

Юрій М. Маршавін¹, Степан І. Сідлецький², Тарас Г. Кицак³

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИЦТВА ЗВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Здійснено теоретичне обґрунтування ролі управлінських компетентностей керівництва закладів вищої освіти в Україні у забезпеченні її якості. Наведено визначення і виділено основні управлінські компетентності керівників закладів вищої освіти та їх підрозділів, важливі для забезпечення якості освітніх послуг у кризових умовах. Запропоновано основні методичні підходи до оцінювання та самооцінювання управлінських компетентностей керівництва цих закладів, спрямованих на виявлення власних сильних і слабких сторін та визначення на цій підставі сфер та засобів особистісного розвитку.

Ключові слова: управлінські компетентності, заклад вищої освіти, лідерство, розвиток персоналу, якість вищої освіти, кризові умови.

Літ. 21.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-262-71-82

Yuriy M. Marshavin, Stepan I. Sidletskyi, Taras G. Kytsak

HEI'S MANAGERS' MANAGERIAL COMPETENCIES ROLE IN ENSURING HIGHER EDUCATION QUALITY IN UKRAINE

The role of managerial competences of Ukrainian higher education institutions' administration in ensuring higher education quality is theoretically substantiated. The main managerial competences of administrators of higher education institutions and their subdivisions, important for ensuring the quality of educational services in crisis conditions, are defined and highlighted. The main methodological approaches to the evaluation and self-evaluation of these institutions' administrators' managerial competences aimed at identifying their own strengths and weaknesses and determining the areas and means of personal development on this basis are proposed.

Keywords: managerial competences, higher education institution, leadership, personnel development, managerial competences, quality of higher education, crisis conditions.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.04.2023.

Постановка проблеми. Сучасне середовище реалізації освітніх послуг закладами вищої освіти (далі – ЗВО) сформоване і продовжує формуватися під впливом різноманітних за своїм змістом, походженням і спрямованістю зовнішніх і внутрішніх чинників. Останніми роками цей вплив значно посилюється у зв'язку з пандемією COVID-19 та воєнною агресією рф. У цих найскладніших умовах ЗВО примушені забезпечувати високу якість освітніх послуг при втраті частини кваліфікованого науково-педагогічного персоналу (далі – НПП) через виїзд за кордон; застосовувати у масовому порядку дистанційні форми навчання; створювати атмосферу доброзичливості та творчості, умови для самореалізації та розвитку креативності в супереч значному психологічному тиску на учасників освітнього процесу в результаті повсякденного терору з боку рф і зростання соціально-економічної невизначеності в країні; неможливості підтримувати у належному стані матеріально-технічну базу ЗВО через обмежене фінансування. Важливим

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

² Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

³ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

фактором впливу на менеджерів вищої освіти також став започаткований владою останніми роками процес автономізації ЗВО у певних сферах діяльності, делегування їм окремих контрольних функцій. Все це примушує керівників ЗВО самостійно турбуватися про диверсифікацію джерел фінансування, впровадження нових спеціальностей та освітньо-професійних програм, постійно оновлювати застарілі і розробляти нові освітні плани і програми, знаходити свої ніші у конкурентних змаганнях з іншими університетами, у тому числі й закордонними; зміцнювати взаємодію з роботодавцями, випускниками, органами державної влади і органами місцевого самоврядування, іншими категоріями стейкхолдерів. Сучасні виклики, загрози та обмеження вимагають від керівництва закладів вищої освіти нових управлінських компетентностей, здатності ефективно працювати в кризових умовах, реагувати на постійні соціально-економічні зміни, включаючи ринки праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль управлінських компетентностей керівників підприємств та організацій активно досліджується вітчизняними та закордонними ученими. Аналізу компетентнісного підходу в управлінській діяльності, розкриттю його теоретичних і прикладних засад, включаючи сферу вищої освіти, присвятили наукові публікації іноземні вчені Л. Сусанті [1], Т. Агасіті [2], С. Бхат [3], П. Джентл та Л. Кліфтон [4], Д. Хорт і Дж. Вехар [5], Р. Лоуд, Х. Аревало та М. Джонсон [6], Л. Морріс [7]. У ряді публікацій вітчизняних науковців досліджуються управлінські компетентності керівників підприємств різних галузей і сфер. Зокрема в монографії Дороніної М.С., Лугової В.М., Серікова Д.О., Дороніна С.А. визначено поняття "управлінська компетентність керівника", обрано показники для оцінки управлінської компетентності керівників промислових підприємств [8, с. 43-44]. Лопушняк Г.С. і Милянник Р. виділяють два вектори в реалізації управлінських ролей та функцій в межах статусу керівника: спрямованість на цілі та результати, які важливі та значущі для підприємства (організації, компанії), та орієнтація на мотиви [9]. У публікації Кир'янової О.В., Кравчук О.І., Варіс І.О. управлінські компетентності проаналізовано стосовно менеджерів бізнес-організацій [10]. Проблему розвитку компетентностей менеджерів ЗВО плідно досліджують Олешко П. С., Кінах Н. В., які визначили дві компоненти структури управлінської компетентності керівника освітнього закладу, які перебувають в тісному взаємозв'язку: функціональну і особистісну, при пріоритеті особистісної складової [11].

