ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ДИТЯЧОГО БУДИНКУ-ІНТЕРНАТУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ»

Виконав: студент групи
ТУ-8-23-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Купрійчук Дмитро Васильович
Керівник: к.держ.упр., Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Купрійчук Дмитро Васильович. “Формування управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату в контексті сучасних викликів державної політики”.

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти “*магістр*” *із спеціальності* “*Публічне управління та адміністрування*” *- Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025*

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні основи управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату. Розкрито організаційно-практичні умови формування управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату. Розглянуто управлінську компетентність керівника інтернатного закладу в контексті сучасної державної політики.

Ключові слова: управлінська компетентність, дитячий будинок-інтернат, керівник інтернатного закладу, державна політика.

SUMMARY

Kupriichuk Dmytro. "Formation of managerial competence of the head of a children's boarding school in the context of modern challenges of state policy".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of the managerial competence of the head of a children's boarding school. The organisational and practical conditions for the formation of managerial competence of the head of a children's home are revealed. The managerial competence of the head of a residential institution in the context of modern state policy is considered.

Key words: managerial competence, orphanage, head of an orphanage, state policy.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ДИТЯЧОГО БУДИНКУ-ІНТЕРНАТУ 7

1.1. Суть поняття “управлінська компетентність” керівника інтернатного закладу 7

1.2. Структура управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату 15

1.3. Функції управління в інтернатному середовищі 26

Висновки до першого розділу 33

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАКТИЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ДИТЯЧОГО БУДИНКУ-ІНТЕРНАТУ 35

2.1. Сучасні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів 35

2.2. Методи формування управлінської компетентності в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану 41

Висновки до другого розділу 47

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ІНТЕРНАТНОГО ЗАКЛАДУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ 48

3.1. Вплив сучасних викликів державної політики на управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату 48

3.2. Шляхи вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій 54

Висновки до третього розділу 61

ВИСНОВКИ 63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління дитячими будинками-інтернатами в Україні зазнає значних трансформацій у зв'язку з актуальними викликами державної політики. Серед ключових змін − процес деінституціалізації, спрямований на скорочення мережі інтернатних закладів та розвиток альтернативних форм виховання, таких як прийомні сім'ї та дитячі будинки сімейного типу. Вказані реформи вимагають від керівників інтернатних установ переосмислення своїх управлінських підходів, адаптації до нових умов та активної участі в процесах реорганізації системи догляду за дітьми.

Крім того, воєнний стан та пов'язані з ним соціальні потрясіння посилили потребу в ефективному управлінні інтернатними закладами як осередками тимчасового прихистку та підтримки для дітей, які зазнали втрат або травматичного досвіду. У цьому контексті керівники повинні не лише забезпечувати стабільне функціонування установ, а й виступати лідерами змін, здатними оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безпеку і добробут вихованців.

Науковці, такі як О. Андрухович, А. Баран, Г. Бевз, Н. Гордієнко, Л. Грицишина, А. Дакал, А. Дєгтяр, Л. Завацька, Ю. Кахіані, М. Максимова, А. Надточій, В. Пєтков, О. Розгон, М. Савчин, Н. Статівка, О. Терновець, І. Чайка, І. Ярмолинська та інші досліджують аспекти державної політики у сфері захисту прав дітей, модернізації інтернатних закладів, соціального супроводу, розвитку альтернативних форм виховання, механізмів реінтеграції та інституційної підтримки дітей, які залишилися без батьківського піклування.

Однак, попри наявність значної кількості досліджень, питання формування управлінської компетентності керівників дитячих будинків-інтернатів в умовах сучасних викликів державної політики потребує подальшого вивчення. Зокрема, необхідно розробити ефективні стратегії підготовки та підтримки керівників, які б враховували специфіку їхньої

діяльності в умовах трансформацій соціальної сфери та забезпечували б належний рівень захисту прав та інтересів дітей, що перебувають в інтернатних закладах.

Об'єктом дослідження є управління інтернатними закладами в умовах трансформації державної політики.

Предметом дослідження є формування управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату в контексті сучасних викликів державної політики.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основ управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату, аналіз організаційно-практичних умов її формування, а також визначення шляхів удосконалення управлінської компетентності в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

- визначити суть поняття "управлінська компетентність" керівника інтернатного закладу;
- розглянути функції управління в інтернатному середовищі;
- дослідити сучасні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів;
- вивчити методи формування управлінської компетентності в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану;
- здійснити аналіз впливу сучасних викликів державної політики на управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату;
- запропонувати шляхи вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій.

Методологія дослідження базувалася на використанні комплексного підходу, що поєднував системний, компетентнісний, діяльнісний та міждисциплінарний підходи до вивчення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу. Застосовано методи теоретичного аналізу наукових джерел, узагальнення, порівняння, моделювання, а також елементи

контент-аналізу для виявлення сучасних тенденцій у сфері публічного управління та соціального захисту дітей. Обрані методи дозволили всебічно охарактеризувати сутність, структуру та напрями вдосконалення управлінської компетентності в умовах суспільних трансформацій.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій та в узагальненні практичних шляхів її вдосконалення. Запропоновано комплекс підходів, що включає формування стратегічного бачення, розвиток цифрової та психологічної компетентності, безперервну освіту та здатність до управління в умовах криз, що дозволяє адаптувати діяльність закладу до сучасних викликів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у процесі підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів, розробці освітніх програм з управлінської підготовки, а також у впровадженні ефективних управлінських стратегій в умовах суспільних трансформацій. Запропоновані підходи можуть бути використані закладами післядипломної освіти, органами місцевого самоврядування, центрами соціальних послуг для вдосконалення управління установами соціального захисту та забезпечення якості підтримки дітей у кризових ситуаціях.

Структура дослідження включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, а бібліографічний список містить 55 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ДИТЯЧОГО БУДИНКУ-ІНТЕРНАТУ

1.1. Суть поняття “управлінська компетентність” керівника інтернатного закладу

Керівник дитячого будинку-інтернату посідає центральне місце в реалізації управлінських процесів, оскільки саме він формує стратегічний вектор розвитку закладу, визначає пріоритети діяльності та несе відповідальність за координацію усіх функціональних напрямів — від виховного середовища до адміністративного забезпечення. Така роль вимагає чіткого розуміння не лише загальних понять управління, а й особливостей управлінської компетентності у специфічному контексті соціально-виховного інтернатного простору.

У сучасній науковій літературі терміни “управління”, “керівництво” та “менеджмент” часто розглядаються як взаємозамінні в межах соціального управління. Водночас їх змістове навантаження має відмінності залежно від об’єкта впливу. Так, управління вважається ширшим поняттям, що охоплює координацію систем і процесів, тоді як керівництво передбачає цілеспрямовану діяльність із людьми — колективами або окремими працівниками [4; 27; 51]. Визначення, запропоноване А. Дакал, трактує управління як особливу діяльність, що забезпечує узгодженість взаємодії суб’єктів системи задля досягнення спільної мети [12]. Л. Кривачук, уточнюючи цю позицію, розмежовує управління як вплив на процеси, і керівництво — як спрямування дій конкретних осіб, акцентуючи, що керівник фактично виконує функції менеджера, який організовує роботу підлеглих для досягнення результату [25].

У науковому дискурсі термін “менеджмент” зазвичай вживається у таких контекстах:

- коли акцент робиться на ефективності управлінської діяльності;
- коли йдеться про професійну діяльність керівника з відповідною фаховою підготовкою;
- коли обговорюється управління як галузь наукового знання.

Така диференціація є результатом поступової інтеграції вітчизняної управлінської практики в глобальний контекст, що зумовлює уніфікацію термінологічного апарату і дозволяє застосовувати категорії світової управлінської теорії у сфері функціонування соціальних закладів, зокрема — інтернатних установ. Отже, для того, щоб розкрити суть управлінської компетентності керівника інтернатного закладу, необхідно розглядати її в широкому контексті професійної підготовки, функціональної багатогранності та соціальної відповідальності. Така компетентність включає здатність не просто управляти ресурсами чи контролювати виконання обов'язків, а й формувати сприятливе середовище для розвитку дитини, забезпечуючи при цьому відповідність управлінських рішень нормам законодавства, етичним стандартам і сучасним вимогам публічного адміністрування.

Діяльність керівника дитячого будинку-інтернату є складною формою управління, що вимагає не лише організаційних здібностей, а й глибокого розуміння процесів трансформації соціально-виховного середовища. Саме він несе відповідальність за злагоджену роботу колективу, розвиток інституційної культури закладу, ефективне використання ресурсів і підтримку умов, у яких вихованці можуть не лише проживати, а й соціально адаптуватися. У такому контексті доцільним є звернення до ключових понять, що стосуються управлінської діяльності – "управління", "менеджмент", "керівництво" – з метою формування цілісного уявлення про зміст управлінської компетентності.

А. Надточій визначав управління як специфічну форму діяльності, здатну перетворювати неорганізоване середовище в цілеспрямовану, ефективну систему, зорієнтовану на досягнення результатів [34]. Його позиція акцентує не стільки на адміністративній складовій, скільки на здатності

об’єднувати людей навколо спільної мети, що особливо актуально в умовах функціонування інтернатного закладу.

У свою чергу, І. Ярмолинська підкреслює, що управління – це насамперед діяльність, заснована на свідомому виборі цілей та ухваленні рішень, які реалізуються через організаційні структури, регулювання, зворотний зв’язок та постійне оновлення інформації [51]. Такий підхід дозволяє розглядати управлінську діяльність керівника інтернату як системну, що поєднує стратегічне мислення з оперативним реагуванням на виклики.

О. Баштанник визначає управлінський процес як інструмент впорядкування функціонування будь-якої соціальної системи [3], що повністю відповідає завданням інтернату як установи з особливим режимом життєдіяльності. У свою чергу, філософська література розглядає управління як невід’ємну функцію всіх організованих систем – від біологічних до технічних і соціальних – що забезпечує збереження структури, підтримку діяльності та реалізацію мети.

Н. Гордієнко у своїх дослідженнях підкреслює, що управління передбачає не лише підтримку внутрішнього порядку, але й активне реагування на динаміку зовнішнього середовища, опираючись на закономірності розвитку системи і принципи саморегуляції [9]. Такий погляд є вкрай важливим у контексті змін, які постійно відбуваються в соціальній сфері, зокрема в умовах реформування інтернатних закладів.

Згідно з трактуванням Ю. Кахіані та А. Бондарчук, управління – це процес, який охоплює планування, організацію, мотивацію і контроль, і спрямований на досягнення визначених цілей [19]. Саме ці елементи лягають в основу управлінської компетентності керівника, формуючи його здатність організовувати ефективну роботу всіх підрозділів закладу.

Аналізуючи різні підходи, можна виокремити такі характерні ознаки управління:

- воно є особливою, цілеспрямованою формою людської діяльності;
- реалізується через організовані соціальні системи;

- передбачає системний вплив на керовану структуру;
- пов’язане з прийняттям управлінських рішень та досягненням цілей.

Термін “менеджмент” у науковій літературі розглядається не лише як набір управлінських технік, а як цілісна управлінська філософія. У Тлумачному словнику зазначено, що менеджмент охоплює принципи, методи, форми та засоби управління, що спрямовані на досягнення максимальної ефективності [4]. І. Доля наголошує на соціальній значущості менеджменту, вбачаючи в ньому нову управлінську парадигму, яка спрямована на мотивацію працівників, їх залучення до процесу прийняття рішень і формування атмосфери гідності та професійної реалізації [15].

І. Комар та Р. Петришин трактують менеджмент як складову частину управлінської діяльності, що орієнтована на досягнення цілей за допомогою оптимального використання ресурсів і технічних засобів [23]. Даний підхід дозволяє розглядати управлінську компетентність не лише як теоретичну підготовленість, але і як практичну спроможність ефективно організовувати діяльність у межах конкретного закладу.

У галузі соціального управління також активно використовується поняття “освітній менеджмент”, яке, на думку Л. Кривачук та інших дослідників, охоплює принципи, методи, організаційні моделі та технологічні підходи до управління процесами, спрямованими на підвищення ефективності системи [25]. Попри педагогічне походження терміна, його основні положення можуть бути застосовані до практики управління інтернатними закладами, оскільки йдеться про цілеспрямоване впорядкування багаторівневої організаційної структури із соціальною, виховною та адміністративною функцією.

Загалом, управлінська компетентність керівника дитячого будинку-інтернату інтегрує в собі широкий спектр знань, навичок і якостей, які дозволяють не лише ефективно організовувати життєдіяльність закладу, але й

адаптувати його до викликів сучасного суспільства, дотримуючись принципів гуманності, відповідальності та цілеспрямованості.

Згідно з твердженням І. Пєша, керівник — це не просто організатор чи адміністратор, а професіонал, який володіє спеціальними знаннями й уміннями, необхідними для реалізації результативного управління в освітньому середовищі. Аналізуючи поняття “менеджмент”, “управління” та “керівництво”, дослідник виділяє кілька рівнів їх сприйняття: як професійну діяльність, як наукову категорію, як практичний процес, як сукупність осіб, які здійснюють керівництво, а також як структурну одиницю управлінського апарату [36]. Усе це підкреслює складність та багатогранність управлінської функції в соціально-освітньому закладі, яким є і дитячий будинок-інтернат.

Уточнення сутнісних характеристик понять “управлінська компетентність” і “професійна компетентність” керівника інтернатного закладу передбачає необхідність врахування особливостей його професійної діяльності. На думку О. Мордань, специфіка управління в такому контексті полягає у предметі та результаті управлінської взаємодії: основним об’єктом керівного впливу є не матеріальні засоби, а люди, інформація, ідеї; ключовим інструментом – вербальна комунікація, а результат діяльності проявляється у трансформації психологічних характеристик вихованців і працівників, зокрема у зміні їхніх установок, знань, навичок і поведінкових стратегій [33].

