



УДК 378.011.3-051:37.07

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2026-1\(226\)-66-71](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2026-1(226)-66-71)



**МАРМАЗА ОЛЕКСАНДРА ІВАНІВНА,**

кандидатка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, Україна

**Oleksandra Marmaza,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Management and Economics,  
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,  
Kharkiv, Ukraine

**E-mail:** [marmaza.ip@ukr.net](mailto:marmaza.ip@ukr.net)

**ORCID iD:** <https://orcid.org/0000-0002-0979-9256>

## ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ДО СТРАТЕГУВАННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

**A** Виявлено виклики сьогодення: непередбачуваність зовнішнього середовища, воєнний стан у країні, соціально-економічні потрясіння, реформування освіти, швидкі технологічні зміни, що зумовлюють особливості стратегування в закладі освіти.

Обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти підготовки керівника закладу освіти до стратегування в умовах невизначеності на засадах компетентнісного підходу. Визначено принципи та інструменти формування необхідних компетентностей керівника, які дозволяють успішно реалізувати стратегічне управління: системне та критичне мислення, лідерство та управління змінами, комунікаційна та колегіальна компетентність, компетентність управління ресурсами та ризиками.

**Ключові слова:** управління; стратегування; розроблення стратегії; керівник закладу освіти; підготовка керівника; компетентнісний підхід

### TRAINING THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION FOR STRATEGIZING IN TODAY'S CONDITIONS BASED ON A COMPETENCY-BASED APPROACH

**S** The challenges of today are identified: the unpredictability of the external environment, martial law in the country, socio-economic upheavals, education reform, rapid technological changes that determine the peculiarities of strategizing in an educational institution.

The theoretical and practical aspects of training the head of an educational institution for strategizing in conditions of uncertainty based on a competency-based approach have been substantiated.

The competencies of a manager are established that allow for the successful implementation of strategic management, in particular: systemic and critical thinking (allows them to move from situational management to predictive strategizing); leadership and change management (the ability of a manager to create a common vision of the future, motivate the team and involve stakeholders in its achievement); communication and collegial competence (the ability of the manager to effectively exchange information, ideas and value orientations with all participants in the educational process, ensuring understanding and acceptance of the strategy); and competence in managing resources and risks (ensuring financial stability and security of the educational institution in the long term).

The principles and tools for forming the necessary competencies of the manager are identified, which allow for the successful implementation of strategic management: Goal-Oriented, Continuity, Systemic Approach, Adaptability/Flexibility, and Theoretical and methodological justification.

The features of training a manager for strategizing in a higher education institution during training in the specialty D3 Management are described. The proposed approach focuses on the measurable result – the manager's ability to apply knowledge in practice.

**Keywords:** management; strategizing; strategy development; head of an educational institution; manager training; competency-based approach

**Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.**

Актуальність проблеми підготовки керівника закладу освіти до стратегування в умовах сьогодення зумовлена низкою глобальних і національних викликів, які вимагають від освітніх установ не просто реагувати на зміни, а передбачати

їх та активно формувати власне майбутнє. Керівник, який володіє навичками стратегування, є ключовим елементом стійкості та розвитку закладу.

Важливість проблеми підсилюють чинники, як-от: динамічність і непередбачуваність зовнішнього середовища (VUCA-світ). Швидкі технологічні зміни, соціально-економічні

потрясіння, воєнний стан і демографічні зрушення вимагають від освітніх закладів постійної адаптації, перегляду місії та гнучкого планування. Без стратегічного бачення заклад ризикує стати нерелевантним.

Суттєвим чинником є реформування освіти у контексті автономії закладів. Збільшення академічної, фінансової та кадрової автономії покладає на керівника повну відповідальність за результати діяльності. Ця відповідальність реалізується через розроблення та впровадження ефективної довгострокової стратегії розвитку.

В умовах дефіциту державного фінансування та посилення конкуренції за найкращих учнів і вчителів стратегування стає інструментом позиціонування, пошуку альтернативних джерел фінансування (проекти, гранти, співпраця з бізнесом) та підвищення якості освітніх послуг.

Цифрова трансформація, як чинник актуальності стратегування в закладі освіти, пов'язана із необхідністю інтеграції цифрових технологій в освітній процес, відповідно – управління вимагає стратегічного планування інвестицій, перенавчання персоналу та формування нової освітньої екосистеми.

