



УДК 37.014.5:005.21

THE ROLE OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

РОЛЬ ОСВІТНЬОГО ЛІДЕРА В ПРОЦЕСАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Kravchuk O.Y. / Кравчук О.Ю.*канд.політ.наук, доцент**Admiral Makarov National Shipbuilding University**Avenue Heroes of Ukraine, Mykolaiv 9, 54007, Ukraine**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
пр. Героїв України, 9, 54007*

Анотація. У статті розглянуто роль освітнього лідера в процесах стратегічного управління змінами в закладах освіти в умовах трансформації освітнього середовища. Проаналізовано сутність лідерства як управлінського ресурсу, що забезпечує ініціювання, планування та реалізацію змін на інституційному рівні. Особливу увагу приділено компетентностям освітнього лідера, необхідним для ефективного управління змінами, зокрема стратегічному мисленню, комунікації, управлінню персоналом і формуванню організаційної культури. Визначено основні чинники успішності впровадження змін у закладах освіти та окреслено виклики, з якими стикаються керівники в сучасних умовах. Зроблено висновок, що ефективне освітнє лідерство є ключовою передумовою сталого розвитку закладів освіти та підвищення якості освітніх послуг.

Ключові слова: освітнє лідерство, управління змінами, стратегічне управління, заклади освіти, організаційний розвиток.

Вступ. Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується динамічними соціально-економічними, технологічними та культурними змінами, які зумовлюють необхідність постійного оновлення підходів до управління освітніми установами. Глобалізація, цифровізація, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, трансформація запитів здобувачів освіти та суспільства загалом вимагають від закладів освіти не лише адаптації до змін, а й здатності проактивно ініціювати та управляти ними. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема освітнього лідерства як ключового чинника стратегічного управління змінами.

Освітній лідер виступає центральною фігурою управлінського процесу в закладі освіти, від діяльності якого значною мірою залежить не лише ефективність стратегічного розвитку самої установи, а й її здатність адаптуватися до зовнішніх змін, утримувати конкурентні позиції на ринку освітніх послуг, а також забезпечувати стійкість і стабільність у довгостроковій



перспективі. У сучасних умовах трансформації освітньої системи роль лідера виходить за межі традиційного адміністрування та контролю за повсякденною діяльністю: він виступає ініціатором, координатором і провідником стратегічних змін, які охоплюють усі аспекти функціонування закладу освіти — від організації навчального процесу та розвитку педагогічного колективу до формування іміджу закладу та взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема органами управління освітою, батьківськими та громадськими структурами, бізнес-партнерами та міжнародними освітніми організаціями.

Саме освітній лідер здатний сформувати бачення майбутнього закладу освіти, яке буде відповідати сучасним викликам та перспективам розвитку освіти на національному та глобальному рівнях. Формування такого бачення передбачає не лише стратегічне планування, але й глибоке розуміння соціальних, економічних, культурних та технологічних тенденцій, які впливають на освітню діяльність. [1] Лідер виступає об'єднавчою силою, здатною консолідувати педагогічний колектив навколо спільних стратегічних цілей, мотивувати його на активну участь у процесах змін і розвитку, а також забезпечувати розподіл матеріальних, фінансових та людських ресурсів у відповідності до стратегічних пріоритетів. Важливим аспектом цієї діяльності є створення та підтримка організаційної культури, орієнтованої на інновації, безперервний розвиток і навчання, де кожен працівник відчуває свою відповідальність за результати освітнього процесу та готовий активно залучатися до вдосконалення практик навчання і управління.

Водночас управління змінами в освітніх установах має свою специфіку, яка зумовлена багатьма факторами. По-перше, соціальною місією освіти, що передбачає не лише навчання та виховання здобувачів освіти, а й формування громадянської компетентності, моральних цінностей, критичного мислення та здатності до самостійного прийняття рішень. Це означає, що зміни повинні враховувати потреби і очікування різних груп учасників освітнього процесу, підтримувати їхній розвиток і відповідати освітнім стандартам. По-друге, багатосуб'єктністю управління, коли рішення і процеси реалізуються не одним



керівником, а через взаємодію педагогічного колективу, адміністрації, студентського самоврядування, батьків, регуляторних органів та інших зацікавлених сторін. Така багатосуб'єктність ускладнює процес впровадження змін, оскільки потребує високого рівня комунікації, здатності до переговорів, формування консенсусу та врахування різних точок зору. [2,4]