У діяльності керівника дитячого будинку-інтернату, на відміну від суто освітніх закладів, ключовим результатом не завжди виступає академічна успішність, як у школі, а передусім фізичне, психоемоційне здоров’я та соціальна адаптація дитини, що є основою її подальшого повноцінного розвитку. Тому управління в інтернатному закладі потребує особливого підходу – не лише організаційного, а й глибоко гуманістичного. Спираючись на таких дослідників, як О. Міщенко, Є. Сівакова та інших [31; 55], можна виділити декілька визначальних характеристик управлінської діяльності керівника інтернатного закладу:

- за змістом — вона є трансформаційною, спрямованою на оновлення та розвиток системи керування, методів впливу на виховний процес і, що не менш важливо, на самовдосконалення самого управлінця;
- за формою — комунікативна, оскільки управлінські рішення реалізуються через пряму або опосередковану взаємодію з педагогами, персоналом, батьками, дітьми;
- за структурою — ціннісно-орієнтована, тобто така, що передбачає формування у колективі спільних ідеалів, пріоритетів, ставлень та професійної етики.

Дослідження вітчизняних психологів і педагогів, зокрема О. Андрухович, Л. Волинець, Д. Касьянова та І. Щербак [1], демонструють, що однією з найбільш суттєвих особливостей управлінської діяльності є її багатофункціональність. Керівник виконує цілу низку управлінських ролей і завдань, які охоплюють різні напрями функціонування установи.

Згідно з даними Ю. Горемикіної, протягом одного робочого дня керівник здійснює понад 200 управлінських дій, кожна з яких має власну мету, структуру та функціональну спрямованість [10]. Йдеться про управління колективом, документацією, безпекою, матеріально-технічними ресурсами, а також — про планування, кадрове забезпечення, оцінювання та вдосконалення управлінських рішень. В цілому, ефективне функціонування дитячого будинку-інтернату вимагає, щоб його керівник володів комплексом знань, умінь і особистісних характеристик, які забезпечують здатність приймати обґрунтовані рішення, організовувати діяльність колективу, мотивувати працівників і створювати умови для розвитку дітей.

Аналіз наукових підходів до сутності професійно-управлінської компетентності дозволяє дійти висновку, що ключовими її компонентами є:

- здатність до управлінської діяльності – як комплекс теоретичних і практичних умінь;
- готовність до управлінської діяльності – як особистісна установка до лідерства і відповідальності;

– професійно важливі якості – такі як стресостійкість, комунікативність, етичність, стратегічне мислення.

Управлінська компетентність є динамічною категорією, яка формується в процесі професійної діяльності, змінюється під впливом соціального середовища та постійно адаптується до нових нормативних вимог, стандартів і викликів, що постають перед керівником закладу соціального типу.

Значний внесок у розкриття змісту професійної компетентності педагога й управлінської компетентності керівника в системі освіти зробили такі вчені, як А. Дєгтяр, О. Бородін [14]. Теоретичний аналіз їхніх праць дає змогу стверджувати, що управлінську компетентність не варто розглядати як просту сукупність знань про управлінські процеси чи як набір навичок для виконання конкретних функцій керівника. Її природа значно глибша та включає багатовимірну систему особистісних, когнітивних і діяльнісних характеристик.

К. Ковальова трактує управлінську компетентність як складне інтегративне утворення, що охоплює як теоретичну обґрунтованість, так і практичну готовність керівника до реалізації широкого спектра управлінських функцій. Ідеться, зокрема, про аналітичну діяльність, постановку цілей, планування, організацію, контроль, а також регуляцію внутрішніх процесів у колективі, що забезпечує ефективність функціонування соціально-виховного середовища [21].

З огляду на специфіку інтернатного закладу, управлінська компетентність керівника виявляється не тільки в професіоналізмі, а й у здатності адаптувати управлінські дії до унікальних умов постійного перебування дітей у закладі, що має на меті не лише виховання, а й соціальний захист. Дана компетентність має особистісне забарвлення і залежить від індивідуальних якостей керівника, рівня його рефлексії, готовності до змін і прийняття відповідальності.

До основних ознак сформованої управлінської компетентності, що набувають особливого значення в контексті інтернату, належать:

- здатність оперативно оновлювати управлінські знання та критично оцінювати їх значущість для вирішення завдань у практиці щоденного керівництва, що передбачає постійне звернення до сучасних наукових джерел, аналітичної інформації про стан закладу;
- гнучкість у прийнятті рішень, яка проявляється у вмінні адаптувати типові алгоритми дій до складних або нетипових ситуацій, що виникають у роботі з дітьми, персоналом чи контролюючими органами;
- здатність до критичного мислення, що дозволяє керівникові не лише аналізувати ситуацію, а й приймати обґрунтовані, виважені рішення, аргументувати їх колективу, захищати перед вищими інстанціями та адаптувати до поточних умов;
- наявність практичного управлінського досвіду, який не лише накопичується, а й постійно осмислюється: ефективний керівник інтернату здатен рефлексувати, узагальнювати попередній досвід і на його основі обирати найдоцільнішу модель дій у кожній конкретній ситуації.

Отже, усе вищезазначене дозволяє визначити управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату як динамічну, багатокомпонентну систему, що включає інтелектуальні, емоційно-вольові, професійно-практичні та соціальні елементи. Її постійне оновлення й розвиток обумовлені не лише вимогами до ефективності управління, але й особливостями роботи з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Крім того, сутність професійно-управлінської компетентності не можна вичерпати лише педагогічними категоріями. Її зміст постійно наповнюється за рахунок знань з різних галузей – психології, соціології, права, педагогічного менеджменту, адміністративного управління та гуманітарної антропології. Такий міждисциплінарний підхід сприяє формуванню в керівника інтернатного закладу цілісного, стратегічного і гнучкого стилю управлінського мислення, здатного відповідати сучасним викликам у сфері соціального захисту.

1.2. Структура управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату

Застосування компетентнісного підходу у формуванні управлінського потенціалу керівника дитячого будинку-інтернату передбачає необхідність чіткого визначення структурних компонентів управлінської компетентності. Саме від глибини розуміння її внутрішньої побудови залежить ефективність педагогічних стратегій підготовки управлінських кадрів у сфері соціального захисту та виховання. У межах зазначеного підходу враховуються базові принципи єдності особистості й діяльності, які лежать в основі професійного функціонування керівника інтернатного закладу. Теоретичні засади формування компетентнісної структури спираються на уявлення про педагогічну діяльність як складну психосоціальну систему, що передбачає одночасну залученість свідомості, волі, мотиваційних та інтелектуальних механізмів [8]. Л. Мельник, аналізуючи психолого-педагогічну літературу, акцентує на тому, що управлінська компетентність охоплює всі базові складові психіки особистості, зокрема когнітивні, емоційні та вольові процеси. У зв’язку з цим вона структурується на основі трьох взаємопов’язаних компонентів [30]:

- особистісно-мотиваційний компонент – це сукупність внутрішніх орієнтацій, переконань, потреб і цінностей, що спонукають керівника до активної управлінської діяльності, формують його відповідальне ставлення до професійних обов’язків;
- когнітивно-операційний компонент – включає знання, навички та вміння, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і впровадження їх у практику функціонування інтернатного закладу;
- аналітико-рефлексивний компонент – охоплює здатність до аналізу власної професійної поведінки, оцінювання результатів управлінської діяльності, рефлексії взаємодії з колективом та здатності до самокорекції й самоуправління.

Більш докладний розгляд кожного з цих компонентів дозволяє виявити ті елементи, які визначають якість управлінської діяльності керівника. Особистісно-мотиваційний компонент виконує ключову функцію у процесі становлення компетентного керівника, оскільки саме мотиваційна сфера забезпечує стійку зацікавленість у підвищенні ефективності професійної діяльності. Професійне самоствердження, розвиток ініціативності, прагнення до самореалізації та постійного вдосконалення — усе це є ознаками сформованої управлінської мотивації. Крім того, формування цієї складової відбувається через активну взаємодію з цінностями, професійними настановами, моральними переконаннями та соціальними орієнтирами, що задають вектор управлінських рішень.

Неможливо досягти результативності в управлінні без наявності внутрішньої потреби діяти, приймати рішення, брати відповідальність. Ініціативність, як вираження активної позиції керівника, є показником здатності до критичного осмислення усталених підходів, відкритості до інновацій, прийняття нестандартних рішень у складних умовах функціонування соціального закладу. Вказане вимагає глибокої внутрішньої мотивації, яка спирається на особистісні цінності [7]. Загалом, особистісно-мотиваційна складова управлінської компетентності розкриває інтегративні характеристики керівника — його здатність орієнтуватися на гуманістичні ідеали, підтримувати баланс між вимогами державної політики й потребами підлеглих, створювати етичне та безпечне середовище в інтернатному закладі.

У свою чергу, когнітивно-операційний компонент охоплює знання у сфері організації соціально-виховного процесу, нормативно-правового регулювання, кадрового менеджменту, бюджетного планування та взаємодії з місцевими органами влади. Ефективність цієї компоненти проявляється в умінні оперативно приймати управлінські рішення, розробляти стратегії розвитку установи, координувати діяльність персоналу, застосовувати методи моніторингу й оцінки результатів. Нарешті, аналітико-рефлексивний компонент є свідченням зрілості управлінського мислення. Він виражається у

здатності до глибокого самоаналізу, усвідомлення наслідків своїх дій, перегляду управлінських підходів на основі досвіду, аналізу зворотного зв’язку від працівників і вихованців. Важливою є також здатність керівника вибудовувати власну траєкторію професійного зростання на основі саморефлексії та самооцінки. Загалом, управлінська компетентність керівника дитячого будинку-інтернату має складну внутрішню структуру, яка поєднує ціннісні засади, когнітивно-діяльнісні вміння та рефлексивно-аналітичні здібності. Її гармонійне функціонування є запорукою ефективної організації діяльності інтернатного закладу, забезпечення психологічного комфорту вихованців і досягнення високих стандартів у сфері публічного управління [43].

Важливою складовою особистісно-мотиваційного компонента управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату є його здатність усвідомлювати, приймати й реалізовувати в практиці професійної діяльності систему управлінських цінностей. Саме ціннісна орієнтація визначає, яким буде стиль управління, які рішення ухвалюватимуться, і якою мірою керівник здатен поєднувати ефективність з етичністю. У цьому контексті управлінська діяльність виходить за межі технічного керування процесами і перетворюється на ціннісно обумовлену взаємодію з людьми в умовах соціального виховання.

Науковці, зокрема Н. Комарова та А. Зінченко [24], відзначають, що педагогічні цінності у сфері управління втілюються в таких орієнтирах, як соціальна самореалізація, професійне зростання, задоволення потреби в міжособистісній взаємодії, гуманістичне осмислення своєї діяльності, а також прагнення до досягнення прикладних результатів у межах конкретного соціального середовища. З огляду на це, управлінська компетентність керівника інтернатного закладу потребує не лише технічної грамотності, але й глибоко вкорінених етичних переконань.

Розмаїття ціннісних орієнтацій у сфері педагогічного управління дістало узагальнення в класифікації І. Ісаєва, яка, на нашу думку, має прикладне значення для розуміння управлінської діяльності в інтернатних умовах:

- цінності-цілі відображають значущість мети на різних управлінських рівнях: від загальноінституційних цілей закладу до індивідуального розвитку кожної дитини. Прийняття цих цілей як особистих орієнтирів формує внутрішній мотиваційний стрижень керівника;
- цінності-знання втілюють важливість володіння сучасними підходами до управління, знанням нормативної бази, методик педагогічного впливу та механізмів ефективного функціонування інтернатного простору;
- цінності-взаємини підкреслюють важливість конструктивної комунікації між усіма учасниками освітньо-виховного процесу, зокрема між вихователями, персоналом, вихованцями та батьками, формуючи моральну атмосферу закладу;
- цінності-якості акцентують на особистісних рисах керівника, таких як здатність до передбачення, співробітництва, координації колективної діяльності, уміння поєднувати цілісність управлінського бачення з гнучкістю в прийнятті рішень [102].

Таким чином, у межах мотиваційного компонента управлінської компетентності цінності виступають не лише орієнтирами дій, але й інструментами прийняття управлінських рішень, що мають узгоджувати інтереси закладу, держави, вихованців і працівників.

Цікавою є позиція британського психолога Дж. Равена, який у своїх дослідженнях підкреслює нерозривний зв’язок між мотивацією та проявом компетентностей. Згідно з його твердженням, жодна компетентність не може бути продуктивною поза рамками особистісної зацікавленості. Розвиток здібностей відбувається лише за умов, коли діяльність є змістовно важливою для суб’єкта, а мотивація стає внутрішнім каталізатором її реалізації [54]. На його думку, ефективність дій визначається не окремою компетентністю, а взаємодією цілого комплексу взаємопов’язаних особистісних характеристик,

які активізуються під час просування до мети. Така позиція є особливо актуальною для керівника інтернатного закладу, діяльність якого має багатоаспектний характер, вимагає одночасного виконання адміністративних, соціальних і гуманістичних функцій.

Отже, мотиваційна складова структури управлінської компетентності не є периферійним елементом, а визначає якість функціонування всієї системи управління. Саме вмотивованість, ідейна переконаність, прагнення до соціального впливу й особистісної реалізації роблять керівника здатним не лише адаптуватися до умов роботи, а й бути джерелом змін у закладі та системі в цілому.

У контексті формування управлінської компетентності керівника інтернатного закладу важливим є не лише засвоєння професійних знань і функціональних обов'язків, а й глибоке оволодіння системою педагогічно-управлінських цінностей. Саме ціннісна база виступає платформою для подальшого особистісного та професійного самовдосконалення керівника, створює основу його управлінської культури, а також забезпечує узгодженість між особистісними переконаннями та управлінськими діями.

Аналіз наукових джерел [8; 48] свідчить, що управлінська компетентність не є автономним феноменом, а повинна розглядатися в нерозривному зв'язку з професійно-педагогічною компетентністю, яка визначає якість управління освітньо-виховним середовищем, особливо у специфічних умовах функціонування дитячого будинку-інтернату. Такий взаємозв'язок вимагає уточнення змісту понять "професійна компетентність фахівця" та "професійно-педагогічна компетентність керівника", оскільки саме вони формують теоретичну й прикладну основу управлінської ефективності.

Згідно з позицією А. Баран, термін "професійна компетентність" є одним із ключових у сучасній педагогічній науці, оскільки він відображає зміни, що відбуваються в системі підготовки фахівців упродовж останніх десятиліть. У науковому дискурсі цей термін почав широко використовуватися наприкінці

XX століття, водночас із формуванням компетентнісного підходу в освіті — підходу, який орієнтує навчальний процес не на запам’ятовування сукупності знань, а на формування здатності до самостійного використання цих знань у складних, змінних і соціально значущих ситуаціях [2].

