

Концепція освітнього менеджменту в контексті впровадження сучасних педагогічних інновацій

Олеся Смолінська¹, Галина Левків², Данило Левків³

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Освіта	37.014.5

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18841263>

Анотація. Метою дослідження є теоретично обґрунтувати освітній менеджмент як систему управління впровадженням сучасних педагогічних інновацій у закладі освіти. Об'єктом дослідження являється процес управління педагогічними інноваціями в закладі освіти з урахуванням взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовищ. В статті розглянуто концепцію освітнього менеджменту як системну основу впровадження сучасних педагогічних інновацій у закладах освіти. Акцент зроблено на тому, що інновації набувають стійкого ефекту лише за умов узгодження цілей, ресурсів, ролей, комунікації та процедур оцінювання результатів у внутрішньому середовищі організації, а також за умов прозорості взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема з батьківською спільнотою, засновниками та партнерами. Обґрунтовано значення лідерства, розподілу відповідальності, професійного розвитку педагогів, управління ресурсами, ризиками та організаційною культурою довіри, де зворотний зв'язок використовується для вдосконалення. Особливу увагу приділено відповідальному застосуванню рішень на базі застосованих цифрових технологій, включно з технологіями на базі штучного інтелекту, із урахуванням етики, безпеки даних та запобігання упередженості. Методологічну основу становлять аналіз і узагальнення наукових підходів до управління освітніми змінами, систематизація інструментів підтримки педагогічних інновацій, а також концептуальне моделювання взаємозв'язків між управлінськими діями та освітніми результатами. Наукова новизна полягає у формуванні інтегрованого бачення освітнього менеджменту як підґрунтя для синхронізації педагогічних інновацій із цілями якості освіти, добробутом учнів і професійною стійкістю педагогічних команд. Результати можуть слугувати підґрунтям

¹ ORCID ID 0000-0003-1612-2830

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри філософії та педагогіки
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
(м. Львів, Україна)

² ORCID ID 0000-0002-5909-3390

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
(м. Львів, Україна)

³ ORCID ID 0009-0008-0621-6618

магістер «Освітні, педагогічні науки»
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
(м. Львів, Україна)

для розроблення внутрішніх політик закладу освіти, програм підвищення кваліфікації та рішень щодо інвестицій у навчальні матеріали і цифрові інструменти у довгостроковій перспективі розвитку закладу.

Ключові слова: освітній менеджмент, педагогічні інновації, управління змінами, організаційна культура, професійний розвиток педагогів, оцінювання якості освіти, управління.

The concept of educational management in the context of the implementation of modern pedagogical innovations

Abstract. The purpose of the study is to theoretically substantiate educational management as a management system for the implementation of modern pedagogical innovations in an educational institution. The object of the study is the process of managing pedagogical innovations in an educational institution, taking into account the interaction of internal and external environments. The article considers the concept of educational management as a systemic basis for the implementation of modern pedagogical innovations in educational institutions. The emphasis is on the fact that innovations acquire a sustainable effect only under the conditions of coordination of goals, resources, roles, communication and procedures for evaluating results in the internal environment of the organization, as well as under the conditions of transparent interaction with the external environment, in particular with the parent community, founders and partners. The importance of leadership, distribution of responsibility, professional development of teachers, management of resources, risks and an organizational culture of trust, where feedback is used for improvement, not for sanctions, is substantiated. Special attention is paid to the responsible use of solutions based on applied digital technologies, including artificial intelligence technologies, taking into account ethics, data security and the prevention of bias. The methodological basis is the analysis and generalization of scientific approaches to the management of educational changes, the systematization of tools for supporting pedagogical innovations, as well as the conceptual modeling of the relationships between managerial actions and educational results. The scientific novelty lies in the formation of an integrated vision of educational management as a basis for synchronizing pedagogical innovations with the goals of educational quality, student well-being and professional sustainability of pedagogical teams. The results can serve as a basis for developing internal policies of an educational institution, advanced training programs and decisions on investments in educational materials and digital tools in the long-term development of the institution.

