

**Саух І. В.**

*Інститут педагогіки НАПН України  
(Київ, Україна)*

**Огородька-Мазур Е.**

*Сілезький університет  
(Катовіце, Польща)*

## **ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОСВІТІ**

Глобалізаційні процеси початку ХХІ століття супроводжуються такими суттєвими змінами, що не лишають “недоторканою” жодну сферу соціуму, а новий світовий порядок висуває модернізований формат трансформаційних стратегій, пов’язаних із соціально-культурною сферою. В цьому контексті трансформаційні процеси в освіті відіграють роль одного з ключових чинників соціально-економічного розвитку. Наразі мова йде про впровадження трансформованої моделі функціонування системи освіти в цілому й її управлінського складника зокрема. Тому необхідно переглянути/змінити світогляд, шаблони поведінки, галузеву освітню політику, зокрема, трансформувати сучасне управління освітніми установами у контексті теорії креативістики. Новітні концептуальні підходи до трансформації системи освіти

об'єднані спрямованістю на реалізацію гуманістичної парадигми освіти, що особливо актуалізується з огляду на відзначену у прес-релізі Доповіді Програми розвитку ООН «необхідність подвоїти зусилля в області людського розвитку». Також у цьому документі наголошується на необхідності пошуку «нового курсу для виходу із сучасної глобальної невизначеності... Ми маємо вузьке вікно можливостей для перезавантаження наших систем...» (3). Отже, нова трансформаційна парадигма управління в освіті безперечно визначається необхідною умовою такого перезавантаження освітнього потенціалу з метою позитивних змін суспільно-економічного розвитку. Поділяємо твердження українського науковця Колота А.М. про те, що «складовою глобальних змін, що відбуваються у світі економіки під впливом інформаційно- комунікаційної революції, є зміна змісту і характеру управлінської діяльності, трансформація управлінських технологій та самої філософії управління».

Трансформаційний процес слід розглядати як рух, зміни, багатовимірний процес, що включає реорганізацію та переорієнтацію освітньої системи та її елементів, зокрема управлінської складової. У зв'язку з цим відзначимо, що контент аналіз світової наукової літератури (Csikszentmihalyi, 2014; Global education monitoring report, 2023; Ismoilov, 2025; Krzeminski, 2022; Smith, 2024) засвідчує нову логіку модальності XXI ст., яка трансформує матрицю управлінської діяльності в освіті в контексті креативного менеджменту. У зв'язку з цим, найбільш актуальним в сучасних умовах постає процес концептуалізації змісту трансформації управлінської діяльності в закладах освіти на світоглядних засадах креативності.

Узагальнення різних наукових підходів за темою дослідження у просторі педагогічної науки дозволяє зробити наступний висновок: наразі не існує єдиної думки щодо змісту понять «трансформація», «трансформаційний процес», «трансформаційний процес в освіті», «трансформаційний процес в управлінні освітою», «управління трансформаційними процесами в освіті», а контури загальної методології теорії трансформацій в освіті з огляду на це не вимальовуються навіть віддалено. Трансформаційний процес у системі освіти необхідно розглядати як історично нетривалий відрізок часу, протягом якого відбуваються перетворення соціально-економічних відносин. Прийнято вважати, що трансформація передбачає принципові зміни в суспільстві. В науковій літературі склався неоднозначний підхід до розуміння трансформації та трансформаційного процесу, а його визначення має дискусійний характер.

В той же час зміни у педагогічній думці й парадигмі освіти неможливі без розгляду досліджуваного явища в історичному контексті. Управління трансформаційними процесами в освіті як зміною її архітектури у контексті прогресивних перспектив безперечно відбувається у відповідності з логікою тих причин та обставин, що зумовлюють саму необхідність трансформації. Проаналізовані наукові джерела засвідчують, що період до 2000 року - це своєрідний реформаційно-теоретизаційний етап, коли педагогічні інновації лише формувалися, часто фактично стихійно, але вже становили певне підґрунтя трансформаційним процесам в освіті. До 2000 року визначення

самого терміну «трансформаційні процеси» не було стандартизованим - його описували через конкретні тематичні напрями: реформування змісту, структури, підходів до навчання. Поняття «трансформаційні процеси» у педагогічній науці 1990-2000-х найчастіше розглядалось крізь призму інноваційних технологій, модернізації змісту освіти, організаційних реформ (зокрема гуманістичних, дитиноцентричних, демократичних та інших).