Перехід до компетентнісної моделі освіти є наслідком трансформацій суспільства: індустріальне XX століття вимагало від фахівців вузької спеціалізації та обмеженого набору вмінь, натомість інформаційне суспільство XXI століття потребує високого рівня гнучкості, критичності мислення, готовності до самостійного прийняття рішень у нових умовах. Стала потреба в ініціативних, відповідальних і мобільних управлінцях, які здатні застосовувати знання не лише в межах стандартних завдань, а й у процесі вирішення комплексних соціальних проблем, зумовила оновлення вимог до професійної компетентності керівника дитячого будинку-інтернату.

Ще одним вагомим аргументом на користь компетентнісного підходу є зміна ролі людського ресурсу в соціально-економічному розвитку суспільства. Згідно з положеннями Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, головним фактором прогресу в усіх сферах стає не лише наявність технічних чи фінансових ресурсів, а саме якісно підготовлена особистість — інтелектуальна, моральна, професійна, соціально відповідальна [2]. Таким чином, управлінська компетентність керівника інтернатного закладу набуває статусу соціально значущої характеристики, що має прямий вплив на якість функціонування інституції.

Отже, професійно-педагогічна компетентність є тією концептуальною основою, на якій формується управлінська компетентність керівника. Вона охоплює не лише здатність до організації виховного процесу, але й уміння реалізовувати управлінські функції, формувати здоровий мікроклімат у колективі, налагоджувати міжінституційну взаємодію, а також здійснювати стратегічне планування діяльності закладу відповідно до вимог державної політики.

Аналізуючи структуру управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату, варто звернути увагу на актуальне у вітчизняному освітньому та управлінському дискурсі розмежування понять «компетентність» і «компетенція». У нормативно-правових актах, методологічних розробках, а також у наукових працях вказані терміни нерідко вживаються як взаємозамінні, що зумовлює певну семантичну плутанину. Утім, багато дослідників пропонують чітко розмежовувати їх значення, спираючись на різні концептуальні підходи.

Зокрема, відповідно до позиції І. Дунасі, поняття “компетентність” асоціюється передусім зі здатністю діяти ефективно, тоді як “компетенція”, за Л. Кривачук Л., розглядається як коло повноважень або зовнішня вимога, яку ставить перед індивідом соціальне середовище [16; 26]. Інші автори, серед яких І. Комар, Р. Петришин, трактують ці поняття як синоніми, у фокусі яких – здатність до виконання певної діяльності на належному рівні [23].

Разом із тим, деякі дослідники пропонують ієрархічний підхід до розуміння цих понять: компетенція у такому випадку виступає елементом ширшого поняття “компетентність”. Відповідно, компетенція означає надане або очікуване функціональне повноваження, у межах якого фахівець може виявити свою компетентність або, навпаки, виявити її недостатність.

Загальна позиція більшості сучасних учених полягає в тому, що компетентність є виявом володіння компетенцією, доповненим індивідуальним ставленням до діяльності, суб’єктивною відповідальністю, рефлексивною готовністю і практичною здатністю застосовувати наявні знання у процесі професійної діяльності. О. Козак визначає компетенцію як набір конкретних вимог, що висуваються до результатів засвоєння змісту освіти, а також до якостей особистості, які забезпечують ефективність діяльності у певному соціальному контексті. У той час як компетентність, на її думку, є підсумковою характеристикою особистості, що виявляється у дії – у здатності застосовувати ці компетенції в реальних умовах [22].

У такому розумінні компетентнісний підхід у підготовці керівників інтернатних закладів орієнтований не лише на засвоєння базових управлінських знань, а на формування глибоко інтегрованої системи – поєднання професійних знань, досвіду, умінь, ставлень і ціннісних орієнтацій, які забезпечують результативність управлінської діяльності. Компетентність керівника дитячого будинку-інтернату, таким чином, репрезентує не стільки обсяг знань, скільки його здатність до їхньої продуктивної реалізації в соціально значущих, відповідальних, складних ситуаціях. У психолого-педагогічній науці існує тенденція ототожнення поняття “професійна компетентність” з термінами “професійна готовність”, “кваліфікація”, “здібності”, що може призводити до змішування понять. Проте, варто визнати, що незважаючи на їхню близькість, ці терміни мають різний смисловий акцент. Зокрема, “готовність” розглядається як потенційна характеристика особистості, яка свідчить про її схильність до певного виду діяльності. Натомість “компетентність” фіксує вже реалізовану здатність, що проявляється у практичній площині [44].

Під поняттям “кваліфікація” традиційно розуміють рівень професійної підготовки, визначений на основі наявних знань, умінь і навичок, достатніх для виконання специфічних трудових функцій. Проте компетентність, на відміну від кваліфікації, передбачає не лише знання, але й активну, свідому їх інтеграцію у конкретну діяльність. У цьому контексті вона охоплює також ціннісні орієнтації, емоційно-вольові якості та здатність діяти відповідально в умовах невизначеності. Як слушно зазначає О. Маренчук, необхідність уведення поняття “професійна компетентність” зумовлена її комплексним характером. Вона поєднує такі характеристики, як професіоналізм, рівень підготовки, соціальна відповідальність і здатність до адаптації, що особливо важливо в умовах динамічних змін в управлінні закладами інтернатного типу [29]. Професійна компетентність, таким чином, виступає інтеграційною категорією, яка відображає не лише технічну готовність до виконання завдань,

а й системну зрілість управлінця, його цілісність як суб'єкта управлінської діяльності.

Результати аналізу сучасної наукової літератури свідчать, що проблема професійно-педагогічної компетентності займає вагоме місце в контексті педагогічної теорії й практики. Вказане пояснюється тим, що професійна компетентність розглядається як один із центральних елементів професіоналізму особистості та є основою її здатності ефективно реалізовувати освітню та виховну діяльність. Різні дослідники, [11; 15; 24; 28; 45], пропонують багатогранні підходи до розкриття сутності цієї категорії. Так, І. Чайка розглядає професійно-педагогічну компетентність як сукупність знань, умінь і психологічних характеристик, що мають безпосередній вплив на якість професійної взаємодії, педагогічного спілкування та особистісного самореалізування [50]. В. Синякова акцентує на поєднанні когнітивної та процесуальної складових, що дозволяють не тільки осмислювати професійні проблеми, але й конструктивно їх вирішувати, застосовуючи аналітичне мислення й механізми самокорекції [41].

С. Гончаренко, своєю чергою, наголошує на необхідності поєднання знань і вмінь, які забезпечують продуктивну професійну діяльність, уміння прогнозувати її результати та раціонально використовувати інформаційні ресурси [22, с. 79]. В. Пушкар визначає професійно-педагогічну компетентність як єдність теоретичної та практичної готовності педагога до реалізації професійної діяльності, що вказує на глибину його фахової підготовки [37]. Загальне узагальнення наведених позицій дає підстави стверджувати, що професійно-педагогічна компетентність є інтегральною характеристикою особистості, яка формується на основі знань, досвіду, особистісних цінностей та професійних умінь, сприяючи досягненню високого рівня саморегуляції й організаційної ефективності.

Особливої значущості це поняття набуває в управлінській діяльності керівника інтернатного закладу, де педагогічна функція тісно переплетена з організаційною. На думку І. Дунасі, професійна компетентність керівника

закладу соціального типу є системною характеристикою, яка включає здатність адаптуватися до нових викликів, виконувати професійні обов'язки відповідно до державної політики, а також поєднувати педагогічну й управлінську складову [16]. О. Кисельова конкретизує цю модель, виділяючи обов'язкові компоненти: знання нормативно-правової бази у сфері освіти, виховання та захисту прав дітей; володіння основами педагогіки, психології, управління колективом; наявність комунікативної, морально-етичної та художньо-естетичної культури; вміння розпізнавати проблеми та організовувати колективну роботу задля їх розв'язання; здатність формувати доброзичливий психологічний мікроклімат у закладі [20].

У свою чергу, М. Максимова пропонує більш функціональний підхід, де професійна компетентність керівника структурується як сукупність управлінських, педагогічних, діагностичних і дослідницьких вмінь, які формують основу для ефективної реалізації цільових орієнтирів закладу [28]. Загалом, вчені узагальнюють ключові риси компетентного управлінця в системі освіти: наявність здатності до управлінської діяльності, професійна готовність до виконання управлінських функцій, сформовані навички, а також важливі особистісні якості, що забезпечують ефективне керівництво освітнім чи соціальним закладом. Так, здатність до продуктивного управління інтернатним закладом розглядається як критично важливий елемент професійно-педагогічної компетентності керівника. Більшість науковців О. Пушкіна та С. Лозицька сходяться на думці, що визначальною ознакою професіоналізму управлінця є його здатність ефективно виконувати управлінсько-виховні функції в умовах постійної взаємодії з педагогічним колективом, дітьми та органами публічної влади [38].

У такому контексті поняття "професійно-педагогічна компетентність" і "управлінська компетентність" можуть вважатися взаємопов'язаними, а в деяких аспектах — взаємозамінними. Особливо це стосується діяльності керівника інтернатного закладу, чия функція перебуває на перетині управління, педагогіки та соціального захисту. При цьому, як показує аналіз

наукових джерел, дослідження в основному орієнтовані на вивчення управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, що створює перспективу для актуалізації тематики управління в закладах інтернатного типу як окремого напряму наукового аналізу.

Таким чином, управлінську компетентність керівника інтернатного закладу доцільно розглядати крізь призму двох ключових вимірів. Перший із них — теоретична готовність, яка виражається в здатності зіставляти ідеальну модель професійних знань із фактичним рівнем їх опанування. Йдеться про оволодіння широким спектром знань: нормативно-правових (законодавчі акти, інструкції), методологічних (цільові й концептуальні засади функціонування інтернату), організаційно-педагогічних (моделі управління, особливості соціалізації дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування) та загально-теоретичних положень у галузі педагогіки, психології й соціальної роботи.

Другий вимір — процесуальна готовність, яка відображає наявність практичних управлінських умінь і навичок, необхідних для ефективного здійснення функцій керівництва у сфері соціального захисту та виховання. До неї належать уміння аналізувати ситуацію в колективі, прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень, організовувати діяльність персоналу, здійснювати регуляцію та контроль, оцінювати результати й коригувати управлінську стратегію залежно від умов.

У цілому управлінська компетентність керівника дитячого будинку-інтернату є складним інтегрованим утворенням, у якому поєднуються знання, цінності, мотивація, досвід та особистісні якості. Вона передбачає не лише наявність когнітивної й операційної готовності, а й уміння адаптувати управлінські дії до специфіки соціально-реабілітаційного середовища. До ключових управлінських функцій, які забезпечують реалізацію такої компетентності, належать: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційна, контрольно-оцінна та регулятивна.

З огляду на це, керівник інтернатного закладу має володіти не лише глибокими професійними знаннями та високим рівнем моральної зрілості, а й здатністю здійснювати комплексну оцінку управлінської ситуації, прогнозувати розвиток подій, формулювати оптимальні рішення та відповідати за їх реалізацію. Ефективна підготовка майбутніх керівників у системі вищої освіти має передбачати розвиток у них низки важливих компетентностей: комунікативних умінь, спеціалізованих професійних знань, навичок у сфері інформаційного менеджменту, психологічної стійкості, а також здатності приймати зважені управлінські рішення в умовах соціальної відповідальності та високої динаміки змін.

1.3. Функції управління в інтернатному середовищі

Функціональний аспект управлінської діяльності займає ключове місце в забезпеченні ефективності функціонування будь-якого соціально-освітнього закладу, і дитячий будинок-інтернат не є винятком. Саме функції управління визначають логіку організаційного процесу, структурують щоденну діяльність керівника та забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей закладу. У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації управлінських функцій, однак єдності в цьому питанні досі не досягнуто. Так, В. Кройтор вказує на відсутність уніфікованої класифікаційної моделі, хоча більшість дослідників визнають доцільність виокремлення основних (операційних) функцій, що мають циклічний характер [27]. Серед найбільш визнаних класифікацій варто згадати погляди Л. Грицишиної, який акцентує на таких функціях, як передбачення, аналіз, планування, програмування, координація, контроль [11]; Л. Завацька − організація, виконання, регулювання [17]; А. Мойсіяха − організація, керівництво, планування, контроль [32]; М. Савчин − аналіз, планування, організація, контроль, регулювання [40]; Л. Токарчук − планування, організація, мотивація, контроль [48].

Беручи до уваги загальні підходи, доцільно орієнтуватися на функціональну модель, яка включає аналіз, планування, організацію, контроль і регулювання. Дані функції не тільки охоплюють усі стадії управлінського процесу, але й забезпечують його цілісність, системність і безперервність. Вони репрезентують основні напрями управлінської діяльності, зводячи різноманітні управлінські операції до узагальнених категорій, що об'єднані спільною цільовою спрямованістю.

Особливу увагу заслуговує аналітична функція, яку В. Пєтков визнає повноцінним складником управлінського циклу, обґрунтовуючи це рядом критеріїв: специфікою мети, характером і змістом діяльності, системністю, інтегративністю, а також наскрізною природою [35]. Вказана функція зосереджена на глибокому аналізі управлінської інформації, виявленні проблем, встановленні закономірностей і тенденцій розвитку закладу, формуванні причинно-наслідкових зв’язків, об’єктивному оцінюванні ситуації, побудові прогнозів і розробці моделей майбутнього. Застосування таких видів аналізу, як оперативний, тематичний, підсумковий, морфологічний, функціональний чи генетичний, а також методів − теоретичних, рейтингових, інформаційно-констатуючих − дає змогу керівникові інтернатного закладу глибоко досліджувати всі структурні елементи його функціонування.

Наступною є функція планування, яка передбачає визначення довгострокових перспектив розвитку установи, формулювання цілей і способів їх досягнення. У найзагальнішому вигляді логіка цієї функції може бути представлена як послідовність: виявлення проблеми − формування мети − постановка завдань − добір методів і засобів реалізації − очікувані результати. Умови функціонування інтернатного середовища зумовлюють необхідність врахування соціального контексту, індивідуальних потреб вихованців та ресурсних обмежень при реалізації планувальних рішень.

