

Василь Галузяк,
доктор педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: 0000-0001-7223-3821
wgaluz@gmail.com

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ: ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ОСВІТНІ ПРАКТИКИ

Стаття присвячена систематизації та аналізу зарубіжного досвіду розвитку лідерської компетентності майбутніх менеджерів освіти в контексті сучасних психологічних підходів та освітніх практик. Розкриваються глобальні тенденції переходу від традиційних адміністративних моделей до трансформаційного, автентичного, сервісного та розподіленого лідерства. На основі аналізу наукових досліджень визначено ключові психологічні механізми формування лідерської компетентності, зокрема саморефлексію, емоційну саморегуляцію, соціальне мислення, резильєнтність і мотивацію. Проаналізовані зарубіжні підходи до розуміння структури лідерської компетентності, що включає знання, уміння, поведінкові прояви та ціннісні орієнтації керівника. Зазначено, що у зарубіжній науковій традиції лідерська компетентність розглядається як багатокомпонентний конструкт, що об'єднує знання, уміння, поведінкові прояви та цінності, які забезпечують ефективне лідерство в освітніх закладах. Значну увагу приділено зарубіжним освітнім програмам підготовки керівників освітніх закладів, які реалізують системний підхід до формування лідерської компетентності на основі інтеграції теоретичних знань, психологічних механізмів і практичних інструментів управління. Серед ключових психологічних моделей, що широко застосовуються у сучасних зарубіжних дослідженнях виокремлено трансформаційне, автентичне, сервісне та розподілене лідерство. Особливу увагу приділено можливостям адаптації підходів до української системи підготовки керівників освітніх закладів в умовах сучасних викликів. Комплексний підхід адаптації передбачає поєднання інтерактивних та практико орієнтованих технологій, використання сучасних цифрових інструментів, врахування психологічних механізмів лідерства та мінімізацію ресурсних і організаційних бар'єрів.

Ключові слова: лідерська компетентність, освітнє лідерство, психологія управління, психологічні моделі лідерства, менеджер освіти, зарубіжний досвід, освітні технології, професійна підготовка.

Wasył Hałuziak. Doświadczenie zagraniczne w rozwoju kompetencji liderskich przyszłych menedżerów edukacji: podejścia psychologiczne i praktyki edukacyjne

Artykuł poświęcony jest systematyzacji i analizie zagranicznego doświadczenia w zakresie rozwoju kompetencji liderskich przyszłych menedżerów edukacji w kontekście współczesnych podejść psychologicznych i praktyk edukacyjnych. Przedstawione są globalne tendencje przejścia od tradycyjnych modeli administracyjnych do przywództwa transformacyjnego, autentycznego, serwisowego oraz rozproszonego. Na podstawie analizy badań naukowych określono kluczowe mechanizmy psychologiczne kształtowania kompetencji liderskich, w tym samorefleksję, regulację emocjonalną, myślenie społeczne, rezyliencję oraz motywację. Przeanalizowano zagraniczne podejścia do rozumienia struktury kompetencji liderskich, obejmujące wiedzę, umiejętności, zachowania oraz wartości i orientacje kierownika. Zaznaczono, że w zagranicznej tradycji

naukowej kompetencje przywódcze są postrzegane jako wieloskładnikowy konstrukt, łączący wiedzę, umiejętności, zachowania i wartości, które zapewniają skuteczne przywództwo w placówkach edukacyjnych. Znaczną uwagę poświęcono zagranicznym programom edukacyjnym przygotowującym menedżerów placówek edukacyjnych, które realizują systemowe podejście do kształtowania kompetencji liderek poprzez integrację wiedzy teoretycznej, mechanizmów psychologicznych oraz praktycznych narzędzi zarządzania. Wśród kluczowych modeli psychologicznych, szeroko stosowanych we współczesnych badaniach zagranicznych, warto wyróżnić przywództwo transformacyjne, autentyczne, usługowe i rozproszone. Szczególną uwagę zwrócono na możliwości adaptacji tych podejść do ukraińskiego systemu przygotowania menedżerów edukacji w kontekście współczesnych wyzwań. Kompleksowe podejście do adaptacji zakłada połączenie interaktywnych i praktycznych technologii, wykorzystanie nowoczesnych narzędzi cyfrowych, uwzględnienie psychologicznych mechanizmów przywództwa oraz minimalizację barier zasobowych i organizacyjnych.

