

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

FORMATION OF MANAGEMENT COMPETENCE IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE SPECIALISTS OF THE VOCATIONAL EDUCATION SYSTEM: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS

У статті розглянуто актуальну проблему формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців системи професійної освіти в умовах модернізації освітнього простору та зростання вимог до якості педагогічної діяльності. Підкреслено, що ефективність функціонування закладів професійної освіти значною мірою залежить від здатності педагогічних працівників здійснювати управлінські функції, приймати виважені рішення, організовувати командну взаємодію й забезпечувати розвиток освітнього середовища. Визначено сутність поняття «управлінська компетентність» як інтегрованої характеристики особистості, що поєднує систему теоретичних знань, практичних умінь і навичок, професійно значущих якостей, ціннісних орієнтацій і здатності до самоорганізації, планування, контролю та оцінювання результатів власної й колективної діяльності. На основі аналізу наукових підходів доведено, що управлінська компетентність є невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного педагога професійної освіти, оскільки забезпечує його готовність до виконання лідерських, комунікативних, аналітичних і проєктно-організаційних функцій. Охарактеризовано структуру управлінської компетентності, до якої входять когнітивний, діяльнісний, особистісно-мотиваційний та рефлексивно-оцінний компоненти. Розкрито педагогічні умови її ефективного формування, серед яких: інтеграція змісту професійних і управлінських дисциплін; використання активних та інтерактивних методів навчання (кейс-метод, тренінги, ділові та рольові ігри, моделювання управлінських ситуацій); залучення студентів до проєктної та дослідницької діяльності; розвиток навичок самоменеджменту, критичного мислення та командної роботи.

Запропоновано поетапну модель формування управлінської компетентності майбутніх фахівців професійної освіти, що охоплює когнітивний, методико-технологічний, комунікативно-соціальний і ціннісно-психологічний етапи. Обґрунтовано методичні підходи до реалізації моделі у процесі навчальної, виробничої та управлінсько-практичної підготовки. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення освітніх програм, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розроблення стандартів професійної підготовки та методичного забезпечення освітнього процесу у закладах вищої й фахової передвищої освіти.

Ключові слова: управлінська компетентність, професійна підготовка, фахівці про-

фесійної освіти, педагогічні умови, модель формування компетентності.

The article addresses the topical issue of developing managerial competence in the process of professional training of future specialists in the system of vocational education under the conditions of modernization of the educational space and growing requirements for the quality of pedagogical activity. It is emphasized that the efficiency of vocational education institutions largely depends on the ability of pedagogical staff to perform managerial functions, make informed decisions, organize teamwork, and ensure the development of the educational environment.

The concept of «managerial competence» is defined as an integrated characteristic of an individual that combines a system of theoretical knowledge, practical skills, professional qualities, value orientations, and the ability for self-organization, planning, control, and evaluation of one's own and collective performance. Based on the analysis of scientific approaches, it is proved that managerial competence is an integral component of the professional competence of a modern vocational education teacher, as it ensures readiness to perform leadership, communicative, analytical, and project-organizational functions.

The structure of managerial competence is characterized by cognitive, activity-based, personal-motivational, and reflexive-evaluative components. The pedagogical conditions for its effective formation are revealed, including the integration of professional and managerial training content; the use of active and interactive learning methods (case method, trainings, business and role-playing games, modeling of managerial situations); involvement of students in project and research activities; and the development of self-management, critical thinking, and teamwork skills.

A step-by-step model for the formation of managerial competence in future specialists of vocational education is proposed, comprising cognitive, methodological-technological, communicative-social, and value-psychological stages. The methodological approaches to its implementation in academic, industrial, and managerial training are substantiated. The research results can be used to improve educational programs, enhance the professional qualifications of pedagogical staff, develop standards for professional training, and create methodological support for the educational process in higher and professional pre-higher education institutions.

Key words: managerial competence, professional training, vocational education specialists, pedagogical conditions, competence formation model.