Keywords: educational management, pedagogical innovations, change management, organizational culture, professional development of teachers, assessment of educational quality, management.

Вступ

Актуальність проблеми. Концепція освітнього менеджменту в контексті впровадження сучасних педагогічних інновацій постає особливо актуальною, оскільки освітні організації працюють у динамічному зовнішньому середовищі, де зростають очікування батьків, роботодавців і державних органів влади щодо якості навчання, прозорості результатів та справедливого доступу до освіти. Разом із цим внутрішнє середовище закладів освіти ускладнюється через потребу в оновленні змісту, методик, інструментів оцінювання, а також через необхідність підтримки педагогів у професійному розвитку й адаптації до нових підходів. У таких умовах освітній менеджмент перестає являтися лише адміністративним керуванням, і стає системою, що надає організований напрям змін, узгоджує цілі, ресурси та відповідальність, а також забезпечує керування інноваційного процесу. Відтак, актуальність теми

визначається тим, що без чіткої управлінської концепції педагогічні інновації не рідко залишаються фрагментарними ініціативами, які залежать від ентузіазму окремих людей, а не від спільного бачення і узгодженої траєкторії розвитку закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових публікаціях, присвячених менеджменту освітніх інновацій, простежується поступовий перехід від зосередження на організаційних процедурах упровадження нововведень до ширшого бачення управління змінами як системи, що поєднує педагогічні цілі, ресурсне забезпечення, комунікацію, підтримку педагогів і регулярне оцінювання результатів [1-10]. До прикладу, Д. Басюк [4] звертає увагу на проєктні технології як основу впорядкування інноваційного процесу в навчальному закладі. Л. Литвин і Р. Горбатюк [3] акцентують на сутності менеджменту освітніх інновацій та особливостях їх упровадження як явища, що потребує визначених умов і керованості. Т. Федірчик і Н. Нікула [2] розглядають управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти у зв'язку з упровадженням концепції «Нова українська школа», що підсилює практичну спрямованість проблематики, адже ставить у центр координацію змін у реальному освітньому процесі. О. Олійник [1] пропонує фокус на повному циклі освітньої інновації від ідеї до реалізації, що дає підґрунтя для опису послідовних управлінських кроків, які забезпечують не лише запуск, а й закріплення новацій у щоденній практиці закладу освіти.

Метою дослідження є теоретично обґрунтувати освітній менеджмент як систему управління впровадженням сучасних педагогічних інновацій у закладі освіти. Об'єктом дослідження являється процес управління педагогічними інноваціями в закладі освіти з урахуванням взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Результати

Концепція освітнього менеджменту в контексті впровадження сучасних педагогічних інновацій розкриває, як саме заклад освіти може системно перейти від окремих ініціатив до послідовної траєкторії розвитку, де кожна зміна має мету, ресурсне забезпечення, відповідальних виконавців, критерії оцінювання та зрозумілу комунікацію для всіх учасників освітнього процесу. У зовнішньому середовищі зростає запит на компетентності, що відповідають потребам економіки та суспільства, водночас внутрішнє середовище закладу освіти потребує підтримки педагогів, розбудови культури співпраці, оновлення методик навчання, а також управління змінами без втрати якості. Разом із цим концепція освітнього менеджменту допомагає узгодити педагогічні інновації з місією закладу, його цінностями та реальними можливостями, щоби нововведення не рідко не перетворювалися на формальні заходи, а ставали стійкими практиками, які покращують результати навчання, добробут учнів і професійну впевненість педагогічного колективу (табл.1).

