні: наукова доповідь на загальних зборах НАПН України 20 листопада 2020 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Вип. 2(2). С. 1–14. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-1-1>

82. Огнев'юк В. О. *Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку*: монографія. Київ: Знання України, 2003. 450 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/6850/> (дата звернення: 01.12.2025).

83. Олійник В. В. *Безперервний професійний розвиток педагогів в умовах реалізації Національної стратегії післядипломної освіти в Україні на 2012–2021 роки*. URL: www.slideshare.net/Kalachova/ss-10699650 (дата звернення: 01.12.2025).

84. *Організація дистанційного навчання в системі позашкільної освіти: метод. рекомендації*. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/static->

[objects/mon/sites/1/pozashkilna/2020/Destantsiynе%20navchannya/Orhanizatsiya%20dystantsiynoho%20navchannya.pdf](https://objects.mon/sites/1/pozashkilna/2020/Destantsiynе%20navchannya/Orhanizatsiya%20dystantsiynoho%20navchannya.pdf) (дата звернення: 01.12.2025).

85. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>

86. Пономарьов О. С., Харченко А. О. Аксіологічні аспекти феномену освіти. *Філософія в сучасному світі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2018 р. / ред. кол. Я. В. Тарароєв та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : Точка, 2018. С. 89–93. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6d8cca34-12be-441f-8f64-9ee8f86fd318/content> (дата звернення: 01.12.2025).

87. Потапчук О. Організаційно-педагогічні умови формування готовності майбутніх інженерів-педагогів до професійної діяльності з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Педагогіка. Соціальна робота*. 2015. Вип. 37. С. 141–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2015_37_46 (дата звернення: 01.12.2025).

88. Почуєва О. О., Петришин Л. Й., Лемещук М. А., Звоздецька В. Г. (2023). Проблеми та перспективи цифрової трансформації освіти: психолого-педагогічний аспект. *Академічні візії*. 2023. № (17). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/193/173> (дата звернення: 01.12.2025).

89. Почуєва О. О. Формування медіакультури у майбутніх керівників закладів освіти: управлінський. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № (4(211)). С. 35–40. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/284847> (дата звернення: 01.12.2025).

90. Приходькіна Н. Роль фасилітації у професійній діяльності соціального працівника: компетентнісний підхід. *Перспективи та інновації науки*. 2026. № 1(59). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-1\(59\)-1406-1417](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-1(59)-1406-1417)

91. Приходькіна Н. Роль медіації у формуванні культури діалогу та соціальної згуртованості громади. *Перспективи та інновації науки*. 2026. № 1(59). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-1\(59\)-1385-1405](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-1(59)-1385-1405)

92. Просіна О. В., Касьянова О. В., Швень Я. Л. Вектори розвитку позашкільної освіти як освітні тренди сучасності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. Т. 3(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-9>

93. Просіна О. В. Управління закладом позашкільної освіти в умовах невизначеності. *Український відкритий університет післядипломної освіти*. 2025. URL: <https://uvu.org.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

94. Просіна О. В. Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану. *Варіативні моделі й технології трансформації професійного розвитку фахівців в умовах відкритої освіти* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 23 черв. 2022 р. Київ : ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», 2022. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732214/> (дата звернення: 01.12.2025).

95. Просіна О. В., Ануфрієва О. Л. Маркетингова компетентність керівників гуртків та її розвиток у межах демократично-перетворювальної технології управління системою освітньої діяльності. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. Т. 2. Вип. 79. С. 68–72. <https://doi.org/10.31392/npu-nc.series5.2021.79.2.14>

96. Сафонов Ю. М., Коротун О. П. Цифровізація освіти в Україні: технології та методики навчання. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2(7). С. 89–94. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-15>

URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/107> (дата звернення: 01.12.2025).

97. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. *Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика* : навч. посібник. Рівне : Овід, 2012. 352 с.

URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/9019/1/Sysoieva%20Osvitni%20s.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

98. Сорокіна Г. Ю. Професійна підготовка майбутнього фахівця в межах компетентісно орієнтованої освіти. *Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»*. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія: зб. наук. праць. 2013. № 1. С. 188-191.

99. Сухорукова О. А. Стан та напрями вдосконалення управління комунікаціями закладів вищої освіти України. *Формування іміджу закладу освіти на основі сучасних комунікаційних технологій* : матеріали Всеукр. наук.-пед. підвищення кваліфікації з економічних наук, 27 берез. – 7 трав. 2023 р. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2023. С. 193–196.

URL: <https://ela.kpi.ua/items/a087ebc8-b44d-48af-8744-9fd774990f8a/full> (дата звернення: 01.12.2025).

100. Табачук В. О. Основні детермінанти мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8(254). С. 81–91.

101. Тимошко Г. М. Професійна компетентність у контексті формування позитивного іміджу викладача вищого навчального закладу. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. Наукові записки* : зб. наук. праць Рівненського держ. гуманітар. ун-ту. Рівне : РДГУ, 2015. Вип. 12(55). Ч. 1. С. 423–431.

102. Ткаченко В. А. *Моделі і методи управління комунікаціями в освітніх проєктах* : дис. ... канд. тех. наук. Харків : Нац. тех. ун-т «Харківський

політехнічний інститут», 2020. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Tkachenko_dis.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

103. Троян І. Сучасні вчителі – не лише носії та передавачі знань: говоримо з українськими педагогами про їхні сильні та слабкі сторони. *Нова українська школа*. 27 квітня 2024. URL: <https://nus.org.ua/articles/suchasni-vchyteli-ne-lyshe-nosiyi-ta-peredavachi-znan-govorymo-z-ukrayinskymy-pedagogamy-pro-yihni-sylni-ta-slabki-storony> (дата звернення: 01.12.2025).

104. Тушева В. В. *Теоретико-методичні засади формування науково-дослідницької культури майбутнього вчителя в процесі професійної підготовки*: монографія. Харків: «Федорко», 2013. 428 с. URL: <http://surl.li/jvsal> (дата звернення: 01.12.2025).