УДК 37.048.3:159.9.072

DOI <https://doi.org/10.32782/ip/88.22>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Данченко І.О.,

orcid.org/0000-0003-0103-8142

док. пед. наук,

професор кафедри ЮНЕСКО

«Філософія людського спілкування»

та соціально-гуманітарних дисциплін

Державного біотехнологічного

університету

Проблема дослідження. Сучасні соціально-економічні умови розвитку суспільства вимагають підготовки висококваліфікованих фахівців системи професійної освіти, здатних ефективно управляти освітнім процесом, приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечуючи інноваційний розвиток суспільства. Проте аналіз практики професійної підготовки майбутніх фахівців свідчить про недостатню увагу до формування управлінської компетентності як складової їхньої професійної готовності.

Існуючий розрив між зростаючими вимогами до управлінської діяльності майбутніх фахівців та рівнем їх управлінської підготовки актуалізує необхідність пошуку ефективних педагогічних умов, технологій та засобів формування управлінської компетентності.

Таким чином, проблема дослідження полягає у виявленні теоретико-методичних засад і педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх фахівців системи професійної освіти в процесі їх професійної підготовки.

Проблема формування управлінської компетентності безпосередньо пов'язана: із завданнями модернізації професійної освіти відповідно до положень Концепції розвитку освіти України, які передбачають підготовку конкурентоспроможного, компетентного, ініціативного фахівця; із науковими пошуками у сфері компетентнісного підходу, андрагогіки, організаційного менеджменту та професійної діяльності; із практичною потребою системи професійної освіти у фахівців, здатних ефективно управляти освітнім процесом, впроваджувати інноваційні технології, здійснювати самоорганізацію і саморозвиток.

Отже, дослідження цієї проблеми має не лише теоретичне, але й значне практичне значення, оскільки спрямоване на підвищення якості професійної підготовки кадрів для системи професійної освіти та вдосконалення управлінських процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Останніми роками спостерігається стале зростання кількості наукових досліджень, присвячених проблемі формування управлінської компетентності фахівців у різних сферах діяльності.

Питання розвитку окремих видів компетентності, а саме: комунікативної, педагогічної, психологічної, інформаційної, інноваційної, соціальної тощо, висвітлено у працях відомих науковців, серед яких В. Байденко, А. Деркач, В. Зазикін, Е. Зеєр, Н. Кузьміна, А. Маркова, Д. Равен, Л. Романишина, В. Тюріна, А. Шелтон, А. Хуторської та інші.

Проблеми управлінської діяльності військовослужбовців досліджували О. Бойко, Т. Мацевко, С. Мосов, Л. Олійник, О. Прохоров, І. Руснак, В. Стасюк, Ю. Тарасюк, Р. Торчевський, В. Ягупов та інші.

Сучасні науковці визначили педагогічні умови вдосконалення професійної підготовки майбутніх

офіцерів і формування їхньої готовності до керівництва підрозділами (М. Жиленко, Л. Мерзляк, І. Радванський); розглянули етичні засади управлінської діяльності керівника (М. Тарнавський); педагогічні аспекти управлінської діяльності офіцерів (Г. П'янковський); формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління (О. Бойко); психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів (Т. Мацевко).

Дослідженням формування професійної компетентності працівників органів внутрішніх справ займалися І. Ващенко, С. Гіренко, Г. Попова, О. Теличкін, В. Тюріна, П. Червоний та інші.

У новітніх публікаціях (2020–2025 рр.) зростає увага до цифрової та лідерської складових управлінської компетентності, зокрема до інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у процес управлінської підготовки.

У цьому контексті заслуговують на увагу дослідження Н. Волкової, І. Титаренко, О. Лозової, Л. Карамушки, які розглядають цифрову трансформацію управлінської діяльності, розвиток емоційного інтелекту керівника та м'яких, гнучких навичок (soft skills) як ключових чинників ефективного лідерства.

Також актуалізуються праці А. Гончаренка, Ю. Коваль, В. Марусенко, які аналізують вплив військової освіти нового типу на формування управлінської компетентності офіцерів у контексті стандартів НАТО.

Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про комплексний і міждисциплінарний підхід до формування управлінської компетентності, що поєднує педагогічні, психологічні, організаційні та технологічні аспекти підготовки фахівців.