Незважаючи на вагомий внесок зазначених та інших учених, теоретичні і прикладні аспекти розвитку управлінських компетентностей менеджерів підприємств і організацій, у тому числі закладів вищої освіти, у науковій літературі недостатньо розроблені. Потребують подальшого поглиблення підходи до визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників закладів вищої освіти в жорстких кризових умовах, засоби удосконалення професіоналізації менеджменту, виявлення факторів, що на них впливають. На більшу увагу заслуговує обґрунтування управлінських компетентностей, потрібних керівникам в сучасному освітньому просторі,

спрямованих на поліпшення якості професійної, патріотичної і соціально-гуманітарної підготовки здобувачів.

Метою статті є розроблення концептуальних засад підвищення ролі управлінських компетентностей керівництва ЗВО у забезпеченні високої якості вищої освіти у кризових умовах, визначення їх змісту, засобів розвитку та методичних підходів до оцінювання.

Основні результати дослідження. Коронавірусна пандемія та військова агресія РФ здійснили потужний негативний вплив на діяльність закладів вищої освіти, ускладнивши фізичний доступ до ЗВО учасників навчального процесу, стимулювавши виїзд за кордон частини НПП і талановитої молоді, що значно погіршило загальний клімат в освітньому середовищі. Бойові дії та ракетні обстріли призвели до часткового знищення навчальної інфраструктури, включаючи Інтернет-мережі, спричинили відволікання ресурсів, перш за все фінансових, від освітніх потреб, спровокували стан постійної психологічної напруги у здобувачів, навчально-педагогічних та інших категорій персоналу.

Не вимагає особливого доведення думка про те, що загальною відповіддю на ці та інші виклики має стати поліпшення системи управління вищою освітою, спрямованої на формування у молодих людей гідності і самодостатності, інших якостей, без яких неможливо перемогти агресора, створити демократичну і заможну державу. Зусилля менеджменту вищої освіти мають спрямовуватися на збереження кваліфікованого науково-педагогічного персоналу, підтримку психологічного здоров'я здобувачів та працівників, розвиток гнучких інноваційних методів навчання, детермінованих необхідністю модернізації промисловості відповідно до вимог цифрової економіки, особливо військово-промислового комплексу, підготовки творчої особистості, здатної до інноваційної діяльності у повоєнному відновленні України реалізувати національну ідею, підтримувати культурно-історичні традиції, самобутність українського народу.

Успішне розв'язання цих та інших безпрецедентних за своєю глибиною і складністю проблем, багато в чому залежить від професійних компетентностей управлінців сфери вищої освіти, які мають не лише набути відповідні компетентності, а й з врахуванням тривалості процесу відновлення – постійно і цілеспрямовано розвивати їх.

Під поняттям "компетентність" ми розуміємо його загальноприйнятий зміст – динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [12, 13].

У публікаціях вітчизняних науковців, які досліджували управлінські компетентності керівників, працюючих в різних галузях і сферах, поняття "управлінська компетентність керівника" трактується як складне професійно-особистісне утворення, яке актуалізується в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і здатність керівника до її виконання на нормативному рівні, включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки [8, с. 43]. Звідси, компетентність керівника закладу вищої освіти в сучасних умовах можна уявити у загальному сенсі як динамічну

комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що дають йому змогу продуктивно здійснювати управлінську діяльність в динамічному освітньому просторі, відповідно до посадових обов'язків сприяти формуванню у молодого покоління здатності ефективно працювати у цифровому середовищі, здійснити свою історичну місію по відновленню України.

