

based on the strategy, mission and idea of educational activity. At the same time, the main efforts of managers should be focused on developing individual styles of interaction with other participants in the educational process, a system of artifacts to achieve common goals. The article rethinks the phenomenon of professional ethics in the context of an internal resource for solving complex management tasks in wartime, strengthening the manager's responsibility for the psychosocial climate. It was found that ethics and empathy are valuable resources of a manager for emotional and psychological support, motivation and support of the educational institution's staff, and the development of an assertive style of internal communication. It was proven that the ethical component of a manager's activities in martial law is closely related to social responsibility and requires developed qualities of stress resistance and resilience, skills of effective interaction, the presence of tolerance, tact, and established mechanisms of emotional self-regulation. The key strategic and tactical approaches to the formation of professional ethics of future managers are considered, which is considered from the position of a regulator of moral interactions in practical activities, taking into account modern trends in social development. The study substantiates that the professional and ethical code of the manager of an educational institution in wartime conditions defines humanism, empathy and responsibility for performance as key priorities.

Key words: professional ethics of the manager of an educational institution, value-based and ethical culture of managerial activity, strategic and tactical approaches in the formation of ethics, the educational environment of a higher education institution as an ethical space.

УДК 373.3:37.015.31:378

Назар Цибульський

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID 0009-0005-4004-4539

DOI 10.24139/2312-5993/2026.01/146-155

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ

У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми формування управлінської компетентності (УК) майбутніх керівників (МК) закладів освіти (ЗО) в умовах змішаного навчання. Актуальність дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами в освітній галузі України, зокрема цифровізацією освіти, реформуванням системи управління, інтеграцією в систему європейської освіти, а також викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19 та воєнним станом. За таких умов підвищуються вимоги до професійної підготовки (ПП) МК ЗО, котрі повинні володіти комплексом управлінських, цифрових, комунікативних і лідерських компетентностей. Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття «управлінська компетентність» як інтегративно-особистості характеристики майбутнього керівника, що поєднує професійні знання, управлінські вміння, навички стратегічного мислення, комунікативні здібності, мотиваційно-ціннісні орієнтації та його здатність до інноваційно-управлінської діяльності. Обґрунтовано, що ефективне формування УК МК ЗО потребує системного поєднання теоретичних підходів (компетентнісного, системного, діяльнісного,

особистісно-орієнтованого та акмеологічного). У дослідженні наголошено на великому потенціалі змішаного навчання, котре розглядаємо як ефективну форму організації освітнього процесу із поєднанням традиційно-аудиторних занять та дистанційно-освітніх технологій. Зазначено, що такий формат сприяє індивідуалізації ПП, розвитку цифрової грамотності, формуванню навичок самоорганізації, тайм-менеджменту та ефективній комунікації в онлайн- та офлайн-середовищах. Особливу увагу приділено методичному забезпеченню процесу формування УК, яке охоплює використання інтерактивних методів навчання, проєктної діяльності, цифрових освітніх технологій, педагогічної практики та рефлексивно-аналітичної діяльності. Доведено, що інтеграція сучасних педагогічних технологій і цифрових інструментів у процес ПП сприяє формуванню здатності МК ЗО ефективно провадити УД, приймати виважені педагогічно-стратегічні рішення, організовувати роботу педагогічного колективу та забезпечувати якість освітнього процесу. Зроблено висновок, що формування УК МК ЗО в умовах змішаного навчання є комплексним і системно організованим процесом, який забезпечує сучасну підготовку управлінців, здатних повна адаптуватися до сучасних потреб та викликів управління освітнім середовищем.

Ключові слова: заклади вищої освіти, управлінська компетентність, майбутній керівник закладу освіти, змішане навчання, професійна підготовка, освітній процес.

Постановка проблеми. Сучасний керівник ЗО не може обійтися без цілісного володіння знаннями з теорії управління та освітнього законодавства. Він одночасно має стратегічно мислити і бути лідером постійних суспільних та освітніх змін, уміло організовувати командну роботу, володіти навичками з запровадження освітніх інновацій та ін. Управлінська діяльність нині дедалі більше пов'язана з аналізом даних, використанням цифрових платформ, забезпеченням внутрішньої системи якості освіти, налагодженням ефективної комунікації між усіма задіяними до освітнього процесу особами. Це, насамперед, потребує інтеграції професійних, цифрових, комунікативних і лідерських компетентностей.