Отже, підготовка керівника закладу освіти до стратегування – це інвестиція в довгострокову конкурентоспроможність, стійкість і відповідність закладу освіти вимогам сучасного суспільства та ринку праці.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці розкрили широкий спектр проблем, пов'язаних зі стратегічним управлінням та стратегуванням у закладах загальної середньої освіти, які є особливо актуальними в умовах реформування Нової української школи (НУШ) та кризи після 2020 року, що зумовлена викликами пандемії та військового стану в Україні.

Так, О. Локшина, О. Топузова зосередились на стратегічних орієнтирах розвитку освіти в Україні у контексті європейської інтеграції [8]; М. Братко, С. Маляр, Є. Сіменик сфокусували увагу на стратегії лідерства (адаптивне, трансформаційне) для управління закладами освіти в умовах війни та кризи [2]; В. Гордієнко, І. Іванюк, Н. Ничкало, О. Овчарук, О. Черниш розкрили проблеми, новий досвід і перспективи розвитку української освіти; актуалізували проблему управління розвитком школи в умовах реалізації Концепції НУШ; запропонували практичні кроки стратегічного планування, орієнтовані на цілі та цінності Нової української школи [6; 12]; В. Продан розкрив перспективи освіти в умовах надзвичайних ситуацій [9].

Дослідники О. Бондар-Підгурська, О. Глебова, С. Лондар, С. Мельник, Г. Терещенко висвітлили вплив цифрової трансформації на стратегічне управління закладом вищої освіти, пояснили особливості цифрової стратегії школи, стратегічного планування цифровізації освітнього процесу у ЗЗСО [1; 5]; О. Балабаниць, М. Горбашевська, Л. Кислова, О. Кравченко, В. Мацука, Ф. Перепада, О. Сумець розкрили сутність та особливості стратегічного менеджменту в освіті, комплексний підхід до стратегічного управління саме в освітніх установах, управління ефективністю закладів освіти [4; 10; 11].

Зазначені та інші автори, які всебічно розглядали проблеми стратегічного менеджменту, визнають, що стратегування – це не просто документ, а життєво необхідний

процес, який допомагає керівнику та закладу освіти вижити, функціонувати та відновитися в кризових умовах; спрямувати автономію на досягнення якісних результатів; інтегрувати інновації (як-от: НУШ, цифровізація); забезпечити стійке вдосконалення якості освіти.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас потребують детальнішого висвітлення окремі аспекти загальної проблеми стратегування, як-от: теоретична та практична підготовка керівника закладу освіти до стратегічного управління в умовах викликів і нестабільності сьогодення; вимоги до керівника як головного стратега розвитку освітньої організації; підходи (моделі, засоби) формування стратегічної компетентності менеджера освіти тощо.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів підготовки керівника закладу освіти до стратегування в умовах невизначеності сьогодення на засадах компетентнісного підходу.

**Викладення основного матеріалу.** Теоретичні питання професійної підготовки менеджера освіти передусім включають з'ясування та вивчення необхідних компетентностей керівника, які дозволяють успішно реалізувати стратегічне управління, зокрема: системне та критичне мислення, лідерство та управління змінами, комунікаційна та колегіальна компетентність, компетентність управління ресурсами та ризиками.

*Компетентність у сфері системного та критичного мислення* є наріжною для керівника закладу освіти, оскільки дозволяє перейти від ситуативного управління до прогнозованого стратегування. Системне мислення – це здатність сприймати заклад освіти не як набір ізольованих відділів чи процесів, а як цілісну, динамічну, відкриту систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Такий керівник розуміє, що заклад постійно обмінюється ресурсами, інформацією та впливом із зовнішнім світом (стейкхолдерами: батьки, громада, Міністерство освіти і науки, ринок праці). На заклад впливають зовнішні фактори (зміни в законодавстві, демографічні проблеми, суспільні тренди, економічні умови та інші зовнішні виклики), що розглядаються керівником як вхідні дані, що вимагають адаптації внутрішніх процесів.