105. *Управління комунікаціями в публічному управлінні та адмініструванні: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів ступеня доктора філософії* / Нац. техн. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», каф. теорії та практики управління. Київ, 2024. 11 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/10/VOK-Upr-nya-komunikatsiyamy-v-PUA.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

106. Ходань О. Компетентнісний підхід до підготовки майбутніх фахівців у ВНЗ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Педагогіка. Соціальна робота*. 2013. Вип. 29. С. 232–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_29_69 (дата звернення: 01.12.2025).

107. *Цифровізація освіти: добірка нормативно-правових актів та інформаційно-аналітичних ресурсів*. Київ: Інститут освітньої аналітики, 2022–2025. URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/biblioteka-informacijnyh-resursiv/czyfrovizacziya-osvity/> (дата звернення: 01.12.2025).

108. Шапран О. І., Доброскок І. І., Коцур В. П., Нікітчина С. О. *Інноваційні педагогічні технології: теорія та практика використання у вищій школі* : монографія. Переяслав-Хмельницький : Видав. С. В. Карпук, 2008. 285 с.

109. Ashraf F., Kadir M. Crisis communication and learning: The U.S. higher education's response to the COVID-19 pandemic. *The Internet and Higher Education*. 2022. Vol. 52. Art. 100833. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096751622000106> (дата звернення: 01.12.2025).

110. Beñalet C. A Systematic Review on Educational Strategic Management. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. Vol. 7. No. 1. P. 781–789. URL: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.701177> (дата звернення: 01.12.2025).

111. Brion C., Kiral B. Crisis management, school leadership in disruptive times and the perceived effectiveness of communication. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13. Is. 2. Article 118. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/2/118> (дата звернення: 01.12.2025).

112. Chernikova O., Heitzmann N., Stadler M. Collaboration and communication in blended learning environments: a systematic review of design and implementation principles. *Frontiers in Education*. 2022. Vol. 7. Article 913572. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.913572/full> (дата звернення: 01.12.2025).

113. Colocassides E. M. Educational Management: Contemporary Strategic Communication Decisions for European Higher Education Institutions. *International Journal of Applied Science and Engineering (IJASE)*. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 29–45. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/IJASEv12n1d.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

114. Communication Strategy. *Avanti Schools Trust*. 2021. URL: <https://avanti.org.uk/avantimeadows/wp->

<content/uploads/sites/22/2021/05/AMPS-Communication-Strategy-2.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

115. Communication plan for education stakeholders during emergencies: guidance note. *UNICEF*, 2021. URL: <https://www.unicef.org/media/communication-plan-education-emergencies.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

116. *Communication plan VES: pilot implementation of limited face-to-face classes amid the COVID-19 pandemic.* 2022. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/communication-plan-vespptx/252583875> (дата звернення: 01.12.2025).

117. Communication Strategies and Stakeholder Engagement in Schools: Research Brief. *Hanover Research*, 2022. URL: <https://www.hanoverresearch.com/media/Communication-Strategies-for-Districts-and-Schools.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

118. *Communicating with stakeholders: Policy Note.* Washington, DC : World Bank, 2021. 15 p. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ad051a46025d91c1ba43fcfda04bb9b4-0090012021/original/Communication-21-5-2021.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

119. Communication Strategies for Districts and Schools. *Hanover Research*, [b.r.]. URL: <https://wasa-oly.org/WASA/images/WASA/6.0%20Resources/Hanover/Hanover%20Research--Communication%20Strategies%20for%20Districts%20and%20Schools.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

120. Communications Plan School District 22 2021–2027. *School District 22 (Vernon)*. 2021. URL: <https://www.sd22.bc.ca/documents/4c342ab9-f547-4189-b151-a66aa3545704/SD22%20Communications%20Plan%202021%202027.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

121. Dela Cruz L. V. Stakeholders' involvement in school-based programs of Gosoon Elementary School. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*. 2022. Vol. 9. Is. 6. P. 16–27. URL: <https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/STAKEHOLDERS%E2%80%99INVOLVEMENT%20IN%20SCHOOL-18062022-6.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

122. Delos Santos M. L. D. Communication Styles towards Effective School Management. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2021. Vol. 10. No. 7. P. 1–18. URL: <https://garph.co.uk/IJARMSS/July2021/G-2907.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

123. *Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels: European Commission, 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan> (дата звернення: 01.12.2025).

124. *Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/publications/digital-education-outlook-2021> (дата звернення: 01.12.2025).

125. *Digital Education Outlook 2023: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots*. Paris : OECD Publishing, 2023. 260 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/digital-education-outlook-2023> (дата звернення: 01.12.2025).

126. Dima G., Florescu M., Ionescu A. Organizational communication competence of public secondary school principals in the digital age. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. Article 1374279.

URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2024.1374279/full> (дата звернення: 01.12.2025)

127. Engaging stakeholders in educational decision-making. *Teachers' Institute*, 2023. URL: <https://teachers.institute/operational-dimensions-education/engaging-stakeholders-educational-decision-making/> (дата звернення: 01.12.2025).

128. *European Digital Education Hub. AI Report: By the European Digital Education Hub's Squad on Artificial Intelligence in Education*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. URL: <https://education.ec.europa.eu> (дата звернення: 01.12.2025).

129. *European strategy for universities: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels : European Commission, 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

130. Farias-Gaytan S., Aguaded I., Ramirez-Montoya M. S. Transformation and digital literacy: systematic literature mapping. *Education and Information Technologies*. 2022. Vol. 27. Is. 2. P. 1417–1437. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10624-x> URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-021-10624-x> (дата звернення: 01.12.2025).

131. Fürst S., Metag J. Organizational and societal goals in tension? A survey of communication departments in higher education institutions. *Journal of Science Communication*. 2022. Vol. 21. No. 07. URL: https://jcom.sissa.it/article/pubid/JCOM_2107_2022_A06/ (дата звернення: 01.12.2025).

132. Fürst M. C., Fähnrich A. P., and others. Support and core? The changing roles of communication professionals in higher education institutions. *Public Relations Review*. 2024. Vol. 50. No. 3. Art. 102381.