Słowa kluczowe: kompetencje lidere, przywództwo edukacyjne, psychologia zarządzania, modele psychologiczne przywództwa, menedżer edukacji, doświadczenie zagraniczne, technologie edukacyjne, przygotowanie zawodowe.

Vasyl Haluziak. Foreign experience in developing leadership competencies of future education managers: psychological approaches and educational practices

The article is devoted to the systematization and analysis of foreign experience in developing the leadership competencies of future education managers within the context of contemporary psychological approaches and educational practices. It highlights global trends in the transition from traditional administrative models to transformational, authentic, service-oriented, and distributed leadership. Based on the analysis of scientific research, the key psychological mechanisms for developing leadership competencies are identified, including self-reflection, emotional regulation, social cognition, resilience, and motivation. Foreign approaches to understanding the structure of leadership competencies are analyzed, encompassing knowledge, skills, behavioral manifestations, and value orientations of leaders. It is noted that in foreign scientific tradition, leadership competence is considered a multi-component construct that combines knowledge, skills, behavioral manifestations, and values that ensure effective leadership in educational institutions. Special attention is given to international educational programs for preparing school leaders, which implement a systematic approach to developing leadership competencies through the integration of theoretical knowledge, psychological mechanisms, and practical management tools. Among the key psychological models widely used in contemporary foreign research, it is worth highlighting transformational, authentic, service-oriented, and distributed leadership. Particular attention is paid to the potential adaptation of these approaches to the Ukrainian system of preparing education managers in the context of contemporary challenges. A comprehensive approach to adaptation involves combining interactive and practice-oriented technologies, using modern digital tools, taking into account psychological mechanisms of leadership, and minimizing resource and organizational barriers.

Key words: leadership competencies, educational leadership, management psychology, psychological models of leadership, education manager, foreign experience, educational technologies, professional training.

Постановка проблеми. Управління сучасними освітніми закладами характеризується високою динамічністю, підвищенням вимог до якості освіти, цифровими трансформаціями та необхідністю стратегічного реагування на глобальні соціокультурні зміни. За цих умов ключовим чинником ефективності виступає *лідерська компетентність менеджера освіти*, що інтегрує управлінські знання, психологічну готовність до змін, здатність мотивувати й об'єднувати колектив, формувати візію розвитку закладу та забезпечувати інноваційність організаційних процесів. У світовому досвіді підкреслюється, що лідерська компетентність

керівника освітнього закладу безпосередньо пов'язана з академічною успішністю здобувачів освіти, професійним зростанням педагогів і стійкістю освітніх організацій у ситуаціях невизначеності. Саме тому підготовка майбутніх менеджерів освіти дедалі більше спрямовується на компетентнісну модель лідерства, яка враховує психологічні чинники саморегуляції, комунікації, емоційного інтелекту та стратегічного мислення.

Аналіз основних досліджень і публікацій із зазначеної проблеми. Проблема розвитку лідерської компетентності керівників освітніх закладів привертає значну увагу українських дослідників. Так, наприклад, О. Мармаза та О. Козлова розглядають розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти, підкреслюючи важливість поєднання особистісних якостей, професійних знань і соціальних навичок [7]. Автори наголошують, що формування лідерського потенціалу є необхідною умовою ефективного управління та стратегічного розвитку освітньої організації.

У статті С. Нестулі розкрито структуру лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту, в якій виокремлено три компоненти: когнітивний, інтегративно-діяльнісний та особистісний [10]. Авторка доводить, що розвиток лідерської компетентності потребує багатовимірного підходу, який включає знання, практичні навички та ціннісні орієнтації.

А. Єрмоленко (2021) у своїй статті пропонує сучасну модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників у системі підвищення кваліфікації [4]. Модель включає лідерські якості, управлінські навички та поведінкові атрибути, а також акцентує на необхідності системного професійного розвитку через спеціалізовані курси та тренінги.

