

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

MANAGERIAL COMPETENCE OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION LEADER AS A FACTOR IN ENSURING THE QUALITY OF THE EDUCATIONAL PROCESS UNDER CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGE

У статті досліджується управлінська компетентність керівника закладу освіти як ключовий чинник забезпечення якості освітнього процесу в умовах трансформаційних змін. В сучасних умовах реформи системи освіти, що охоплюють модернізацію змісту, структури та форм організації навчання, роль керівника істотно зростає. Він виступає не лише як адміністратор, але й як стратег, новатор і лідер, здатний формувати ефективне освітнє середовище, адаптоване до викликів часу. У статті підкреслюється, що управлінська компетентність є багатогранною категорією, яка включає професійні знання, навички, ціннісні орієнтації, мотивацію та психологічні якості, що забезпечують здатність керівника успішно здійснювати управління закладом освіти.

Автором проаналізовано сучасний стан досліджень з проблеми управлінської компетентності у вітчизняній та зарубіжній педагогічній науці, виявлено основні складові компетентності керівника, серед яких стратегічне мислення, організаційні здібності, комунікативна компетентність, психологічна стійкість та інноваційна культура. Особливу увагу приділено викликам, які постають перед керівниками закладів освіти в умовах реформування освітньої системи України: необхідність впровадження державних стандартів, підтримка професійного розвитку педагогічного колективу, формування інклюзивного освітнього середовища, забезпечення інформаційної безпеки, управління в умовах кризових ситуацій.

У статті виокремлено проблеми, які залишаються недостатньо вивченими та актуальними для подальших досліджень. Зокрема, відзначено недостатню підготовленість деяких керівників до реалізації стратегічних та інноваційних завдань, низький рівень цифрової компетентності, недостатність ефективних механізмів професійного зростання та самоосвіти у сфері управління. Автор підкреслює необхідність системної підтримки керівників, що включає інституційні програми підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, створення професійних спільнот та активне впровадження рефлексивних практик.

Практичне значення статті полягає у визначенні управлінської компетентності як динамічного ресурсу, що сприяє розвитку якості освітнього процесу та адаптації закладів освіти до сучасних вимог і викликів. Запропоновані підходи до формування та розвитку компетентності керівника можуть бути використані у системі післядипломної освіти, методичних рекомендаціях, кадровій політиці управлінських структур.

Таким чином, стаття робить внесок у розуміння сучасної ролі керівника закладу освіти як агента змін і лідера освітніх трансформацій, акцентуючи увагу на комплексності та інтегративності управлінської компетентності як передумови сталого розвитку освітньої сфери.

Ключові слова: управлінська компетентність, керівник закладу освіти, якість освітнього процесу, трансформаційні зміни, освітній менеджмент, професійний розви-

ток, інноваційна культура, стратегічне управління.

The article explores the managerial competence of the head of an educational institution as a crucial factor in ensuring the quality of the educational process amid transformational changes. In the current context of educational system reforms – covering modernization of content, structure, and organizational forms of learning – the role of the school leader significantly increases. The leader acts not only as an administrator but also as a strategist, innovator, and leader capable of creating an effective educational environment adapted to contemporary challenges. The article emphasizes that managerial competence is a multifaceted category that includes professional knowledge, skills, value orientations, motivation, and psychological qualities, all of which ensure the leader's ability to successfully manage an educational institution.

The author analyzes the current state of research on managerial competence in domestic and international pedagogical science, identifying key components of a leader's competence, including strategic thinking, organizational skills, communicative competence, psychological resilience, and innovative culture. Special attention is given to the challenges faced by educational institution leaders in the context of Ukraine's education reform: the need to implement state standards, support the professional development of teaching staff, form inclusive educational environments, ensure information security, and manage in crisis conditions.

The article highlights unresolved issues that remain insufficiently studied and relevant for further investigation. In particular, it notes the inadequate preparation of some leaders to implement strategic and innovative tasks, a low level of digital competence, and the lack of effective mechanisms for professional growth and self-education in management. The author stresses the necessity for systemic support of leaders, which includes institutional programs for advanced training, mentoring, coaching, creation of professional communities, and active implementation of reflective practices.

The practical significance of the article lies in defining managerial competence as a dynamic resource that promotes the development of educational quality and adaptation of institutions to modern demands and challenges. The proposed approaches to forming and developing leader competence can be applied within postgraduate education systems, methodological recommendations, and human resource policies of management structures.

Thus, the article contributes to understanding the modern role of an educational institution leader as an agent of change and a leader of educational transformations, emphasizing the complexity and integrative nature of managerial competence as a prerequisite for the sustainable development of the educational sector.

Key words: managerial competence, educational institution leader, quality of educational process, transformational changes, educational management, professional development, innovative culture, strategic management.

УДК 37.091.113:005.336.2:37.014.6(045)
DOI <https://doi.org/10.32782/ip/85.1.38>

Тамбовська К.В.,
канд. пед. наук,
доцент кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління
Південноукраїнського національного
університету імені К.Д. Ушинського

Постановка проблеми у загальному вигляді.