Оскільки управлінські компетентності менеджерів освіти мають визначатися особливостями діяльності, умови війни і повоєнного відновлення висовують надскладні вимоги до них. Ці компетентності не можна було набути у попередні періоди, особливо щодо впровадження стратегії кризового управління, підготовки молоді до інноваційно-інвестиційної повоєнної модернізації України на засадах технологій Індустрії 4.0. Отже, компетентний керівник сфери вищої освіти – це той, хто, зокрема, відповідно до вимог національного законодавства виконує управлінську функцію, розв'язує гострі, навіть кризові проблеми у сфері вищої освіти, спроможний з врахуванням високої динамічності соціально-економічного середовища бачити стратегічні перспективи розвитку країни, шляхи здобуття співвітчизниками найважливіших цінностей – життя, свободи, добробуту.

Для формування національної управлінської еліти вищої освіти у складних і суперечливих умовах сьогодення можуть виявитися недостатніми традиційні підходи і засади: магістратура, аспірантура, асистент, старший викладач, доцент, захист докторської дисертації, професор, завідувач кафедри, декан і т.д. На нашу думку, сучасними керівниками ЗВО повинні стати творчі, особистості, порядні люди, патріоти з яскраво вираженими природними задатками лідерів, розвиненими вольовими якостями, та високим рівнем загальної, професійної й управлінської культури.

Одним з ключових елементів компетентності менеджерів вищої освіти, який здійснює визначальний вплив на продуктивність та результативність діяльності ЗВО, є вміння стратегічного планування, тобто визначення пріоритетів в умовах невизначеності з врахуванням ризиків та загроз, розроблення шляхів і методів їх запобігання. Під компонентом стратегічного планування у структурі управлінської компетентності керівництва ЗВО, перш за все ми розуміємо вміння планувати засоби управляти персоналом, обмеженими фінансовими, технічними, матеріальними та інформаційними ресурсами для досягнення стратегічних мети і завдань освітньої установи. Планово-прогностична компонента управлінської компетентності менеджера вищої освіти є важливою передумовою ефективності змісту всього управлінського циклу, що визначає результати його діяльності. Керівникам ЗВО в сучасних умовах необхідно вміти ефективно розпоряджатися обмеженими ресурсами, підвищувати ефективність їх використання, вдосконалювати процес бюджетування, домагатися динамічного розвитку закладу з врахуванням довгострокової перспективи.

У цьому контексті варто звернути увагу на результати класичного дослідження П. Ф. Друкера, в якому визначено п'ять важливих для управлінської діяльності якостей, які потрібно розвивати, незалежно від природних здібностей. Зокрема, цей автор зазначає, що інтелект, уява та

знання можуть бути змарновані на керівній посаді без здатності управління часом; уміння робити вибір необхідних для конкретної організації дій; обирати та знати де і як найкраще сконцентрувати свої сили та ресурси; правильно визначати пріоритети [14].

Відповідно до дослідження Л. Сусанті управлінські компетентності керівників західних університетів в розрізі здатності до планування притаманні лише 2/3 частинам керівного складу [1]. Скоріш за все, аналогічні показники характерні для керівників ЗВО України. Це означає, що вони мають удосконалювати свої знання і спроможності щодо стратегічного планування як елементу загальної управлінської компетентності.

Результати аналізу свідчать, що специфіка роботи управлінців у сфері вищої освіти у значній мірі полягає в умінні взаємодіяти, комунікувати, створювати сприятливий клімат для співпраці, посилювати мотивацію персоналу, навіть у найважчих кризових умовах. У цьому контексті доцільно звернутися до думки видатного менеджера, в минулому президента компанії "Форд" і голови правління корпорації "Крайслер" Лі Якокки. Він на підставі власного управлінського досвіду в книзі "Кар'єра менеджера", яку можна вважати підручником по антикризовому управлінню, зауважував, що фінансовий успіх фірми лише на 15% зумовлюється знаннями своєї професії, а на 85% – умінням спілкуватися, схилити людей до своєї думки, рекламувати себе і свої ідеї [15]. Комунікативні якості керівників ЗВО мають першочергове значення при здійсненні кадрової селекції і залученні необхідних фахівців. Як вірно з цього приводу зауважує Базелюк В. Г., в закладах вищої освіти розвиток управлінських компетентностей є складовою комплексної технології управління кар'єрою науково-педагогічного персоналу та раціонального використання їхнього потенціалу, забезпечуючи інтереси як самих працівників, так і закладу освіти [16].