Системний керівник бачить, що всі елементи закладу взаємозалежні: навчальна програма, потреба у кваліфікації вчителів, бюджет, матеріально-технічне та науково-методичне забезпечення. Він усвідомлює, що зміна одного елемента (наприклад, рішення про цифровізацію освітнього процесу) автоматично викличе необхідність змін в інших (перегляд навчальних планів, інвестиції в обладнання, перекваліфікація персоналу). Це дозволяє уникнути локальних оптимізацій, які можуть зашкодити системі в цілому.

Зауважимо, що критичне мислення керівника – це здатність до об'єктивного аналізу інформації, розрізнення фактів і припущень, а також прогнозування довгострокових наслідків стратегічних рішень. Такий керівник здатний критично оцінити результати аналізу, не переоцінюючи сильні сторони та не ігноруючи слабкі. Він ідентифікує справжні кореневі проблеми, а не лише їхні симптоми.

Поєднання системного та критичного мислення дозволяє керівнику розробляти реалістичну стратегію, тобто вона

буде не просто набором бажань і прагнень, а логічно обґрунтованою моделлю розвитку, що враховує внутрішні ресурси та зовнішні обмеження. Розуміння системи дозволяє швидко визначити, який саме елемент потребує коригування при зміні зовнішніх умов, мінімізуючи «ефект доміно».

*Компетентність керівника закладу освіти у сфері лідерства та управління змінами* є вирішальною для успішного стратегування. Стратегія завжди передбачає трансформацію, а впровадження змін вимагає не лише управлінських, а й, насамперед, лідерських якостей.

Необхідно сказати, що лідерство в контексті стратегування – це здатність керівника створити та комунікувати спільну візію майбутнього, мотивувати колектив і залучати стейкхолдерів до її досягнення. Керівник-лідер не просто планує майбутнє, а надихає ним. Він повинен уміти чітко сформулювати, яким має стати заклад через 3–5 років, і зробити візію ціннісною для кожного члена колективу. Ця концепція передбачає, що лідер стимулює та надихає працівників, щоб вони не лише виконували завдання, а й виходили за межі очікуваного, працюючи на досягнення стратегічних цілей. Керівник-лідер перетворює цілі працівників із особистих на спільні, організаційні; він є головним комунікатором стратегії, повинен «продати» її ідеї, перетворивши неминучі труднощі на можливість для зростання. Зауважимо, що лідерство у стратегуванні передбачає делегування повноважень і стимулювання педагогічної автономії. Керівник створює умови, де вчителі почуваються співтворцями стратегії, а не просто її виконавцями.

Насправді впровадження стратегії неминує викликає зміни (нові методики, технології, перерозподіл ресурсів), які часто супроводжуються опором з боку персоналу. А відтак компетентність керівника полягає у систематичному управлінні цим процесом. Він має вміти діагностувати причини опору (страх невідомого, втрата контролю, нерозуміння необхідності) та застосовувати відповідні механізми; забезпечувати ранні перемоги (quick wins), щоб показати колективу, що стратегічні зміни приносять позитивний результат, що підвищує мотивацію та знижує опір.

У контексті стратегування *комунікаційна та колегіальна компетентності керівника* є критично важливими, оскільки стратегія реалізується не окремим управлінцем, а всім колективом і потребує підтримки зовнішніх стейкхолдерів.

Комунікаційна компетентність – це здатність керівника ефективно обмінюватися інформацією, ідеями та ціннісними орієнтирами з усіма учасниками освітнього процесу, забезпечуючи розуміння та прийняття стратегії. Такий керівник повинен уміти перекладати складні стратегічні цілі на зрозумілу мову для вчителів, учнів і батьків.

Зазначимо, що комунікація має бути двостороння, оскільки керівник не лише доносить стратегічні рішення, а й активно збирає зворотний зв'язок ідей, пропозицій і занепокоєнь від колективу, що підвищує відчуття співпричетності до стратегії. Це вміння керівника відкрито говорити про труднощі та ризики стратегічних змін, не створюючи нереалістичних очікувань. Комунікаційна компетентність виходить за межі внутрішнього колективу й охоплює зовнішнє середовище: залучення громади до підтримки стратегії, забезпечення ресурсної підтримки; обґрунтування органам управління освітою стратегічних потреб закладу; забезпечення

узгодженості стратегії з державною програмою розвитку; налагодження співпраці з іншими освітніми організаціями, закладами творчості та спорту, музеями, театрами для реалізації конкретних стратегічних ініціатив (стажування, спільні проекти, проведення дозвілля, додаткове навчання тощо).

