

DOI 10.36074/logos-31.10.2025.031

ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПЕДАГОГІВ

Тамбовська Крістіна Вікторівна¹

I. кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського,
УКРАЇНА

ORCID ID: 0009-0007-3213-0482

Вступ. У сучасних умовах реформування освітньої системи України проблема ефективного управління педагогічними колективами набуває особливої актуальності. Прагнення до забезпечення якості освіти, модернізації управлінських процесів та підвищення професійної компетентності педагогів вимагає нових підходів до керівництва закладами освіти. У цьому контексті лідерство в освітньому менеджменті постає не лише як функціональна складова управління, а як стратегічний інструмент розвитку освітнього середовища, орієнтованого на результат, командну взаємодію та інновації.

Освітній менеджмент у сучасній парадигмі розглядається як цілісна система управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності закладу освіти, координацію дій педагогічного персоналу, створення сприятливих умов для професійного зростання працівників і розвитку освітнього середовища. Відтак, лідерські якості керівника виступають визначальним чинником ефективності управлінських процесів, адже саме від них залежить здатність мотивувати колектив, формувати спільне бачення мети, створювати атмосферу довіри та підтримки.

Лідерство в освітньому менеджменті поєднує управлінські, комунікативні, психологічні та педагогічні аспекти діяльності керівника. Сучасний лідер у системі освіти – це не лише адміністратор, а передусім стратег, новатор і натхненник, який здатен об'єднати педагогічну команду навколо спільних цілей, сприяти її саморозвитку та підвищенню ефективності освітнього процесу.

Стратегічні підходи до управління командою педагогів передбачають використання сучасних моделей лідерства – трансформаційного, сервісного, ситуаційного, адаптивного – які враховують динаміку соціально-освітнього середовища, потреби колективу та особистісні особливості керівника. В умовах децентралізації управління освітою, розширення автономії закладів та зростання конкуренції серед освітніх установ, саме лідерство стає визначальним чинником досягнення стратегічних цілей розвитку.

Отже, дослідження феномену лідерства в освітньому менеджменті має важливе теоретичне та практичне значення. Воно дозволяє не лише глибше зрозуміти сутність сучасного керівництва у сфері освіти, а й визначити ефективні шляхи формування лідерських компетентностей керівників, здатних реалізовувати інноваційні підходи до управління педагогічними колективами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні публікації підтверджують важливість комплексного підходу до лідерства в освітньому менеджменті: поєднання трансформаційних практик із розподіленим, адаптивним і кризовим лідерством забезпечує більшу стійкість закладу та підвищує мотивацію педагогічної команди. Водночас дослідження звертають увагу на прогалини в підготовці керівників і потребу в емпіричних довготривалих дослідженнях.

Дослідження свідчать, що трансформаційний стиль (візіонерство, натхнення, інтелектуальне стимулювання) ефективно підвищує професійну мотивацію вчителів і формує позитивну шкільну культуру. Так, у теоретичних та емпіричних роботах підкреслюється значення лідера як агента змін, який через формування спільного бачення і підтримку розвитку персоналу сприяє покращенню організаційних практик.

Сучасні дослідження наголошують на тому, що делегування відповідальності й формування мережі лідерства всередині закладу підвищують здатність до інновацій та швидкого реагування на виклики. Водночас автори застерігають про ризики: неясність ролей, нерівномірне навантаження та потреба в механізмах координації й відповідальності [1; 4].

Пандемія та воєнний контекст зумовили хвилю досліджень, які демонструють, що ефективні керівники поєднують стратегічне та кризове лідерство: швидке прийняття рішень, прозора комунікація, емоційна підтримка педагогів і вміння координувати зовнішні ресурси. Аналітичні звіти практичних установ підтверджують необхідність підготовки керівників до дій в екстремальних умовах [2; 5]. Психолого-педагогічні аспекти підтримки колективу в стресі також висвітлені як критично важливі. [2; 6].

Емпіричні матеріали вказують на опосередкований шлях впливу: лідерство формує організаційну культуру та практики, які, своєю чергою,



впливають на мотивацію і професійну ефективність вчителів, а далі – на якість освітнього процесу. Однак багато досліджень мають перехресну дизайн-структуру, що ускладнює встановлення чіткої причинності; тому потрібні когорти та лонгитюдні дослідження [1; 3].