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811124000894>

(дата звернення: 01.12.2025).

133. Hämmäläinen R.1, Nissinen S. Digital home–school cooperation by parents’ perspectives. *International Journal of Research in Education and Science*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 421–437. URL: <https://infonomics-society.org/wp-content/uploads/Digital-Home-school-Cooperation-by-Parents-Perspectives.pdf>

(дата звернення: 01.12.2025).

134. Halawah A., Hargie O., Tourish D. Communication strategies for safer schools’ surroundings. *Journal of Educational Research and Practice*. 2022. Vol. 12. No. 2. P. 101–118. URL: https://www.marianjournals.com/files/JPER_articles/JPER_29_1_2021/Perasso_et_al_JPER_2021_29_1_7_33.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

135. *Internal communication in educational institutions: Best practices*. 2023. URL: <https://www.thetechadvocate.org/internal-communication-in-educational-institutions-best-practices/> (дата звернення: 01.12.2025).

136. Internal communication among students and staff: reading 2.2. *eLearning Project*. 2023. URL: <https://elearningproject.eu/wp-content/uploads/2023/01/Reading-2.2-Internal-communication-among-students-and-staff.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

137. Joseph N. P., Pillai M. Strategic Communication, Strategic Consensus, and Strategy Implementation in Higher Education Institutions. *Asian Journal of Business Research*. 2023. Vol. 13. No. 1. P. 137–156. URL: <https://magscholar.com/ajbr/ajbr220137.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

138. Kuznetsova H. Mechanisms of public administration of strategic communications of a higher educational institution. *Public Administration and State Security Aspects*. 2024. Vol. 1. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/152-kuznetsova-h-mechanisms-of-public-administration-of-strategic-communications-of-a-higher-educational-institution> (дата звернення: 01.12.2025).

139. Lee Y. K. Parental involvement, online communication with children, and high school students' intrinsic motivation during blended learning. *European Journal of Psychology of Education*. 2025. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10212-025-01019-4.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

140. Levy R. Home–school communication: what we have learned from the pandemic. *Education 3–13*. 2023. Vol. 51. No. 1. P. 21–32. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03004279.2023.2186972> (дата звернення: 01.12.2025).

141. Maphosa S. K., Moyo R. Application of Stakeholder Theory in Education Management: A Systematic Review./ *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 2024. Vol. 23. No. 6. P. 1–21. URL: <https://www.ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/10476> (дата звернення: 01.12.2025).

142. *Maximising School Improvement through Effective Stakeholder Communication*. Schoolaspect, 2024. URL: <https://schoolaspect.com/insights/blogs/maximising-school-improvement-through-effective-stakeholder-communication/> (дата звернення: 01.12.2025).

143. Mhlanga D. Digital Transformation in Education: Relevant Paradigms and Theories of Teaching and Learning in the Industry 4.0. *Intelligent Systems in Digital Transformation. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2022. Vol. 549. Cham : Springer, 2022. P. 453–470. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-16598-6_19 (дата звернення: 01.12.2025).

144. Novak A., Trunk Širca N., Bernik Dermol A., Trunk A., Draghici A. Internal Communication in Higher Education Institutions. *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society*. Celje : ToKnowPress, 2014. P. 147–157. URL: <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-30-7/147.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

145. Perasso M., Tullio C., D'Angelo S. та ін. School communication strategies improve schools' surroundings' safety. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*. 2021. Vol. 21(1). P. 7–33. URL: https://www.marianjournals.com/files/JPER_articles/JPER_29_1_2021/Perasso_et_al_JPER_2021_29_1_7_33.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
146. *School Communications Planning Guide*. HubSpot, [b.r.]. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/296999/School-Communication-Planning-Guide.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
147. *School Communication Plan Template: Build Effective Strategies*. MarCom Society, 2024. URL: <https://blog.marcomsociety.org/school-communication-plan-template/> (дата звернення: 01.12.2025).
148. *School Communication Strategies: Improving Safety, Engagement and Learning Outcomes: Policy Brief*. Brussels: European Schoolnet, 2023. URL: <https://school-education.ec.europa.eu/en/discover/publications/school-communication-strategies-policy-brief> (дата звернення: 01.12.2025).
149. Smith J. Virtual connections for parental engagement: What do digital spaces offer? *Studies in Technology Enhanced Learning*. 2023. Vol. 3. No. 3. URL: <https://stel.pubpub.org/pub/03-03-smith> (дата звернення: 01.12.2025).
150. Strategic Communication of and for Sustainability in Higher Education Institutions: Conceptional Considerations and Results of a Case Study / M. Rochyadi-Reetz, J. Wolling, In: *Strategic Sustainability Communication*. Cham: Springer, 2025. P. 217–234. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-89486-2_13 (дата звернення: 01.12.2025).
151. *Strategic institutional communication management and its contribution to institutional excellence in private entrepreneurial universities: dissertation* / L. M. Vega. 2023. URL: https://www.academia.edu/107784530/Strategic_institutional_communication_management_and_its_contribution_to_institutional_excellence_in_private_entrepreneurial_universities (дата звернення: 01.12.2025).

