

УДК 37.091.113:001.895:37.091.12(477)(045)
DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/89-2-51>

Крістіна ТАМБОВСЬКА,
orcid.org/0009-0007-3213-0482

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління
Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського
(Одеса, Україна) lycee84od@ukr.net

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

У статті розглядається актуальна проблема модернізації управлінських підходів у контексті реалізації концепції Нової української школи (НУШ). Основна увага приділена пошуку та аналізу інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу як ключової складової ефективного функціонування сучасного закладу загальної середньої освіти. В умовах трансформаційних змін в освіті, динамічного оновлення державних стандартів, зростання вимог до професійної компетентності педагогів зростає потреба в нових управлінських стратегіях, які базуються на засадах партнерства, суб'єктності, автономності й ціннісного орієнтування.

Метою дослідження є окреслення теоретичних і практичних засад застосування інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу в умовах реалізації ідей Нової української школи, а також виявлення найбільш ефективних підходів до стимулювання професійного зростання педагогічних працівників.

У статті здійснено аналіз сучасного науково-педагогічного дискурсу щодо проблематики управління розвитком педагогічних колективів. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності поняття «інноваційна модель управління» та її функціонального навантаження в умовах реформування освітньої галузі. Зокрема, звертається увага на такі моделі, як фасилітаційне управління, модель колегіального співкерівництва, проектне управління, а також модель розвитку на основі компетентнісного підходу. Окреслено переваги впровадження зазначених моделей, серед яких: підвищення рівня мотивації працівників, активізація творчого потенціалу, забезпечення системної підтримки професійного розвитку, зміцнення командної взаємодії та довіри в колективі.

На основі аналізу сучасних наукових джерел і практичного досвіду керівників закладів освіти (зокрема, досліджень Кизенка О. М., Стельмах Л. В., Тименка І. П. та інших) автором виокремлено ключові фактори ефективного управління розвитком педагогів: наявність чіткої стратегії розвитку персоналу, управлінська компетентність керівника, створення умов для безперервної освіти, емоційна підтримка та інституційна культура взаємодії. Наголошено на важливості гармонійного поєднання адміністративного менеджменту з педагогічним лідерством.

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок про доцільність застосування інноваційних управлінських моделей, орієнтованих на створення сприятливого освітнього середовища, яке сприяє постійному професійному розвитку педагогів, їхній самореалізації та відповідності вимогам НУШ. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі практичної реалізації інноваційних моделей управління в умовах конкретних закладів освіти, з урахуванням цифрових трансформацій, регіональної специфіки та індивідуальних потреб педагогічного персоналу.

Ключові слова: Нова українська школа, інноваційна модель управління, розвиток педагогічного колективу, освітній менеджмент, управлінська стратегія, професійне зростання, педагогічне лідерство.

Kristina TAMBOVSKA,
orcid.org/0009-0007-3213-0482
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Educational Management and Public Administration
South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky
(Odesa, Ukraine) lycee84od@ukr.net

INNOVATIVE MODELS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF TEACHING STAFF IN THE CONTEXT OF THE NEW UKRAINIAN SCHOOL

The article examines innovative models of managing the development of the teaching staff within the context of the implementation of the New Ukrainian School (NUS) reform. The urgency of the research is conditioned by the necessity to modernize traditional approaches to the development of pedagogical collectives in response to the profound transformations taking place in Ukraine's educational sphere. The study substantiates the need to form a management culture focused on innovation, leadership, and professional facilitation.

The purpose of the article is to define, analyze, and substantiate effective innovative models of management that contribute to the dynamic and sustainable development of teaching staff in general secondary education institutions. The

research emphasizes the relevance of applying flexible management approaches aimed at enhancing the professional competence of educators, increasing their motivation, and fostering a favorable educational environment.