Нормативним підґрунтям ПП МК ЗО є Закон України «Про освіту» (2017 р.), Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.) та ін., у яких визначено перелік професійних функцій і компетентностей керівника, що включає стратегічне управління розвитком ЗО, забезпечує якість освітньої діяльності та управління персоналом й фінансово-господарською діяльністю. Разом з тим, практична підготовки МК ЗО засвідчує наявність певних протиріч між висунутими вимогами професійного стандарту та реальними можливостями освітніх програм щодо формування у студентів ЗВО комплексної УК.

Додатковим викликом для системи освіти стала необхідність організації освітнього процесу під час пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану в Україні, що актуалізувало використання змішаної форми навчання. Даний формат навчання поєднує традиційні аудиторні заняття з онлайн-взаємодією, розкриває нові можливості для індивідуалізації підготовки, сприяє розвитку цифрової грамотності та формуванню навичок самоорганізації у здобувачів вищої освіти. Водночас змішаний формат навчання потребує обґрунтування науково-методичних підходів до організації всієї освітньої системи, відбору змістового наповнення освітніх компонент та надання об'єктивної оцінки отриманим результатам.

Однак, постає проблема теоретичного осмислення та дієво-методичного забезпечення процесу формування УК МК ЗО в умовах змішаного навчання. Актуальність дослідження зумовлена сучасними вимогами до професійної діяльності керівника, існуючими у суспільстві моделями його підготовки. Вирішення цих вимог повною мірою б забезпечили цілісний розвиток в МК УК в межах освітнього середовища ЗВО.

Аналіз актуальних досліджень. У сучасних дослідженнях науковців УК розглядається як інтегративна характеристика/якість особистості фахівця, що відображає його готовність і здатність ефективно здійснювати різнонаправлену управлінську діяльність в освітньому середовищі. Це поняття є багатостороннім і включає як професійні знання та навички, так і особистісні якості студента, його мотивацію, ціннісні орієнтації та здатність до інноваційної діяльності.

У сучасних вітчизняних дослідженнях науковців (Олешко, Кінах, 2019) УК керівника ОЗ трактована як система фундаментальних знань, набутих умінь, навичок і особистісних здібностей, котрі забезпечують ефективне управління освітньою установою, а також виявляються у здатності діяти творчо та гнучко за умови ефективною адаптації до змін та результативної реалізації стратегічних цілей ОЗ. Науковці наголошують, що УК включає управлінські функції, знання нормативно-правової бази та здатність реалізовувати комплекс управлінських процедур – від планування управлінської діяльності до оцінювання результатів функціонування ЗО (Мухіна, 2024).

Так, у визначенні Г. Попової та В. Гапановича підкреслюється, що УК керівника освіти є складною системою отриманих у ЗВО знань, умінь, навичок, здібностей, мотиваційних характеристик й здатностей із здійснення облікових, аналітично-організаційних, координуючих,

мотиваційних і контрольних функцій та зреалізування інноваційних та цифрових технологій управління (Попова, Гапанович, 2024).

Поряд із цим, в українські науковці звертають увагу на інтеграції управлінських, педагогічних і комунікативних умінь, що забезпечують ефективне функціонування ЗО. Такий підхід підкреслює, що УК неможлива без високого рівня міжособистісної взаємодії, організації командної діяльності та ефективної комунікації із стейкхолдерами освітньо-професійної програми (Михаліцька, Яцик, 2024).

Науковець В. Мухіна розглядає УК як певний різновид професійної компетентності, що включає не лише базові професійні знання, а й сформовані ціннісні орієнтації, мотивацію управлінської діяльності, здатність до саморозвитку, творчий потенціал та стиль взаємин із людьми, з якими працює керівник (Мухіна, 2024)

В працях науковців (Олешко, & Кінах, 2019; Пристай, 2023) розкрито значення розвитку лідерських якостей для ефективного формування УК, які дозволяють результативно здійснювати стратегічне планування діяльністю педагогічним колективом та мотивувати вчителів до успішної співдіяльності з учнями, швидко реагувати на виклики, пов'язані із впровадженням змін та інновацій. Подібні висновки підтримують дослідження з розвитку лідерських навичок шляхом використання електронного навчання та сучасних методів підготовки управлінців освіти (Ющишина, 2024).

Відтак, УК МК ЗО в умовах змішаного навчання є багатоаспектним явищем, що поєднує професійні знання, практичні навички, комунікативні здібності, цифрову грамотність, а також особистісні якості та здатності, що уможливають ефективну професійну діяльність в умовах сучасних змін. Даний підхід до розуміння УК обумовлює необхідність системного її формування під час ПП МК ЗО.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та окреслити методичні засади формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти за змішаного навчання.