На наш погляд, відмінність між ефективним і неефективним керівником ЗВО або його підрозділу полягає у наступному: високоефективний керівник концентрується на плануванні, організації, мотивації і стимулюванні, контролі. Такий керівник не витрачає час і зусилля на здійснення жорсткого контролю за підлеглими, а робить акцент на формуванні в колективі атмосфери творчості, взаємодопомоги, підтримки ініціативи, спрямованої на сприяння особистісному становленню працівників. Вміння комунікувати як елемент управлінських компетентностей керівників вищої освіти також має сприяти становленню і зміцненню партнерських відносин з іншими університетами і науковими установами, у тому числі закордонними, господарюючими суб'єктами та громадськістю.

Серед динамічних складників управлінських компетентностей керівників ЗВО найважливішим є лідерство. Досліджуючи практику управління університетами в Колумбії, Г. Мурільйо-Варгас. С. Бедоя-Дорадо та К. Х. Гонсалес-Кампо визначили ступінь їх ідентифікації з низкою навичок, необхідних для цих посад перш за все - це командна робота та лідерство [17]. Зміст лідерства та його характеристики стосовно керівників промислових підприємств розкриті у монографії Дороніної М.С., Лугового В.М., Серікової Д.О. та Дороніна С.А., [8, с.60-61, 93]. Погоджуючись в цілому з думкою

авторів, які наводять 5 характеристик лідера: бізнесосвідченість, концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект), попередній досвід, якість судження (прийняття швидких і правильних рішень за умов недостатньої інформації), уміння працювати з людьми (зацікавити їх, повести за собою і дати їм нагоду розкритися та ін.), вважаємо за доцільне додати наступні якості і характеристики лідерів. На наш погляд, здатність до лідерства проявляється також у таких інтегральних характеристиках керівника, як визнання іншими права особи на певне верховенство, перш за все щодо прийняття рішень, визначення пріоритетів, висока особиста активність, вміння брати відповідальність на себе, "заряджати" інших своєю енергією.

Важко не погодитися з твердженням М. Спендлава, присвяченим виявленню компетентностей для ефективного лідерства у вищій освіті, що лідерство в університеті принципово відрізняється від лідерства в інших контекстах і вимагає додаткових компетентностей [18]. Треба зазначити, що в Україні лідерство у сфері вищої освіти традиційно розуміється перш за все як володіння керівництвом ЗВО та його підрозділів науковими досягненнями (наукові ступені, академічні і почесні звання, патенти, наукові премії, інші нагороди тощо). На жаль, при цьому часто поза увагою залишаються лідерські якості, що безпосередньо впливають на розвиток ЗВО і досягнуті результати. Лідерські якості керівників ЗВО мають забезпечити зміцнення взаємодії з роботодавцями та оперативне реагування на зміни у попиту на професії і кваліфікації. Свідченням нехтування освітянською спільнотою цим аспектом управлінської компетентності є дискусії та суперечності у контексті визначення, чи повинен керівник закладу вищої освіти бути перш за все вченим чи професійним бізнес-адміністратором. Зауважимо, що норми чинного Закону України "Про вищу освіту" не вимагають від ректорів, деканів і завідувачів кафедр мати докторську ступень; ректори і декани не зобов'язані бути головами відповідних учених рад ЗВО та факультетів, а також разових спеціалізованих вчених рад [13].

Трендом останніх років стало поширення трансформаційного лідерства в управлінській практиці – процесу, при якому менеджер взаємодіє з іншими та створює зв'язок, що підвищує рівень мотивації як у лідера, так і у підлеглих. На нашу думку, збалансовані управлінські навички, лідерські якості при досить обмежених наукових досягненнях менеджерів вищої освіти можуть бути достатніми для управління стратегічним плануванням, визначенням напрямів розвитку ЗВО, стимулюванням наукового пошуку, створенням і підтриманням інноваційних центрів і лабораторій та ін.