У дослідженні Е. Чепіги (2025) здійснено змістовий і дефінітивний аналіз поняття «лідерська компетентність» у контексті вищої освіти [11]. Авторка виділяє когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісно-емоційний та аксіологічний компоненти, що формують основу підготовки здобувачів вищої освіти до лідерської діяльності.

Г. Лешенко та Г. Пухальська (2024) зосереджують увагу на розвитку управлінської компетентності керівників середньої ланки закладів вищої освіти [6]. В їх статті підкреслено багатовимірний характер управлінської компетентності, що поєднує стратегічні, інноваційні та соціальні навички, а також особистісні якості керівника.

Дослідження Г. Мухіної (2024) присвячене характеристиці структурних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти [9]. Дослідниця виділяє ключові складові компетентності, серед яких функціональний, когнітивний та особистісно-мотиваційний компоненти, що забезпечують ефективну організацію управлінської діяльності.

Л. Матохнюк і О. Потапова (2023) розглядають психологічну готовність керівників загальної середньої освіти до управлінської діяльності, виділяючи в ній мотиваційно-особистісний, когнітивний, емоційно-вольовий та операційно-діяльнісний компоненти [8].

У статті Л. Компанієць (2024) розглянуто етапи формування професійної готовності керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності [5]. Автор виділяє послідовні стадії розвитку ключових компетентностей, серед яких організаційно-управлінські, комунікативні та особистісно-мотиваційні складові.

У своїх попередніх дослідженнях ми проаналізували різні підходи до лідерства та підготовки лідерів, які можуть слугувати теоретичною основою розвитку лідерського потенціалу майбутніх педагогів [1; 2]. Було показано, що трансформаційні концепції лідерства, акцентовані на взаємодії з послідовниками та кооперативному управлінні, є більш ефективними, а поєднання нормативно-адаптивної та особистісно-реалізаційної моделей сприяє підготовці педагогів-лідерів, здатних об'єднувати колектив і надихати на позитивні зміни.

Попри значний обсяг наукових досліджень українських авторів, більшість публікацій зосереджена на внутрішньо-українському контексті формування готовності керівників освітніх закладів до управлінської діяльності. У наукових публікаціях недостатньо уваги приділяється систематичному аналізу зарубіжного досвіду формування лідерської компетентності майбутніх керівників освіти, порівнянню міжнародних моделей підготовки

освітніх лідерів та інтеграції передових практик у українську освітню систему. Саме ця прогалина зумовлює необхідність проведення дослідження, спрямованого на узагальнення психологічних підходів і освітніх практик у зарубіжних країнах, що можуть слугувати орієнтиром для підготовки майбутніх менеджерів закладів освіти в Україні.

Мета статті полягає у систематизації та аналізі зарубіжного досвіду розвитку лідерської компетентності майбутніх керівників освітніх закладів, із акцентом на психологічні підходи та освітні практики, що можуть бути використані для вдосконалення підготовки українських освітніх менеджерів.

Виклад основного матеріалу. У зарубіжній психологічній, педагогічній та управлінській літературі лідерська компетентність (leadership competence) здебільшого розглядається як інтегрований комплекс знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій, що забезпечують ефективне виконання лідерських функцій. Такий підхід акцентує увагу не лише на особистісних рисах керівника, а й на конкретних діях, які сприяють розвитку організації, підтримці професійного зростання педагогів і покращенню навчальної успішності здобувачів освіти [22; 24; 26; 28; 34; 35].

Так, наприклад, К. Лейтвуд, К. Дей, П. Семмонс, А. Гарріс і Д. Гопкінс зазначають, що лідерська компетентність – це «цінності, вірування, навички і знання, які, на думку дослідників, потрібні лідерам, щоб діяти ефективно» [26, с. 27]. У статті В. Робінсона, К. Ллойда і К. Роу описані п'ять вимірів лідерської поведінки, які виділяються авторами як ключові для «лідерської компетентності» освітніх керівників: «встановлення цілей і очікувань; стратегічне забезпечення ресурсів; планування, координація й оцінювання викладання та навчальної програми; сприяння навчанню й розвитку вчителів; забезпечення впорядкованого й підтримувального середовища» [34, с. 648].