Виклад основного матеріалу. Нині освітня галузь України зазнає характерно-глибинних трансформаційних процесів, пов'язаних із реформуванням системи управління освітою, запровадженням цифровізації освітнього процесу, інтеграції національної освіти до європейського освітнього простору та поширенням змішаної форми організації навчання. За таких умов істотно зростають вимоги до ПП МК ЗО в умовах

змішаного навчання, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність за швидких соціальних змін і цифрової трансформації.

У нормативному освітньому полі важливу роль відіграє Закон України «Про освіту», в якому означено компетентнісний підхід як основу державної освітньої політики та підкреслено необхідність формування управлінської культури й відповідальності керівника ЗО (Романовський, Черкашин, 2022). Водночас концептуальні засади модернізації загальної середньої освіти виокремлені в Концепції «Нова українська школа» (2016), що зорієнтовує управлінців на педагогіку партнерства, автономію закладу освіти, академічну свободу та розвиток внутрішньої системи із забезпечення якості освітнього процесу.

Формування УК МК ЗО є складним і багатокomпонентним процесом, що базується на низці взаємопов'язаних методологічних підходів. До даних підходів нами віднесено:

а) компетентнісний підхід. Визначає кінцевий результат ПП як сформовану здатність особистості діяти ефективно в типових і нестандартних управлінських ситуаціях. УК за даного підходу трактується як інтегративне утворення, що поєднує знання з освітнього управління, управлінської психології, освітнього права, стратегічного планування, а також уміння приймати дієві рішення, належним чином організовувати командну роботу та здійснювати моніторинг якості надання освітніх послуг;

б) системний підхід. Розглядає УК як цілісну структуру, що включає професійну спрямованість управлінця, його лідерські орієнтації, етичні принципи управління, а також сукупність управлінських, правових, економічних, психолого-педагогічних знань й уміння стратегічно планувати, організовувати освітній процес, управляти персоналом та здатність до проведення самооцінки своєї діяльності, здійснення аналізу результатів управлінської роботи та корекції управлінських стратегій;

в) діяльнісний підхід. Орієнтує ПП на активне залучення студентів до розв'язання практико-зорієнтованих управлінських завдань. Відповідно УК формується шляхом розв'язання кейсів, моделювання реальних професійних ситуацій; залученням до проектної діяльності, проходження стажування та педагогічної практики;

г) особистісно-орієнтований підхід. Забезпечує розвиток індивідуального стилю управління, формування емоційного інтелекту, стресостійкості, здатності до лідерства й командної взаємодії;

д) акмеологічний підхід. Орієнтує майбутніх управлінців ЗО на досягнення професійної зрілості, саморозвиток і безперервне вдосконалення управлінських якостей.

За сучасних умов функціонування суспільства формування УК МК ЗО в умовах змішаної форми організації навчання набуває особливої важливості. Так, змішана форма організації навчання (blended learning) слугує поєднанням традиційних аудиторних занять і дистанційних освітніх технологій. Такий формат забезпечує гнучкість освітнього процесу, індивідуалізацію навчання, можливість асинхронної взаємодії та доступ до широкого спектра цифрових ресурсів.

В умовах змішаного навчання МК ЗО не лише опановує теоретичні знання, а й набуває практичного досвіду управління цифровими процесами. Він набуває вміння щодо проведення ефективної організації онлайн-комунікації, результативного використання у майбутній професійній діяльності електронного документообігу, навчається правильно моніторити освітні результати за допомогою аналітичних інструментів. Це в сукупності сприяє розвитку цифрової компетентності студентів як невід'ємної складової їхньої УК.

Разом з тим змішане навчання створює передумови для розвитку діяльнісної автономії та самоуправління, формування навичок тайм-менеджменту, опанування цифрових інструментів управління, удосконалення комунікативної культури в онлайн- та офлайн середовищах та ін.

Зреалізування теоретичних положень уможливлене за відповідно-якісного методичного забезпечення, що охоплює форми, методи, засоби ПП МК ЗО в умовах змішаного навчання. До найбільш ефективних методів, на переконання науковців (Швардак, 2021), належить кейс-метод (аналіз управлінських ситуацій), рольові ігри, дискусії, SWOT-аналіз діяльності ЗО, мозкові штурми щодо розроблення стратегії розвитку та ін. Зазначені методи сприяють формуванню у майбутніх управлінців стратегічного мислення, уміння приймати рішення в умовах невизначеності, навичок командної взаємодії та ін.

Разом з тим важливими компонентами методичного забезпечення є:

1. Проєктна діяльність. Важливо, що проєктний підхід передбачає розроблення студентами програми розвитку ЗО, моделі внутрішньої системи забезпечення якості освіти, антикризового плану управління, концепції цифрової трансформації освітнього закладу. Цілісно

проведена проектна діяльність забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практико-зорієнтованих умінь й формує відповідальність за результати управлінських рішень.