Дослідження торкаються визначенню теоретико-методичних основ й трактування «управлінської компетентності», її структури, основних компонентів, критеріїв та рівнів сформованості; моделюванню процесу формування управлінської компетентності та шляхів її впровадження в навчальні цикли [3, с. 13]; обґрунтуванню педагогічних умов та використання інформаційно-комунікативних технологій у формуванні відповідної компетентності, з урахуванням нагальної потреби інтегрувати практичну складову й цифрові інструменти [15]; визначенню критеріїв якості оцінювання й діагностики сформованості управлінської компетенції [7]; окресленню ряду контекстних питань впливу реформ, війни, цифровізації, міжнародної практики щодо ефективності відповідної компетенції в нових економічних, соціальних і політичних умовах [16].

Отже, існує достатня теоретична база для визначення структури управлінської компетентності; розроблено кілька педагогічних моделей та наборів педагогічних умов щодо ефективного

формування управлінської компетенції. Міжнародні огляди вказують на значення професійного розвитку відповідної компетенції та її ролі для системної підтримки для сталого результату суспільства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми Але іще залишаються невирішені (або частково вирішені) частини проблеми, які потребують додаткових досліджень та практичних рішень: бракує узгоджених, стандартизованих інструментів діагностики управлінської компетентності (на рівні національних стандартів або предметних тестів), а також довготривалих квазіекспериментів або лонгітудних досліджень, що відслідковують трансфер компетентностей у діяльності закладів освіти; недостатня орієнтація на практичну підготовку в реальних управлінських умовах (у багатьох програмах домінує теоретична підготовка і бракує системних практик стажування у ролі управлінця саме в закладах професійної освіти); міжнародні рекомендації потребують адаптації до українських специфіки та реформування законодавчої бази (правової, організаційної, кадрової); майже відсутні теоретичні та практичні дослідження щодо взаємодії управлінської компетентності із цифровою компетентністю та кризовим менеджментом (саме в умовах війни); недостатня увага до мотиваційної та ціннісної складової (формування управлінської мотивації й цінностей як стійкої характеристики). Щодо до останнього потрібно зауважувати, що хоча багато моделей включають мотиваційний компонент, проте методик для його цілеспрямованого формування й діагностики небагато, обмежена також кількість досліджень щодо специфіки управлінської компетентності саме для фахівців системи професійної освіти.

Мета статті - теоретично обґрунтувати підходи до формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки та визначити педагогічні умови її ефективної реалізації в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження Проблема управлінської компетентності сьогодні розглядається як багатовимірна характеристика суб'єкта професійної діяльності, котра інтегрує знання, навички, мотивацію й цінності з метою адекватного управління в динамічному й навіть нестабільному середовищі.

У контексті компетентнісного підходу управлінська компетентність має не лише когнітивну основу, але й комунікативну, емоційно-ціннісну та адаптивну функцію, особливо в умовах кризи [14].

Розвиток компетентнісної освіти свідчить про тенденцію зміщення уваги з передачі знань на формування поведінкових індикаторів, здатності реагувати адаптивно та приймати рішення в умовах невизначеності [17]. Установчою стала потреба включення елементів кризового менеджменту (crisis leadership competencies) у підготовку

управлінців, зокрема тих, хто працює в соціальній сфері, освіті, державному управлінні. На підставі аналізу літературних підходів до лідерства в кризових ситуаціях та компетентнісної педагогіки, пропонуємо наступну модель управлінської компетентності, яка складається з когнітивного, методико-технологічного, комунікативно-соціального та ціннісно-психологічного компонентів.

Когнітивний компонент управлінської компетентності включає знання теорій менеджменту, кризового лідерства, правових та організаційних норм. Серед когнітивних навичок виділяємо уміння аналізувати, мислити прогностично, структурувати дані, що сприятиме забезпеченню бази для обґрунтованих рішень у невизначеному середовищі [13].

До методико-технологічного блоку належать практичні вміння: планувати, здійснювати ефективний моніторинг, контроль, ризик-аналіз, а також володіти цифровими інструментами управління, як-от: онлайн-платформи, аналітичне програмне забезпечення тощо. Важливим на етапі формування відповідного компоненту є використання симуляцій, бізнес-ігор, кейс-методів із вбудованими кризовими сценаріями [11].