Таблиця 1

Складові концепції освітнього менеджменту для системного впровадження педагогічних інновацій

Складова	Зміст управлінських дій у внутрішньому середовищі закладу освіти	Очікуваний результат для учасників освітнього процесу
Спільне бачення і цілі	Формування узгодженого бачення розвитку, де педагогічні інновації пов'язуються з конкретними навчальними результатами, цінностями безпеки й поваги. Визначення цілей у формі, зрозумілій педагогам, учням і батькам, із поясненням, що саме змінюється в навчанні, які практики зберігаються, і чому новий підхід є потрібним	Учні отримують більш передбачуваний освітній процес, педагоги мають чіткий напрям дій і менше невизначеності, батьки краще розуміють зміст змін і не сприймають інновації як експеримент без відповідальності

Лідерство і розподіл відповідальності	Створення команди змін, де адміністрація, методичні об'єднання, педагогічні наставники та активні вчителі спільно планують і супроводжують інновації. Запровадження прозорих ролей, де кожен відповідає за конкретні процеси, наприклад підготовку навчальних матеріалів, підтримку колег, внутрішні консультації, збір зворотного зв'язку, аналіз навчальних результатів	Педагогічний колектив відчуває підтримку і справедливий розподіл навантаження, постає відчуття спільної справи, підвищується якість виконання рішень, зменшується ризик того, що інновації тримаються лише на ентузіазмі окремих людей
Професійний розвиток педагогів	Планування розвитку компетентностей, яке поєднує навчальні зустрічі, взаємне відвідування занять, супервізію, роботу з кейсами, аналіз складних ситуацій, а також мікронавчання під конкретні задачі. Разом із цим передбачається підтримка педагогів у переході до нових підходів, включно з роботою з навчальною мотивацією учнів, педагогічною діагностикою, формувальним оцінюванням та використанням рішень на базі застосованих цифрових технологій	Педагоги отримують практичні інструменти, які можна застосувати одразу, підвищується впевненість у власних діях, учні відчувають більш якісну підтримку та зрозумілий зворотний зв'язок, зростає стабільність якості навчання між різними класами
Управління ресурсами і підтримка змін	Визначення ресурсів, які потрібні для інновацій, включно з часом, навчальними матеріалами, технічним забезпеченням, простором для командної роботи, а також психологічною підтримкою при навантаженні	Зменшується перевантаження, підвищується якість виконання нових практик, педагоги не відчувають, що від них вимагають неможливого, учні отримують послідовний навчальний процес без різких збоїв у розкладі та вимогах

Сформовано авторами

Управлінська концепція також передбачає логіку впровадження інновацій як керованого циклу, де рішення ухвалюються на підставі даних, а не лише інтуїції, і де оцінювання результатів використовується для коригування дій, а не для покарання. Водночас важливо, щоби заклад освіти працював із ризиками, які виникають не рідко, наприклад опір змінам через втому, нерівний рівень цифрових компетентностей педагогів, різні очікування батьків, а також можливі розриви між планом і реальним виконанням у класі. Разом із цим сучасні педагогічні інновації дедалі частіше пов'язані з персоналізацією навчання та підтримкою учнів із різними освітніми потребами, тому в управлінні зростає роль етики, безпеки даних і відповідального застосування технологій на базі штучного інтелекту. При такого роду умовах освітній менеджмент являється механізмом узгодження, який надає педагогам інструменти, забезпечує прозору комунікацію, та створює умови, за яких інновації стають частиною щоденної практики, а не разовим проектом (табл.2).

У внутрішньому середовищі закладу освіти важливо вибудувати культуру довіри, де педагог може чесно сказати про труднощі, отримати підтримку, і разом із цим не втратити професійної гідності. Водночас у зовнішньому середовищі потрібна комунікація з батьками та громадою, щоби пояснювати, які зміни відбуваються, як саме вони впливають на навчання, та які індикатори якості використовуються для оцінювання прогресу. Разом із цим управління має враховувати психологічні аспекти змін, коли частина колективу відчуває тривогу через нові вимоги, частина демонструє скепсис, а частина прагне швидких результатів (рис.1).