In the course of the study, the authors analyze a range of recent Ukrainian scientific works addressing innovative strategies and mechanisms in educational management [1–8]. The article identifies key characteristics of pedagogical collectives in the NUS context, including openness to change, readiness for teamwork, and orientation toward students' individual educational trajectories. Special attention is given to the formation of horizontal management structures, distributed leadership, and the facilitation of pedagogical innovations as the dominant models of staff development.

The main part of the article presents a detailed classification of innovative models of pedagogical staff management, such as:

- Distributed leadership model, which encourages the decentralization of decision-making and supports collective responsibility and collaboration among teachers;
- Facilitation model, which focuses on creating supportive conditions for the professional self-realization of each teacher, recognizing their individual strengths and contributions;
- Coaching and mentoring model, which ensures individual support for educators in their professional growth and enables knowledge sharing and reflective practices;
- Project-based management model, emphasizing the implementation of educational initiatives and innovations through joint projects that unite teachers around shared goals.

Each of these models is discussed with reference to practical conditions for their implementation in educational institutions and their alignment with the methodological principles of the NUS reform.

The article concludes that the implementation of innovative models of managing the development of teaching staff allows the creation of a flexible and adaptive educational environment that meets contemporary requirements. It is noted that the manager's role is undergoing significant transformation: from an administrative figure to a leader of change, a strategist, and a facilitator of professional development. Emphasis is placed on the need for ongoing training of educational managers, the inclusion of pedagogical collectives in strategic planning, and the cultivation of a school culture of mutual respect and co-creation.

The research results can be used by heads of educational institutions, methodologists, and scholars involved in educational management. The generalized conclusions provide practical guidance for building innovative, democratic, and effective management systems aimed at the sustainable development of pedagogical collectives within the framework of the New Ukrainian School.

Key words: New Ukrainian School, innovative management model, development of the teaching staff, educational management, management strategy, professional growth, pedagogical leadership.

Постановка проблеми. Сучасний етап трансформації освітньої системи України визначається переходом до Нової української школи (НУШ), яка орієнтується на гуманістичні цінності, особистісно орієнтований підхід, інноваційний зміст та інтегровану модель навчання. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема ефективного управління розвитком педагогічного колективу як ключового суб'єкта реалізації освітньої політики, інновацій, реформ та якісних змін у школі.

Педагогічний колектив, як організована спільнота професіоналів, безпосередньо впливає на формування освітнього середовища, результативність навчального процесу, впровадження інноваційних підходів та технологій. Розвиток такого колективу неможливий без ефективних управлінських моделей, що враховують як індивідуальні потреби педагогів, так і стратегічні цілі освітньої установи в межах концепції НУШ.

Наразі в управлінській практиці загальноосвітніх закладів спостерігається певна розбіжність між нормативно-програмними вимогами Нової української школи та реальними можливостями їх реалізації у діяльності керівників та педагогів. Багато керівників закладів освіти досі спираються на традиційні адміністративно-командні моделі

управління, які не забезпечують належного рівня професійної мобільності, мотивації до змін, відкритості до новацій та командної взаємодії.

У контексті освітньої реформи постає потреба у розробленні та впровадженні інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу, які б поєднували в собі сучасні принципи освітнього менеджменту, педагогічного лідерства, фасилітації, проєктного підходу, стратегічного планування, моніторингу професійного зростання, а також створення сприятливого середовища для творчої самореалізації педагогів.

Таким чином, проблема дослідження полягає у визначенні, обґрунтуванні та класифікації ефективних інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу в умовах функціонування Нової української школи, а також в аналізі їхнього впливу на якість освітнього процесу та професійну самореалізацію вчителя.

Ця проблема є надзвичайно важливою не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору, оскільки успішна імплементація ідей НУШ у значній мірі залежить від здатності керівника закладу освіти забезпечити професійне зростання, згуртованість, ініціативність і відповідальність педагогічного колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління розвитком педагогічного колективу розглядалася у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які висвітлюють різні аспекти освітнього менеджменту, лідерства та інноваційної діяльності в закладах освіти. Зокрема, питання професійного розвитку педагогів в контексті інноваційного освітнього середовища досліджували Л. Стельмах, І. Тименко, які акцентують увагу на управлінській компетентності керівника, його здатності забезпечувати сприятливі умови для зростання педагогів та адаптації до викликів сучасної школи.