Необхідно наголосити, що управлінська компетентність в кризі сильно залежить від здатності лідера ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, організовувати командну взаємодію, приймати фасилітаторську роль, від уміння делегувати повноваження [12].

Стійкість до стресу, моральна відповідальність, емоційна інтелігентність, готовність підтримувати команду під час змін є складовими ціннісно-психологічного компоненту управлінської компетенції. Саме ці характеристики визначають, наскільки людина здатна діяти не лише «за процедурою», а в умовах етичної невизначеності та психологічного тиску.

Ефективність формування управлінської компетентності, особливо за умов криз, залежить від низки організаційно-педагогічних умов, до яких відносимо: компетентнісно-орієнтоване проектування змісту освіти (навчальні програми мають бути прямо пов'язані з управлінськими задачами в кризовому середовищі, а планування освітньої траєкторії здобувачів освіти мають бути гнучким, щоб швидко адаптуватися під мінливі зовнішні умови); впровадження в освітній процес активних педагогічних технологій та моделі навчання (проектна робота, симуляції кризових сценаріїв, кейс-метод з «динамічним розвитком ситуації», коучинг і інтерв'їза тощо. Вони повинні бути вбудовані в освітній процес, що дозволить здобувачам освіти моделювати управлінські рішення в безпечному середовищі, тренувати рефлексію, адаптивність та здатність коригувати рішення з появою нової інформації чи в нових умовах); психологічна та емоційна підтримка (підготовка до кризи

передбачає не тільки знання й навички, але й емоційну готовність. Тому до складу програми мають входити тренінги з управління стресом, кризової комунікації, супервізії, інтервізії, психотерапевтичні групи та менторство).

Заклади освіти мають розбудовувати «екосистему» навчання, розвитку та виховання здобувачів освіти, яка передбачає співробітництво з різними громадянськими інституціями), доступ до кейс-банків, симуляційних платформ; а також підвищення кваліфікації викладачів у методах фасилітації компетентнісного навчання та виховання.

Перевірка ефективності формування управлінської компетентності повинна використовувати можливості формативного та сумативного оцінювання, яке включає рубрики за поведінковими індикаторами, портфоліо, аналіз рішень в симульованих кризових завданнях та інші. Важливо наголосити, що оцінювання має заохочувати розвиток, а не тільки перевірку знань.

Щодо забезпечення реалізації наведених педагогічних умов, доцільно застосовувати такі методичні підходи: кейс-метод із вбудованими кризовими сценаріями, де завдання змінюються під час виконання (rolling scenario), змушуючи здобувачів освіти коригувати рішення в реальному часі відповідно до нової інформації чи змінених умов; симуляційні ігри чи бізнес-симуляції, що моделюють організацію з ресурсними обмеженнями і змінними зовнішніми факторами, з можливістю аналізувати наслідки управлінських рішень; проєктне навчання з реальними партнерами-практиками, в процесі перебігу яких здобувачі освіти виконують завдання для організацій під супервізією викладачів і практиків, спрямоване на трансфер знань і навичок у реальну управлінську ситуацію.

Вкрай важливим є інтеграція модулів розвитку емоційного інтелекту, супервізії та менторингу, які поєднують психологічні техніки з управлінськими кейсами.

Криза має бути «вбудована» у навчальні сценарії, а не додана як окремий модуль, що, в свою чергу, створює всі можливості для оперативної адаптації до непередбачуваних змін [14; 13]. В умовах кризи комунікаційні й мережеві навички стають одним із фундаментальних елементів компетентності управлінця

Серед важливих навичок ефективної управлінської компетенції виділяємо здатність координувати зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, швидко передавати інформацію та вести обґрунтовані переговори. В цьому сенсі існує нагальна необхідність формувати компетентнісні матриці з операційними індикаторами й використовувати їх як основу як для формативної оцінки, так і для остаточної сертифікації результатів підготовки.