По-третє, нормативно-правові обмеження, що визначають діяльність закладів освіти і накладають рамки на можливі управлінські рішення. Освітній лідер повинен діяти у відповідності до законодавства, стандартів та регуляторних вимог, одночасно забезпечуючи гнучкість і адаптивність управлінських процесів до змінних умов середовища. По-четверте, високою залежністю від людського фактора, адже ефективність будь-яких змін безпосередньо пов'язана із професійною компетентністю, мотивацією, готовністю до інновацій та особистісними рисами педагогічного колективу. Лідер повинен вміти розпізнавати потенціал своїх співробітників, підтримувати їхній професійний розвиток, створювати стимули для творчої діяльності та формувати довіру, яка є основою для прийняття нових управлінських рішень.

Роль освітнього лідера в управлінському процесі є багатовимірною та комплексною, поєднуючи функції стратега, менеджера та агенту змін, здатного забезпечити не лише стабільне функціонування закладу освіти, а й його поступальний розвиток, конкурентоспроможність та соціальну значущість у сучасному освітньому середовищі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі освітнього лідера в процесах стратегічного управління змінами в закладах освіти та визначення ключових управлінських функцій і компетентностей, необхідних для успішної реалізації змін. Відповідно до поставленої мети у статті розкриваються сутність стратегічного управління змінами, особливості освітнього лідерства та їх взаємозв'язок у контексті менеджменту.

Основний текст.

Стратегічне управління змінами в закладах освіти є складним багатовимірним процесом, який передбачає системне планування, реалізацію та



оцінювання трансформацій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку. На відміну від оперативного управління, стратегічне управління орієнтоване на майбутнє та враховує зовнішні й внутрішні чинники функціонування освітньої організації. До зовнішніх чинників належать державна освітня політика, демографічні тенденції, розвиток ринку праці, технологічні інновації, міжнародні освітні стандарти. Внутрішні чинники охоплюють кадровий потенціал, організаційну структуру, ресурси, корпоративну культуру та рівень управлінської зрілості закладу освіти.

Управління змінами в освітніх установах потребує особливого підходу, оскільки зміни часто сприймаються персоналом як загроза стабільності, професійній автономії або звичним моделям діяльності. У зв'язку з цим провідну роль відіграє освітній лідер, який не лише формально здійснює управлінські функції, а й виступає агентом змін, здатним мотивувати, переконувати та залучати колектив до процесу трансформації.

Поняття освітнього лідерства в менеджменті освіти трактується як здатність керівника впливати на учасників освітнього процесу з метою досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти. Освітній лідер поєднує в собі управлінські, комунікативні та особистісні якості, що забезпечують ефективну взаємодію з педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами.

У процесах стратегічного управління змінами освітній лідер виконує низку ключових функцій. По-перше, це функція стратегічного бачення, яка передбачає формування чіткої та зрозумілої стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням сучасних викликів і перспектив. По-друге, функція організаційного проектування, що полягає у створенні ефективної структури управління, здатної підтримувати реалізацію змін. По-третє, комунікативна функція, яка забезпечує інформування, зворотний зв'язок і формування довіри між керівництвом та колективом. [3]

Важливою складовою ролі освітнього лідера є управління людськими ресурсами в умовах змін. Професійний розвиток педагогічних працівників,



підтримка їхньої мотивації, формування командної взаємодії та розвиток лідерського потенціалу на різних рівнях управління сприяють успішному впровадженню стратегічних ініціатив. Освітній лідер має створювати умови для безперервного навчання персоналу, заохочувати інноваційну діяльність та підтримувати культуру відповідальності за результати.

Окремої уваги заслуговує питання організаційної культури як одного з ключових чинників управління змінами в закладах освіти, оскільки саме вона визначає характер взаємодії між учасниками освітнього процесу, рівень їхньої залученості до управлінських рішень та готовність до сприйняття інновацій. Організаційна культура відображає сукупність спільних цінностей, норм, установок, моделей поведінки та професійних традицій, що формуються впродовж тривалого періоду функціонування освітньої установи та впливають на ефективність її розвитку.