Колегіальна компетентність – це здатність керівника ефективно організувати спільну роботу (колегіальну діяльність) та залучати інших осіб до процесу стратегічного планування та реалізації. Така компетентність вимагає створення робочих груп, що включають представників різних рівнів (вчителі-предметники, адміністрація, учні, батьки), що забезпечує повноту аналізу, врахування всіх точок зору та спільну відповідальність за результати. Керівник ідентифікує та підтримує агентів змін у колективі – вчителів, які готові брати на себе відповідальність за впровадження нових стратегічних ініціатив.

Отже, комунікаційна та колегіальна компетентності трансформують стратегію з директивного документа на спільний проєкт, який заснований на довірі, діалозі та співпраці, що є запорукою її успішного впровадження.

*Компетентність керівника у сфері управління ресурсами та ризиками* є критично важливою для реалізації стратегії, оскільки вона забезпечує фінансову стійкість і безпеку закладу освіти на довгострокову перспективу. Управління ресурсами – це здатність ефективно планувати, розподіляти та контролювати всі наявні ресурси (фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні) відповідно до стратегічних пріоритетів закладу.

Такий керівник повинен уміти перекладати стратегічні цілі на бюджетні статті (закупівля обладнання, ліцензування програмного забезпечення, навчання персоналу). Відповідно до цього ресурси спрямовуються передусім туди, де їх використання максимально сприяє досягненню візії закладу; керівник проявляє здатність знаходити найефективніші шляхи використання обмежених ресурсів. Це включає пошук додаткових джерел фінансування (диверсифікація), а також забезпечення максимальної віддачі від існуючих активів (наприклад, ефективне використання приміщень, обладнання); прийняття рішень про інвестиції в підвищення кваліфікації та стимулювання персоналу, які є необхідними для впровадження нових освітніх стандартів та інноваційних методик, передбачених стратегією.

Оскільки управління ризиками – це систематичний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу потенційних загроз (ризиків), які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей закладу, то керівник має застосовувати системне мислення для виявлення ризиків у всіх сферах: фінансовій, операційній, репутаційній, академічній тощо; використовувати інструменти для оцінки ризиків за двома параметрами: ймовірність настання та вплив (наслідки) на заклад. Це дозволяє визначити критичні ризики, які потребують першочергової уваги.

Отже, компетентність у управлінні ресурсами та ризиками забезпечує фінансову подушку безпеки та операційну стійкість, дозволяючи закладу зосередитися на стратегічному розвитку, а не на постійному гасінні криз.

Ефективне стратегування в освіті ґрунтується на фундаментальних принципах, які забезпечують успішне

розроблення, впровадження та коригування стратегії розвитку закладу. Розуміння цих засад є критично важливим для формування відповідної компетентності менеджера освіти.

**1. Цілеспрямованість (Goal-Orientation).**

Стратегування завжди має бути зорієнтоване на досягнення чітко визначених, довгострокових цілей і візії закладу. Це принцип, що забезпечує фокус і спрямованість усіх дій і ресурсів. Усі стратегічні рішення керівника – від аналізу зовнішнього середовища до розроблення річних планів – повинні бути логічно пов'язані з головною місією та амбітними, але й реалістичними, цілями. Управлінські дії, які не сприяють досягненню стратегічних цілей, мають бути переглянуті або виключені зі змісту діяльності.

**2. Неперервність (Continuity).**

Стратегування – це не одноразова акція, а неперервний, циклічний процес моніторингу, аналізу, планування та коригування. Навіть після затвердження стратегії, керівник повинен постійно здійснювати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку зі швидкими змінами в освітньому законодавстві, технологіях чи соціальних потребах, стратегію необхідно регулярно переглядати та, за потреби, адаптувати, щоб вона залишалася актуальною та ефективною. Стратегічне управління вбудовується в щоденну діяльність закладу та керівника.

**3. Системність (Systemic Approach).**

Цей принцип передбачає розгляд закладу освіти як цілісної, складної, відкритої системи, в якій усі елементи (освітній процес, кадри, фінанси, управління, інфраструктура) взаємопов'язані та взаємовпливають. Стратегічні рішення керівника не можуть прийматися ізольовано. Зміни в одному елементі (наприклад, упровадження нової освітньої технології) обов'язково викликають зміни в інших (наприклад, потреба у підвищенні кваліфікації вчителів, закупівля обладнання). Принцип системності вимагає, щоб стратегія охоплювала всі аспекти діяльності закладу та забезпечувала узгодженість між ними.