Виклад основного матеріалу. Лідерство в освітньому менеджменті є складною багатокомпонентною категорією, яка поєднує управлінські, педагогічні, психологічні та соціальні аспекти діяльності керівника. Його сутність полягає у здатності керівника впливати на педагогічний колектив не лише через адміністративні механізми, а насамперед завдяки особистому прикладу, вмінню надихати, мотивувати та спрямовувати команду до досягнення спільних цілей.

На думку Білої І. М. [1], ефективний лідер у закладі освіти – це стратег, який бачить перспективу розвитку закладу, вміє формувати спільне бачення майбутнього, залучати педагогів до процесу ухвалення рішень і створювати позитивний психологічний клімат у колективі. Саме лідерські компетентності керівника стають основою формування професійної культури педагогічного колективу, що безпосередньо впливає на якість освітнього процесу.

Сучасне лідерство виходить за межі традиційного адміністрування. Воно орієнтується на взаємодію, партнерство та колегіальність. Лідер не нав'язує волю, а створює умови, за яких команда відчуває свою залученість і спільну відповідальність за результат. Таким чином, лідерство перетворюється на інструмент стратегічного управління, який забезпечує сталий розвиток закладу освіти [3, с. 122].

У науковій літературі виокремлюють кілька провідних моделей лідерства, що мають практичне значення для сучасного освітнього менеджменту.

Трансформаційне лідерство – модель, що передбачає, що керівник виступає натхненником змін, який формує у педагогів мотивацію до розвитку, ініціює інновації, підтримує особистісне зростання кожного члена команди. Кравець С. М. зазначає, що саме трансформаційне лідерство є ключовим чинником підвищення ефективності управління закладом освіти в умовах реформування української школи [4, с. 101].

Згідно з підходом розподіленого (distributed) лідерства, управлінська влада і відповідальність розподіляються між членами колективу. Це сприяє колегіальності, швидкому ухваленню рішень і посиленню ініціативності педагогів. За результатами аналітичного звіту Державної служби якості освіти України [2], школи, у яких активно застосовуються принципи розподіленого лідерства, демонструють вищий рівень внутрішньої взаємодії, професійної підтримки та обміну досвідом.

Ситуаційне лідерство – модель, що передбачає гнучкість керівника – здатність адаптувати стиль управління до рівня готовності й зрілості

педагогічного колективу. Ситуаційне лідерство особливо важливе під час кризових ситуацій, коли необхідно швидко реагувати на зміни умов діяльності, підтримувати стабільність та мотивацію працівників [6, с. 59].

Основою сервісного лідерства є ідея служіння: керівник розглядає себе не як контролера, а як фасилітатора процесів, який допомагає кожному члену команди розкрити потенціал і досягти особистих і професійних цілей. Міністерство освіти і науки України у Концепції розвитку лідерства в освіті України до 2030 року підкреслює, що сервісне лідерство є важливим для формування демократичної культури управління та розвитку освітніх громад [5].

Ефективне управління командою педагогів потребує використання стратегічних підходів, які забезпечують поєднання лідерських, управлінських і психологічних механізмів впливу.

Першим стратегічним кроком є розроблення спільної місії закладу та визначення цінностей, навколо яких об'єднується педагогічна команда. Як зазначає Загородня Л. І. [3], колектив, який має чітке розуміння мети та спільну систему цінностей, характеризується більшою згуртованістю, меншими конфліктами та вищим рівнем професійної відповідальності.

Одним із ключових завдань лідера є стимулювання безперервного професійного розвитку педагогів. Це реалізується через наставництво, коучинг, самоосвіту, участь у тренінгах та спільнотах практики. Згідно зі звітом Державної служби якості освіти [2], заклади, де системно впроваджуються програми професійного вдосконалення, демонструють стабільне зростання результатів навчання учнів і підвищення мотивації працівників.

Лідер у системі освіти має забезпечити психологічну безпеку колективу, атмосферу довіри та взаємоповаги. Психологічні аспекти такого підходу висвітлює Яценко Н. В. [6], наголошуючи, що емоційна компетентність і здатність керівника до емпатії безпосередньо впливають на стійкість команди в умовах професійного стресу та кризових ситуацій.

В умовах реформування освіти лідер виступає агентом змін. Він має передбачати можливі ризики, планувати розвиток, залучати педагогів до розроблення стратегічних рішень і посилювати командну гнучкість. Згідно з Концепцією розвитку лідерства в освіті України до 2030 року [5], управління змінами передбачає використання аналітики, цифрових інструментів і принципів інноваційного менеджменту для прийняття рішень, заснованих на доказах.