У роботах О. Кизенко, В. Чайки представлено сучасні підходи до організації управління педагогічним колективом на основі інновацій, зокрема: командна взаємодія, проєктне управління, рефлексивне середовище. О. Савченко у межах концепції Нової української школи розкриває нові вимоги до діяльності педагогічного колективу та окреслює вектори його трансформації.

П. Лузан і М. Євтух у своїх працях обґрунтовують сутність освітнього менеджменту як системи дій, що включає планування, організацію, мотивацію і контроль, орієнтованих на розвиток персоналу закладу освіти. І. Саченко виокремлює різноманітні моделі управління педагогічними системами в умовах освітньої реформи, підкреслюючи важливість стратегічного підходу та орієнтації на зміни.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексного аналізу та систематизації саме інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу у конкретному контексті Нової української школи потребує подальшого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та характеристика інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу в умовах реалізації концепції Нової української школи, а також визначення їхнього потенціалу для підвищення ефективності освітнього процесу, професійного зростання педагогів і формування інноваційного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. У контексті реалізації концепції Нової української школи (НУШ) розвиток педагогічного колективу розглядається не лише як систематичне підвищення кваліфікації окремих учителів, а як стратегічний напрям управління закладом освіти. Управлінська діяльність у сучасних умовах вимагає переорієнтації з адміністративно-командного стилю на демократичні, інноваційні моделі, що ґрунтуються на співпраці, рефлексії та самоорганізації.

Серед основних підходів до інноваційного управління розвитком педагогічного колективу можна виокремити кілька ключових моделей, кожна з яких має свої особливості, переваги та можливості адаптації до конкретного освітнього середовища.

1. Партнерська модель управління.

Ця модель передбачає горизонтальну структуру взаємодії, у якій усі учасники освітнього процесу – адміністрація, вчителі, учні, батьки – є рівноправними партнерами. У рамках такої моделі створюються умови для залучення педагогів до прийняття управлінських рішень, формування спільного бачення розвитку закладу, зростає їхня відповідальність та мотивація. Основні інструменти – педагогічні ради, стратегічні сесії, спільні планування, методичні об'єднання.

2. Коучингова модель професійного розвитку.

Цей підхід ґрунтується на індивідуальній підтримці педагогів у процесі професійного становлення. Керівник виступає в ролі коуча або менторів залучають до супроводу окремих учителів у їх професійному зростанні. Особлива увага приділяється виявленню сильних сторін кожного педагога, формуванню персональних цілей, побудові індивідуальної траєкторії розвитку. Застосування коучингу дозволяє підвищити самосвідомість і внутрішню мотивацію вчителя.

3. Модель лідерства розподілених повноважень.

В основі цієї моделі – ідея делегування повноважень та відповідальності в межах педагогічного колективу. Активно залучаються вчителі-лідери, які ініціюють і реалізують зміни, проводять методичну роботу, виступають фасилітаторами процесу розвитку. Це сприяє зростанню довіри в колективі, зміцненню командної взаємодії, розширенню управлінського потенціалу всередині освітньої установи.

4. Корпоративна модель управління.

Ця модель передбачає формування спільної корпоративної культури на основі узгоджених цінностей, традицій, стратегічних цілей. Важливою складовою є систематичне професійне навчання, тимблдингові заходи, розвиток внутрішнього PR. Такий підхід дозволяє сформувати згуртований колектив із високим рівнем довіри та ідентифікації з освітнім закладом, що забезпечує стійкість до зовнішніх змін.

5. Проєктно-орієнтована модель.