**4. Адаптивність (Adaptability/Flexibility).**

Це означає здатність стратегії та управлінських механізмів швидко реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища та коригувати дії без втрати основної цільової спрямованості. Стратегія має містити не лише жорсткі плани, а й сценарії розвитку та альтернативні шляхи. Керівник

повинен бути готовим до «стратегічних маневрів» – зміни тактики чи навіть часткового перегляду пріоритетів, якщо зовнішні фактори (наприклад, економічна криза, пандемія, реформа освіти) роблять початковий план неможливим чи неефективним. Це вимагає децентралізації прийняття рішень там, де це можливо.

**5. Теоретико-методологічне обґрунтування.**

Стратегічні рішення не повинні базуватися виключно на інтуїції чи суб'єктивному досвіді, а мають бути науково обґрунтовані з використанням доведених управлінських теорій, методик та інструментів. Цей принцип вимагає використання інструментів, як-от: моделі аналізу (SWOT, PESTLE, Stakeholder Analysis тощо), педагогічні та управлінські теорії (теорія організаційного розвитку, теорія лідерства тощо). Це забезпечує надійність, логічність і переконливість розробленої стратегії.

Зауважимо, що вже стало звичним, що новопризначені керівники закладів освіти навчаються у вишах у магістратурі за спеціальністю D3 Менеджмент, зокрема у Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди. Вони поєднують практику управління й здобувають кваліфікацію магістра з менеджменту.

За таких умов компетентнісний підхід у підготовці керівників до стратегування фокусується не стільки на передаванні суми теоретичних знань, скільки на формуванні стійких управлінських компетентностей і навичок, необхідних для успішного виконання стратегічних завдань у реальних закладах за місцем роботи. Ця модель акцентує увагу на вимірюваному результаті – здатності керівника застосовувати знання на практиці. Кінцевою метою навчання є не тільки диплом, а досягнення керівником певного рівня володіння стратегічними компетентностями (наприклад, здатність самостійно розробити ефективну стратегію закладу).

Вважаємо, що освітній процес у закладі вищої освіти, який здійснює підготовку керівника до стратегування, повинен бути структурованим у вигляді окремих, логічно завершених модулів, кожен із яких відповідає за формування конкретної компетентності, а кожен навчальний елемент – мати пряме практичне застосування у роботі керівника. Теорія ж вивчається як основа для освоєння практичних інструментів. Освітній процес будується навколо ядра компетентностей керівника-стратега (табл. 1):

Таблиця 1

**Підготовка керівників до стратегування: особливості освітнього процесу**

Компетентність	Ключові навчальні завдання	Методи навчання
Компетентність у сфері системного та критичного мислення	Навчитися бачити причинно-наслідкові зв'язки та вплив зовнішніх факторів на внутрішні процеси	Моделювання, вирішення комплексних міжфункціональних кейсів
Компетентність керівника закладу освіти у сфері лідерства та управління змінами	Навчитися діагностувати опір змінам, формувати коаліцію підтримки та використовувати моделі трансформації	Рольові ігри (симуляції впровадження змін), тренінги з управління конфліктами, коучинг
Комунікаційна та колегіальна компетентність	Ефективно доносити сутність стратегії стейкхолдерам та фасилітувати спільне прийняття рішень	Ситуативні тренінги з комунікації, виступ перед батьківською громадою, фасилітаційні практики
Компетентність керівника у сфері управління ресурсами та ризиками	Ідентифікувати, оцінювати ризики та розробляти превентивні стратегії	Вправи з матрицею ризиків, сценарне планування, розроблення антикризових планів

Нам видається, що у межах компетентнісного підходу керівнику необхідно освоїти низку стратегічних інструментів, серед яких основними є такі:

1. Аналітичні, які забезпечують теоретико-методологічне обґрунтування стратегії, спираючись на критичне мислення, зокрема:

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це комплексний інструмент для оцінки внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості та загрози); дозволяє керівнику систематизувати інформацію про свій заклад та його оточення, виявити ключові проблеми й конкурентні переваги (наприклад, унікальна освітня програма, висококваліфікований колектив).