У цьому контексті освітній лідер відіграє визначальну роль у формуванні та трансформації організаційної культури, оскільки саме від його управлінських рішень, стилю керівництва та особистого прикладу залежить спрямованість культурних змін. Через формування спільного бачення місії та стратегічних цілей закладу освіти лідер здатний закласти ціннісні орієнтири, які стимулюють колектив до інноваційної діяльності, професійного розвитку та відповідальності за результати освітньої діяльності. Культура відкритості, довіри та співпраці сприяє розвитку внутрішніх комунікацій, забезпечує обмін ідеями та досвідом, що, у свою чергу, знижує рівень опору змінам і підвищує готовність персоналу до впровадження стратегічних ініціатив.

Орієнтація на якість освіти як домінуюча цінність організаційної культури формує у працівників закладу освіти глибоке усвідомлення значущості змін не як формальної управлінської вимоги чи адміністративного припису, а як об'єктивної необхідності, зумовленої сучасними викликами розвитку освітньої сфери. Якість освіти в цьому контексті виступає інтегральною категорією, що поєднує результати навчання, ефективність освітнього процесу, рівень професійної діяльності педагогічних працівників, управлінські рішення



керівництва та ступінь задоволеності здобувачів освіти і зацікавлених сторін. Усвідомлення якості освіти як стратегічного пріоритету сприяє формуванню у персоналу відповідального ставлення до власної професійної діяльності та готовності брати активну участь у процесах оновлення й удосконалення освітньої практики. [4]

В умовах зростання конкуренції між закладами освіти орієнтація на якість набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає репутацію освітньої установи, її привабливість для здобувачів освіти, батьків, роботодавців та партнерів. Формування організаційної культури, зорієнтованої на якість, забезпечує перехід від формального виконання освітніх стандартів до усвідомленого прагнення до постійного вдосконалення змісту, методів і форм навчання. У такій культурі зміни сприймаються не як загроза стабільності або додаткове навантаження, а як інструмент розвитку, що відкриває нові можливості для професійного зростання педагогів і підвищення ефективності освітнього процесу.

Важливу роль у цьому процесі відіграє освітній лідер, який через стратегічні рішення та управлінські дії формує відповідне ціннісне середовище. Саме керівник закладу освіти визначає пріоритети розвитку, акцентує увагу колективу на результатах освітньої діяльності та забезпечує зв'язок між якістю освіти й довгостроковими цілями організації. Орієнтація на якість як базова цінність організаційної культури сприяє формуванню спільного бачення місії закладу освіти, об'єднує колектив навколо стратегічних цілей та підвищує рівень залученості працівників до процесів управління змінами.

Культура якості створює підґрунтя для впровадження інновацій, оскільки заохочує пошук нових підходів до організації освітнього процесу, використання сучасних педагогічних і управлінських технологій, а також застосування результатів моніторингу та оцінювання освітньої діяльності для прийняття управлінських рішень. У такому середовищі помилки розглядаються не як підстава для покарання, а як джерело управлінського та професійного досвіду, що сприяє розвитку рефлексивної практики та підвищенню якості управління.



Це, своєю чергою, знижує психологічний опір персоналу до змін і формує готовність до експериментування та впровадження нових моделей діяльності.

Орієнтація на якість освіти також сприяє узгодженню інтересів різних суб'єктів освітнього процесу. Здобувачі освіти отримують більш якісні освітні послуги, що відповідають їхнім потребам і очікуванням, педагогічні працівники — можливості для професійного розвитку та самореалізації, а заклад освіти — підвищення рівня конкурентоспроможності та стійкості в умовах мінливого зовнішнього середовища. У цьому аспекті якість освіти стає не лише внутрішнім управлінським орієнтиром, а й важливим чинником соціальної довіри до закладу освіти з боку суспільства. [2,4]

Домінування цінності якості освіти в організаційній культурі сприяє формуванню стратегічного мислення у працівників закладу освіти та їхньому усвідомленому ставленню до процесів змін. Зміни починають розглядатися як логічний і необхідний етап розвитку освітньої організації, спрямований на забезпечення відповідності освітніх послуг сучасним вимогам і стандартам. У результаті орієнтація на якість освіти виступає потужним управлінським ресурсом, який забезпечує ефективність стратегічного управління змінами, підвищує конкурентоспроможність закладу освіти та сприяє задоволенню потреб здобувачів освіти і суспільства загалом у якісній та доступній освіті. [5]