Функція організації полягає у впорядкуванні системи взаємозв’язків між учасниками освітньо-виховного процесу та ресурсами закладу. Вона дозволяє

визначити роль кожного члена колективу в досягненні цілей, забезпечує ефективний розподіл обов'язків, інтеграцію функцій та узгодження індивідуальних зусиль в єдиний керований процес. Особливо важливим в інтернатних умовах є забезпечення стійкої комунікації між педагогами, соціальними працівниками, адміністрацією, батьками або законними представниками дітей, а також зовнішніми партнерами (службами, фондами, органами опіки).

Однією з найважливіших функцій управління, що забезпечує досягнення визначених цілей у діяльності інтернатного закладу, є контроль. Сучасне розуміння цієї управлінської функції передбачає не лише механічне зіставлення реальних результатів з нормативними показниками, а й здійснення цілісного моніторингу, що враховує якісні параметри освітньо-виховного процесу. Контроль повинен бути позбавлений жорсткого адміністративного характеру й набувати рис гуманістичного впливу, що передбачає відкритість, діалогічність, інформаційну насиченість і методичну доцільність. У сучасній практиці акцент зміщується з формального оцінювання на самооцінку, аналіз якості результатів, мотивацію до покращення діяльності та професійного зростання.

Безпосередньо пов'язана з контролем є функція регулювання, яка відіграє роль інструмента коригування управлінських рішень, дій і процесів, виявлених у результаті аналітичної діяльності. Завдяки цій функції підтримується динамічна рівновага у функціонуванні всіх підсистем закладу, забезпечується їх узгодженість і стабільність. Регулятивні дії дозволяють попереджати надмірну реактивність у керівництві, замінюючи її випереджальним управлінням, що базується на прогнозуванні, виявленні відхилень і своєчасному внесенні змін до управлінських алгоритмів.

Перевага підходу до класифікації управлінських функцій як складників циклу управління полягає в його системному характері, орієнтованому на технологічну сторону управлінського процесу. Проте він обмежується лише відображенням послідовності етапів і не охоплює цілісного змісту професійної

діяльності керівника, яка виходить далеко за межі лише процедурного виміру. Тому виникає потреба у доповненні класифікації функцій шляхом орієнтації на основні напрями роботи керівника.

Альтернативний підхід, який поділяють такі дослідники, як В.Сичова та Т. Самофалова [42], пропонує визначати функції управління відповідно до ключових сфер діяльності керівника освітнього закладу. У контексті діяльності керівника дитячого будинку-інтернату такі функції мають наступну структуру:

- управління освітнім процесом включає повний цикл дій — від діагностики і планування до організації, контролю та корекції освітньо-виховного процесу, з урахуванням індивідуальних потреб вихованців і специфіки їхнього соціального статусу;
- інструктивно-методична функція передбачає методичну підтримку педагогів, ознайомлення з інноваційними технологіями, інформування про актуальні законодавчі й програмні зміни, а також моніторинг упровадження передового досвіду й просвітницьку діяльність;
- адміністративно-розпорядницька діяльність реалізується через вчасне ухвалення управлінських рішень, контроль за їх реалізацією, розподіл повноважень і відповідальності, формування внутрішніх управлінських нормативів;
- суспільно-громадська активність виражається в репрезентуванні інтересів закладу на різних рівнях управління, участі в конференціях, засіданнях, комунікації з громадськістю, батьками, органами опіки та піклування, а також у побудові соціального партнерства;
- фінансово-господарський компонент охоплює формування та ефективне використання ресурсної бази закладу: матеріальної, технічної, фінансової. Сюди входить організація побуту, утримання приміщень, харчування, медичного забезпечення та інші аспекти щоденного функціонування установи;

- педагогічна діяльність керівника полягає у безпосередній участі в навчально-виховному процесі, викладанні дисциплін, участі в методичних об’єднаннях, проходженні підвищення кваліфікації, розвитку власної педагогічної майстерності;
- виховна функція передбачає створення позитивного емоційного клімату, згуртованого колективу, формування єдиної системи цінностей, розвиток учнівського самоврядування, мотивацію до командної роботи, стимулювання особистісного росту як вихованців, так і персоналу [42].

Таким чином, управлінські функції в інтернатному середовищі мають не лише операційну, а й глибоко гуманістичну спрямованість, охоплюючи всі аспекти життєдіяльності закладу — від освітньої політики до повсякденного середовища дитини. Їх ефективна реалізація можлива лише за умов високого рівня професійної підготовленості, гнучкості мислення, здатності до стратегічного бачення та моральної відповідальності керівника за кожен управлінський крок.

У структурі управлінської діяльності керівника дитячого будинку-інтернату важливе місце посідають функції, що мають соціально-психологічний характер. Як зазначено в досліджені [44], ці функції спрямовані на формування позитивного емоційно-психологічного клімату в колективі, що є передумовою ефективної взаємодії, професійного зростання працівників і належної соціалізації вихованців. Зазначені функції сприяють не лише налагодженню здорових міжособистісних стосунків, а й забезпечують гармонійне функціонування як формальної, так і неформальної структури колективу.

До таких функцій належать:

- організація колективу – полягає у налагодженні внутрішньої взаємодії між працівниками, чіткому розподілі обов’язків і забезпеченні скоординованості дій задля досягнення загальних цілей;
- згуртування – передбачає створення умов для колективної єдності, коли працівники орієнтуються на спільні цінності, інтереси та переконання;

- активізація – реалізується через стимулювання ініціативності та внутрішньої мотивації працівників до ефективної діяльності, підвищення рівня залученості до процесів управління;
- удосконалення – передбачає безперервний розвиток внутрішньої організації, професійного потенціалу колективу, оновлення підходів до управління та взаємодії;
- розвиток самоуправління – полягає у делегуванні повноважень, формуванні партнерських відносин, створенні умов для реалізації ініціатив з боку педагогів та іншого персоналу;
- мотивація – охоплює комплекс впливів, що спонукають працівників до діяльності, спрямованої на реалізацію особистих і колективних цілей, з урахуванням моральних, емоційних і професійних потреб [44].

Сучасні тенденції розвитку управлінської практики свідчать про зростання ролі людського фактора у побудові ефективної моделі керівництва. Відтак психологізація управління, побудова суб'єкт-суб'єктної взаємодії та індивідуалізація управлінського стилю стають стратегічно важливими чинниками в роботі керівника інтернатного закладу. Окрім традиційних, важливого значення набувають і так звані модернізовані функції управління, які формуються як відповідь на виклики часу, трансформацію державної політики та зміну підходів до організації освітнього середовища. Вони не замінюють класичних функцій, а доповнюють і розширюють їх, надаючи управлінській діяльності гнучкості, адаптивності й інноваційного потенціалу. До таких функцій належать:

- прогностична функція – спрямована на передбачення тенденцій розвитку закладу, прогнозування ефективності прийнятих рішень, виявлення стратегічних напрямів удосконалення освітньо-виховної та соціально-педагогічної роботи;
- консультативна функція – реалізується через надання фахових порад педагогам, батькам, вихованцям; передбачає залучення фахівців різних

сфер (психологів, юристів, соціальних працівників, економістів) до розв'язання комплексних управлінських питань;

- представницька функція – передбачає участь керівника у зовнішніх комунікаційних подіях: конференціях, нарадах, засіданнях, де він представляє інтереси установи, її персоналу та вихованців. Успішна реалізація цієї функції потребує високого рівня розвитку комунікативних, аналітичних і рефлексивних навичок;
- політико-дипломатична функція – полягає у впровадженні принципів гуманізму, демократизму, державної ідеології в щоденну діяльність закладу, у представництві інтересів установи в органах влади та громадському середовищі, у формуванні позитивного іміджу інтернату;
- менеджерська функція – охоплює управління людськими ресурсами, зокрема: розміщення персоналу відповідно до їхньої кваліфікації, забезпечення комфортних умов праці, реалізацію політики соціального захисту, збереження життя та здоров'я працівників і вихованців [11; 53].

Розширення управлінських функцій, їх трансформація та поглиблення свідчать про ускладнення управлінського середовища, в якому функціонує керівник дитячого будинку-інтернату. Таким чином, сучасне розуміння управлінських функцій охоплює не лише організаційні й контрольні аспекти, а й соціально-гуманістичні, прогностичні, дипломатичні й інноваційні складові, що зумовлює потребу у всебічно підготовленому, гнучкому й відповідальному управлінці.

Отже, функції управління в інтернатному середовищі охоплюють як класичні, так і модернізовані напрями управлінської діяльності, що забезпечують ефективне функціонування закладу в умовах соціальної відповідальності та виховання вразливих категорій дітей. Встановлено, що управлінська діяльність керівника дитячого будинку-інтернату реалізується через аналітичні, планувальні, організаційні, контрольно-регулятивні, соціально-психологічні, комунікативні та стратегічні функції, які потребують глибоких професійних знань, розвинених особистісних якостей і здатності до

інноваційного мислення. Комплексне поєднання цих функцій забезпечує результативність управлінських рішень і створення безпечного, підтримувального середовища для всіх учасників освітньо-виховного процесу.

Висновки до першого розділу

1. У процесі теоретичного аналізу було з’ясовано сутність поняття “управлінська компетентність” керівника інтернатного закладу як динамічної, багатокомпонентної характеристики, що включає знання, уміння, досвід, особистісну зрілість і здатність до ефективного управлінського впливу. Виявлено, що ця компетентність є не лише умовою професійної результативності, а й основою ефективного функціонування інтернатного закладу як соціальної інституції. Її специфіка полягає у здатності керівника забезпечити сталу організаційну взаємодію, реалізовувати гуманістичні принципи виховання, приймати стратегічні рішення в умовах змін і соціальних ризиків, що актуалізує її розвиток у контексті сучасної державної політики.

2. Вивчено структуру управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату. Встановлено, що вона охоплює взаємопов’язані компоненти − мотиваційно-ціннісний, когнітивно-діяльнісний та аналітико-рефлексивний − які забезпечують як глибоке розуміння управлінських процесів, так і здатність ефективно реалізовувати функції керівництва в умовах соціально-виховного середовища. Управлінська компетентність формується на перетині професійних знань, практичних умінь і особистісних якостей, виступаючи запорукою результативного функціонування інтернатного закладу та реалізації його місії в системі публічного управління.

3. Розглянуто функції управління в інтернатному середовищі. З’ясовано, що управлінська діяльність керівника дитячого будинку-інтернату базується на поєднанні організаційно-технологічних, соціально-психологічних та інноваційних функцій, які забезпечують не лише ефективність управлінських процесів, а й розвиток колективу, підтримку

сприятливого мікроклімату та впровадження новітніх підходів до виховання й соціального захисту дітей. Такий функціональний підхід дозволяє гнучко реагувати на виклики часу та формувати стратегічно орієнтовану модель управління.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАКТИЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ДИТЯЧОГО БУДИНКУ-ІНТЕРНАТУ

2.1. Сучасні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів

Становлення управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату значною мірою зумовлюється якістю його професійної підготовки та можливостями безперервного навчання. В умовах сучасної трансформації системи публічного управління та соціального захисту зростає потреба у фахівцях, здатних діяти не лише в межах усталених адміністративних процедур, а й у змінному середовищі, що потребує стратегічного бачення, адаптивності та міждисциплінарного мислення.

Професійна підготовка управлінських кадрів у сфері інтернатних закладів вимагає системного переосмислення змістових і структурних підходів, які застосовуються у традиційних освітніх моделях. Формальні освітньо-кваліфікаційні програми, на жаль, не завжди відповідають реальним запитам практики, оскільки здебільшого зорієнтовані на загальне адміністрування або педагогіку без урахування особливих потреб дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Внаслідок цього керівники інтернатів нерідко стикаються з труднощами у розв’язанні нетипових управлінських завдань, що стосуються водночас виховання, соціального супроводу та правового захисту.

На відміну від закладів загальної середньої освіти або медичних установ, інтернат має багатофункціональний характер. Його діяльність об’єднує педагогічну, медико-психологічну, соціально-реабілітаційну та опікунсько-захисну складові. Такий міжгалузевий формат вимагає від керівника не лише управлінських здібностей, а й глибокого розуміння етичних, психологічних і правових аспектів взаємодії з дітьми, які є особливо вразливою категорією.

Відтак, підготовка управлінських кадрів для інтернатної сфери повинна ґрунтуватися на цілісному міждисциплінарному підході.

Одним із ключових завдань сучасної професійної підготовки керівника інтернатного закладу є формування здатності до системного мислення в умовах комплексної відповідальності. Адже управління інтернатом передбачає не лише організацію освітньо-виховного процесу, а й забезпечення фізичної, психологічної безпеки дітей, управління персоналом, ефективну взаємодію з батьками, органами опіки, громадськими та державними структурами. Тому сучасна модель підготовки має включати елементи кризового менеджменту, конфліктології, правового регулювання діяльності інтернатів, емоційного лідерства та психогігієни.

Важливо наголосити й на тому, що чинні програми підвищення кваліфікації не завжди забезпечують адаптивність знань до реалій соціальної нестабільності, в яких часто працюють інтернатні заклади, особливо в умовах війни чи гуманітарних криз [45]. Натомість інноваційні моделі підготовки керівників мають орієнтуватися на розвиток стратегічного мислення, швидке реагування на кризові виклики, збереження кадрового потенціалу в умовах перевантажень і браку ресурсів. Вказане вимагає від майбутніх управлінців сформованих навичок антикризового планування, публічної комунікації та етичного прийняття рішень.

В цілому, базові програми професійної підготовки керівників інтернатних установ повинні бути суттєво переглянуті на користь інтегративного навчання, що поєднує теоретичну управлінську основу з практико-орієнтованими компонентами соціальної роботи, педагогіки, психології та юриспруденції. Лише за умови такої міждисциплінарності можливо забезпечити належну підготовку керівника, спроможного не лише координувати внутрішні процеси, а й виступати лідером, фасилітатором змін і гарантом соціального захисту дітей у складних життєвих обставинах.

Відповідно до положень чинної державної освітньої політики, ключовим орієнтиром у підготовці управлінських кадрів є компетентнісний підхід, що

ґрунтується на розумінні освіти як процесу формування не лише знань, а насамперед здатності до їх ефективного застосування в умовах реального управлінського середовища. Компетентність, на відміну від формальної освіченості, передбачає наявність у суб'єкта управління набору інтегрованих умінь, особистісних якостей та досвіду, які дозволяють діяти результативно в нестандартних, конфліктних або критичних ситуаціях. Такий підхід відповідає загальноєвропейським тенденціям у сфері професійної підготовки фахівців, зокрема тих, хто працює з соціально вразливими категоріями населення.