PESTLE-аналіз – метод для аналізу макросередовища закладу за шістьма ключовими факторами: політичні, економічні, соціальні, технологічні, легальні (правові), екологічні. Він допомагає прогнозувати довгострокові наслідки зовнішніх змін (наприклад, оцінити вплив зниження народжуваності на контингент учнів або вплив законодавства про фінансування).

Аналіз Стейкхолдерів (Stakeholder Analysis), який передбачає ідентифікацію всіх дотичних сторін (батьки, вчителі, учні, місцева влада, партнери) та оцінку їхнього впливу та зацікавленості у стратегії закладу. Цей метод критично важливий для комунікаційної та колегіальної компетентності; дозволяє формувати цільові повідомлення та стратегії залучення.

2. Інструменти формулювання стратегії, як-от:

Логіко-структурна матриця (Logical Framework Approach – LFA) – це метод деталізації стратегічних цілей від загальної мети до результатів та дій, з чітким визначенням індикаторів (KPI) і припущень (ризиків); дозволяє переводити абстрактні цілі на мову вимірюваних показників і допомагає інтегрувати елементи управління ризиками безпосередньо в план.

Стратегічна карта та збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) – це фреймворк, що дозволяє візуалізувати стратегію та перевести її на набір взаємопов'язаних показників (KPI) у чотирьох ключових перспективах: Фінанси/Ресурси, Клієнти/Стейкхолдери, Внутрішні процеси, навчання та розвиток; забезпечує системність і неперервність моніторингу.

3. Інструменти реалізації та управління змінами, які підтримують адаптивність і лідерство, наприклад:

Модель «8 Кроків Коттера (Kotter's 8-Step Change Model)» – це послідовний фреймворк для успішного впровадження організаційних змін (від створення відчуття невідкладності до закріплення нових підходів у культурі); дає керівнику структурований план для управління опором змінам і забезпечення стійкості стратегічних трансформацій.

Матриця ризиків (Risk Matrix) – інструмент для візуальної оцінки ризиків шляхом співвіднесення ймовірності (низька, середня, висока) та впливу (незначний, середній, критичний). Керівник вчиться пріоритизувати ризики та раціонально розподіляти ресурси для їхнього мінімізації. Це прямий інструмент управління ризиками.

Зазначимо, що освоєння цих базових інструментів формує необхідний набір компетентностей керівника, перетворюючи його з адміністратора на стратега-трансформатора.

Розглянемо також особливості оцінювання, як невід'ємної частини компетентнісного підходу, яке спрямоване на демонстрацію застосування набутих навичок, а не лише на перевірку пам'яті та відтворення навчальної інформації. Щодо поточного контролю, то він передбачає методи оцінювання, як-от: комплексний кейс (керівник отримує складну, багатофакторну ситуацію в умовному закладі та має розробити і презентувати стратегічне рішення, обґрунтувавши його системним аналізом та оцінкою ризиків); рольова гра (оцінка здатності керівника ефективно керувати діалогом або впроваджувати зміни в змодельованих умовах); портфоліо (збір реальних робочих документів, розроблених чи впорядкованих керівником під час навчання та виробничої практики (діагностичні методики, аналітичні звіти, проекти, плани)) тощо.

Доцільно визнати, що компетентнісний підхід уможливує, що час, витрачений на підготовку, перетворюється на безпосередню практичну здатність керівника до стратегування, що є критично важливим для забезпечення довгострокового розвитку та стійкості закладу освіти.

**Висновки з даного дослідження.** Стратегічне управління є найважливішим інструментом для забезпечення поступового, впевненого та довгострокового успіху закладу освіти. Його роль у попередженні ризиків і реагуванні на зовнішні виклики є ключовою і проявляється через прогнозування, адаптацію та мобілізацію ресурсів.

Модель підготовки керівників закладів освіти до стратегування в умовах навчання за магістерською програмою «Управління закладом освіти» (спеціальність Д3 Менеджмент) заснована на андрагогічних засадах, ураховує особливості поєднання навчання та професійної управлінської діяльності. Вона є глибоко практико-орієнтованою, проблемно-центрованою і спирається на досвід самого керівника.