Інноваційне лідерство у контексті управлінських компетентностей менеджерів ЗВО – це стратегічний підхід, що акцентується на впровадженні новаторських ідей, методів та технологій у процес управління університетом, академією, інститутом на засадах активного залучення науково-педагогічного та інших категорій персоналу, а також здобувачів. Інноваційне лідерство в управлінні ЗВО має спрямовуватися на розвиток гнучких, конкурентоспроможних та адаптивних освітніх систем та їх елементів, здатних відповідати на сучасні виклики і загрози та включати такі напрями:

- розроблення нових моделей освіти, розвиток інноваційних форм, методів і технологій навчання;
- формування та розвиток міжнародних мереж і контактів, партнерства з іншими університетами;
- забезпечення психологічної підтримки здобувачів і НПП, які потерпіли від війни, що має допомогти їм краще інтегруватися в університетське середовище;
- розвиток цифрової інфраструктури, зокрема удосконалення онлайн-ресурсів та платформ для дистанційного навчання, що може забезпечити можливість якісного навчання, навіть якщо фізичний доступ здобувачів і НПП до університетських приміщень залишиться обмеженим;
- розроблення гнучких освітніх програм, які можна адаптувати до поточних і перспективних потреб ринку праці, які швидко змінюються;
- залучення громадськості до обговорення напрямів розвитку освітньої, наукової діяльності, пошуку і використанню ресурсів для зміцнення матеріально-технічного і фінансового стану ЗВО.

Важливим напрямом розвитку менеджменту у системі вищої освіти є застосування оцінювання управлінських компетентностей керівництва ЗВО, визначення відповідних методик. На нашу думку, для ефективного оцінювання компетентностей управлінської діяльності керівника ЗВО, або його підрозділу, головним є визначення особистого управлінського внеску в їх діяльність.

Результати аналізу свідчать, що існують різноманітні підходи до оцінювання (діагностики) професійної, у тому числі управлінської компетентності. Так, В. Григораш пропонує використовувати кваліметричну модель, яка базується на опису структурних компонентів компетентності [19]. Методика І. Грузіної ґрунтується на оцінюванні компетентностей керівників за трьома групами: корпоративні, професійні та поведінкові, з використанням чотирирівневої шкали: нульовий (негативний), перший (базовий), другий (сильний), третій (майстерність) рівні прояву, та бальної оцінки [20]. М. Нагара пропонує здійснювати оцінку компетентності працівників на засадах коучингу та використовувати такі кластери компетентностей для категорії «керівники»: професійні; когнітивні; соціальні; особистісні. Для оцінювання розвитку кожної компетенції він вважає доцільним використовувати 100-бальну шкалу [21]. Відповідно до методики Дороніної М.С., Лугового В.М., Серікової Д.О. та Дороніна С.А., розробленою і апробованою на ряді промислових підприємств, на підставі визначення комплексу показників проводиться опитування (анкетування) експертів [8, с. 81-99]. Відповіді на питання анкети дають змогу отримати інформацію про знання та вміння керівників здійснювати планування, організацію, мотивацію та контроль, а також про мотивацію самозбереження та саморозвитку керівників, їх професійну Я-концепцію та сукупність соціально-психологічних особливостей та здібностей. При заповненні анкети респонденти користуються шкалою від 1 до 5, отримана сума балів яких є підставою для підсумкової оцінки управлінської компетентності керівника.

Однак, на нашу думку, проаналізовані та деякі інші методики є занадто складними, їх доцільність для оперативного використання в ЗВО в

сьогоднішніх кризових умовах викликає сумніви. Вони можуть застосовуватися лише із значною періодичністю на замовлення власників ЗВО, або контролюючих органів, а також в ситуації внутрішньої кризи у ЗВО, спричиненою поведінкою та особистісними якостями керівника.

При оцінюванні управлінських компетентностей керівників у сфері вищої освіти визначальним положенням є відповідь на питання: чи достатньо обмежитися оцінкою особистісних якостей і рис управлінця, чи треба брати до уваги ефективність функціонування ЗВО та його підрозділів. Якщо взяти за зразок виробничу сферу, то в ній успіх управлінської діяльності зазвичай визначається за критеріями продуктивності праці на підприємстві, його економічної ефективності (прибуток, рентабельність), позиції товарів і послуг на відповідних ринках. У діяльності ЗВО аналогічний підхід заслуговує на увагу, природно, з використанням специфічних критеріїв і показників. Доцільно використовувати такі об'єктивні показники ефективності, як обсяги освітніх послуг, рівень задоволеності здобувачів і роботодавців, які працевлаштували випускників, "черги" роботодавців за випускниками ЗВО, факультету, кафедри, його місце у міжнародних рейтингах, тенденції у кількості учасників конкурсів абітурієнтів та їх порівняння з іншими ЗВО тощо. Визначення цих та подібних показників не вимагає великого часу у значних фінансових витрат.

Доцільним є також розвиток практиці самооцінювання, за якої керівники та менеджери можуть оцінити свої компетентності, виявивши власні сильні та слабкі сторони, і визначивши сфери вдосконалення та особистісного розвитку.