2. Цифрові освітні технології. Застосування LMS-платформ, сервісів відеоконференцій, електронних журналів, аналітичних панелей моніторингу результатів навчання дозволяє викладачу ЗВО створити цифрове освітнє середовище, максимально наближене до конкретних умов управлінської діяльності. Електронне портфоліо здобувача освіти виступає дієвим інструментом накопичення результатів професійного зростання фахівця та засобом особистісної рефлексії.

3. Педагогічна практика та стажування. Важливою складовою формування УК є проходження управлінської практики в ЗО. У процесі стажування МК залучаються до аналізу нормативної документації, планування освітнього процесу, участі в роботі педагогічної ради та організації внутрішнього контролю. Проведена майбутніми управлінцями ЗО практична діяльність сприяє закріпленню управлінських умінь та розвитку професійної відповідальності.

4. Рефлексивно-аналітична діяльність. Рефлексія є невід'ємним елементом професійного становлення керівника. Використання рефлексивних щоденників, онлайн-форумів для обговорення управлінських рішень, самооцінювання сприяє формуванню критичної мисленнєвої діяльності та здатності до самокорекції.

Отже, формування УК МК ЗО в умовах змішаної форми організації навчання є комплексним, системно-організованим процесом, що поєднує сучасні теоретичні підходи, інноваційні педагогічні технології та цифрові інструменти ПП. Змішане навчання не лише розширює можливості професійного розвитку майбутніх управлінців, а й створює зручні умови в межах яких відбувається формування у студентів ЗВО управлінської культури, заснованої на партнерстві, відкритості, стратегічному мисленні та готовності до інновацій. У результаті здобувачі освіти отримують можливість як засвоювати теоретичні знання з освітнього управління, так і набувати практичний досвід з використання різнобічних інструментів управління освітнім процесом.

Висновки. У результаті висновуємо, що проведений нами теоретичний аналіз літературних джерел та освітніх нормативно-правових документів дає підстави констатувати про важливість формування у ЗВО УК в МА ЗО, що є одним із ключових завдань сучасної системи ПП. Сучасні трансформаційні процеси в освітній сфері, пов'язані

з цифровізацією освіти, реформуванням управління, інтеграцією до європейського освітнього простору, а також викликами пандемії та воєнного стану, які зумовлюють необхідність підготовки управлінців нового типу, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, швидких змін і зростання ролі цифрових технологій. Комплексне застосування теоретичних підходів забезпечує цілісність формування професійної готовності майбутнього управлінця до професійної діяльності, сприяє розвитку його лідерських якостей, стратегічного мислення для ефективного прийняття управлінських рішень. Відтак, сформована УК МК ЗО в умовах змішаного навчання є складним, багаторівневим і системно-організованим процесом, що передбачає інтеграцію сучасних педагогічних підходів, інноваційних методів навчання та цифрових технологій. Така інтеграція сприяє підготовці управлінців до здатності ефективно здійснювати керівництво ЗО, впровадження інновацій, забезпечення якості освітньої діяльності та адаптації до сучасних викликів освітнього середовища. Разом з тим, сформована УК направлена на здійснення стратегічного управління розвитком ЗО, організацію ефективного управління педагогічним колективом, забезпечення якості освітнього процесу та налагодження партнерської комунікації між усіма учасниками освітнього процесу.

Перспективи напрямком наших подальших досліджень стане розробка та експериментальна перевірка моделі формування УК МК ЗО в умовах змішаного навчання, а також у вдосконалення інструментарію діагностики рівнів сформованості УК з урахуванням сучасних процесів цифрової трансформації освіти.

ЛІТЕРАТУРА

- Закон України «Про освіту»*. №2145-VIII від 05.09.2017. (із змінами та доповненнями). (*Law of Ukraine 'On Education.'* No. 2145-VIII dated 05.09.2017. (with amendments and additions)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Михаліцька, Н. Я., & Яцик, М. Р. (2024). Лідерство та комунікації в організації. Львів. (Mukhalytska, N. Ya., & Yatsyk, M. R. (2024). *Leadership and communication in organisations*. Lviv).
- Мухіна, Г. В. (2024). Характеристика структурних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*, 1, 61–65. (Mukhina, G. V. (2024). Characteristics of the structural components of the managerial competence of an educational institution head. *Ukrainian Police Science: Theory, Legislation, Practice*, 1, 61–65).
- Нова українська школа*. (2016). Концептуальні засади реформування середньої освіти. Київ. (*New Ukrainian School*. (2016). Conceptual foundations for reforming secondary education. Kyiv). URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/novaukrainska-shkola-compressed.pdf>