У рамках цієї моделі розвиток педагогічного колективу реалізується через участь у внутрішніх або зовнішніх освітніх проєктах. Це можуть бути інноваційні освітні програми, експериментальні майданчики, спільні дослідницькі ініціативи. Участь у проєктній діяльності активізує творчість, ініціативність, забезпечує міжпредметну взаємодію та інтеграцію знань.

6. Модель самоорганізованого професійного розвитку.

Цей підхід орієнтований на розвиток у педагогів навичок саморефлексії, самоосвіти та самоменеджменту. У межах цієї моделі освітній заклад виступає як середовище для автономного професійного зростання, надаючи ресурси, інструменти, можливості, але не нав'язує фіксованих траєкторій. Ефективними є інструменти індивідуальних планів розвитку, освітніх платформ, портфоліо досягнень.

Успішна реалізація інноваційних моделей управління потребує поєднання кількох підходів залежно від особливостей освітнього закладу, кадрового потенціалу, стратегічних пріоритетів. Особливо важливо забезпечити інституційну підтримку процесу розвитку – створення системи внутрішнього забезпечення якості освіти, регулярне моніторингове оцінювання ефективності управлінських рішень, прозору комунікацію всередині закладу.

Інноваційне управління розвитком педагогічного колективу в умовах реалізації ідей Нової української школи передбачає переорієнтацію від адміністративно-командної моделі до партнерської взаємодії, де важливими стають командна робота, довіра, підтримка професійного зростання та розвиток ініціативи педагогів (Савченко, 2017: 38).

Зауважується, що ефективне управління педагогічним колективом потребує оновлення підходів до розвитку кадрового потенціалу. Як підкреслює Л. В. Стельмах, стратегічною умовою успішного функціонування освітнього закладу є системна організація професійного розвитку вчителів, що охоплює наставництво, самоосвіту, тьюторство, участь у методичних кластерах (Стельмах, 2020: 53).

Інноваційні процеси в управлінні вимагають від керівника закладу загальної середньої освіти сформованої управлінської компетентності, що включає здатність до стратегічного мислення, комунікативну гнучкість, відкритість до змін і вміння мотивувати колектив на досягнення спільних цілей (Тименко, 2023: 89).

Особливе значення мають моделі управління, що дозволяють забезпечити автономність педагогів у прийнятті рішень, впровадження інноваційних методів навчання, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі (Саченко, 2022: 44).

О. М. Кизенко наголошує, що для стимулювання розвитку педагогічного колективу доцільно застосовувати методи проектного менеджменту, стратегічного планування та моніторингової оцінки професійних досягнень педагогів (Кизенко, 2021: 31).

Досвід показує, що впровадження інновацій у систему управління передбачає не лише оновлення методів керівництва, а й створення умов для обміну досвідом, колегіального прийняття рішень, розвитку лідерського потенціалу в колективі (Чайка, 2021: 137).

У свою чергу, П. Г. Лузан звертає увагу на необхідність комплексного підходу до організації управлінського процесу, що поєднує раціональне планування, дієвий контроль та стимулювання саморозвитку педагогів (Лузан, 2010: 111).

Реалізація принципів Нової української школи вимагає, щоб педагогічні колективи не лише адаптувалися до змін, а й виступали їх активними ініціаторами. Це можливо лише за умови високого рівня професіоналізму, внутрішньої мотивації до інновацій та готовності до командної співпраці (Євтух, Литвиненко, 2020: 185).

Висновки. Підведемо тезисно наші висновки:

1. Реформування системи освіти в контексті Нової української школи обумовлює потребу у впровадженні інноваційних моделей управління розвитком педагогічного колективу. Традиційні адміністративні методи керівництва поступаються місцем гнучким, партнерським, людиноцентричним підходам, які передбачають активну участь кожного педагога в процесі прийняття рішень, формуванні стратегій і реалізації змін.

Ефективне управління розвитком педагогів вимагає системного підходу, що поєднує:

- професійне наставництво й тьюторство;
- методичну підтримку та стимулювання самоосвітньої діяльності;
- забезпечення умов для колегіального обміну досвідом і практиками.