Особливої актуальності набуває впровадження ідеї безперервного професійного розвитку, що охоплює навчання протягом усього життя (lifelong learning) і передбачає гнучку структуру освітніх можливостей, яка може адаптуватися до професійного контексту конкретного управлінця. У цьому сенсі вирішальне значення мають не лише академічні ступені, а й участь у цільових програмах підвищення кваліфікації, короткотермінових курсах, семінарах, форумах, а також індивідуальне конструювання освітньої траєкторії [49]. У підготовці керівників інтернатних закладів дедалі більше уваги приділяється формам навчання, що дозволяють поєднувати формальну і неформальну освіту, зокрема − через цифрові платформи, дистанційні формати, менторські програми та міжінституційну співпрацю.

Важливе місце у сучасній системі професійної підготовки займають модульно-компетентнісні програми, які структуровані відповідно до специфічних управлінських функцій. Такий підхід дозволяє забезпечити практичну спрямованість навчання, концентруючи зміст навколо реальних професійних завдань. Зокрема, увага зосереджується на розвитку здатності діяти в умовах невизначеності, застосовувати стратегічне мислення, адаптувати управлінські рішення до змінного соціального контексту. У межах таких програм формується набір ключових управлінських умінь, серед яких можна виокремити:

- прийняття обґрунтованих рішень в умовах обмеженості ресурсів або часу;

- організацію командної взаємодії з урахуванням внутрішніх ролей та психоемоційних особливостей персоналу;
- впровадження змін у відповідь на зовнішні виклики та нові вимоги з боку державної політики;
- ефективну комунікацію з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськістю;
- застосування інструментів моніторингу та оцінювання якості управлінських процесів [49].

Змістове наповнення таких програм дедалі частіше базується на ситуаційному аналізі, кейс-методі, фасилітаційних практиках, симуляційних моделях і проєктному підході, що дозволяє керівникам не лише засвоїти концептуальні основи, а й відпрацювати управлінські дії в умовах, наближених до реальних. Вказане особливо важливо в контексті функціонування інтернатних закладів, де керівник має справу з комплексними проблемами − як організаційного, так і етичного чи психологічного характеру. Загалом, сучасні підходи до підготовки керівників дитячих будинків-інтернатів відображають зміщення акценту від теоретизованого знання до функціональної компетентності, що проявляється у вмінні ефективно керувати людьми, ресурсами, ризиками й змінами. Окреслене повністю відповідає вимогам публічного управління в умовах високої соціальної відповідальності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Суттєвий вплив на формування управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату має його залучення до професійної спільноти, що об'єднує фахівців із публічного управління, соціального захисту, педагогіки та психології. Саме активна участь у професійних заходах — семінарах, круглих столах, тренінгах, форумах — сприяє обміну досвідом, осмисленню новітніх підходів до управлінської діяльності та осучасненню управлінського стилю. Таке залучення розширює професійну свідомість керівника, дозволяючи йому вийти за межі внутрішньої організаційної логіки та врахувати макрорівень управлінських процесів у соціальній сфері.

Важливою умовою ефективного професійного зростання є участь у міжсекторальних програмах, які розробляються спільно з державними структурами, громадськими організаціями, благодійними фондами, а також міжнародними інституціями. Така міжінституційна взаємодія не лише сприяє збагаченню змісту освітніх програм, а й створює умови для міжгалузевого навчання, що є надзвичайно важливим у контексті багатофункціональності інтернатного закладу. Співпраця з міжнародними партнерами, зокрема, дозволяє інтегрувати в освітній процес кращі європейські та глобальні практики у сфері менеджменту, захисту прав дитини, інституційного догляду та реабілітації.

Окрему цінність становлять освітньо-практичні ініціативи, які орієнтовані на залучення керівників до моделювання управлінських ситуацій, аналізу етичних дилем, проєктування нових управлінських підходів. Окреслене дозволяє не лише засвоїти теоретичні принципи, а й сформувати вміння діяти у непередбачуваних умовах, співпрацювати з різними соціальними акторами, будувати мережеву взаємодію для вирішення складних організаційно-соціальних проблем [53]. Отже, відкритість керівника до участі у професійній комунікації, готовність до міжгалузевої співпраці та спроможність інтегрувати отримані знання у власну управлінську практику − є ключовими чинниками формування сучасної управлінської компетентності в інтернатному середовищі. Участь у професійній спільноті сьогодні виступає не лише інструментом професійного вдосконалення, а й передумовою якісного оновлення управлінських підходів відповідно до сучасних викликів державної політики у сфері соціального захисту дітей.

Слід відмітити, що зростаюча роль цифрових технологій у сфері публічного управління суттєво трансформує вимоги до професійної компетентності керівників соціальних установ, зокрема дитячих будинків-інтернатів. Цифровізація управлінських процесів стає не лише технічним інструментом, а й стратегічною умовою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності закладу. У зв’язку з цим, професійна підготовка

керівників має передбачати не тільки базове володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, а й глибше розуміння принципів цифрового управління.

Керівник сучасного інтернатного закладу повинен орієнтуватися у таких складових цифрової компетентності, як: електронний документообіг, використання державних електронних сервісів (наприклад, “Є-дата”, “Соціальна громада”, “Мережа закладів освіти”), цифрова безпека в умовах роботи з персональними даними вихованців, а також інструменти онлайн-комунікації — від офіційного листування з органами влади до проведення дистанційних педагогічних рад і координаційних нарад. Крім того, цифрові сервіси дедалі частіше використовуються як засіб оптимізації внутрішнього адміністрування: електронні журнали, табелі, графіки змін, модулі обліку ресурсів, розподілу навантаження персоналу, управління закупівлями та звітністю [3]. Таке цифрове середовище вимагає від керівника здатності не лише оперувати готовими шаблонами, а й самостійно адаптувати та поєднувати інструменти відповідно до цілей управлінської діяльності.

Особливо актуальною є потреба в цифровій адаптації в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій, коли оперативність ухвалення рішень, дистанційна взаємодія з органами влади, доступ до інформації та безперебійна координація дій стають критично важливими. Саме тому цифрова грамотність має розглядатися як невід’ємна складова управлінської компетентності, яка дозволяє керівникові діяти ефективно, гнучко та відповідально у нових управлінських реаліях. Загалом, інтеграція цифрових технологій у зміст професійної підготовки керівника інтернатного закладу є не лише бажаною інновацією, а необхідною умовою функціонування ефективної системи управління у публічному секторі соціального призначення.

Таким чином, професійна підготовка та підвищення кваліфікації керівника інтернатного закладу має базуватися на інтеграції міждисциплінарних знань, розвитку критичного мислення, лідерських та антикризових навичок. Не менш важливим є акцент на соціально-

психологічній готовності працювати в умовах підвищеної відповідальності, морального напруження та необхідності забезпечення прав і добробуту вразливої категорії дітей. Такий комплексний підхід відповідає сучасним викликам публічного управління та створює передумови для сталого розвитку управлінської культури в інтернатних установах.

2.2. Методи формування управлінської компетентності в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану

Умови соціальної нестабільності та воєнного стану висувають підвищені вимоги до управлінських компетентностей керівника інтернатного закладу, зокрема в частині прийняття рішень в умовах ризику, мобілізації ресурсів, кризового лідерства та забезпечення психологічної безпеки колективу і вихованців. Формування таких компетентностей потребує застосування методів, що виходять за межі класичної підготовки й орієнтовані на швидку адаптацію до змін, стресостійкість, ситуативне мислення та здатність діяти проактивно. Відтак, традиційні навчальні практики мають бути доповнені сучасними методами з чітко вираженим антикризовим і практико-орієнтованим змістом.

Одним із ключових методів підготовки керівників інтернатних закладів до дій у кризових ситуаціях є ситуаційне моделювання управлінських рішень. Цей підхід передбачає створення умовно-реальних або імітаційних сценаріїв, у межах яких учасники мають змогу опрацьовувати варіанти поведінки в умовах невизначеності, конфліктів чи ризиків. Особливість методу полягає у тому, що він дозволяє тренувати управлінське мислення не теоретично, а через практику, максимально наближену до реального функціонування закладу в умовах соціальних загроз, надзвичайних ситуацій чи навіть воєнних дій. Завдяки моделюванню керівники мають змогу відпрацьовувати алгоритми дій в умовах обмеженого часу та ресурсів, коли неможливо отримати повну інформацію або проконсультуватися з усіма учасниками процесу. Вказане

критично важливо для роботи в умовах воєнного стану, коли прийняття рішень часто відбувається під тиском зовнішніх факторів — таких як відсутність персоналу, порушення логістики постачання, загрози безпеці для дітей та працівників. У межах навчального процесу особливу увагу приділяють навчанню антикризового мислення, яке передбачає швидкий аналіз ситуації, виявлення ключових ризиків, ранжування пріоритетів і адаптацію управлінських дій до змінних обставин.

Імітаційні вправи, стратегічні сесії, рольові ігри виступають основними інструментами цього методу. Їхня ефективність полягає у створенні умов для безпечного експериментування з управлінськими рішеннями, моделювання наслідків та помилок без реального ризику для установи чи її вихованців. Учасники мають змогу не лише відпрацьовувати індивідуальні дії, а й взаємодіяти в команді, розподіляючи відповідальність, координуючи кроки та формуючи спільну тактику реагування [5]. Окреслене сприяє розвитку таких якостей, як гнучкість, стресостійкість, комунікаційна мобільність і стратегічне бачення.

Суттєвою перевагою ситуаційного моделювання є його потенціал для формування колективного досвіду, який транслюється не лише через індивідуальне осмислення, а й через обговорення дій, оцінку альтернатив та обмін рефлексіями. Така форма навчання сприяє посиленню довіри між учасниками, формуванню професійної солідарності та готовності до взаємної підтримки в реальних умовах. У роботі керівника інтернатного закладу, який часто діє в ізоляції або за умов тиску з боку системи, такий соціально-психологічний аспект навчання є не менш важливим за технологічну частину.

В цілому, ситуаційне моделювання − це не лише інноваційна форма навчання, а й потужний інструмент розвитку професійної автономії керівника в складних умовах. Саме цей метод дозволяє готувати управлінців до дій у реальному, зміненому й нестабільному середовищі, формуючи не лише компетентності, а й управлінську готовність, яка виходить за межі формальних знань та вимагає мобілізації внутрішніх ресурсів особистості. Такий підхід є

особливо актуальним у контексті публічного управління в умовах воєнного стану, де керівник інтернатного закладу стає не просто адміністратором, а гарантом стабільності й безпеки цілого мікросоціуму.

Ефективним і широко апробованим інструментом у підготовці керівників до дій у кризових ситуаціях є кейсовий метод, суть якого полягає в аналізі конкретних управлінських ситуацій, що вже мали місце на практиці − як у сфері інтернатних закладів, так і в інших установах соціального захисту. Даний метод дозволяє занурити учасників навчання в реалістичний контекст, розглядаючи складні випадки управлінських рішень з усіма їхніми внутрішніми суперечностями, обмеженими ресурсами та етичними дилемами [13]. Особливо цінним є те, що кейси репрезентують не ідеальні моделі дій, а живий досвід із його недоліками, помилками, неоднозначними наслідками. Застосування кейс-методу сприяє розвитку рефлексивного мислення керівників, коли управлінські ситуації аналізуються не лише з позиції "як зробити правильно", а й через призму наслідків, відповідальності, моральних компромісів і реакцій колективу. Такий підхід дозволяє формувати не лише алгоритмічне мислення, а й етичну чутливість, здатність оцінювати ситуацію з урахуванням інтересів усіх учасників освітньо-виховного процесу — дітей, батьків, персоналу, представників органів влади.

Окрему увагу в роботі з кейсами приділяють умінню порівнювати альтернативні стратегії реагування, визначати їхню результативність, ризики та довгострокові наслідки. Учасники навчаються приймати рішення в умовах конфлікту інтересів, правової невизначеності або психологічного тиску, що є типовими для періодів соціальних і воєнних потрясінь. Важливим є також формування навичок критичного аналізу управлінських дій, які дозволяють уникати типових помилок, орієнтуватися на прогностичну оцінку ситуацій і діяти з позиції превентивного, а не реактивного управління. Метод кейсів ефективний і в контексті розвитку командної взаємодії. Груповий розгляд ситуацій стимулює дискусію, вчить вислуховувати різні точки зору, обґрунтовувати позицію, знаходити компроміси та працювати з конфліктними

судженнями. Така взаємодія відображає реальні управлінські процеси, де керівник має не лише ухвалити рішення, а й переконати колектив у його доцільності, забезпечити реалізацію й не допустити подальших ускладнень.

У воєнний період та в умовах загальної соціальної нестабільності особливо важливо, щоб кейси включали ситуації, пов’язані з евакуацією, порушенням інфраструктури, нестачею персоналу, загрозами психологічному здоров’ю дітей та персоналу. Аналіз таких випадків розширює управлінський горизонт керівника, дозволяючи готуватися до нестандартних викликів і вибудовувати гнучкі стратегії реагування, засновані не лише на формальних регламентах, а й на глибокому розумінні людського фактору та соціального контексту.

Додатково, одним із дієвих методів у формуванні ефективної управлінської культури в колективі дитячого будинку-інтернату є фасилітація групових рішень, що передбачає активне залучення працівників до процесу вироблення управлінських стратегій. У кризових ситуаціях, коли зовнішній тиск посилює внутрішні напруження, саме фасилітаційні практики дозволяють зменшити рівень невизначеності, посилити згуртованість персоналу та сформувати атмосферу співучасті. Завдяки цьому формується не лише ефективна командна взаємодія, а й усвідомлення спільної відповідальності за стабільне функціонування закладу. Крім того, застосування фасилітації дозволяє налагодити горизонтальні зв’язки між працівниками різних структурних підрозділів, що вкрай важливо в умовах швидких змін та потреби в оперативній координації.

Фасилітаційні методики часто ефективно поєднуються з елементами коучингу, що створює умови для розвитку персонального лідерства, підвищення рівня саморефлексії та формування конструктивної поведінки в умовах стресу. Під час фасилітованих сесій учасники набувають навичок активного слухання, досягнення згоди, ухвалення колективних рішень без домінування, що критично важливо в періоди нестабільності, коли централізований тиск часто викликає опір [21]. Саме тому розвиток культури

діалогу, прозорого обговорення ризиків і спільного планування дій є важливою складовою управлінської компетентності керівника у кризових умовах.