Також для оцінювання управлінських компетентностей університетського менеджменту та визначення сфер для розвитку можна застосовувати 360-градусний зворотний зв'язок, в процесі якого управлінець отримує відповідну інформацію з кількох джерел, включаючи керівників, колег, підлеглих та здобувачів.

Оцінювання управлінських компетентностей керівників ЗВО має сенс лише у разі їхньої подальшої "роботи над помилками", встановлення зон особистісного розвитку, удосконалення здібностей та управлінських навичок, визначення напрямів і засобів поліпшення діяльності закладу. Для цього акцент треба робити перш за все на самоосвіту – самоорганізоване здобуття посадовою особою певних компетентностей під час повсякденної професійної діяльності, природно, з використанням відповідних Інтернет-ресурсів, зокрема платформ електронного навчання, яких на сьогодні існує велика кількість, та інших сучасних засобів.

Перманентні зміни політичного і соціально-економічного середовища, в якому реалізується професійна компетентність управлінців сфери вищої освіти, нові виклики і загрози диктують їм керівникам необхідність постійно нарощувати свій людський капітал, неперервно (впродовж життя) підвищувати професійну кваліфікацію. Самоосвіта має спрямовуватися на оновлення і удосконалення не лише суто управлінських компетентностей, а й знань, вмінь, навичок в сферах забезпечення безпеки життєдіяльності, фінансів, тендерних процедур, розвитку людського капіталу, стратегічного планування і прогнозування, комунікативних технологій.

Для розвитку конкретних компетентностей управлінцям доцільно використовувати різноманітні тренінги, семінари, онлайн-курси, програми наставництва, стажування тощо. Коучинг та менторство, надаючи управлінцям персоналізоване керівництво та підтримку, сприятимуть розвитку конкретних компетентностей, необхідних для досягнення визначених цілей і завдань.

Експериментальне навчання через досвід роботи може бути цінним інструментом розвитку управлінських компетентностей, оскільки створює можливості для навчання через отримання нових обов'язків, роботу над складними проєктами та пошук нових можливостей для зростання та розвитку. Участь в соціальних мережах та співпраця з колегами із інших ЗВО, стейкхолдерами допоможе розвинути навички спілкування, роботи в команді, отримати інформацію про передові практики управління, краще адаптуватися до нових обставин.

Висновки: 1. Ключову роль в удосконаленні управління вищою освітою, розв'язанні великої множини проблем і викликів у кризових умовах, спричинених російською воєнною агресією, грає розвиток управлінської компетентності керівників ЗВО. У сучасних умовах вони розглядаються як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що дають управлінцю змогу продуктивно здійснювати управлінську діяльність в динамічному освітньому просторі, відповідно до посадових обов'язків сприяти формуванню у молодого покоління здатності ефективно здійснити свою історичну місію по відновленню України.

2. Загальною відповіддю на виклики, які постають перед системою вищої освіти в Україні має стати впровадження новаторських ідей, методів та технологій у навчальний процес і управління, розвиток інноваційних форм навчання, підтримка психологічного здоров'я здобувачів та персоналу, забезпечення необхідних ресурсів для навчання. Керівники ЗВО, їх підрозділів мають розв'язувати нові безпрецедентні за своєю глибиною і складністю проблеми – у жорстких воєнних умовах ефективно сприяти духовному та інтелектуальному розвитку молодих людей, формуванню у них загальнолюдських та національних цінностей, стійких моральних якостей, громадянських переконань. 3. Поліпшення якості професійної, патріотичної і соціально-гуманітарної підготовки здобувачів пов'язано з необхідністю формування у керівників ЗВО, факультетів, кафедр, лабораторій широкого кола компонентів управлінської компетентності, зокрема таких, як: когнітивний, діяльнісний, мотиваційний, рефлексивний.

3. Ключовим елементом компетентності менеджерів вищої освіти, який здійснює визначальний вплив на продуктивність та результативність діяльності ЗВО, є здібності до стратегічного планування, тобто визначення пріоритетів в умовах невизначеності з врахуванням ризиків та загроз, розроблення шляхів і методів їх запобігання. Компонент стратегічного планування у структурі управлінської компетентності керівництва ЗВО включає вміння управляти персоналом, фінансовими, технічними, матеріальними та інформаційними ресурсами для досягнення стратегічних мети і завдань освітньої установи.