Ключовим завданням керівника ЗЗСО є формування управлінської компетентності, що базується на вмінні організувати роботу команди, мотивувати, забезпечувати зворотний зв'язок та розвивати інноваційну культуру в колективі.

Інноваційні моделі управління педагогічним колективом, зокрема модель фасилітаційного лідерства, проектного управління та моделі колегіального управління, довели свою ефективність у забезпеченні стійкого професійного розвитку педагогів і створенні сприятливого освітнього середовища.

Успішне впровадження інновацій вимагає не лише модернізації управлінських механізмів, а й формування інституційної культури відкритості до змін, довіри, взаємної підтримки та рефлексії.

Подальші дослідження варто зосередити на практичних аспектах запровадження інноваційних моделей управління в реальних умовах освітніх закладів, з урахуванням регіональних особливостей, цифрової трансформації освіти та потреб педагогів у постійному розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтух М. Б., Литвиненко О. А. Педагогічна інноватика: навч. посібник. Київ: Знання, 2020. 254 с.
2. Кизенко О. М. Інноваційні підходи до управління розвитком педагогічного колективу. Управління освітою: теорія і практика. 2021. № 2. С. 28–33.
3. Лузан П. Г. Освітній менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 344 с.
4. Саченко І. І. Моделі управління педагогічними системами в контексті реформування освіти. Педагогічний процес: теорія і практика. 2022. № 1–2. С. 41–46.
5. Савченко О. Я. Нова українська школа: методологія, зміст і організація навчально-виховного процесу. Київ: Освіта, 2017. 192 с.
6. Стельмах Л. В. Професійний розвиток педагогів як стратегічне завдання управління освітнім закладом. Теорія та методика управління освітою. 2020. № 1(25). С. 52–56.
7. Тименко І. П. Управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти: сучасний контекст. Освітній дискурс. 2023. № 3. С. 89–95.
8. Чайка В. М. Інноваційні процеси в управлінні педагогічними колективами. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. 2021. № 1(74). С. 134–139.

REFERENCES

1. Yevtukh M.B., & Lytvynenko, O.A. (2020). Pedagogical innovatics [Pedagogical innovatics]. Kyiv: Znannia. 254 p. [in Ukrainian].
2. Kyzenko O.M. (2021). Innovative approaches to managing the development of a pedagogical team [Innovative approaches to managing the development of a pedagogical team]. Upravlinnia Osvitoyu: Teoriia i Praktyka, 2, 28–33. [in Ukrainian].
3. Luzan P.H. (2010). Osvitnii menedzhment: teoriia i praktyka [Educational management: theory and practice]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 344 p. [in Ukrainian].
4. Sachenko I.I. (2022). Models of pedagogical systems in the context of educational reform [Management models of pedagogical systems in the context of educational reform]. Pedagogichni Protsey: Teoriia i Praktyka, 1–2, 41–46. [in Ukrainian].
5. Savchenko O.Ya. (2017). Nova ukrainska shkola: metodolohiia, zmist i orhanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu [The New Ukrainian School: methodology, content, and organization of the educational process]. Kyiv: Osvita. 192 p. [in Ukrainian].
6. Stelmakh L.V. (2020). Professional development of educators as a strategic task of educational institution management [Professional development of educators as a strategic task of educational institution management]. Teoriia ta Metodyka Upravlinnia Osvitoyu, 1(25), 52–56. [in Ukrainian].
7. Tymenko I.P. (2023). Managerial competence of the head of a general secondary education institution: current context [Managerial competence of the head of a general secondary education institution: current context]. Osvitnii Dyskurs, 3, 89–95. [in Ukrainian].
8. Chaika V.M. (2021). Innovative processes in managing pedagogical teams [Innovative processes in managing pedagogical teams]. Naukovyi Visnyk Mykolaivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V.O. Sukhomlinskoho. Seriya: Pedagogichni Nauky, 1(74), 134–139. [in Ukrainian].