Окрему увагу в межах кризової підготовки заслуговує менторинг (наставництво) як індивідуалізований формат професійної підтримки. Вказаний метод дозволяє молодим або менш досвідченим керівникам отримати не лише поради від більш компетентних колег, а й емоційно-психологічну підтримку у складні моменти управлінської діяльності. Особливо актуальним наставництво є в періоди швидких змін або в ситуаціях, коли керівник стикається з рішеннями, що виходять за межі звичних регламентів. Завдяки формату менторської взаємодії створюється безпечне середовище для обговорення управлінських викликів, обміну досвідом і формування управлінської зрілості.

Паралельно з управлінськими аспектами, в умовах воєнного стану все більшої ваги набувають психологічно орієнтовані методи розвитку, зокрема тренінги емоційного лідерства, саморегуляції та стресостійкості. Участь у таких програмах дозволяє керівнику краще розуміти власні емоції, керувати напруженням, адаптувати стиль управління до умов невизначеності та підтримувати ефективну комунікацію з персоналом. Вказане особливо важливо в інтернатному середовищі, де діти можуть перебувати в стані посттравматичних реакцій і потребують емоційно стабільного дорослого, здатного забезпечити не лише фізичну, а й психологічну безпеку [18]. Тому розвиток внутрішньої стійкості керівника є невід'ємною частиною управлінської компетентності в умовах соціальних потрясінь.

Для систематизації основних підходів, застосовуваних у процесі формування управлінської компетентності керівників інтернатних установ в умовах нестабільності, доцільно звернути увагу на табл. 2.1. де узагальнено ключові методи та охарактеризовано їхню змістову спрямованість.

Таблиця 2.1.

Методи формування управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану

№	*Метод*	*Змістова характеристика та мета застосування*
1	Ситуаційне моделювання.	Імітація реальних управлінських сценаріїв у кризових умовах; розвиток навичок оперативного реагування, ухвалення рішень, прогнозу.
2	Кейсовий метод.	Аналіз практичних управлінських ситуацій; розвиток аналітичного та критичного мислення, етичної чутливості.
3	Фасилітація групових рішень.	Формування колективної відповідальності; розвиток командної взаємодії, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.
4	Наставництво (менторинг).	Індивідуальна підтримка молодих керівників з боку досвідчених фахівців; адаптація до професійних викликів в умовах нестабільності.
5	Тренінги емоційного лідерства.	Розвиток стресостійкості, саморегуляції, внутрішньої стабільності; підтримка психоемоційної рівноваги в екстремальних умовах.

Складено автором на основі аналізу джерел [5; 13; 18; 21].

Отже, в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану провідне місце у формуванні управлінської компетентності займають методи, що орієнтовані на розвиток адаптивності, мобільності мислення, антикризового реагування та командної взаємодії. Їх ефективність полягає у здатності підготувати керівника до дії в умовах невизначеності, коли звичні алгоритми управління втрачають свою дієвість, а реальність вимагає оперативних рішень, гнучких стратегій та здатності працювати в умовах постійного психологічного та організаційного тиску. Використання таких методів сприяє не лише розвитку технічних навичок, але й формуванню внутрішньої стійкості, лідерського потенціалу та здатності зберігати довіру до управлінця в умовах кризи.

Крім того, особливе значення набуває поєднання індивідуалізованих та колективних форм навчання, які враховують особистісні особливості керівника, а також специфіку інтернатного середовища як соціального простору, що функціонує у постійному режимі відповідальності за життя, безпеку й розвиток дитини. Системне застосування ситуаційного моделювання, фасилітації, наставництва та психологічно орієнтованих

методів дозволяє підготувати управлінця не тільки до збереження функціонування установи в кризових умовах, а й до її якісного розвитку навіть в обмежених обставинах. У такому підході формування управлінської компетентності перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стабільності й гуманності інтернатного закладу в умовах зовнішніх викликів.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено сучасні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів. Встановлено, що сучасна система професійного розвитку має ґрунтуватися на принципах безперервності, практико-орієнтованості та цифрової адаптивності, охоплюючи не лише академічне навчання, а й участь у міжсекторальній взаємодії, тренінгах, стажуваннях і професійних спільнотах. Підготовка керівника інтернату має враховувати багатовимірність його функцій, зокрема управлінську, соціально-виховну, правову та комунікативну, що вимагає формування стійких компетентностей до дії в умовах невизначеності, реформ і викликів державної політики у сфері соціального захисту дітей.

2. Узагальнено методи формування управлінської компетентності в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану. Встановлено, що результативність управлінської діяльності в кризових умовах значною мірою залежить від здатності керівника швидко адаптуватися до змін, ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, ефективно комунікувати з командою та підтримувати психологічну стійкість. Запровадження інтерактивних, практико-орієнтованих методів, зокрема моделювання, кейс-аналізу, фасилітації та наставництва, створює умови для розвитку ключових професійних якостей, необхідних для збереження стабільності та гуманістичної спрямованості діяльності інтернатного закладу.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ІНТЕРНАТНОГО ЗАКЛАДУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Вплив сучасних викликів державної політики на управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату

Сучасна державна політика у сфері соціального захисту дітей переживає трансформаційні зміни, зумовлені як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, серед яких особливе місце посідає війна, децентралізація та перехід до моделі деінституціалізації. У такому контексті управлінська діяльність керівника дитячого будинку-інтернату істотно ускладнюється, адже вимагає не лише дотримання нормативно-правових вимог, а й високої адаптивності, здатності орієнтуватися в умовах нормативної невизначеності, дефіциту ресурсів і зростаючих соціальних очікувань. Управлінська компетентність у цих умовах не є сталою величиною — вона стає динамічним конструктом, що потребує постійного оновлення знань, переосмислення управлінських стратегій і зміни організаційних моделей.

Одним із наймасштабніших викликів для керівників інтернатних закладів у контексті сучасної державної політики є процес деінституціалізації − комплексна стратегія, спрямована на перехід від інтернатної системи до альтернативних, сімейно орієнтованих форм догляду за дітьми. Такий напрям реформ вимагає не просто оптимізації мережі закладів, а повного переосмислення їхньої ролі в системі захисту прав дитини. Відповідно, керівник інтернатного закладу більше не може функціонувати виключно в межах традиційної моделі адміністративного управління. Він має бути стратегом змін, здатним адаптувати структуру, персонал і внутрішні процеси установи до нових соціальних вимог.

Суть цього виклику полягає у необхідності глибокої трансформації управлінської філософії. Раніше діяльність інтернатів здебільшого зводилася

до утримання дітей у відносно стабільному середовищі, однак нині акцент зміщується на пошук сталих рішень щодо інтеграції дитини в громаду, родину, соціум [6]. Вказане означає, що керівник має володіти не лише технічними управлінськими навичками, а й вмінням діяти як посередник між державними службами, громадськими організаціями, сім'ями, органами опіки. Не менш важливо − розуміти соціально-психологічні особливості дітей, які виховуються в умовах ізоляції, та розробляти індивідуалізовані підходи до їхнього супроводу.

Деінституціалізація також вимагає від керівника ініціативності у пошуку нових моделей соціального супроводу, таких як патронатне виховання, наставництво, підтримане проживання. Вказане не лише виклик до оновлення компетентностей, а й до переосмислення ідентичності керівника − від класичного адміністратора до інноваційного управлінця, орієнтованого на результат, партнерство та довгостроковий соціальний ефект. Така позиція вимагає гнучкості, відкритості до навчання, емоційної стійкості та стратегічного бачення.

Крім того, в умовах деінституціалізації різко зростає значення міжвідомчої взаємодії, адже ефективність управління дитячим будинком-інтернатом все більше залежить не лише від внутрішньої організації, а й від здатності інтегруватися у зовнішню інфраструктуру − медичну, освітню, правову, соціальну. Керівник має опанувати навички координації між різними суб'єктами політики щодо дітей, вести конструктивний діалог із громадами, залучати ресурси, ініціювати проєкти трансформації на місцевому рівні. У результаті управлінська компетентність набуває не лише професійного, а й соціального та громадянського виміру, що вимагає від керівника системного мислення та глибокої соціальної відповідальності.

В умовах воєнного стану та масового переміщення населення значно зросло функціональне навантаження на інтернатні установи, які, окрім своєї основної виховної функції, дедалі частіше виконують роль тимчасових центрів гуманітарного прихистку. Дитячі будинки-інтернати приймають дітей, що

втратили рідних, залишились без батьківського піклування або пережили серйозні психологічні травми внаслідок бойових дій. У таких умовах керівник закладу стає ключовою фігурою, відповідальною не лише за збереження життєдіяльності установи, а й за створення середовища стабільності, підтримки та безпеки для кожної дитини.

Управлінська компетентність у кризовому контексті вимагає розширення професійного профілю керівника. Він має не лише досконало володіти інструментами адміністрування, бюджетного планування чи кадрового менеджменту, але й бути підготовленим до управління в умовах непередбачуваності, браку ресурсів та високого психологічного навантаження. Окреслене передбачає опанування базових знань із кризової психології, навичок швидкої координації дій з місцевими органами влади, волонтерськими організаціями, силовими структурами та соціальними службами. До управлінської компетентності включаються також аспекти психосоціальної підтримки, зокрема розуміння механізмів подолання травми, збереження емоційної стабільності в колективі, впровадження заходів з профілактики вигорання серед працівників [39].

Окремої уваги потребує здатність керівника до управління ризиками − як безпековими (евакуація, укриття, захист майна), так і організаційними (нестача кадрів, порушення логістики, фінансова нестабільність). У критичних ситуаціях саме він відповідає за оперативну мобілізацію наявних ресурсів, прийняття швидких рішень, захист прав та інтересів дітей. Йдеться не лише про юридичну відповідальність, а й про моральну місію − залишатися опорою для дітей та колективу в найнебезпечніших обставинах. Такі виклики актуалізують потребу в розвитку лідерських якостей, емоційної стійкості, стресотолерантності, а також здатності до інноваційного мислення.

Управлінець у період війни вже не є просто організатором внутрішніх процесів − він трансформується у лідера соціального захисту, який забезпечує дотримання прав дитини, організовує надання гуманітарної допомоги, комунікує з донорами, міжнародними організаціями та ЗМІ. У таких

обставинах особливо важливо забезпечити гідність кожної дитини та підтримувати атмосферу надії й перспективи розвитку, попри зовнішні загрози. Управлінська компетентність, таким чином, набуває глибоко гуманістичного виміру − як здатність створити уразливим дітям безпечний простір для життя, відновлення і майбутнього.

Значний вплив на трансформацію управлінської компетентності керівника інтернатного закладу справляє процес децентралізації, який є однією з ключових реформ в Україні останнього десятиліття. Відмова від централізованої моделі управління у бік посилення ролі територіальних громад супроводжується зміною управлінських вертикалей, делегуванням повноважень на місця, новими формами підзвітності та гнучкішими механізмами розподілу ресурсів [52]. У такому контексті традиційна роль керівника як виконавця нормативно-адміністративних рішень з боку центральних органів влади поступається ролі активного учасника місцевого управління, який здатен вести діалог, формувати партнерства, впливати на прийняття рішень та відстоювати інтереси свого закладу.

Управлінська компетентність в умовах децентралізації передбачає значне посилення стратегічного компоненту. Керівник має не лише забезпечувати функціонування установи відповідно до вимог чинного законодавства, а й проактивно розробляти та реалізовувати розвиткові ініціативи, адаптуючи діяльність інтернату до потреб громади. Вказане потребує володіння навичками публічної дипломатії, переговорного процесу, комунікації з органами місцевого самоврядування, депутатським корпусом, профільними управліннями [49]. Успішний керівник у нових умовах − це насамперед управлінець, здатний орієнтуватися у політичних, фінансових і соціальних реаліях, залучати додаткові ресурси, обґрунтовувати потреби установи перед громадами та донорами.

Крім того, децентралізація актуалізує потребу в опануванні механізмів місцевого бюджетного процесу. Відтепер керівник має вміти формувати бюджетні запити, аналізувати витрати, брати участь у плануванні коштів за

програмно-цільовим методом, забезпечувати прозорість фінансування та звітувати перед місцевими контролюючими органами. Вказане створює нові виклики щодо фінансової грамотності, юридичної обізнаності, роботи з електронними ресурсами та відкритими даними. Оскільки ресурси розподіляються на конкурсній або партнерській основі, керівник має також володіти навичками написання грантів, проєктного менеджменту та формування пакетів інвестиційної привабливості.

Таким чином, децентралізація визначає нову парадигму професійної ролі керівника інтернатного закладу − від виконавця до ініціатора і переговорника, який уміє забезпечувати інституційну стійкість установи в новому адміністративно-фінансовому середовищі. Управлінська компетентність в умовах реформи передбачає не лише професійні знання, а й високу адаптивність до політичних змін, розуміння системи публічного управління в громаді, здатність до побудови соціального капіталу, що у кінцевому результаті визначає не просто виживання, а перспективу розвитку закладу в новій системі координат.

Для узагальнення ключових напрямів впливу державної політики на управлінську компетентність керівника інтернатного закладу доцільно виокремити основні виклики сучасного періоду та проаналізувати, які саме управлінські навички та знання вони актуалізують. Відповідну інформацію представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні виклики державної політики та їхній вплив на управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату

Виклик сучасної державної політики	Зміст виклику	Необхідні компоненти управлінської компетентності
Деінституціалізація.	Перехід до сімейних форм виховання, поступове скорочення інтернатної системи.	Здатність до управління змінами, стратегічне мислення, міжвідомча взаємодія, комунікація з громадами.
Воєнний стан.	Невизначеність, переміщення дітей, загроза безпеці, психологічна травматизація.	Кризове управління, емоційне лідерство, мобілізація ресурсів, робота в умовах ризику.
Децентралізація.	Передача повноважень на місця, нові управлінські вертикалі, зміна бюджетного планування.	Комунікація з місцевою владою, публічна дипломатія, навички бюджетування та захисту інтересів закладу.
Реформування соціальної сфери.	Зростання вимог до прозорості, підзвітності, ефективності соціальних послуг.	Нормативна грамотність, моніторинг результатів, управління якістю, формування відкритої організаційної культури.
Посилення уваги до прав дитини.	Інтеграція правозахисного підходу в управлінську практику.	Знання міжнародних стандартів прав дитини, етична чутливість, навички побудови безпечного та інклюзивного середовища

Сформовано автором на основі аналізу джерел [6; 39; 49; 52].