Аналіз зарубіжних наукових джерел дає підстави виокремити два основні концептуальні підходи до розуміння лідерської компетентності: поведінковий і компетентнісно-орієнтований. Поведінковий підхід (Behavioral Approach) акцентує увагу на конкретних управлінських діях керівника. Основна увага приділяється спостережуваній поведінці, яка позитивно впливає на ефективність організації, розвиток педагогів та результати учнів [17; 20]. Компетентнісно-орієнтований підхід (Competency-Based Approach) зосереджується на інтеграції знань, умінь і поведінкових проявів, які можуть бути системно розвинені через підготовчі програми та професійний розвиток. Такий підхід використовується в багатьох стандартах професійних компетентностей, таких як ISLLC, PSEL та AITSL, і є основою сучасних програм підготовки керівників освіти [15; 30; 31; 37].

Загалом, у зарубіжній науковій традиції лідерська компетентність розглядається як багатокомпонентний конструкт, що об'єднує знання, уміння, поведінкові прояви та цінності, які забезпечують ефективне лідерство в освітніх закладах.

Для глибшого розуміння механізмів формування лідерської компетентності доцільно звернутися до зарубіжних психологічних моделей лідерства, які розкривають внутрішні психологічні процеси, особистісні характеристики та поведінкові стратегії керівника. Саме психологічний ракурс дозволяє зрозуміти, як лідерська компетентність проявляється на практиці, впливає на мотивацію колективу, формування професійної культури та ефективність прийняття управлінських рішень.

Серед ключових психологічних моделей, що широко застосовуються у сучасних зарубіжних дослідженнях, варто виокремити трансформаційне, автентичне, сервісне та розподілене лідерство.

Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership) акцентує здатність керівника надихати підлеглих, формувати спільну візію розвитку організації та стимулювати інноваційні зміни. Трансформаційний лідер проявляє компетентності у стратегічному мисленні, мотивації колективу, розвитку талантів і створенні сприятливого психологічного клімату [27]. Основними складовими трансформаційного лідерства є демонстрація прикладу для наслідування (modeling ethical behavior), мотивація через натхнення (inspirational motivation),

стимулювання інтелектуального розвитку (intellectual stimulation) та індивідуалізована увага до потреб підлеглих (individualized consideration).

Автентичне лідерство (Authentic Leadership) зосереджується на базуванні дій керівника на особистих цінностях, етичних принципах і самопізнанні. Автентичний лідер демонструє чесність, прозорість у прийнятті рішень та підтримує відкриту комунікацію з колективом. Психологічний акцент цієї моделі робиться на розвиток емоційної компетентності керівника, усвідомлення власних сильних і слабких сторін та здатність до рефлексії [12].

Сервісне лідерство (Servant Leadership) передбачає орієнтацію керівника на потреби колективу та сприяння професійному розвитку співробітників. Воно підкреслює такі психологічні компетентності, як емпатія, підтримка, наставництво та розвиток потенціалу підлеглих. У контексті освітніх закладів сервісне лідерство сприяє формуванню довіри, співпраці та відповідальності за результативність навчального процесу [19].

Розподілене лідерство (Distributed Leadership) акцентує увагу на тому, що лідерські компетентності реалізуються через взаємодію та колективне прийняття рішень. Ця модель підкреслює значення спільної відповідальності, кооперативної взаємодії та делегування управлінських функцій, що дозволяє оптимізувати навчальні та організаційні процеси. Психологічно ключовими аспектами розподіленого лідерства є комунікативні навички, здатність до фасилітації групових процесів і координації командної діяльності [36].

У зарубіжних психологічних моделях лідерства пропонуються різні стратегії розвитку лідерської компетентності: від формування внутрішньої мотивації та етичної самосвідомості до здатності організовувати колективну діяльність і створювати інноваційне середовище. Інтеграція трансформаційного, автентичного, сервісного та розподіленого підходів дозволяє формувати у майбутніх менеджерів освіти комплексний набір психологічних і поведінкових компетентностей, необхідних для ефективного управління сучасним освітнім закладом.