4. Специфіка роботи управлінців у сфері вищої освіти у значній мірі полягає в умінні взаємодіяти, комунікувати, створювати сприятливий клімат для співпраці, посилювати мотивацію персоналу, навіть у найважчих кризових умовах. Комунікативні якості керівників ЗВО мають першочергове значення при здійсненні кадрової селекції і залученні необхідних фахівців, управлінні кар'єрою науково-педагогічного персоналу та раціональному використанні їхнього потенціалу, що забезпечує інтереси як самих працівників, так і закладу освіти.

5. Серед динамічних складників управлінських компетентності керівників ЗВО найважливішим є лідерство. Здатність до лідерства проявляється у таких інтегральних характеристиках керівника, як визнання іншими права особи на певне верховенство, перш за все щодо прийняття рішень, визначення пріоритетів, а також висока особиста активність, вміння брати відповідальність на себе, "заряджати" інших своєю енергією.

6. Важливим напрямом розвитку менеджменту у системі вищої освіти є оцінювання управлінських компетентностей керівництва ЗВО, визначення відповідних методик. Однак більшість існуючих методик є занадто складними, їх доцільність для оперативного використання в ЗВО в сьогоdnішніх кризових умовах викликає сумніви. З усього арсеналу методів і методик оцінювання компетентностей персоналу стосовно управлінської діяльності керівника ЗВО, або його підрозділу, головним є визначення особистого управлінського внеску в їхню діяльність. Доцільно використовувати об'єктивні показники ефективності, що не вимагають великого часу і значних фінансових витрат. До них, зокрема, слід віднести обсяги освітніх послуг, рівень задоволеності здобувачів і роботодавців, які працевлаштували випускників, місце ЗВО у міжнародних рейтингах, тенденції у кількості учасників конкурсів абітурієнтів та їх порівняння з іншими ЗВО тощо.

7. З метою оцінювання управлінських компетентностей керівників ЗВО та їх підрозділів слід перш за все використовувати практику самооцінювання, за якої керівники та менеджери можуть оцінити свої компетентності, виявляти власні сильні та слабкі сторони, і визначати сфери вдосконалення та особистісного розвитку. Також можна застосовувати методику 360-градусного зворотного зв'язку, в процесі якого управлінець отримує потрібну інформацію з кількох джерел, включаючи керівників, колег, підлеглих та здобувачів.

8. Оцінювання управлінських компетентностей керівників ЗВО має здійснюватися для встановлення зон особистісного розвитку, удосконалення здібностей та управлінських навичок, визначення напрямів і засобів поліпшення діяльності ЗВО. Для цього акцент треба робити перш за все на самоосвіту, природно, з використанням відповідних платформ електронного навчання, яких на сьогодні існує велика кількість, та інших сучасних засобів.

1. Administrative leadership managerial competencies in higher educations (study on planning aspect) / L. Susanti et al. 2nd international conference innovation in education (icoie 2020), Padang, Indonesia, 7 November 2020. Paris, France, 2020. URL: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.240>.

2. Agasisti T. Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. Tertiary education and management. 2017. Vol. 23, no. 3. P. 187–190. URL: <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>.

3. Bhat S. A. Managerial profile of administrators in higher education: educational administration in higher education. London : LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 268 p.
4. Gentle P., Clifton L. How does leadership development help universities become learning organisations?. The learning organization. 2017. Vol. 24, no. 5. P. 278–285. URL: <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2017-0019>
5. Horth D. M., Vehar J. Becoming a leader who fosters innovation. : white paper. Brussels : Center for Creative Leadership, 2014. 25 p. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2014/03/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>.
6. Laud R., Arevalo J., Johnson M. The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: advancing theory and relevancy for contemporary managers. Journal of management & organization. 2015. Vol. 22, no. 4. P. 435–456. URL: <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.48>.
7. Morris L. The BIG SHIFT: the 83 most important changes that everyone should know about, and the big shift that changes everything. Scotts Valley : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 201 p.
8. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія / М. С. Дороніна та ін. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с. URL: <http://surl.li/lycri>.
9. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. Наукові перспективи. 2022. № 7(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
10. Кир'янова О. В., Кравчук О. І., Варіс І. О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
11. Олешко П.С., Кінах Н.В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. Вісник післядипломної освіти (серія «Педагогічні науки»). 2019. № 9 (38). С. 113–132. URL: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132)
12. Національний освітньо-науковий глосарій. К.: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 524 с.
13. Про вищу освіту: Закон України від 02.05.2023 № 3062-IX. URL: <http://surl.li/jhtp> (дата звернення 10. 11. 2023 р.)
14. Drucker P. F. The effective executive. London : Routledge, 2018. 184 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080549354>.
15. Ли Якокка, Сонни Клайнфилд. Карьера менеджера. М.: Попурри. 2007. 384 с.
16. Базелюк В.Г. Управління професійною кар'єрою науково педагогічних працівників у закладі вищої освіти. Вісник післядипломної освіти (серія «Педагогічні науки»). 2020. Вип.10(39). С. 10–23. URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650-10-23>.
17. Murillo-Vargas, G., Bedoya-Dorado, C., & González-Campo, C. H. (2021). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. Educaciyn u educadores, 23(4), 685–708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
18. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. International Journal of Educational Management, 21(5), 407–417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>.
19. Григораш В. В. Оцінка рівня професійної компетентності педагога. Педагогічний альманах. 2012. Вип. 16. С. 116–121.
20. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 9. С. 177–181
21. Нагара М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2010. № 7. С. 143–149. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/7/Nagara.pdf