Таким чином, сучасна державна політика формує нову рамку управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату, яка виходить далеко за межі традиційних адміністративних функцій. Вона охоплює не лише знання нормативно-правових актів чи організаційних процесів, а й передбачає вміння адаптуватися до глибоких структурних змін у системі соціального захисту дітей. Управлінець має виступати як агент змін, здатний переосмислювати місію закладу в умовах деінституціалізації, реагувати на гуманітарні наслідки війни, та водночас − ефективно комунікувати з місцевими органами влади в умовах децентралізованого управління. Дані процеси вимагають від керівника високого рівня саморефлексії, стратегічного мислення, відповідальності та лідерства, заснованого на емпатії й соціальній орієнтації.

Здатність інтегрувати нові політичні, правові й соціальні реалії в управлінську практику стає визначальною характеристикою професійної ефективності керівника в сучасному публічному секторі. Умови постійної

нестабільності, нормативної турбулентності та підвищеної моральної відповідальності за долі вразливих категорій дітей ставлять перед керівником не лише професійні, а й глибоко етичні виклики. У цьому контексті управлінська компетентність набуває багатовимірного змісту − як синтез знань, цінностей і дій, що дозволяють не лише зберігати інституційну життєздатність інтернатного закладу, а й перетворювати його на безпечний простір розвитку, стабільності й гідності для кожної дитини в умовах нових викликів державної політики.

3.2. Шляхи вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій

У сучасних умовах динамічних суспільних змін, які супроводжуються військовими подіями, соціальною нестабільністю, реформуванням сфери соціального захисту та освіти, вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу набуває стратегічного значення. Управлінець такого закладу повинен не лише володіти класичними управлінськими знаннями та навичками, але й постійно оновлювати свою професійну підготовку відповідно до нових викликів державної політики. Вдосконалення управлінської компетентності в таких умовах передбачає не лише індивідуальну професійну відповідальність, а й розбудову інституційних механізмів підтримки керівника як ключової ланки в системі захисту прав дитини.

Одним із головних напрямів удосконалення управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату є формування стратегічного бачення діяльності закладу як соціально значущої інституції. У сучасних умовах, позначених нестабільністю, трансформацією державної політики та зростаючим рівнем соціальної вразливості вихованців, від керівника очікується не лише оперативне управління, а й здатність мислити на випередження, прогнозувати зміни в нормативному середовищі, реагувати на

нові виклики, формуючи ефективні механізми адаптації. Стратегічне бачення передбачає орієнтацію не лише на збереження функціонування установи, а й на її поступову модернізацію, забезпечення стійкості, підвищення якості послуг та соціального імпакту.

У цьому контексті гнучке та адаптивне стратегічне планування виступає ключовою управлінською компетенцією. Воно передбачає глибоке розуміння як локального контексту − потреб громади, стану інфраструктури, демографічних тенденцій − так і загальнонаціональних пріоритетів, таких як деінституціалізація, цифровізація публічних послуг, реформа соціального захисту дітей. Успішний керівник має не просто слідувати державній політиці, а інтегрувати її положення у стратегію розвитку конкретного закладу, що вимагає аналітичного мислення, нормативної обізнаності та здатності до багатовекторної оцінки середовища.

Стратегічне бачення також передбачає спроможність будувати ефективну взаємодію з широким колом зовнішніх партнерів − представниками органів державної влади, територіальних громад, міжнародних організацій, донорів, громадського сектору [3]. Дані взаємодії мають бути не епізодичними, а структуровано інтегрованими у діяльність закладу через соціальні проєкти, угоди про співпрацю, залучення експертної та матеріальної підтримки. Ініціювання таких проєктів потребує управлінських навичок у сфері комунікації, публічного представництва, а також стратегічного мислення щодо ресурсозабезпечення та іміджу установи.

Окремої уваги заслуговує інноваційна складова стратегічного управління, яка має ґрунтуватися на аналізі потреб вихованців, прогнозуванні ризиків та пошуку нестандартних рішень. Керівник, який володіє стратегічним баченням, здатен не лише стабілізувати роботу закладу у складні періоди, але й формувати перспективну траєкторію розвитку, орієнтовану на впровадження інновацій, модернізацію послуг та посилення ролі установи в системі соціального захисту. Так, формування стратегічного бачення в умовах суспільних трансформацій є не просто компонентом управлінської

компетентності, а основою сталого лідерства, що дозволяє керівнику інтернатного закладу перетворити виклики на можливості, забезпечуючи довгострокову ефективність, відповідальність і соціальну значущість діяльності закладу.

Важливою передумовою ефективного розвитку управлінської компетентності керівника інтернатного закладу є перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації до системи безперервного професійного навчання, що враховує як індивідуальні потреби управлінця, так і контекстуальні виклики середовища. Традиційна модель разових короткострокових курсів втрачає свою ефективність у зв'язку з динамікою сучасних трансформацій, що потребують швидкої адаптації та багатогранного оновлення знань і навичок. Натомість дедалі актуальнішим стає модель довгострокового професійного супроводу, яка реалізується через індивідуальні освітні траєкторії, менторство, наставництво та участь у професійних мережах як формальних, так і неформальних.

Одним із перспективних напрямів удосконалення такої системи є менторські програми, в межах яких досвідчені управлінці або експерти у сфері кризового менеджменту передають знання, моделі поведінки та елементи управлінської культури молодим або менш досвідченим керівникам. Такий індивідуалізований підхід дозволяє враховувати специфіку конкретного закладу, забезпечувати не лише навчання, а й емоційну підтримку, що особливо важливо в умовах психологічного навантаження під час суспільних криз. Крім того, участь у професійних спільнотах (вебінарах, форумах, конференціях, міжрегіональних освітніх платформах) сприяє обміну досвідом, поширенню кращих управлінських практик та побудові горизонтальних зв'язків між керівниками інтернатних закладів.

Важливим напрямом розвитку є залучення до міжнародних освітніх ініціатив, які дозволяють не лише розширити горизонти управлінського бачення, але й інтегрувати в українську практику передові підходи до управління дитячими установами [34]. Участь у таких програмах сприяє

формуванню глобального мислення, здатності до інтеркультурної комунікації, а також навичок роботи з донорами, міжнародними партнерами та грантовими інструментами, що є надзвичайно актуальними для забезпечення сталого функціонування інтернатів.

Особливої ваги в контексті безперервного навчання набуває міждисциплінарний підхід до формування змісту освітніх програм. Окрім традиційних управлінських дисциплін, сучасний керівник повинен орієнтуватися в питаннях публічного адміністрування, соціальної політики, прав людини, дитячої психології, цифрової безпеки та правового супроводу діяльності закладу. Доцільним є включення до навчального процесу модулів з кризового менеджменту, правозахисної практики, цифрової трансформації, управління проєктами, а також компонентів, пов’язаних із роботою в громаді та міжвідомчою координацією. Узагальнюючи, можна стверджувати, що зміна підходів до професійного навчання керівників інтернатних закладів є не просто модернізаційним кроком, а стратегічною необхідністю, яка дозволяє сформувати адаптивну, прогностично орієнтовану, ціннісно вмотивовану управлінську особистість, здатну забезпечити стійке функціонування установи у складних умовах сучасної соціальної реальності.

Суттєвим чинником удосконалення управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату є психологічна підготовленість до роботи в умовах хронічного стресу та соціальної напруги. Особливо в періоди криз − воєнних дій, внутрішньої нестабільності, реформування системи захисту дітей − емоційна стійкість управлінця набуває не меншого значення, ніж його професійна обізнаність. Адже саме від його психологічної збалансованості залежить не тільки здатність приймати оптимальні рішення, а й емоційна атмосфера в колективі, рівень довіри серед персоналу та загальне відчуття безпеки у вихованців.

Ураховуючи високий рівень соціальної відповідальності, що покладається на керівника інтернатного закладу, особливої актуальності набуває формування навичок саморегуляції, емоційного самоконтролю, а

також вміння ефективно управляти власним психоемоційним станом. У практиці управління це проявляється в умінні залишатися зібраним в умовах невизначеності, стримано реагувати на конфліктні ситуації, конструктивно долати напруження у колективі та бути джерелом стабільності для підлеглих і вихованців. Ключову роль у цьому відіграє профілактика професійного вигорання, як одного з найбільш поширених ризиків серед управлінців у сфері соціального захисту. Для цього необхідне впровадження програм психологічної підтримки, участь у тренінгах із розвитку емоційного інтелекту, вивчення технік стрес-менеджменту та релаксаційних практик. Вказане дозволяє не лише зберігати особистий ресурс керівника, а й створювати всередині закладу культуру піклування, взаємоповаги й підтримки.

Крім того, керівник має володіти наставницькими та фасилітаційними вміннями, що сприяють підтриманню психологічної рівноваги серед колективу, ранньому виявленню ознак емоційного виснаження працівників та формуванню сприятливого емоційного клімату. Уміння бути уважним до потреб інших, чуйно реагувати на сигнали напруги, забезпечувати відкриту комунікацію − усе це не лише покращує якість управління, а й знижує рівень конфліктності та підвищує довіру у закладі [42]. Отже, психологічна підготовленість − це не допоміжна, а фундаментальна складова управлінської компетентності, без якої ефективне керівництво в умовах соціальних трансформацій та воєнного часу стає практично неможливим. Саме вона дає змогу керівникові зберігати людяність, стійкість і ефективність у найскладніших ситуаціях.

Крім того, підвищення ефективності управління в умовах суспільних трансформацій вимагає розвитку цифрової компетентності керівника інтернатного закладу. У сучасному публічному управлінні цифровізація перетворюється з допоміжного інструмента на невід’ємну частину стратегічного мислення. Йдеться не лише про володіння базовими навичками роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, а й про цілісне розуміння цифрового середовища як простору аналітики, прогнозування,

комунікації та управління ризиками. Цифрова компетентність охоплює широкий спектр умінь: від ефективного використання систем електронного документообігу, CRM- і ERP-систем, сервісів управління персоналом та ресурсами, до вміння вести моніторинг ключових показників діяльності установи з використанням цифрових панелей, візуалізацій та інтерактивної звітності. Особливої ваги набуває також використання цифрових платформ для внутрішньої комунікації із працівниками, органами опіки, громадськими організаціями, партнерами й донорами.

У сфері інтернатних закладів важливим аспектом стає цифрова прозорість, що дозволяє забезпечити підзвітність перед громадою та органами влади, захистити права дітей, підвищити рівень довіри до установи та протидіяти корупційним ризикам. Публікація актуальної інформації на відкритих ресурсах, використання інтерактивних форм зворотного зв’язку, створення віртуальних приймалень та онлайн-моніторингів − усе це сприяє формуванню нової культури управління, орієнтованої на відкритість і участь. Крім того, цифрова трансформація посилює інноваційний потенціал керівника, відкриваючи доступ до сучасних інструментів управління змінами, автоматизації процесів, аналітики великих даних [53]. Таке технологічне розширення управлінських можливостей потребує не лише навичок, а й ціннісного усвідомлення ролі цифрових рішень у забезпеченні якості, справедливості й сталості роботи закладу. В цілому, цифрова компетентність стає складовою сучасної управлінської культури, що не лише підвищує адміністративну ефективність, а й сприяє інтеграції інтернатного закладу в ширший простір публічного управління, де важливими є прозорість, інноваційність та сервісна орієнтація на благо дитини. Для більшої наочності ключових напрямів вдосконалення управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату в умовах суспільних трансформацій доцільно звернути увагу на табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Шляхи вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій

Напрям удосконалення	Зміст і сутність	Очікуваний результат
Стратегічне бачення.	Розробка адаптивних планів розвитку, аналіз ризиків, ініціювання партнерств.	Підвищення гнучкості та здатності до довгострокового планування.
Безперервне професійне навчання.	Участь у менторських програмах, міжнародних стажуваннях, спільнотах управлінців.	Актуалізація знань, розвиток міждисциплінарної обізнаності.
Психоемоційна підготовка.	Розвиток стресостійкості, емоційного інтелекту, профілактика вигорання.	Підвищення стійкості керівника до криз і здатність підтримувати команду.
Розвиток цифрової компетентності.	Використання ІТ-інструментів у документації, моніторингу, управлінні комунікацією.	Підвищення прозорості, ефективності управлінських рішень і цифрової грамотності.
Соціальне лідерство та співпраця з громадою.	Взаємодія з органами влади, громадами, НУО, адвокація інтересів закладу.	Посилення соціального капіталу установи, активна участь у формуванні місцевої політики.

Складено автором згідно джерел [3 34 42 53].

Таким чином, вдосконалення управлінської компетентності керівника дитячого будинку-інтернату в умовах суспільних трансформацій вимагає комплексного, багаторівневого підходу, що охоплює поєднання стратегічного мислення з адаптивністю до змін, професійного розвитку з емоційною зрілістю, адміністративної ефективності з соціальним лідерством. Усе це формує не лише технічну спроможність керівника організовувати внутрішні процеси, а й створює ціннісну основу його управлінської діяльності. В умовах реформ, війни, демографічних зрушень і соціальної нестабільності, від керівника очікується не лише вміння керувати ресурсами, а насамперед — вміння керувати змістом, сенсом і цінностями діяльності закладу, зберігаючи його гуманістичну місію.

Інтеграція зазначених компонентів дозволяє не тільки забезпечити ефективне функціонування інтернатного закладу, але й створити середовище безпеки, розвитку та довіри для дітей, які часто перебувають у кризових

життєвих обставинах. В умовах нової управлінської реальності саме компетентний, вмотивований і соціально відповідальний керівник здатен адаптувати установу до зовнішніх змін, утвердити її значущість у місцевому соціумі та впроваджувати інноваційні підходи, що відповідають сучасним вимогам державної політики. Отже, розвиток управлінської компетентності є не лише запорукою успішного менеджменту, а й основою стійкої, етичної та прогресивної моделі керівництва у сфері опіки та виховання.