Розвиток лідерської компетентності у майбутніх менеджерів освіти значною мірою визначається внутрішніми психологічними механізмами, які забезпечують ефективне застосування знань, умінь, поведінкових стратегій і ціннісних орієнтацій керівника. Зарубіжні дослідники виокремлюють кілька ключових психічних характеристик, що сприяють формуванню лідерської компетентності особистості: саморефлексія, емоційна саморегуляція, резильєнтність, соціальне мислення, мотивація.

Саморефлексія (Self-Reflection) передбачає здатність керівника критично оцінювати власні дії, рішення та їхні наслідки, аналізувати особистісні сильні і слабкі сторони та усвідомлювати вплив власного стилю управління на колектив. Дослідження свідчать, що систематична саморефлексія сприяє розвитку професійної самосвідомості, підвищує ефективність прийняття рішень і стимулює постійне професійне самовдосконалення [12; 16].

Емоційна регуляція (Emotional Regulation) включає здатність керівника усвідомлювати та контролювати власні емоційні стани, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та ефективно реагувати на стресові ситуації. Психологічні дослідження підкреслюють, що високий рівень емоційної компетентності дозволяє лідеру мотивувати команду, знижувати конфліктність і зміцнювати довіру між педагогами та учнями [18].

Резильєнтність (Resilience) визначається як здатність лідера адаптуватися до змін, долати труднощі та підтримувати стабільну продуктивність у складних умовах. Зарубіжні дослідження свідчать, що резильєнтні керівники ефективніше впроваджують інновації, демонструють стійкість до професійного вигорання та сприяють формуванню стабільної організаційної культури [3; 14].

Соціальне мислення (Social Cognition) охоплює здатність керівника розуміти та прогнозувати поведінку інших, оцінювати мотивацію та потреби колективу, а також ефективно будувати міжособистісні стосунки. Ця особистісна характеристика важлива для організації командної роботи, формування спільних цілей і прийняття рішень у складних організаційних ситуаціях [16].

Мотиваційні чинники (Motivational Factors) визначають цілеспрямованість дій, енергійність

у виконанні управлінських функцій і здатність підтримувати високий рівень активності колективу. Серед ключових мотиваційних факторів керівника освітнього закладу розрізняють внутрішню мотивацію до розвитку, прагнення досягати результатів та орієнтацію на навчальні досягнення учнів, що формує основу для сталого лідерського впливу [28].

Психологічні механізми саморефлексії, емоційної саморегуляції, резильєнтності, соціального мислення та мотивації виступають фундаментом розвитку лідерської компетентності керівника. Вони забезпечують не лише його особистісне і професійне зростання, а й підвищують ефективність діяльності освітнього закладу та сприяють впровадженню освітніх інновацій.

Аналіз психологічних механізмів розвитку лідерської компетентності дозволяє визначити внутрішні процеси та характеристики, що сприяють розвитку управлінського потенціалу керівників освітніх закладів. Проте, для практичної підготовки майбутніх менеджерів освіти недостатньо лише теоретичного розуміння психологічних основ лідерства. Необхідно також розглянути конкретні освітні практики, програми та моделі, які дозволяють формувати і вдосконалювати лідерську компетентність на етапі професійної підготовки майбутніх керівників освітніх закладів.

У зарубіжному досвіді підготовки менеджерів освіти спостерігається тенденція інтеграції психологічних підходів із різноплановими освітніми програмами. Програми розвитку лідерської компетентності, що реалізуються в США, Канаді, Великій Британії, Австралії та країнах Європейського Союзу, включають комплексні курси, тренінги, коучингові та наставницькі програми, стажування в освітніх закладах, а також проєктну діяльність в освітніх установах [15; 25].

Серед конкретних прикладів таких програм можна виокремити такі:

Університет Стенфорда (США), Програма «Educational Leadership Institute» – інтерпсує курси з трансформаційного лідерства, коучингу, аналітики освітніх даних та управління змінами. Програма включає проєктну роботу у школах та менторську підтримку досвідчених керівників [15].