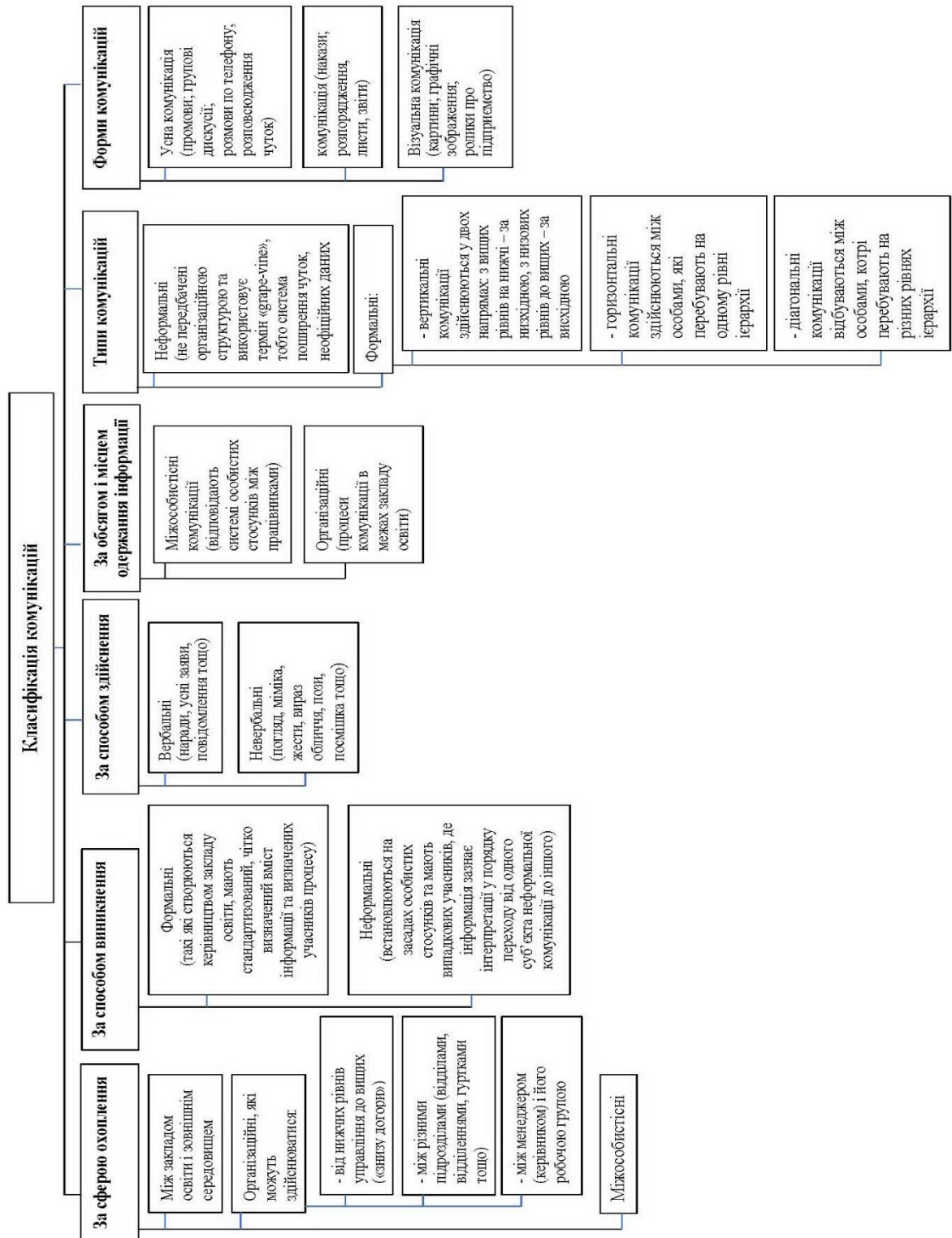
152. Tondeur J. The role of school–home communication in supporting the development of children’s digital skills. *Media and Communication*. 2023. Vol. 11. No. 2. P. 98–110. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1391056.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

153. Zaumane I. Strategic Internal Communication: Analysis of the Practice of Regional Higher Educational Institutions of Latvia. *Society, Integration, Education: proceedings of the International Scientific Conference*. 2021. Vol. 7. P. 633–647. URL: https://www.researchgate.net/publication/351943993_STRATEGIC_INTERNAL_COMMUNICATION_ANALYSIS_OF_THE_PRACTICE_OF_REGIONAL_HIGER_EDUCATIONAL_INSTITUTIONS_OF_LATVIA (дата звернення: 01.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація комунікацій



Складено автором на основі [12; 72; 80; 55]

Додаток Б

Порівняльний аналіз підходів до управління комунікаціями

Метод управління комунікаціями	Зміст (характеристика)	Переваги	Обмеження / ризики	Сфери застосування у ЗПО
Організаційно-розпорядчі	Накази, розпорядження, положення, інструкції, регламенти, схеми документообігу, алгоритми інформаційної взаємодії між структурними підрозділами та посадовими особами. Забезпечують формалізацію й стандартизацію комунікаційних процесів	Чіткий розподіл повноважень і відповідальності; прозорість управлінських рішень; можливість швидко донести обов'язкову інформацію до всіх учасників; зниження хаотичності комунікаційних потоків	Ризик бюрократизації; домінування «однобічної» комунікації зверху вниз; недостатній урахунок емоційного та неформального аспекту взаємодії; можливе інформаційне перевантаження персоналу	Організація діловодства, кадрової роботи, безпекових процедур; регламентація проведення масових заходів, конкурсів, фестивалів; взаємодія із засновником та органами управління освітою; фіксація управлінських рішень

Таблиця 1.1

1	2	3	4	5	6
Педагогічно- та особистісно орієнтований	К. Роджерс, В. Сухомлинський, І. Бех, О. Сухомлинська	Комунікацію розуміються як гуманістично зорієнтована взаємодія суб'єктів освіти, що ґрунтується на повазі до особистості, партнерстві, довірі, емпатії та рефлексії. Управління комунікаціями спрямоване на створення безпечного та розвивального освітнього середовища	Сприяє формуванню довіри, суб'єктивності та активної участі вихованців і педагогів; підтримує психологічний комфорт; підсилює виховний потенціал позашкільної освіти	Потребує високого рівня комунікативної і психологічної компетентності керівника та педагогів; може бути ускладнено формальними обмеженнями та браком часу	Ефективний для організації комунікацій у творчих об'єднаннях, клубах, студіях; для розбудови педагогіки партнерства, тьюторського супроводу, роботи з батьками