Відзначаємо, що трансформацію слід відмежовувати від дотичних, але не рівнозначних/ідентичних категорій реформування, модернізації, модифікація, хоча ці поняття й відбивають певні динамічні зрушення, часткові зміни системи. Отже, акцентуємо увагу на тому, що саме категорія «трансформаційний процес» є, на нашу думку, найбільш точним поняттям, яке відображає сучасну філософію освіти.

Усвідомлення феномену управління трансформаційними процесами в освіті потребує актуалізації, оновлення та обґрунтування науково-теоретичних підходів до розуміння її термінологічного поля, точність у визначенні якого виступає визначальним критерієм об'єктивної оцінки ефективності результату. Визначено, що ефективність управління трансформаційними процесами забезпечується через такі механізми: 1) візіонерське лідерство та формування команди: виникають лідери-трансформатори (керівники, які надихають, мають чітке бачення майбутнього, що ґрунтується на креативності та інноваціях, та вміють мотивувати педагогічний колектив до змін. При цьому формуються/створюються "товариства/громади креативної практики" - команди, які спільно працюють над розв'язанням проблем трансформаційного процесу, діляться досвідом та підтримують один одного під час змін; 2) стратегічне використання технологій, а саме – а) впровадження сучасних цифрових інструментів та платформ для забезпечення операційної ефективності та підтримки нових методів управління та навчання та б) використання/аналіз даних для прийняття обґрунтованих креативних рішень, відстеження прогресу трансформації та оцінка її ефективності; 3) підтримка професійного розвитку шляхом а) навчання креативним практикам та методикам (інвестування у тренінги та програми підвищення кваліфікації для викладачів, що фокусуються на розвитку критичного мислення, проектного навчанні та інших інноваційних підходах) та б) розвитку рефлексивної культури (заохочення до постійної рефлексії над освітніми трансформаціями та процесом змін); 4) гнучкість та адаптивність структури, в першу чергу, через децентралізоване управління; 5) залучення зовнішніх зацікавлених сторін, в першу чергу, шляхом підвищення дієвості практик державно-громадського управління.

Отже, успішність країни в геополітичній конкуренції в ХХІ ст. все більшою мірою визначається освітою, розвитком науки, можливостями інформаційного середовища, управлінськими новаціями освітніх процесів. В цих умовах нагальною постає проблема формулювання та реалізації нової освітньої парадигми з метою досягнення перспектив сталого суспільного розвитку, а в контексті вищезазначеного надзвичайно важливим завданням

постає досягнення сталої позитивної динаміки прогресивних змін, які досягаються в ході трансформаційного процесу освітньої сфери.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- 1.Csikszentmihalyi, M. (2014). The Systems Model of Creativity. Claremont: Springer. DOI: 10.1007/978-94-017-9085-7
- 2.Global education monitoring report. (2023). Technology in education: a tool on whose terms? DOI:10.54676/UZQV8501
- 3.Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World// <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
- 4.Ismoilov, S. (2025). Formation of creative competence of leading personnel in higher education institutions. International Journal of Artificial Intelligence, 5(02), 381-386. <https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/2754>
- 5.Krzeminski, C. (2022). Creative minds: Thinking or Digital Space? hal-02349025v2 // [https://hal.science/hal-02349025v2/file/article\\_creativity\\_revised\\_2\\_11\\_2022.pdf](https://hal.science/hal-02349025v2/file/article_creativity_revised_2_11_2022.pdf)
- 6.Smith, D. (2024). Leading Change: Transformative Strategies in Educational Leadership. Academy of Educational Leadership Journal, 28(1), 1-3.