У контексті глибоких трансформаційних змін, що охоплюють усі рівні освітньої системи України, зростає потреба в осмисленні та оновленні управлінських підходів до організації освітнього процесу. Реформування освіти, впровадження компетентнісного підходу, цифровізація, автономія закладів освіти, децентралізація управління – усе це вимагає від керівника закладу освіти не лише адміністративних навичок, а й високого рівня управлінської компетентності, здатності до стратегічного бачення, гнучкого прийняття рішень, створення мотиваційного середовища та ефективного комунікаційного менеджменту.

Якість освіти на сучасному етапі розвитку суспільства розглядається як один із ключових індикаторів національної безпеки, конкурентоспроможності держави, сталого соціально-економічного розвитку. У цьому контексті управлінська компетентність керівника закладу освіти виступає не лише професійною характеристикою, а й визначальним чинником забезпечення якості освітнього процесу [6].

Наукові дослідження свідчать про тісний взаємозв'язок між рівнем управлінської культури керівника та ефективністю функціонування освітньої організації [4]. Сучасний керівник повинен бути не лише адміністратором, а й лідером змін, фасилітатором професійного розвитку педагогічного колективу, стратегом розвитку освітнього середовища. Зокрема, підвищена увага приділяється таким складовим управлінської компетентності, як стратегічне планування, організаційне моделювання, аналітико-прогностична діяльність, управління персоналом, комунікативна гнучкість та здатність до інновацій [1; 2].

Разом з тим у практиці функціонування багатьох закладів освіти спостерігається недостатній рівень сформованості управлінських компетентностей у керівників, що призводить до неефективного менеджменту змін, низької результативності командної взаємодії, недостатнього рівня якості освітніх послуг [3; 5]. Ці виклики актуалізують потребу в дослідженні управлінської компетентності як інтегративного чинника, що визначає не лише ефективність управлінської діяльності, а й загальну якість освітнього процесу.

Таким чином, проблема підвищення управлінської компетентності керівника закладу освіти набуває особливої значущості в умовах трансформаційних змін, що охоплюють сферу освіти. Необхідність її наукового осмислення, аналізу структури, змісту та механізмів формування управлінської компетентності зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема управлінської компетентності керівника закладу освіти широко висвітлюється у працях

вітчизняних науковців, які досліджують як теоретико-методологічні засади, так і практичні аспекти формування та реалізації управлінської діяльності в освітній сфері.

Зокрема, Клокар Н. І. акцентує увагу на управлінській компетентності як ключовому чиннику успішного освітнього менеджменту, підкреслюючи її інтегративний характер, що охоплює стратегічне бачення, лідерство, вміння налагоджувати ефективну командну взаємодію та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1].

У навчальному посібнику Лузана П. Г. представлено концептуальні основи сучасного освітнього менеджменту, в якому управлінська компетентність розглядається як результат професійного розвитку керівника, що ґрунтується на знаннях, досвіді та ціннісних орієнтаціях [2].

Олійник В. І. аналізує питання управління розвитком професійної компетентності керівника школи в контексті безперервної освіти, наголошуючи на важливості рефлексивного підходу та самоменеджменту як інструментів удосконалення професійної діяльності [3].

Пасічник І. М. розкриває сутність культури управління як невід'ємної складової управлінської компетентності, що виявляється у здатності керівника створювати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, дотримуватися етичних стандартів та сприяти розвитку суб'єкт-суб'єктної взаємодії [4].

Савченко Л. В. у своїх дослідженнях вказує на необхідність постійного професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти як відповіді на виклики сучасного освітнього простору. Авторка підкреслює важливість адаптації керівників до змін, розвитку їхніх інноваційних здібностей і комунікативної компетентності [5].

Тименко І. П. розглядає якість освіти як стратегічний орієнтир управлінської діяльності, акцентуючи на значущості управлінської компетентності для реалізації цілей та завдань системи забезпечення якості освітніх послуг [6].

Однак, попри значну кількість досліджень, залишається недостатньо розкритим питання взаємозв'язку між рівнем управлінської компетентності керівника та якістю освітнього процесу в умовах трансформаційних змін. Також потребує подальшого аналізу механізм формування управлінської компетентності у нових соціокультурних та нормативних умовах функціонування освітньої галузі. Це зумовлює необхідність системного наукового дослідження зазначеної проблематики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявні наукові напрацювання, низка важливих аспектів проблеми управлінської компетентності керівника закладу освіти потребує подальшого вивчення. Зокрема, у сучасних умовах трансформаційних

змін в освіті (впровадження Концепції Нової української школи, цифровізація освітнього середовища, воєнні виклики, зростання автономії закладів освіти) особливої актуальності набуває:

1) з'ясування взаємозв'язку між рівнем сформованості управлінської компетентності керівника та якісними показниками функціонування освітнього процесу;

2) виявлення чинників, що ускладнюють або сприяють розвитку управлінської компетентності в умовах динамічного соціального середовища;

3) визначення стратегій і методів формування управлінської компетентності як системного феномену;

4) узагальнення сучасного практичного досвіду освітніх керівників щодо забезпечення якості освіти в умовах реформ.

