

**Юрій БОГАЧ**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
yu.bohach@wunu.edu.ua

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Сучасний етап розвитку загальної середньої освіти в Україні характеризується високою динамікою змін, зумовлених освітніми реформами, цифровізацією управлінських процесів, посиленням автономії закладів освіти та впливом зовнішніх соціально-економічних і безпекових викликів. У цих умовах школа постає як відкрита соціально-педагогічна система, здатність якої до стабільного функціонування та розвитку безпосередньо залежить від ефективності управління та якості управлінських рішень.

Реалізація ідей Нової української школи зумовила необхідність переосмислення ролі управління в діяльності закладу загальної середньої освіти. Компетентнісний підхід, орієнтація на розвиток громадянських, соціальних та емоційних компетентностей учнів вимагають створення безпечного, психологічно комфортного та партнерського освітнього середовища. За таких умов управління школою набуло гуманістичного та ціннісно орієнтованого характеру, а керівник дедалі частіше розглядається не лише як адміністратор, а як лідер змін, який поєднує функції посадової особи та лідера освітньої спільноти. Його управлінська культура формується на основі професійної компетентності, володіння сучасними управлінськими та інформаційними технологіями, а також особистісних соціально-психологічних якостей, зокрема моральних цінностей, емпатії, комунікативної здатності та стратегічного мислення. Саме особистісний вплив керівника нерідко виступає більш дієвим чинником управління, ніж формалізовані адміністративні механізми.

Зазначимо, що зазвичай метою управління змінами є впровадження управлінських стратегій, спрямованих на ініціювання та супровід трансформаційних процесів, забезпечення їх упорядкованості й контролю, а також створення умов для успішної адаптації персоналу до нововведень. Такі стратегії передбачають наявність чітко структурованих процедур ініціювання змін і дієвих механізмів реагування на відповідні запити, їх координації та практичної реалізації [1, с. 32].

Запроваджуючи зміни в діяльності закладу освіти, керівник формує власну управлінську політику щодо їх реалізації, унаслідок чого управління змінами набуває характеру безперервного, циклічного процесу. Початковим проявом цього процесу зазвичай стає стан дестабілізації, що супроводжується зростанням невизначеності, напруження або опору з боку педагогічного

колективу. Такі реакції можуть бути зумовлені оновленням освітніх програм, упровадженням нових управлінських чи цифрових рішень, змінами нормативно-правового регулювання або впливом зовнішніх управлінських чинників. У цей період ключового значення набуває здатність керівника підтримувати психологічну рівновагу в колективі, забезпечувати відкриту й прозору комунікацію, а також формувати довіру до змін і розуміння їхньої доцільності.

Подолання стану дестабілізації передбачає перехід до глибокого аналітичного осмислення ситуації, у межах якого здійснюється комплексна оцінка внутрішніх ресурсів школи, визначаються її сильні та проблемні сторони, а також окреслюються потенційні можливості й ризики подальшого розвитку. Вагомим чинником результативності цього процесу є залучення педагогічних працівників до аналізу наявних проблем і спільного пошуку управлінських рішень. Така участь сприяє зменшенню опору нововведенням, підвищенню рівня мотивації персоналу та формуванню відчуття спільної відповідальності за досягнення визначених цілей [2, с. 321].

Логічним продовженням аналітичної роботи стає стратегічне осмислення напрямів змін, що передбачає формування узгодженої програми розвитку школи, визначення реалістичних цілей і завдань, а також їх співвіднесення з кадровими, фінансовими й організаційними можливостями закладу. Управлінські рішення, що ґрунтуються на надмірних очікуваннях або приймаються без урахування ресурсних обмежень, можуть призводити до перевантаження педагогів, професійного вигорання та зниження якості освітнього процесу. Водночас зважений стратегічний підхід дозволяє забезпечити оптимальний баланс між інноваційними прагненнями та реальними умовами функціонування школи.

Реалізація запланованих змін пов'язана з практичним втіленням ухвалених управлінських рішень і потребує особливої управлінської відповідальності. Успішність цього процесу значною мірою визначається стилем керівництва, якістю внутрішньої комунікації, доступністю необхідних ресурсів і рівнем підтримки педагогічного колективу. Практика діяльності закладів загальної середньої освіти переконує, що найбільш результативними в умовах змін є партнерські моделі лідерства, засновані на довірі, співпраці та спільному прийнятті відповідальності за результати діяльності.

Важливою складовою управління змінами виступає рефлексивне осмислення досягнутих результатів, що дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень, виявити успішні практики та проаналізувати труднощі, які виникали в процесі трансформацій. Рефлексія сприяє професійному зростанню педагогів, удосконаленню управлінських підходів і підвищенню готовності колективу до подальших змін. Завершальним результатом цього циклічного процесу є стабілізація, що проявляється у закріпленні нововведень у повсякденній діяльності школи, формуванні стійких управлінських практик та розвитку інноваційної організаційної культури.

Узагальнюючи слід зазначити, що ефективне управління закладом загальної середньої освіти в умовах постійних змін можливе лише за умови комплексного поєднання управління змінами, стратегічного бачення, лідерства, партнерської взаємодії та підтримки педагогічного колективу. Такий підхід створює передумови для сталого розвитку школи, підвищення якості освіти та формування сучасного освітнього середовища, здатного відповідати викликам сьогодення.

### **Список використаних джерел**

1. Горішна О. Трансформація концепції управління змінами у практиці врядування в закладах освіти: колективна монографія «Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі» / за загальною редакцією В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

2. Томашевська Л. А. Управління змінами в організації. Матеріали доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, 27 листопада 2025 року. С. 96-99. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/949>