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Проектно-мережевий	Системно-структурний	Комунікаційно-менеджерський (PR, стратегічні комунікації)	Системно-структурний	Комунікаційно-менеджерський (PR, стратегічні комунікації)	Системно-структурний
М. Кастельс, Г. Мінцберг; в освіті – Т. Сорочан, Л. Карамушка	Л. фон Бергаланфі, Н. Луман; в освіті – Г. Єльнікова, В. Маслов	Дж. Грюніг, Т. Хант, Ф. Котлер; в Україні – О. Сакалюк, О. Меленко	Дж. Грюніг, Т. Хант, Ф. Котлер; в Україні – О. Сакалюк, О. Меленко	Дж. Грюніг, Т. Хант, Ф. Котлер; в Україні – О. Сакалюк, О. Меленко	Дж. Грюніг, Т. Хант, Ф. Котлер; в Україні – О. Сакалюк, О. Меленко
Комунікації організовуються як мережева взаємодія учасників освітніх та соціальних проектів. Управління спрямоване на координативну спільноту діяльності в рамках проектів, гнучкий розподіл ролей, створення тимчасових і постійних команд	Комунікацію розглядаються як підсистему загальної системи управління закладом, що має власну структуру, елементи, зв'язки та функції. Акцент робиться на цілісності, ієрархії, відкритості, зворотному зв'язку та саморегуляції комунікаційних процесів	Зосереджується на цілеспрямованому управлінні взаєминами із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами через планування та реалізацію комунікаційних стратегій, PR-кампаній, публічних заходів, роботи з медіа	Посиллює репутаційний капітал закладу; дозволяє системно працювати з громадською думкою; розширює партнерські мережі та можливості ресурсної підтримки	Може зосереджуватися переважно на зовнішніх комунікаціях; ризик формального, іміджевого підходу без глибинних змін організаційної культури	Важливий для розвитку бренду закладу, залучення вихованців і партнерів, комунікації з громадськістю; потребує доповнення підходами, орієнтованими на комунікації та педагогічну взаємодію
Сприяє інтеграції закладу в ширші освітні та культурні мережі; підтримує інноваційність, мобільність і крос-секторальну співпрацю	Дозволяє вибудувати цілісну модель комунікацій; надає можливість аналізувати причинно-наслідкові зв'язки; підтримує планування змін та розвиток комунікаційного середовища	Зосереджується на цілеспрямованому управлінні взаєминами із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами через планування та реалізацію комунікаційних стратегій, PR-кампаній, публічних заходів, роботи з медіа	Посиллює репутаційний капітал закладу; дозволяє системно працювати з громадською думкою; розширює партнерські мережі та можливості ресурсної підтримки	Може зосереджуватися переважно на зовнішніх комунікаціях; ризик формального, іміджевого підходу без глибинних змін організаційної культури	Важливий для розвитку бренду закладу, залучення вихованців і партнерів, комунікації з громадськістю; потребує доповнення підходами, орієнтованими на комунікації та педагогічну взаємодію
Вимагає розвинених навичок управління проектами та мережевої взаємодії; може призводити до перевантаження персоналу за відсутності ресурсної підтримки	Може ускладнюватися надмірною формалізацією; потребує значного аналітичного ресурсу та системного моніторингу	Зосереджується на цілеспрямованому управлінні взаєминами із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами через планування та реалізацію комунікаційних стратегій, PR-кампаній, публічних заходів, роботи з медіа	Посиллює репутаційний капітал закладу; дозволяє системно працювати з громадською думкою; розширює партнерські мережі та можливості ресурсної підтримки	Може зосереджуватися переважно на зовнішніх комунікаціях; ризик формального, іміджевого підходу без глибинних змін організаційної культури	Важливий для розвитку бренду закладу, залучення вихованців і партнерів, комунікації з громадськістю; потребує доповнення підходами, орієнтованими на комунікації та педагогічну взаємодію
Ефективний для організації міжзакладних, міжнародних, громадських проектів, створення дитячо-юнацьких об'єднань, фестивалів, конкурсів, волонтерських ініціатив	Є методологічною основою для побудови моделі управління комунікаціями ЗПО, розробки критеріїв, показників, рівнів, а також для інтеграції цифрових інструментів	Зосереджується на цілеспрямованому управлінні взаєминами із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами через планування та реалізацію комунікаційних стратегій, PR-кампаній, публічних заходів, роботи з медіа	Посиллює репутаційний капітал закладу; дозволяє системно працювати з громадською думкою; розширює партнерські мережі та можливості ресурсної підтримки	Може зосереджуватися переважно на зовнішніх комунікаціях; ризик формального, іміджевого підходу без глибинних змін організаційної культури	Важливий для розвитку бренду закладу, залучення вихованців і партнерів, комунікації з громадськістю; потребує доповнення підходами, орієнтованими на комунікації та педагогічну взаємодію

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Цифровий (е-комунікації, EdTech, соціальні мережі)	М. Кастельс, Г. Дженкінс, М. Фуллан; в Україні – О. Спірін, Н. Морзе	Розглядає комунікацію як процес, що здійснюється переважно в цифровому середовищі за допомогою онлайн-платформ, соціальних мереж, месенджерів, систем управління навчанням. Акцент на інтерактивності, мультимедійності, швидкому зворотному зв'язку	Розширює доступність і оперативність комунікацій; дає змогу підтримувати взаємодію в умовах дистанційної та змішаної форми роботи; створює можливості для персоналізації освітніх траєкторій	Нерівний доступ учасників до цифрових ресурсів; ризики інформаційного перевантаження, кіберзагроз; потреба у постійному підвищенні цифрової компетентності педагогів і вихованців	Є ключовим для організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій у період цифровізації та воєнних викликів; дає змогу поєднувати традиційні форми позашкільної роботи з онлайн-заходами, підтримувати контакт із дітьми та батьками в умовах мобільності й дистанційності

Джерело [65; 59; 56; 62; 108; 60; 96; 20; 107; 106; 104; 112; 130; 103; 143; 101; 98; 125; 128; 97; 87; 71; 67; 111; 126]

Додаток В

АНКЕТА
для педагогічних працівників закладу позашкільної освіти
оцінювання стану управління комунікаціями у ЗПО

Шановний/-а колего!

Просимо Вас взяти участь у науковому дослідженні, присвяченому управлінню комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації. Анкета є анонімною, Ваші відповіді використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей. Щиро дякуємо за Вашу участь!