Реалізація лідерського потенціалу керівника потребує конкретних механізмів:

- 1) впровадження системного коучингу для педагогів;

SECTION 17.
PÉDAGOGIE ET ÉDUCATION

2) створення командних платформ для обміну досвідом і спільного вирішення проблем;

3) застосування аналітичних інструментів для моніторингу результативності освітніх процесів;

4) розвиток культури зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню рівня довіри та саморефлексії в команді;

5) моделювання кризових сценаріїв і навчання колективу діям у надзвичайних ситуаціях [2; 5].

Практичний досвід закладів, де реалізовано такі підходи, підтверджує, що лідерство на засадах партнерства, відкритості та інновацій забезпечує стабільний розвиток педагогічної команди навіть у складних умовах воєнного стану.

Таким чином, лідерство в освітньому менеджменті є системним явищем, що вимагає поєднання стратегічного бачення, емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та готовності до інновацій. Стратегічні підходи до управління педагогічною командою мають ґрунтуватися на засадах колегіальності, професійної підтримки та партнерської взаємодії.

Сучасний освітній лідер – це не лише керівник, який організовує роботу колективу, а й мотиватор, фасилітатор та агент змін. Його успішність визначається здатністю поєднати людський фактор з управлінською ефективністю, що є запорукою сталого розвитку освітнього середовища в Україні.

Висновки. Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що лідерство в освітньому менеджменті є одним із ключових чинників забезпечення ефективності управління закладом освіти, розвитку педагогічного колективу та створення інноваційного освітнього середовища. Лідерство сучасного керівника освіти передбачає не лише адміністративне управління, а й уміння надихати, мотивувати, спрямовувати педагогів до реалізації спільних цілей, формувати довіру та партнерські взаємини у колективі.

Аналіз наукових праць показав, що управлінська діяльність керівника повинна базуватися на принципах стратегічного менеджменту, системності, інноваційності та етичного лідерства. Ефективний освітній лідер має бути агентом змін, здатним ініціювати розвиток професійних компетентностей педагогів, упроваджувати нові освітні технології, створювати умови для самоорганізації та колегіальності.

Важливою складовою освітнього лідерства є формування командного духу, розвиток психологічного комфорту в колективі та підтримка позитивного мікроклімату. Такі аспекти сприяють підвищенню мотивації до праці, професійного самовираження педагогів і забезпечують стабільний розвиток закладу освіти в умовах реформування системи освіти України.

Отже, стратегічні підходи до управління командою педагогів у контексті освітнього менеджменту мають орієнтуватися на демократичний стиль керівництва, розвиток лідерських компетентностей і використання інноваційних управлінських інструментів. Саме поєднання професійної майстерності, стратегічного бачення та лідерського потенціалу керівника забезпечує ефективність освітнього процесу та конкурентоспроможність закладу освіти у сучасному суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Біла І. М. (2023). Лідерство як чинник ефективного управління закладом освіти. *Освітній менеджмент*, (2), 17–23. Вилучено з: https://emijournal.in.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bila_Leadership.pdf
- [2] Державна служба якості освіти України (2024). Аналітичний звіт за результатами дослідження управлінської діяльності керівників закладів освіти в умовах воєнного стану. Вилучено з: <https://sqe.gov.ua/reports/leadership-management-education-2024.pdf>
- [3] Загородня Л. І. (2022). Формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах Нової української школи. *Педагогічний дискурс*, (33), 120–127. Вилучено з: <https://ojs.tnpu.edu.ua/index.php/pedagogical-diskourse/article/view/1122>
- [4] Кравець С. М. (2021). Трансформаційне лідерство в системі освітнього менеджменту: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Освітній простір України*, (23), 98–105. Вилучено з: <https://journals.udpu.edu.ua/index.php/edu-space/article/view/2745>
- [5] Міністерство освіти і науки України (2023). Концепція розвитку лідерства в освіті України до 2030 року. Вилучено з: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/reformy/leader-edu2030.pdf>
- [6] Яценко Н. В. (2020). Психологічні аспекти лідерства керівника закладу освіти в контексті освітніх змін. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*, (9), 56–63. Вилучено з: https://ippo.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2020/visnyk/Yatsenko_Leadership.pdf