Висновки до третього розділу

1. Здійснено аналіз впливу сучасних викликів державної політики на управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату. Аналіз виявив, що актуальні соціально-політичні трансформації вимагають від управлінців нової якості професійної підготовки, що поєднує компетенції з кризового менеджменту, комунікації з органами місцевої влади, правового регулювання, роботи з громадськістю та стратегічного планування. Управлінська діяльність у цьому сегменті вже не обмежується лише організаційною ефективністю — вона набуває комплексного, інтегративного характеру, де ключову роль відіграє здатність керівника бути лідером змін і гарантом стабільності в умовах соціальної нестабільності.

2. Запропоновано шляхи вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій. Зазначено, що ефективне керівництво в сучасних умовах потребує інтеграції стратегічного бачення, цифрової та психологічної грамотності, здатності до міжсекторальної взаємодії, а також безперервного професійного розвитку з урахуванням кризових і соціальних викликів. Розвиток цих компетенцій забезпечує не лише стійкість закладу до зовнішніх змін, а й його трансформацію в гуманістично орієнтовану інституцію, спроможну відповідати потребам вразливих категорій дітей у складних суспільно-політичних обставинах.

ВИСНОВКИ

Визначено суть поняття “управлінська компетентність” керівника інтернатного закладу. Виявлено, що вона є багатовимірним, інтегрованим утворенням, яке поєднує професійні знання, управлінські навички, практичний досвід, особистісні якості та здатність до критичного мислення, адаптації й саморефлексії. Компетентність керівника не зводиться до формального виконання адміністративних функцій, а охоплює здатність до стратегічного планування, ефективної організації діяльності закладу, формування гуманного середовища для вихованців та дотримання соціальних і правових стандартів. Вона формується під впливом багатьох чинників і постійно розвивається відповідно до викликів, що постають перед системою публічного управління у сфері соціального захисту дітей.

Розглянуто функції управління в інтернатному середовищі. З’ясовано, що вони є багатокомпонентною системою, яка включає як традиційні (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання), так і соціально-психологічні та модернізовані функції, орієнтовані на гуманізацію управлінського процесу, розвиток командної взаємодії, стратегічне прогнозування та представницько-комунікативну активність керівника. Ефективна реалізація цих функцій у дитячому будинку-інтернаті сприяє стабільному функціонуванню закладу, створенню безпечного соціального простору, професійному розвитку персоналу й гармонійній інтеграції вихованців у суспільство.

Досліджено сучасні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів. Дослідження показало, що ефективне формування управлінської компетентності потребує переходу від традиційних освітніх моделей до комплексного, міждисциплінарного і компетентнісного підходу, який включає розвиток практичних управлінських навичок, цифрової грамотності, емоційного лідерства та готовності діяти в умовах соціальних трансформацій. Особливу роль відіграють гнучкі формати безперервної освіти, участь у професійних мережах, співпраця з державними

та міжнародними партнерами, що забезпечує інтеграцію теоретичних знань із реальними викликами сучасної управлінської практики.

Вивчено методи формування управлінської компетентності в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану. Встановлено, що найбільш ефективними є ті підходи, які орієнтовані на розвиток гнучкого мислення, здатності до кризового реагування, командної взаємодії та емоційної стійкості керівника. До таких методів належать ситуаційне моделювання, кейсовий аналіз, фасилітаційні практики, менторинг та тренінги емоційного лідерства, які забезпечують підготовку управлінців до роботи в умовах високої невизначеності та постійних змін, зберігаючи при цьому функціональну стабільність та безпекову орієнтованість інтернатного закладу.

Здійснено аналіз впливу сучасних викликів державної політики на управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату. Аналіз показав, що трансформаційні процеси, зокрема деінституціалізація, воєнний стан та децентралізація, істотно розширюють зміст управлінської компетентності, акцентуючи не лише на адміністративних уміннях, а й на стратегічному мисленні, кризовому лідерстві, міжвідомчій взаємодії, правозахисній чутливості та здатності діяти в умовах невизначеності. Відтак, сучасний керівник інтернатного закладу має бути не просто виконавцем державної політики, а її активним провідником, здатним забезпечити адаптивність закладу до нових реалій та зберегти соціально-гуманістичну місію установи.

Запропоновано шляхи вдосконалення управлінської компетентності керівника інтернатного закладу в умовах суспільних трансформацій, серед яких ключовими є формування стратегічного бачення, впровадження безперервної професійної освіти, розвиток психологічної стійкості, цифрової грамотності та навичок соціального лідерства. Особливу увагу приділено необхідності міждисциплінарного підходу, активної взаємодії з громадою та здатності керівника адаптуватися до змін через інноваційні та етичні управлінські рішення. Сукупність вказаних напрямів дозволить не лише

зберегти ефективність функціонування інтернатного закладу, а й посилити його соціальну місію в умовах нестабільності та реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрухович О. А., Волинець Л. С., Касьянова Д. С., Щербак І. В. Повернення додому: реінтеграція дітей з альтернативних форм догляду: метод. рекомендації. Київ. 2020. 96 с.

2. Баран А. В. Права дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, в Україні: проблеми реалізації та захисту. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. № 1. С. 5–8. URL: http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1/0

3. Баштанник О.В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. Держава та регіони. *Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. №2 (80). С. 83-88. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/15.pdf

4. Бевз Г. М., Бондаренко Т. В. Посібник для соціальних працівників щодо підготовки та соціального супроводу прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу: У 2-х кн. Київ : Держсоцслужба, 2006. Кн. 2. 180 с.

5. Боднарчук О. І. Правове забезпечення системи опіки над дітьми сиротами в Польщі: досвід для України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 2016. Вип. 2. С. 86–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvu_2016_2_23

6. Бойко Ж. О. Упровадження інституту прийомної сім'ї як альтернативної форми влаштування дітей, позбавлених батьківського піклування. *Теорія та практика державного управління*. 2020. №3(70). С.114-121.

7. Бориченко К. В. Реформування законодавства у сфері соціального захисту сімей із дітьми в Україні. *Право і суспільство*. Вип. №2. 2020. С. 72–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_2_15

8. Бурлака О. Зарубіжний досвід соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, і можливості його використання

в Україні. Трудове право. *Право соціального забезпечення*. Київ, 2020. С. 59-64

9. Гордієнко Н. М. Освітні заклади інтернатного типу як агенти кумуляції соціалізаційного потенціалу суспільства : автореф. дис. ... д-ра соціол. наук : 22.00.04. Запоріжжя. 2019. 40 с.

10. Горемикіна Ю. В. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 3. С. 120-132.

11. Грицишина Л.В. Здійснення права на сімейні форми виховання в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С.139-143.

12. Дакал А. Державна політика у сфері захисту прав дітей: принципи, завдання та засоби реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. №3. С. 59–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_10

13. Денисенко К. В. Державна політика у сфері соціального захисту: аналіз понятійно-категоріального апарату. *Ефективність державного управління*. 2017. №2. С. 95-101.

14. Дєгтяр А.О., Бородін О. Д. Основні складові механізму державного управління соціально-культурною сферою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №7. С.109-113.

15. Доля І. М. Дитячі будинки сімейного типу: механізм подолання соціального сирітства в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2019. №2(11). С. 195- 199.

16. Дунасі І. І. Соціально-педагогічна робота неурядових організацій України з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування. Наукові здобутки студентів Інституту людини. 2017. № 1(5). URL: http://studscientist.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/59/61.

17. Завацька Л. М. Структурно-змістовні компоненти професійного модуля підготовки фахівця соціально-виховної роботи з дітьми та молоддю. *Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. 2021. Серія 11. С. 47-54.

18. Захист дітей, які потребують особливої уваги суспільства : зб. стат. відп. за випуск І. В. Калачова. Київ : Державний комітет статистики України, 2010. 76 с.

19. Кахіані Ю. В., Бондарчук А. О. Заклад інтернатного типу як суб'єкт соціально педагогічної діяльності. *Молодий вчений*. 2017. No 10.1(50.1). С. 102.

20. Кисельова О. І. Актуальні питання соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування в порівняльному аналізі України та Польщі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія "Право"*. 2014. № 24 (Том 2). С. 181–184.

21. Ковальова К. В. Соціальна робота з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування в умовах центру соціально-психологічної реабілітації дітей. *Social Work and Education*. 2022. Vol. 9, No. 8. С. 375-420.

22. Козак О. Нормативно-правове регулювання відносин, що виникають у разі влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, у прийомну сім'ю. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №6. С. 19-23. URL: http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/6/4.pdf

23. Комар І. В., Петришин Р. А. Розвиток сімейних форм виховання як напрям соціальної політики в Україні на сучасному етапі. *Перспективи та інновації науки. Педагогіка. Психологія. Медицина*. Київ, 2022. № 6(11) DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-6(11)-183-191.

24. Комарова Н. М., Зінченко А. Г. Модель соціальної підтримки молоді з уразливих соціальних груп: методич. посібник. Київ: Організація з безпеки та співробітництва в Європі. 2019. 53 с.

25. Кривачук Л. Ф. Механізми формування та реалізації державної політики у сфері охорони дитинства в Україні: концептуалізація поняття.

Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 3-4 бер. 2017 р. С. 38-41.

26. Кривачук Л. Ф. Принципи державної політики у сфері охорони дитинства в Україні. *Ефективність державного управління* : збірник наукових праць. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2015. Вип. 43. С. 44-51.

27. Кройтор В. А. Форми влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. No5. С. 122-127

28. Максимова М. К. Безпека дитини як складова національної безпеки країни та об'єкт адміністративно-правового забезпечення. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2*022. №4. С.89-94.

29. Маренчук О. М. Правові засади захисту соціальних категорій дітей у сучасних умовах. Таврійський вісник освіти. 2017. №1(57). С.131–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvo_2017_1_24

30. Мельник Л. А. Суб'єкти державної політики у сфері захисту прав дітей. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. №1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1551

31. Міщенко О. М., Сівакова Є. О. Реінтеграція дітей: концепція і сутність. Держава та регіони. *Серія "Соціальні комунікації".* 2021. No 2(46). С. 168.

32. Мойсіяха А. В. Сутність та зміст механізмів реалізації державної політики в соціогуманітарній сфері. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Державне управління*. 2020. Вип. 31(70). С. 164-169.

33. Мордань О. Міжнародна практика реформування державної системи опіки: досвід для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 2. С. 75-85.

34. Надточій А. О. Державна політика стосовно дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування: проблеми та перспективи розв'язання. Національні інтереси України. 2025. №2 (7). С.998-1016.

35. Пєтков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. №2. С. 58-62. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10186/1/9.pdf

36. Пєша І. В. Дитячі будинки сімейного типу як особлива форма сімейної опіки над дітьми-сиротами, позбавленими батьківського піклування. Український соціум. 2012. № 1 (2). С.72-80.

37. Пушкар В. А. Соціально-психологічна адаптація та соціалізація дітей-сиріт, позбавлених родинного піклування. *Social work and education*. 2020. С. 14-31.

38. Пушкіна О. В., Лозицька С. М. Прийомні (офсетні) сім'ї: американський досвід. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія "юридичні науки". 2013. № 2 (5). С. 132-136.

39. Розгон О. Договір про влаштування дітей до прийомної сім'ї. *Мала енциклопедія нотаріуса*. 2017. № 5(95). С. 122-134.

40. Савчин М. Конституціоналізм і війна. Український часопис конституційного права. 2022. №2. С.3-14.

41. Синякова В. Б. Психологічне підґрунтя соціального супроводу створення та функціонування прийомної сім'ї. Науковий вісник ужгородського університету. *Серія: "Педагогіка. Соціальна робота"*. 2021. Вип. 2 (49). С. 182- 186.

42. Сичова В. В. Самофалова Т. О. Молодіжна політика України у повоєнному відновленні: європейський контекст. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 230-246.

43. Слозанська Г., Горішна Н. Функціонування закладів інституційного догляду та їх негативний вплив на вихованців. *Social work and education*. Вип. № 8(1). 2021. С. 18-41.

44. Соціальне становлення дитини у прийомній сім'ї: соціальний супровід: навч.-метод. посіб. Л.С. Волинець, А.Й. Капська, Н.М. Комарова,

І.В. Пєша, Г.М. Бевз, Л.В. Волинська, О.О. Яременко. Київ: Укр. ін-т соц. досліджень, 2010. С. 89 – 100.

45. Статівка Н. В., Бойко Ж. О. Реалізація державної політики у сфері влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, в умовах децентралізації та інституційних змін в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. №8 (8). С.833-853

46. Суліменко, О. (2022). Соціальна робота з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування, в умовах воєнного стану. Ввічливість. Humanitas, 4, 68–75. URL: http://journals.vnu.volyn.ua/index.php/humanitas/article/view/757/698

47. Терновець О. М. Сирітство як соціальна проблема. Соціальна педагогіка: теорія та практика, 2012. № 1. С. 4–10.

48. Токарчук Л. М. Влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, як реалізація принципу державної охорони сім'ї : дис. ... д-ра. юрид. наук : 12.00.03. Одеса. 2021. 512 с.

49. Тюріна, Т., Кінаш, О. Стан та перспективи розвитку сімейних форм опіки в сучасній Україні. Social Work and Education. 2022. Vol. 9, No. 4. С. 500- 507.

50. Чайка І. О. Виховний потенціал дитячих будинків сімейного типу в Україні. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2016. IV(16). С. 92-95

51. Ярмолинська І. В. Механізми державного управління у сфері інституційного догляду та виховання дітей в Україні : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Хмельницький. 2019. 215 с.

52. U-LEAD роз'яснює громадам специфіку соцзахисту дітей, які постраждали від агресії рф. веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubricregions/3479511-ulead-rozasnue-gromadam-specifiku-soczahistu-ditej-akipostrazdali-vid-agresii-rf.html

53. Boiko Z. Improvement of the evacuation procedure for children under martial law in the course of state policy implementation in the field of maintenance

and raising of orphans and children deprived of parental care. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024. №3. P. 232-328.

54. Shawar Y.R., Shiffman J. Global priority for the care of orphans and other vulnerable children: transcending problem definition challenges. *Globalization and Health.* 2023. Vol.19. №1.

55. Tian Y., Ma Z., Peninog F. Positive development of orphans in kinship care: The role of family stability. Child & Family Social Work. 2023. DOI: https://doi.org/10.1111/cfs.13083