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ**1. Ваш педагогічний стаж:**

- ☐ а) до 5 років
- ☐ б) 6–15 років
- ☐ в) 16–25 років
- ☐ г) понад 25 років

2. Ваша посада в закладі:

- ☐ а) педагог (керівник гуртка, секції, творчого об'єднання)
- ☐ б) методист
- ☐ в) заступник директора
- ☐ г) інше: _____

3. Тип Вашого закладу:

- ☐ а) заклад наукового спрямування (МАН)
- ☐ б) заклад художньо-естетичного спрямування
- ☐ в) заклад туристсько-краєзнавчого спрямування
- ☐ г) заклад спортивного спрямування
- ☐ д) комплексний заклад (кілька спрямувань)

БЛОК 1. ВНУТРІШНІ КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ**4. Які канали комунікації переважно використовуються у Вашому закладі для внутрішнього інформування? (можна обрати кілька)**

- ☐ а) Месенджери (Viber, Telegram) – неофіційні групи
- ☐ б) Електронна пошта закладу

- ☐ в) Єдина офіційна цифрова платформа (Google Workspace, Teams тощо)
- ☐ г) Оголошення на дошці / усно на нарадах
- ☐ д) Офіційний сайт або внутрішній портал закладу

5. Наскільки своєчасно Ви отримуєте важливу інформацію від адміністрації?

- ☐ а) Завжди вчасно
- ☐ б) Часто вчасно
- ☐ в) Іноді із запізненням
- ☐ г) Часто із запізненням або не отримую взагалі

6. Чи є у Вашому закладі єдиний офіційний канал для внутрішніх повідомлень?

- ☐ а) Так, і всі ним користуються
- ☐ б) Так, але не всі ним користуються
- ☐ в) Ні, кожен використовує зручний для нього канал

БЛОК 2. ВЗАЄМОДІЯ АДМІНІСТРАЦІЇ З ПЕДАГОГАМИ

7. Як часто проводяться наради / методичні об'єднання у Вашому закладі?

- ☐ а) Щотижня або частіше
- ☐ б) Раз на місяць
- ☐ в) Раз на семестр
- ☐ г) Рідше або нерегулярно

8. Чи залучають Вас до обговорення та прийняття управлінських рішень?

- ☐ а) Так, регулярно
- ☐ б) Іноді, з окремих питань
- ☐ в) Рідко
- ☐ г) Ні, рішення приймаються без участі педагогів

9. Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від керівництва щодо Вашої роботи та пропозицій?

- ☐ а) Так, регулярно і конструктивно
- ☐ б) Іноді
- ☐ в) Рідко
- ☐ г) Практично ніколи

БЛОК 3. КОМУНІКАЦІЯ З БАТЬКАМИ ТА ВИХОВАНЦЯМИ

10. Яким чином здійснюється інформування батьків у Вашому закладі? (можна обрати кілька)

- ☐ а) Через месенджери (Viber, Telegram)
- ☐ б) Через офіційний сайт або е-пошту
- ☐ в) На батьківських зборах / зустрічах
- ☐ д) Через вихованців (усно)
- ☐ е) Системних каналів немає – кожен педагог самостійно

11. Наскільки активно батьки залучені до освітнього процесу Вашого закладу?

- ☐ а) Дуже активно – є постійний двосторонній діалог
- ☐ б) Помірно – реагують на запити, але рідко ініціюють
- ☐ в) Слабко – переважно пасивні отримувачі інформації
- ☐ г) Практично не залучені

12. Чи мають вихованці можливість брати участь у комунікаційних процесах закладу (ведення сторінок, контенту)?

- ☐ а) Так, активно
- ☐ б) Іноді, в окремих заходах
- ☐ в) Рідко
- ☐ г) Ні

БЛОК 4. ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ І ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

13. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у педагогічному колективі?

- ☐ а) Позитивний – атмосфера довіри і підтримки
- ☐ б) Переважно позитивний
- ☐ в) Нейтральний – немає ні конфліктів, ні відчутної підтримки
- ☐ г) Напружений – є конфлікти або закритість

14. Чи відчуваєте Ви психологічну безпеку, щоб висловлювати свою думку адміністрації?

- ☐ а) Так, завжди
- ☐ б) Переважно так
- ☐ в) Не завжди

☐ г) Ні, побоююся негативної реакції

15. Як Ви оцінюєте якість комунікацій між підрозділами (відділеннями, секціями) Вашого закладу?

☐ а) Ефективна – є налагоджена координація

☐ б) Задовільна

☐ в) Слабка – мало взаємодії між підрозділами

☐ г) Практично відсутня

БЛОК 5. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

16. Як Ви оцінюєте власний рівень цифрової компетентності для роботи з комунікаційними інструментами?

☐ а) Високий – впевнено використовую різні платформи

☐ б) Достатній – справляюся з основними завданнями

☐ в) Частковий – деякі інструменти викликають труднощі

☐ г) Низький – потребує систематичної підтримки

17. Чи є у Вашому закладі чіткі правила (регламенти) щодо використання цифрових каналів?

☐ а) Так, і вони дотримуються

☐ б) Є, але виконуються частково

☐ в) Ні, кожен використовує на свій розсуд

☐ г) Не знаю про існування таких правил

18. Чи відчуваєте Ви інформаційне перевантаження через велику кількість повідомлень у різних каналах?

☐ а) Так, часто

☐ б) Іноді

☐ в) Рідко

☐ г) Ні, навпаки – інформації недостатньо

БЛОК 6. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА

19. Будь ласка, оцініть загальну якість комунікацій у Вашому закладі за шкалою від 1 до 10 (1 – дуже погано, 10 – відмінно):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обведіть або підкресліть обрану оцінку

20. Що, на Вашу думку, найбільше заважає ефективним комунікаціям у Вашому закладі? (оберіть не більше 3-х)

- ☐ а) Відсутність єдиної комунікаційної платформи
- ☐ б) Інформаційне перевантаження / хаос у каналах
- ☐ в) Слабкий зворотний зв'язок від керівництва
- ☐ г) Низька залученість педагогів до управлінських рішень
- ☐ д) Недостатня цифрова компетентність учасників
- ☐ е) Психологічна закритість / відсутність довіри
- ☐ є) Умови воєнного стану та нестабільність
- ☐ ж) Інше: _____

21. Які зміни у системі комунікацій Вашого закладу Ви вважаєте найбільш пріоритетними?