Висновки Управлінська компетентність є ключовою характеристикою сучасного фахівця

професійної освіти. Її формування потребує цілісного підходу, що поєднує теорію, практику, рефлексію й розвиток особистісних якостей усіх учасників освітнього процесу. Ефективними педагогічними умовами є інтеграція управлінського компоненту в освітній процес, застосування активних методів навчання, система наставництва.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на змістовне посилення емпіричної частини проблеми формування (довготривалість, стандартизація діагностики); актуальне інтегрування теми цифрової компетентності й кризового/адаптивного менеджменту як частини управлінської компетентності в умовах сучасних викликів (війна, соціально-економічні кризи тощо); розробку та валідизування уніфікованого інструментарію діагностики управлінської компетентності (критерії, індикатори, шкали), придатного до застосування у закладах освіти; проведення довготривалих експериментальних лонгітюдних досліджень, які відслідковують ефект педагогічних моделей у різних закладах і за різних рівнях (звичайне, змішане, кризове навчання); розширення практичної частини підготовки здобувачів освіти та викладачів (стажування, керівницькі практики, моделювання реальних управлінських задач із використанням інтерактивних технологій); адаптацію міжнародної практики під національний контекст та створити рекомендації політики для інтеграції управлінської підготовки у стандарти якісної сучасної підготовки здобувачів освіти.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гребеник Т. Формування управлінської компетентності керівника закладу освіти. *FMO Journal*, 2021. URL: <https://fmo-journal.org/index.php/fmo/article/view/12>
2. Іванова О. В. Формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі професійної підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2020, № 5, с. 34–42.
3. Керкеша-Попова О.В. Формування управлінської компетентності майбутніх інженерів-педагогів у процесі професійно-педагогічної підготовки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти; Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ, 2020. 23 с.
4. Костенко Р. В. Управлінська компетентність як складова професійної підготовки майбутніх педагогів. *Науковий вісник ОАНО*, 2021. URL: <https://dspace.oano.od.ua/items/1b1431ff-f4ac-4132-a452-78e94543db56>
5. Красильникова Г. В., Красильников С. Р., Герніченко І. І. Формування управлінської компетентності магістрів професійної освіти під час навчання в університеті. *Академічні візії*, 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/414/373>

6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Сучасні підходи до розвитку управлінської компетентності в системі вищої освіти. *Економіка та держава*, 2019, 10, с. 112–118.

7. Миронюк, Віталій. 2025. «Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців ДСНС засобами інформаційно-комунікаційних технологій». *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, вип. 220 (Вересень), С. 230–234. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2025-1-220-230-234>

8. Семенова Т. В. Активні педагогічні технології у підготовці менеджерів освіти. *Професійна освіта: методологія, теорія та практика*, 2022, 1, с. 88–95.

9. Шостаківська Н. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців за допомогою інтерактивних технологій. *Педагогічний збірник*, 2019. URL: <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/92>

10. Філоненко О., Стукан А. Формування управлінської компетентності майбутнього педагога. *Педагогічні науки*, 2025. URL: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/2200>

11. Eid, J. Developing Local Crisis Leadership – A Research and Training Approach. *International Journal of Leadership in Education*, 2023. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMCxxxxxx/> (дата звернення: 28.10.2025).

12. Chatzipanagiotou, P. Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times. *Education Sciences*, 2023. 13 (2): 118. <https://doi.org/10.3390/educsci13020118>

13. Critical Crisis Management Competencies: Perspectives from University Leadership. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2024. DOI: 10.1111/1468-5973.70003.

14. Hill-Berry, N. P. Educational Leadership and Resilience in Times of Crises. *Journal of Educational Leadership*, 2025.

15. Simon McGrath, Shoko Yamada, Skills for development and vocational education and training: Current and emergent trends, *International Journal of Educational Development*, Volume 102, 2023, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059323001293>

16. Siliņa-Jasjukeviča G, Lūsēna-Ezera I, Iliško D, Surikova S. Promoting Effective Vocational Education and Training Teacher's Professional Development and Its Transfer to Practice: A Systematic Review. *Education Sciences*. 2025; 15(5):596. <https://doi.org/10.3390/educsci15050596>

17. Wicker, C. Competency-Based Approach to Developing Leaders for Crises. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 2021, vol. 33, no. 2, p. 52–59.

Дата першого надходження рукопису до видання: 26.10.2025
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 28.11.2025
Дата публікації: 19.12.2025