- Олешко, П., & Кінах, Н. (2019). Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*, 9(38). (Oleshko, P., & Kinakh, N. (2019). Structure of managerial competence of an educational institution head in the system of postgraduate pedagogical education. *Bulletin of Postgraduate Education. Series: Pedagogical Sciences*, 9(38). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO-/9_38_2019/Bulletin_9_38_Pedagogika_Pet_Olechko_Nel_Kinakh_UA.pdf
- Попова, Г., & Гапанович, В. (2024). Управлінська компетентність менеджера освіти: теоретичний аспект. *Гуманізація навчально-виховного процесу*, 1 (105), 42-51. (Popova, G., & Gapanovich, V. (2024). Management competence of education managers: theoretical aspect. *Humanisation of the educational process*, 1 (105), 42-51).
- Пристай, О. В. (2023). *Психологічні умови формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти* (дис. д-ра філософії : 053 Психологія). Київ. (Prystay, O. V. (2023). *Psychological conditions for the formation of managerial competence of general secondary education institution administrators* (Doctor of Philosophy dissertation: 053 Psychology. Kyiv).
- Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Міністерство економіки України. Наказ № 568-21 від 17.09.2021. (*On the approval of the professional standard 'Head (director) of a general secondary education institution'*). Ministry of Economy of Ukraine. Order No. 568-21 of 17.09.2021). URL: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7_568-kerivnyk-zakladu-SO.pdf
- Романовський, О. Г., Грень, Л. М., Грибко, О. В., Грабар, Н. С., Хмиров, І. М., & Черкашин, А. І. (2022). *Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади*. Харків: НТУ «ХПІ». (Romanovskyi, O. G., Hren, L. M., Hrybko, O. V., Hrabar, N. S., Khmir, I. M., & Cherkashyn, A. I. (2022). *Management of professional development of human resources in public authorities*. Kharkiv: NTU 'KhPI').
- Швардак, М. В. (2021). SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*, 6 (344), 119-133. (Shvardak, M. V. (2021). SWOT analysis of the system for training future leaders (managers in the education system). *Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University: Pedagogical Sciences*, 6 (344), 119-133).
- Ющишина, Л. О. (2024). *Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації: курс лекцій*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. (Yushchyshyna, L. O. (2024). *Ethics of cross-functional interaction and communication: lecture course*. Lutsk: Volyn National University named after Lesya Ukrainka).

SUMMARY

Tsybulsky Nazar. Theoretical-Methodological Bases for the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Educational Institutions IN the Context of a Blended Form of Education Organisation.

The article provides a theoretical analysis of the problem of developing managerial competence (MC) of future managers (FM) of educational institutions (EI) in the context of blended learning. The relevance of the study is determined by the current transformational processes in the educational sector of Ukraine, in particular the digitalisation of education, the reform of the management system, integration into the European education system, as well as the challenges associated with the COVID-19 pandemic and martial law. Under such conditions, the requirements for the professional training of future managers of educational institutions, who must possess a set of managerial, digital, communication and leadership competencies, are increasing. Scientific approaches to the interpretation of the concept of 'managerial competence' as an integrative personal characteristic of a future leader, combining professional knowledge, managerial skills, strategic thinking skills, communication skills, motivational and value orientations, and the ability to engage in innovative and managerial activities. It is argued that the effective formation of managerial competence of future leaders of educational institutions requires a systematic combination of theoretical approaches (competence-based, systemic, activity-based, personality-oriented and acmeological). The study emphasises the great potential of blended learning, which we consider to be an effective form of organising the educational process, combining traditional classroom lessons with distance learning technologies. It is noted that this format contributes to the individualisation of professional training, the development of digital literacy, the formation of self-organisation and time management skills, and effective communication in online and offline environments. Particular attention is paid to the methodological support of the process of forming managerial competence, which includes the use of interactive teaching methods, project activities, digital educational technologies, pedagogical practice, and reflective and analytical activities. It has been proven that the integration of modern pedagogical technologies and digital tools into the professional training process contributes to the formation of the ability of future managers of educational institutions to effectively carry out management activities, make balanced pedagogical and strategic decisions, organize the work of the teaching staff, and ensure the quality of the educational process. It is concluded that the formation of managerial competence of future heads of educational institutions in the context of blended learning is a complex and systematically organised process that provides modern training for managers who are able to fully adapt to the current needs and challenges of managing the educational environment.

Key words: *higher education institutions, managerial competence, future head of an educational institution, blended learning, professional training, educational process.*