Ваша відповідь: _____

: _____

: _____

Дякуємо за участь у дослідженні! Ваші відповіді допоможуть покращити управління комунікаціями у системі позашкільної освіти України.

Джерело: розроблено автором.

Додаток Д

**Кваліметричної оцінки управління комунікаціями
в досліджувальних закладах позашкільної освіти
(узагальнено автором)**

фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Внутрішні канали комунікації	0,12	Наявність стабільно працюючих електронних каналів зв'язку (пошта, чати)	0,33	K1	1	0,33	0,10
		Доступ до каналів для всіх працівників	0,35	K2	1	0,35	
		Оперативність передачі важливої інформації	0,32	K3	0,5	0,16	
2. Взаємодія адміністрації з педагогами	0,11	Регулярність нарад, засідань, методичних об'єднань	0,32	K4	0,4	0,128	0,08
		Залучення педагогів до управлінських рішень	0,35	K5	0,85	0,2975	
		Зворотний зв'язок із керівництвом	0,33	K6	0,99	0,3267	
3. Комунікація з батьками та вихованцями	0,10	Наявність стабільних каналів спілкування з батьками	0,20	K7	0,67	0,134	0,06
		Повнота та своєчасність інформування	0,3	K8	0,83	0,249	
		Відкритість до звернень і пропозицій	0,50	K9	0,45	0,225	
4. Публічність і відкритість діяльності. Зворотний зв'язок	0,098	Наявність і актуальність інформації на сайті або соцмережах.	0,32	K10	0,9	0,288	0,08
		Регулярне інформування про заходи, досягнення. Аналіз звернень та пропозицій	0,35	K11	0,76	0,266	
		Залучення громадськості до заходів закладу. Реакція на зауваження і скарги	0,33	K12	0,82	0,2706	
5. Внутрішні регламенти та документи	0,095	Наявність положень, наказів, інструкцій щодо комунікацій	0,32	K13	1	0,32	0,09
		Дотримання затверджених процедур	0,35	K14	0,93	0,33	
		Обізнаність працівників із правилами інформування	0,33	K15	0,91	0,3003	

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Психологічний клімат/організаційна культура взаємодії	0,097	Рівень довіри між працівниками	0,27	K16	0,68	0,1836	0,07
		Наявність або відсутність конфліктів	0,23	K17	0,71	0,1633	
		Підтримка атмосфери взаємоповаги та партнерства	0,50	K18	0,69	0,345	
7. Залучення вихованців до комунікації	0,092	Ініціативність дітей у створенні контенту	0,20	K19	1	0,2	0,09
		Підтримка учнівських проєктів	0,30	K20	1	0,3	
		Формування комунікативних навичок вихованців	0,50	K21	0,87	0,435	
8. Цифровізація освітнього процесу	0,099	Технологічна інфраструктура (Наявність комп'ютерної техніки, забезпечення швидкісного інтернету в аудиторіях, кабінетах, адміністрації. використання хмарних сервісів і освітніх платформ)	0,33	K22	0,85	0,2805	0,07
		Цифрова компетентність педагогів і персоналу (Рівень володіння цифровими інструментами для навчання, комунікації, оцінювання. Здатність самостійно створювати цифровий контент і адаптувати уроки)	0,32	K23	0,57	0,1824	
		Цифровізація освітнього та управлінського процесу (Впровадження електронних документів, журналів, обліку. Платформи для дистанційного навчання Застосування цифрових засобів в освітньому процесі: онлайн-занять, платформ, гейміфікації. Автоматизація управління	0,35	K24	0,74	0,259	
9. Спільні заходи	0,096	Частота проведення заходів за участю батьків/громади	0,33	K25	0,82	0,2706	0,08
		Рівень участі різних сторін	0,32	K26	0,58	0,1856	
		Оцінка заходів учасниками	0,35	K27	0,93	0,3255	

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Професійний розвиток педагогів	0,10	Проведення тренінгів/вебінарів з комунікації	0,27	K28	0,46	0,1242	0,06
		Застосування знань на практиці	0,32	K29	0,53	0,1696	
		Мотивація до самонавчання у сфері взаємодії	0,41	K30	0,69	0,2829	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00			0,77			

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Казначеева Т. О. Трансформація управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2025. № 31(60). С. 78-81. [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31\(60\)-78-91](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31(60)-78-91)

2. Казначеева Т. О. Ефективне управління комунікаціями у сучасному закладі позашкільної освіти в умовах сучасних викликів. *Суспільство та національні інтереси. Серія Педагогіка*. 2025. № 12(20). С. 371-381. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-371-381](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-371-381)

3. Казначеева Т. О. Моделювання процесів управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Педагогіка*. 2025. № 12(42). С. 1694-1705. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12\(42\)-1694-1705](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-1694-1705)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

Публікації в інших наукових виданнях та матеріалах

науково-практичних конференцій

4. Кадацька Т. О. (Казначеева), Поліщук А. П. Цифровізація комунікативних процесів і каналів передачі інформації закладу позашкільної освіти. *Інноваційні трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії*: матеріали V Всеукраїнського відкритого наук.-практ. онлайн-форуму, м. Київ, 20 верес. 2023 р. Київ: Нац. центр «Мала академія наук України», 2023. 404 с. С. 184. URL: <https://snman.science/index.php/itme/issue/view/17/15>

5. Казначеева Т. О. Стан комунікаційного середовища закладів позашкільної освіти в умовах діджиталізації. *Інноваційні трансформації у сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії*: матеріали VI Всеукраїнського

відкритого наук.-практ. онлайн-форуму, м. Київ, 20 листоп. 2024 р. Київ : Нац. центр «Мала академія наук України», 2024. 532 с. С. 343.
URL: <https://www.snman.science/index.php/itme/issue/view/22/19>