У контексті менеджменту стратегічне управління змінами в закладах освіти передбачає комплексне застосування сучасних управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення системності, послідовності та результативності трансформаційних процесів. Зокрема, стратегічний аналіз дає змогу освітньому лідеру оцінити поточний стан організації, визначити її сильні та слабкі сторони, можливості й загрози зовнішнього середовища, що є підґрунтям для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень. Проектний менеджмент виступає ефективним інструментом реалізації змін, оскільки дозволяє структурувати управлінські дії, визначити чіткі етапи, ресурси, строки виконання та відповідальних осіб, забезпечуючи контроль за досягненням запланованих результатів. Управління ризиками, своєю чергою, дає можливість



своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, пов'язані з упровадженням змін, та розробити превентивні заходи для мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність закладу освіти. Важливим елементом стратегічного управління змінами є моніторинг та оцінювання результатів, які забезпечують зворотний зв'язок, дозволяють коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність реалізації стратегії розвитку.

Освітній лідер у процесі стратегічного управління змінами має володіти широким спектром управлінських компетентностей, що охоплюють стратегічне мислення, аналітичні здібності, комунікативні навички та здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас важливою є здатність інтегрувати управлінські підходи з педагогічними цілями, забезпечуючи баланс між ефективністю менеджменту та гуманістичною спрямованістю освітньої діяльності. Така інтеграція сприяє узгодженості стратегічних змін із основною місією закладу освіти, орієнтованою на розвиток особистості здобувача освіти та підвищення якості освітніх послуг. У результаті стратегічне управління змінами, засноване на ефективному освітньому лідерстві, стає важливим інструментом сталого розвитку закладів освіти та їхньої адаптації до сучасних викликів освітнього середовища.

Таким чином, роль освітнього лідера в процесах стратегічного управління змінами полягає у поєднанні функцій менеджера, стратега та лідера змін. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від здатності керівника забезпечити узгодженість стратегічних рішень із місією закладу освіти та очікуваннями суспільства.

Висновки.

Встановлено, що освітній лідер є ключовим суб'єктом стратегічного управління змінами в закладах освіти. Його діяльність визначає напрям і темпи розвитку освітньої організації, рівень готовності персоналу до трансформацій та ефективність реалізації стратегічних рішень. Стратегічне управління змінами в освіті потребує системного підходу, який поєднує управлінські інструменти менеджменту з ціннісними засадами освітньої діяльності.



Доведено, що успішне управління змінами можливе за умови наявності в освітнього лідера стратегічного мислення, розвинених комунікативних навичок, здатності мотивувати персонал і формувати інноваційну організаційну культуру. Освітнє лідерство виступає важливим ресурсом забезпечення сталого розвитку закладів освіти та підвищення якості освітніх послуг. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним аналізом моделей освітнього лідерства, оцінюванням ефективності управлінських рішень у процесах змін та розробленням практичних рекомендацій для керівників закладів освіти в умовах реформування освітньої сфери.

Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К. : Основи, 2015. – 344 с.
2. Друкер П. Ф. Менеджмент. Виклики ХХІ століття. – К. : Видавнича група КМ-БУКС, 2018. – 320 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. К.2016. – 416 с.
4. Сергієнко В. П. Управління змінами в організаціях : теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2017. – 288 с.
5. Fullan M. Leading in a Culture of Change. – San Francisco : Jossey-Bass, 2007. – 160 p.

Abstract. *The article examines the role of an educational leader in the processes of strategic change management in educational institutions under conditions of transformation of the educational environment. The essence of leadership as a managerial resource that ensures the initiation, planning, and implementation of changes at the institutional level is analyzed. Particular attention is paid to the competencies of an educational leader necessary for effective change management, including strategic thinking, communication, personnel management, and the formation of organizational culture. The main factors contributing to the successful implementation of changes in educational institutions are identified, and the key challenges faced by leaders in contemporary conditions are outlined. It is concluded that effective educational leadership is a crucial prerequisite for the sustainable development of educational institutions and the improvement of the quality of educational services.*

Key words: *educational leadership, change management, strategic management, educational institutions, organizational development.*

Статтю відправлено: 23.12.2025р.

©Кравчук О.Ю.