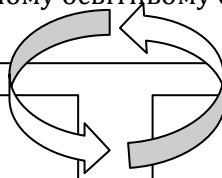
Керований цикл впровадження педагогічних інновацій у закладі освіти

Етап	Управлінські рішення і практичні дії	Які дані та сигнали варто враховувати
Діагностика потреб і постановка задачі	Аналіз проблеми, яку інновація має розв'язати, наприклад низька навчальна мотивація, нерівні результати між групами учнів, слабка залученість на заняттях, труднощі з формувальним оцінюванням. Узгодження задачі з педагогами, аби вона була прийнята як спільний виклик, а не як нав'язане рішення	Результати контрольних робіт, спостереження за навчальною активністю, відгуки учнів і батьків, самооцінювання педагогів, дані про відвідуваність і дисципліну, а також аналіз того, що відбувається на уроці в реальному часі
Проектування інновації і підготовка умов	Вибір педагогічного підходу, визначення нових практик, підготовка матеріалів, планування навчання педагогів і пробного впровадження. Встановлення правил комунікації, щоби кожен знав, де отримати допомогу, як ставити питання, і як фіксувати складнощі без страху негативної оцінки	Готовність педагогів, наявність часу для спільної підготовки, технічні можливості, очікування батьків, ризики перевантаження, сигнали про нерозуміння мети інновації, які проявляються в запитаннях і сумнівах колег
Пілотування і супровід	Запуск інновації в обмеженому масштабі, супровід через наставництво, взаємні спостереження, короткі рефлексивні зустрічі, коригування матеріалів. Разом із цим важливо домовитися, що помилки є джерелом навчання, а не приводом для звинувачень	Перші зміни в навчальній поведінці учнів, складнощі педагогів, які повторюються, запити на додаткові інструменти, якість зворотного зв'язку для учнів, рівень стресу та втоми, а також сигнали про нерівність доступу до ресурсів
Масштабування і закріплення	Поширення інновації на інші класи і предмети, опис стандартів виконання, створення внутрішніх рекомендацій, включення інновації в річне планування, систему внутрішнього забезпечення якості та професійний розвиток педагогів	Стабільність результатів у різних класах, відповідність практики заявленим цілям, зворотний зв'язок від учнів і батьків, якість методичних матеріалів, здатність нових педагогів швидко включитися в практику, економія або додаткові витрати ресурсів

Сформовано авторами

Таким чином, концепція освітнього менеджменту являється практичним підґрунтям для переходу від поодиноких нововведень до керованого впровадження сучасних педагогічних інновацій, де узгоджуються цілі, ресурси, відповідальність, комунікація та оцінювання результатів у внутрішньому середовищі закладу освіти, а взаємодія із зовнішнім середовищем забезпечує довіру, підтримку та стійкість змін, включно з відповідальним використанням рішень на базі застосованих цифрових технологій і технологій на базі штучного інтелекту.

Довіра зміцнюється тоді, коли інновації впроваджуються не за принципом моди, а на підставі зрозумілих доказів, спостережень і даних, які коректно інтерпретуються і не використовуються для пошуку винних. Водночас система оцінювання має бути багатоканальною, і включати навчальні результати, залученість учнів, якість взаємодії, доступність освітніх можливостей, а також психологічну безпеку, щоби картина змін була повною і чесною. Разом із цим, коли застосовуються рішення на базі застосованих цифрових технологій, зокрема технології на базі штучного інтелекту, зростає значення етики, конфіденційності та безпеки даних, а також прозорого пояснення, що саме аналізується, хто має доступ, і як результати впливають на рішення. Довіра не рідко руйнується через відчуття прихованого контролю або несправедливих висновків, тому відповідальне поводження з даними, чіткі правила їх використання і готовність пояснювати управлінські рішення стають опорною складовою системи довіри у сучасному інноваційному освітньому середовищі