6. Казначєєва Т. Управління комунікаціями закладу освіти в теорії та практиці. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доп.) 3-го Міжнар. наук. форуму, 07–08 лют. 2024 р., м. Київ-Харків. Київ : Юстон, 2024, 272 с. С. 164–166. https://adaptive.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%A3%D0%9C_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2024-1.pdf

7. Казначєєва Т. О., Рябова З. В. Модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. SCIENTIFIC PRACTICE: MODERN AND CLASSICAL RESEARCH METHODS : VII International Scientific and Practical Conference, February 14, 2025. Boston, USA, 2025. С. 329–330. <https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.070>

*Додаткові статті в наукових виданнях України,
що засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

8. Казначєєва Т., Поліщук А. Управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в теорії та практиці. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2024. № 18(35). С. 10-22. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-10)



ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
„ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА МАЛА АКАДЕМІЯ НАУК УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ”**
пров. Шкільний, 6, м. Полтава, 36003, тел.: (0532) 50-00-72, 50-25-28,
e-mail: poltavaman@ukr.net Код ЄДРПОУ 38071900

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувачки Казначеевої Тетяни Олександрівни
за темою „Управління комунікаціями
у закладі позашкільної освіти (ЗПО) в умовах цифровізації”

29 грудня 2025 року

Видана Казначеевій Тетяні Олександрівні про те, що у 2023–2025 рр. здійснено впровадження основних результатів та положень дисертаційного дослідження на тему „Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти (ЗПО) в умовах цифровізації”, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У процесі впровадження використано:

- соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, що забезпечує інтеграцію цифрових, організаційно-управлінських та соціально-педагогічних складових комунікаційного середовища;
- факторно-критеріальну модель інтегральної оцінки управління комунікаційними процесами, яка дала змогу здійснити комплексне оцінювання рівня цифрової готовності та якості комунікацій у діяльності закладу;
- сценарний підхід до розвитку комунікаційного середовища (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що став основою для розроблення дорожньої карти вдосконалення комунікаційних процесів.

Теоретичні положення та практичні результати дослідження мають належний науковий рівень, є обґрунтованими та придатними до використання в системі позашкільної освіти.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню ефективності управління комунікаціями, якості інформаційної взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також розвитку цифрового освітнього середовища закладу.

Зроблено висновок про доцільність подальшого використання та поширення результатів дослідження у практиці діяльності закладів позашкільної освіти.

Виконувач обов'язків директора



Валерій БИКОВ

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
“КИЇВСЬКА МАЛА АКАДЕМІЯ НАУК УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ”**

вул. Івана Мазепи, 13, м. Київ, 01010 / вул. Панаса Мирного, 19, м. Київ, 01011, тел. (044) 298-47-55
E-mail: kman@kyivcity.gov.ua, Код ЄДРПОУ 37318438

14.04.2026 N063/05-269

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувачки Казначесвої Тетяни Олександрівни
за темою «Управління комунікаціями
у закладі позашкільної освіти (ЗПО) в умовах цифровізації»

Видана Казначесвій Тетяні Олександрівні про те, що у 2023–2025 рр. здійснено впровадження основних результатів та положень дисертаційного дослідження на тему «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти (ЗПО) в умовах цифровізації», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У процесі впровадження використано:

- соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, що забезпечує інтеграцію цифрових, організаційно-управлінських та соціально-педагогічних складових комунікаційного середовища;
- факторно-критеріальну модель інтегральної оцінки управління комунікаційними процесами, яка дала змогу здійснити комплексне оцінювання рівня цифрової готовності та якості комунікацій у діяльності закладу;
- сценарний підхід до розвитку комунікаційного середовища (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що став основою для розроблення дорожньої карти вдосконалення комунікаційних процесів.

Теоретичні положення та практичні результати дослідження мають належний науковий рівень, є обґрунтованими та придатними до використання в системі позашкільної освіти.

Імплементація результатів дослідження зумовила підвищення ефективності управління комунікаційними процесами, покращення якості інформаційної взаємодії між суб'єктами освітнього процесу, а також посилення конкурентних переваг і розвиток цифрового середовища закладу.

Зроблено висновок про доцільність подальшого використання та поширення результатів дослідження у практиці діяльності закладів позашкільної освіти.

Директор



Ірина ПОЛІЩУК



КИЇВСЬКА ОБЛАСНА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
«МАЛА АКАДЕМІЯ НАУК УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ»
(КЗ КОР «МАНУМ»)

вул. Марії Примаченко, 84а, м. Біла Церква, Київська область, 09108, тел./факс: (04563) 7-20-29,
e-mail: MAN_kyiv@ukr.net, <https://kyivobit-man.in.ua/> Код ЄДРПОУ 37360296

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувачки Казначесвої Тетяни Олександрівни
за темою «Управління комунікаціями
у закладі позашкільної освіти (ЗПО) в умовах цифровізації»

«15» 11 2025 р.

Видана Казначесвої Тетяні Олександрівні про те, що у 2023–2025 рр. здійснено впровадження основних результатів та положень дисертаційного дослідження на тему «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти (ЗПО) в умовах цифровізації», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У процесі впровадження використано:

- соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, що забезпечує інтеграцію цифрових, організаційно-управлінських та соціально-педагогічних складових комунікаційного середовища;
- факторно-критеріальну модель інтегральної оцінки управління комунікаційними процесами, яка дала змогу здійснити комплексне оцінювання рівня цифрової готовності та якості комунікацій у діяльності закладу;
- сценарний підхід до розвитку комунікаційного середовища (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що став основою для розроблення дорожньої карти вдосконалення комунікаційних процесів.

Теоретичні положення та практичні результати дослідження мають належний науковий рівень, є обґрунтованими та придатними до використання в системі позашкільної освіти.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню ефективності управління комунікаціями, якості інформаційної взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також розвитку цифрового освітнього середовища закладу.

Зроблено висновок про доцільність подальшого використання та поширення результатів дослідження у практиці діяльності закладів позашкільної освіти.

Директор

Світлана МИНЗАР