1. Susanti, L., Gistituati, N., Yasri & Hadiyanto. (2020). Administrative Leadership Managerial Competencies in Higher Educations (Study on Planning Aspect). У 2nd International Conference Innovation in Education (ICoIE 2020). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.240>

2. Agasisti, T. (2017). Management of Higher Education Institutions and the Evaluation of their Efficiency and Performance. Tertiary Education and Management, 23(3), 187–190. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250> .

3. Bhat, S. A. (2012). *Managerial Profile of Administrators in Higher Education: Educational Administration in Higher Education*. LAP Lambert Academic Publishing.
4. Gentle, P., & Clifton, L. (2017). How does leadership development help universities become learning organisations? *The Learning Organization*, 24(5), 278–285. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2017-0019>
5. Horth D. M., Vehar J. (2014) *Becoming a leader who fosters innovation.: white paper*. Brussels: Center for Creative Leadership. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2014/03/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>.
6. Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2015). The changing nature of managerial skills, mind-sets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 435–456. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.48>
7. Morris, L. (2018). *The BIG SHIFT: The 83 Most Important Changes That Everyone Should Know About, and the Big Shift that Changes Everything*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
8. Doronina M. et al. (2019) *Managerial competence of enterprise executives development*. Kharkiv: FOP Liburkina. [in Ukrainian] URL: <http://surl.li/lycri>.
9. Lopushniak, H., & Mylyanyk, R. (2022). Managerial competences of the supervisor: modern challenges and determinants of development. *Naukovm perspektivi*, (7(25)). [in Ukrainian] [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
10. Kyrianova, O., Kravchuk, O., & Varis, I. (2022). MBA programs qualification requirements standardization founded on competency-based approach. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (42). [in Ukrainian] URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
11. Oleshko, P., & Kinakh, N. (2019). The structure of the management competence of the head of the educational institution in the system of postgraduate pedagogical education. *Bulletin of Postgraduate Education (Series «Educational sciences»)*, (38), 113–132. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132)
12. Kremen, V. (2018) *National educational and scientific glossary. KONVI-PRINT*. [in Ukrainian]
13. Law of Ukraine on higher education № 3062-IX. (2023, May 5). [in Ukrainian] URL: <http://surl.li/jhtp>
14. Drucker, P. F. (2018). *The Effective Executive*. Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080549354>.
15. Iacocca, L. (1989). *Talking straight*. Bantam.
16. Bazeliuk, V. (2020). Managing the academic staff professional career in a higher education institution. *Bulletin of Postgraduate Education (Series «Educational sciences»)*, (39), 10–23, URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650-10-23>.
17. Murillo-Vargas, G., Bedoya-Dorado, C., & Gonz6lez-Campo, C. H. (2021). Competencias directivas en la gestiyn universitaria en Colombia. *Educaciyn y educadores*, 23(4), 685–708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
18. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407–417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>.
19. Grygorash, V. (2012). B. B. Assessing the level of teachers' professional competence. *Pedagogical almanac*, (16), 116–121. [in Ukrainian]
20. Gruzina, I (2011) Improving the system for assessing the competences of enterprise personnel. *Business Inform*, (9), 177–181 [in Ukrainian]
21. Nahara, B. (2010). Assessment of employee competence as a priority area of human resource management based on coaching. *Bulletin of NTU "KhPI"*. Series: Technical progress and production efficiency, (7), 143–149. [in Ukrainian] URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/вестник/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/7/Nagara.pdf