З огляду на ці особливості, ефективним стає компетентнісний підхід у підготовці керівників до стратегування, оскільки він фокусується на застосуванні теорії для аналізу та розв'язання реальних або змодельованих управлінських проблем (ситуацій). Він забезпечує практичну готовність керівника до прийняття складних стратегічних рішень в умовах невизначеності та динамічних змін, що відповідає принципу адаптивності (гнучкості) стратегування. Компетентнісний підхід дозволяє підготувати не просто ерудованого, а практично підготовленого керівника-стратега, здатного застосовувати знання для реального трансформування свого закладу.

**Перспективні напрями дослідження** у сфері управління стратегічним розвитком закладів загальної середньої освіти та підготовки керівників до стратегування є багатограними та тісно пов'язані з викликами XXI століття, зокрема: діджиталізацією, зростанням конкуренції, необхідністю забезпечення якості освіти та швидкими змінами у суспільстві.

З огляду на це, перспективними є дослідження, що спрямовані на розроблення динамічних моделей

стратегічного управління закладами освіти, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни (соціальні, економічні, безпекові кризи) та внутрішні потреби; визначення ролі управління в процесі цифровізації діяльності закладу освіти, включаючи розроблення стратегій упровадження штучного

інтелекту (ШІ) в освітні та управлінські процеси; розроблення моделей стратегічної компетентності менеджерів освіти з урахуванням сучасних викликів (кризове управління, глобалізація та розширення міжнародного зв'язку, конкурентність середовища).

### Список використаних джерел

1. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрової освіти України у воєнний і післявоєнний періоди. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 1. С. 22–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr\\_2023\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2023_1_3) (дата звернення: 24.11.2025).
2. Братко М. В., Сіменюк Є. С., Малиар С. А. Лідерство як стратегія управління в освіті в умовах кризи та війни: стилі, ролі, ефективні моделі. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. 8 (48). С. 1816–1828. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27626/27588> (дата звернення: 24.11.2025).
3. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді : науково-аналітична доповідь / В. Г. Кремень, В. І. Луговий, П. Ю. Саух, І. І. Драч, О. М. Слюсаренко, Ю. А. Скиба та ін. ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2023. 172 с. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/publications/IHED-2023> (дата звернення: 24.11.2025).
4. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти : навч.-метод. посіб. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/> (дата звернення: 24.11.2025).
5. Лондар С. Л., Мельник С. В., Терещенко Г. М. Виклики в освітній галузі в період воєнного стану в Україні: необхідність перебудови інформаційного забезпечення. *Освітня аналітика України*. 2022. Вип. 2. С. 5–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr\\_2022\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2022_2_2) (дата звернення: 24.11.2025).
6. Ничкало Н. Г., Овчарук О. В., Гордієнко В. П., Іванюк І. В. Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2022. № 1 (5). С. 7–39. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39) (дата звернення: 24.11.2025).
7. Ніколюк О. А., Коваленко О. В. Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5903/5841> (дата звернення: 24.11.2025).
8. Освіта в реаліях війни: орієнтири міжнародної спільноти : оглядове видання / за заг. ред.: О. Топузова, О. Локшиної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2022. 66 с. URL: <https://undip.org.ua/library/osvita-v-realiakh-viyny-oriientyry-mizhnarodnoi-spilnoty-ohliadove-vydannia/> (дата звернення: 24.11.2025).
9. Продан В. І. Освіта в умовах війни та надзвичайних ситуацій: досвід країн та перспективи для України. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Право*. 2023. Вип. 78 (1). С. 126–132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2023\\_78\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_78(1)_22) (дата звернення: 24.11.2025).
10. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9069/1/strateg\\_upr\\_navch\\_posib\\_2022.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9069/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf) (дата звернення: 24.11.2025).
11. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
12. Черніш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 689–698. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/107.pdf) (дата звернення: 24.11.2025).