Університет Торонто (Канада), Програма «Principal Qualification Program» – поєднує тренінги з стратегічного планування, емоційної компетентності, розвитку командної взаємодії та управління конфліктами. Основний акцент робиться на розв'язанні реальних кейсів та стажуваннях у школах регіону [25].

University College London (Велика Британія), Програма «National Professional Qualification for Headship» – передбачає комплексне навчання з трансформаційного та розподіленого лідерства, інноваційного управління школою, цифрової компетентності та педагогічної аналітики. Програма включає коучинг і підтримку наставників на всіх етапах професійного розвитку керівника [13].

University of Melbourne (Австралія), Програма «Master of Educational Leadership» – орієнтована на розвиток стратегічного мислення, саморефлексії та мотивації керівника, включає практику в школах-партнерах, проєктну діяльність та семінари з управління змінами та інноваціями в освіті [34].

Європейські програми Erasmus+ у сфері освітнього лідерства – спрямовані на міжнародну мобільність майбутніх керівників, розвиток цифрових і міжкультурних компетентностей, участь у спільних проєктних ініціативах та обмін передовим досвідом між країнами ЄС [32; 33].

Основна увага у зазначених програмах приділяється таким напрямкам розвитку лідерської компетентності, як:

- формування стратегічного та критичного мислення – здатності оцінювати освітні процеси, аналізувати дані щодо результативності навчання та приймати управлінські рішення на основі доказів;

- розвиток соціально-емоційних навичок – навчання емпатії, ефективній комунікації, емоційній регуляції та управлінню конфліктами;

- підготовка до цифрового та інноваційного лідерства – використання цифрових технологій, адаптація освітніх процесів до нових форматів навчання та управління змінами;
- коучинг і наставництво – індивідуальна підтримка майбутніх керівників досвідченими лідерами для розвитку саморефлексії, мотивації та професійних компетентностей;
- проєктна діяльність та практичні стажування – можливість застосувати знання та навички у реальних умовах управління освітнім закладом, що сприяє розвитку розподіленого лідерства та командної взаємодії.

Особливе значення у зарубіжній освітній практиці надається інтерактивним технологіям навчання, спрямованим на активізацію професійного мислення майбутніх керівників і розвиток їхніх лідерської компетентності через практичну діяльність і колективну взаємодію. До таких технологій належать:

- *проєктно-орієнтоване навчання* (Project-Based Learning) – передбачає реалізацію студентами комплексних проєктів, які моделюють реальні управлінські ситуації в освітніх закладах; такий підхід стимулює критичне мислення, командну взаємодію, планування ресурсів і прийняття рішень [15];
- *навчання на основі розв'язання проблем* (Problem-Based Learning) – передбачає навчання через аналіз реальних кейсів і пошук рішень складних управлінських проблем, що сприяє розвитку аналітичного мислення та здатності приймати ефективні рішення у нестандартних ситуаціях [25];
- *навчання через діяльність* (Action Learning) – передбачає вирішення практичних завдань у групах, рефлексію отриманого досвіду та впровадження результатів у навчальні або організаційні процеси; такий підхід поєднує теорію і практику, що є важливим для розвитку лідерської компетентності [13];
- *коучинг і наставництво* (Coaching & Mentoring) – індивідуальна підтримка студентів досвідченими керівниками для розвитку саморефлексії, стратегічного мислення та управлінських навичок, що дає змогу інтегрувати психологічні механізми лідерства у практичну діяльність майбутніх менеджерів [12].

Інтерактивні технології навчання забезпечують комплексний розвиток знань, умінь та поведінкових навичок, формують здатність студентів адаптуватися до змін і ефективно взаємодіяти з колективом.

Важливе місце у розвитку лідерської компетентності майбутніх керівників освітніх закладів у зарубіжних університетах посідає практична підготовка, яка дозволяє студентам застосувати теоретичні знання у реальних умовах. До основних форм практики належать:

- *стажування* (Internships) – робота у школах або освітніх організаціях під супроводом досвідчених керівників, що дозволяє здобути управлінський досвід і сформувати професійні навички [15];
- *спостереження за діяльністю керівника* (Shadowing) – студент супроводжує досвідченого керівника протягом робочого дня, аналізує прийняття ним рішень, його управлінські стратегії та взаємодію з колективом [25];
- *лідерські стажування* (Leadership Internships) – проєктно-орієнтовані програми, що передбачають виконання конкретних управлінських завдань під наставництвом, аналіз результатів і рефлексію набутого досвіду [34].