У дослідженнях бракує узагальненої моделі управлінської компетентності, адаптованої до нових викликів та умов функціонування української системи освіти. Це ускладнює процес професійного становлення керівників і гальмує впровадження ефективного освітнього менеджменту.

Мета статті – теоретично обґрунтувати управлінську компетентність керівника закладу освіти як ключовий чинник забезпечення якості освітнього процесу в умовах трансформаційних змін, визначити її структурні компоненти, актуальні функції та практичні шляхи формування і розвитку в сучасному освітньому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Управлінська компетентність керівника закладу освіти є складним інтегративним утворенням, що охоплює систему знань, умінь, особистісних якостей, ціннісних орієнтацій та мотиваційних установок, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій в умовах постійних змін. Сучасна трансформація української системи освіти – від модернізації змісту освіти до переосмислення ролі керівника – висуває нові вимоги до його компетентності.

У науковій літературі управлінська компетентність найчастіше розглядається як сукупність:

1) стратегічного мислення (здатність бачити перспективу, визначати пріоритети розвитку закладу, приймати обґрунтовані управлінські рішення);

2) організаційно-адміністративних навичок (планування, координація, делегування, контроль);

3) комунікативної компетентності (ефективна взаємодія з педагогічним колективом, батьками, громадськістю);

4) психологічної стійкості та гнучкості (здатність діяти в умовах невизначеності, криз, конфліктів);

5) інноваційної культури (готовність до змін, впровадження нових форм і методів управління, цифрових технологій).

Забезпечення якості освітнього процесу в сучасних умовах безпосередньо пов'язане з тим,

наскільки керівник здатен адаптувати управлінську діяльність до викликів сьогодення. До таких викликів належать:

1) впровадження державних стандартів і освітніх реформ (НУШ, інституційний аудит, автономія закладів);

2) необхідність постійного підвищення кваліфікації педагогів;

3) психологічне виснаження персоналу в умовах війни;

4) забезпечення інклюзивного середовища та цифрової безпеки;

5) тиск суспільного запиту на результативність і прозорість освітнього процесу.

Результати аналізу управлінських практик у ЗЗСО України засвідчують, що успішні керівники демонструють такі риси: ініціативність, критичне мислення, відкритість до зворотного зв'язку, прагнення до професійного зростання, глибоке розуміння педагогічного процесу, вміння мобілізувати ресурси закладу, формувати команду однодумців.

Водночас існує проблема недостатньої підготовленості частини керівників до змін: орієнтація на формальний контроль, низька культура стратегічного управління, слабкий рівень цифрової компетентності, інертність до впровадження інновацій.

Одним із ключових завдань професійного зростання керівника є формування персональної освітньої траєкторії розвитку управлінської компетентності. Ефективними інструментами цього процесу можуть бути:

1) участь у програмах післядипломної освіти, зокрема за освітньо-управлінськими спеціалізаціями;

2) залучення до професійних спільнот керівників (об'єднані за напрямками, типами ЗЗСО, регіонами);

3) інституційний аудит як ресурс зворотного зв'язку;

4) наставництво, професійний коучинг і тьюторинг;

5) рефлексивні управлінські практики (щоденники управління, стратегічні сесії, самооцінювання управлінських дій).

Таким чином, управлінська компетентність розглядається не як статична характеристика, а як динамічний, постійно оновлюваний ресурс, що визначає якість функціонування та розвитку закладу освіти.

Висновки. Управлінська компетентність керівника є одним із головних чинників забезпечення якості освітнього процесу в умовах трансформаційних змін. Її формування і розвиток мають відбуватися в контексті нових викликів, орієнтуючись на інноваційність, стратегічність та гуманістичну спрямованість управлінських дій. Системна підтримка керівників, створення умов для професійного зростання, впровадження сучасних управлінських практик – ключові передумови ефективного функціонування та розвитку закладів освіти в новій соціокультурній реальності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Клокар Н. І. Професійна компетентність керівника як складова успішного менеджменту в освіті. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, № 3. С. 54–58.
2. Лузан П. Г. Освітній менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 344 с.
3. Олійник В. І. Управління розвитком професійної компетентності керівника школи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2021. Вип. 76. С. 204–210.
4. Пасічник І. М. Культура управління в освітніх організаціях: теоретико-методологічний аспект. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 165. С. 35–39.
5. Савченко Л. В. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти: виклики та перспективи. *Освітній дискурс*. 2022. № 4. С. 112–118.
6. Тименко І. П. Якість освіти як стратегічний орієнтир управлінської діяльності. *Управління освітою: теорія і практика*. 2019. № 3. С. 11–15.