### References

1. Bondar-Pidgurska, O. V., & Hliebova, A. (2023). Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku tsyfrovoy osvity Ukrainy u voiennyi i pislivoiennyi periody [Status, problems and prospects for the development of digital education in Ukraine in the war and post-war periods]. *Osvitnia analityka Ukrainy [Educational analytics of Ukraine]*, 1, 22-37. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr\\_2023\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2023_1_3) [in Ukrainian].
2. Bratko, M. V., Simenyuk, Ye. S., & Maliar, S. A. (2025). Liderstvo yak stratehiia upravlinnia v osviti v umovakh kryzy ta viyny: Styli, roli, efektyvni modeli [Leadership as a management strategy in education in times of crisis and war: styles, roles, effective models]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii [Scientific innovations and advanced technologies]*, 8 (48), 1816-1828. Retrieved from <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27626/27588> [in Ukrainian].
3. Kremen, V. H. (Ed.), Luhoviy, V. I., Saukh, P. Yu., Drach, I. I., Sliusarenko, O. M., & Skyba, Yu. A., et al. (2023). *Vyshcha osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pislivoiennoho vidnovlennia: Vyklyky i vidpovidi [Higher education in Ukraine under martial law and post-war reconstruction: challenges and answers]*. Kyiv: Pedahohichna dumka. Retrieved from <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/publications/IHED-2023> [in Ukrainian].
4. Kravchenko, O. I. (2022). *Stratehichne upravlinnia u sferi osvity [Strategic management in education]: navchalno-metodychnyi posibnyk*. Poltava: DZ "LNU imeni Tarasa Shevchenka". Retrieved from <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/> [in Ukrainian].
5. Londar, S. L., Melnyk, S. V., & Tereshchenko, H. M. (2022). Vyklyky v osvittii haluzi v period voiennoho stanu v Ukraini: Neobkhdnist perebudovy informatsiinoho zabezpechennia [Challenges in the education sector during martial law in Ukraine: the need to restructure information support]. *Osvitnia analityka Ukrainy [Educational analytics of Ukraine]*, 2, 5-22. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr\\_2022\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2022_2_2) [in Ukrainian].
6. Nychkalo, N. H., Ovcharuk, O. V., Hordiienko, V. P., & Ivaniuk, I. V. (2022). Ukrainka osvita v umovakh rosiiskoi viiny: Vyprobuvannia, novyi dosvid, perspektyvy [Ukrainian education in the conditions of the Russian war: challenges, new experiences, prospects]. *Visnyk kafedry YuNESKO "Neperervna profesina osvita XXI stolittia" [Bulletin of the UNESCO Department "Continuing Professional Education of the 21st Century"]*, 1 (5), 7-39. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39) [in Ukrainian].
7. Nikoljuk, O. A., & Kovalenko, O. V. (2025). Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu zakladiv vyshchoi osvity v umovakh transformatsii osvitnoho seredovyshcha [Strategic management of the effectiveness of higher education institutions in the context of the transformation of the educational environment]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, 74. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5903/5841> [in Ukrainian].
8. Lokshyna, O., & Topuzov, O. (Eds.). (2022). *Osvita v realiakh viiny: Oriientyry mizhnarodnoi spilnoty [Education in the realities of war: guidelines for the international community]*. Kyiv: Pedahohichna dumka. Retrieved from <https://undip.org.ua/library/osvita-v-realiakh-viyny-oriientyry-mizhnarodnoi-spilnoty-ohliadove-vydannia/> [in Ukrainian].
9. Prodany, V. I. (2023). Osvita v umovakh viiny ta nadzvychainykh sytuatsii: Dosvid krain ta perspektyvy dlia Ukrainy [Education in war and emergency situations: experience of countries and prospects for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Pravo [Scientific Bulletin Uzhhorod. National University. Law]*, 78 (1), 126-132. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2023\\_78\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_78(1)_22) [in Ukrainian].
10. Balabanyts, A. V. (Ed.), Horbashevska, M. O., Kyslova, L. A., Matsuka, V. M., & Perepadia, F. L. (2022). *Stratehichni menedzhment [Strategic management]: navchalnyi posibnyk* Mariupol: MDU. Retrieved from [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9069/1/strateg\\_upr\\_navch\\_posib\\_2022.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9069/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf) [in Ukrainian].
11. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichni menedzhment [Strategic management]*. Kharkiv: KHNUPS [in Ukrainian].
12. Chernysh, O. V. (2018). Stratehichne upravlinnia osvitnoiu dialnistiu u ZVO [Strategic management of educational activities in higher education institutions]. *Ekonomika i suspilstvo [Economy and society]*, 19, 689-698. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/107.pdf) [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 25.11.2025