Починається з того, що всі учасники освітнього процесу однаково розуміють, навіщо впроваджуються сучасні педагогічні інновації, які саме елементи змінюються, які залишаються незмінними, та які очікувані результати для учнів, педагогів і батьків. Водночас адміністрація і педагогічна команда мають говорити з людьми мовою користі й конкретики, пояснювати послідовність кроків, критерії оцінювання прогресу, а також можливі складнощі, не створюючи ілюзії, що зміни пройдуть без напруження. Разом із цим важливо забезпечити регулярні канали зворотного зв'язку, де питання і критика сприймаються як ресурс для вдосконалення, а не як прояв нелояльності. Довіра посилюється, коли комунікація є не одноразовою, а системною, коли рішення аргументуються, і коли інформація про результати, ризики та наступні кроки є доступною і зрозумілою для спільноти

Постає там, де педагог не боїться визнавати труднощі у впровадженні інновацій, може попросити допомоги, і водночас не ризикує отримати стигматизацію за те, що нова практика потребує часу на освоєння. Водночас важливо, щоби правила були однаковими для всіх, включно з прозорим розподілом навантаження, чіткими ролями, домовленостями щодо термінів і відповідальності, а також зрозумілим порядком ухвалення рішень. Разом із цим довіра зростає, коли підтримка не є декларативною, а проявляється в наставництві, спільному плануванні, можливості спостерігати уроки колег без оцінювального тиску, і в реальній допомозі з матеріалами та організаційними питаннями. Не рідко саме справедливість у правилах і турбота про професійну гідність стають вирішальними чинниками, які утримують колектив у спільній траєкторії змін

Рис.1. Система довіри в контексті впровадження сучасних педагогічних інновацій

Сформовано авторами

Висновки

Таким чином, сучасні педагогічні інновації охоплюють не лише методи навчання, а й організацію освітнього процесу, культуру взаємодії, підтримку інклюзії, партнерство з громадами, а також застосування рішень на базі застосованих цифрових технологій, включно з технологіями на базі штучного інтелекту, які впливають на персоналізацію навчання та аналіз освітніх даних. При такого роду умовах управління має забезпечувати баланс між свободою педагогічної творчості й єдиними стандартами якості, між швидкістю нововведень і безпекою для учнів, між орієнтацією на результат і збереженням гуманістичних цінностей освіти. Таким чином, концепція освітнього менеджменту набуває практичної ваги як підґрунтя для системної підтримки інновацій, де планування, комунікація, управління змінами, оцінювання результатів і коригування дій поєднуються в один узгоджений процес. Разом із цим вона надає можливість знижувати ризики опору змінам, підвищувати мотивацію педагогічних колективів, раціонально використовувати ресурси та досягати стійких поліпшень якості освіти, а не короточасних ефектів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Олійник О. Менеджмент освітньої інновації, від ідеї до реалізації. № 4, 2024. Український Педагогічний журнал. С. 112-122.
2. Федірчик Т. Д., Нікула Н. В. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти у контексті впровадження концепції «Нова українська школа». № 28, 2020. Педагогічна освіта, теорія і практика. С. 154-163.
3. Литвин Л., Горбатюк Р. Менеджмент освітніх інновацій, сутність та особливості впровадження. Випуск 1(8), 2013. Соціально-економічні проблеми і держава. С. 108-115.
4. Басюк Д. І. Управління інноваційною діяльністю навчального закладу на основі проектних технологій. Випуск 5, 2009. Проблеми сучасної психології. С. 24-33.
5. Мармаза О., Козлов Д. Інновації в управлінні закладом освіти в контексті гуманістичного підходу. № 4(88), 2019. Педагогічні науки, теорія, історія, інноваційні технології. С. 289-299
6. Живко, З., Шевченко, Н., & Леськів, Г. Особливості визначення ролі лідера в системі управління проектами через сучасні технології оцінки його діяльності. Цифрова економіка та економічна безпека, (5 (20),2025. 261-265
7. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
8. Мартинець Л. А. Управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. Випуск № 3, 2019. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, Серія «Педагогічні науки». С. 238-243.
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
10. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>