Практична підготовка сприяє розвитку стратегічного мислення, управлінських навичок, соціально-емоційних компетентностей та готовності до прийняття відповідальних рішень.

Останніми роками у сферу підготовки майбутніх керівників все більше проникають цифрові технології, які відкривають нові можливості для розвитку лідерської компетентності та інтеграції теорії з практикою:

- *онлайн-симулятори* (Online Simulations) – інтерактивні моделі управлінських ситуацій, у яких студенти приймають рішення та бачать їх наслідки у віртуальному середовищі; це сприяє розвитку стратегічного мислення та здатності до критичного аналізу [15];
- *цифрові кейси* (Digital Cases) – електронні версії кейсів із реальних управлінських

ситуацій, що дозволяють аналізувати проблеми, планувати дії та оцінювати результати, формуючи компетентності проблемно-орієнтованого лідерства [21];

– *електронне портфоліо* (E-Portfolio) – платформа для збору та систематизації доказів власного професійного розвитку, рефлексії та досягнень у сфері лідерства, що стимулює саморефлексію, оцінку особистісного прогресу та планування подальшого розвитку [23];

– *платформи для розвитку soft skills* – онлайн-сервіси та інтерактивні тренінги, що спрямовані на розвиток комунікаційних навичок, емоційної компетентності, командної взаємодії та управління конфліктами [29].

Цифрові інструменти дозволяють поєднувати теоретичне навчання, інтерактивні вправи та практичні завдання, що підвищує ефективність формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів освіти.

Загалом у зарубіжній освітній практиці реалізується системний підхід до формування лідерської компетентності, який поєднує теоретичні знання, психологічні механізми та практичні інструменти управління. Комплексне використання інтерактивних освітніх технологій (проектно-орієнтоване навчання, навчання на основі розв'язання проблем, навчання через діяльність, коучинг і наставництво), різних форм практики (стажування, спостереження за діяльністю керівника, лідерські стажування) та цифрових інструментів (онлайн-симулятори, цифрові кейси, електронне портфоліо, платформи для розвитку м'яких навичок) забезпечує формування лідерської компетентності керівників, здатних ефективно діяти в складному, динамічному та інноваційному освітньому середовищі.

Аналіз зарубіжних освітніх практик розвитку лідерської компетентності дає змогу виокремити широкий спектр підходів та інструментів, які можуть бути корисними для вдосконалення підготовки керівників освітніх закладів в Україні. У процесі адаптації міжнародного досвіду до вітчизняного контексту важливо визначити психологічні підходи й освітні практики, найбільш релевантні українським реаліям, а також врахувати можливі обмеження та бар'єри.

Зарубіжні програми демонструють ефективність використання інтерактивних технологій навчання, таких як проектно-орієнтоване навчання, навчання на основі розв'язання проблем та навчання через діяльність, а також практичної підготовки через стажування, спостереження за діяльністю керівника та лідерські стажування [15; 25]. Крім того, використання цифрових інструментів (онлайн-симуляторів, цифрових кейсів, електронних портфоліо та платформ для розвитку м'яких навичок) сприяє розвитку стратегічного мислення, комунікаційних компетентностей та емоційного інтелекту керівників. Ці елементи можуть бути адаптовані до українських програм підготовки майбутніх керівників освітніх закладів через впровадження модульних курсів, практичних кейсів та наставництва з досвідченими управлінцями.

Особливе значення мають психологічні підходи, які стимулюють розвиток саморефлексії, емоційної саморегуляції, резильєнтності, соціального мислення та мотивації. В українських реаліях вони можуть застосовуватися під час тренінгів емоційної компетентності, коучинга і наставництва, а також у процесі виконання студентами проектних і проблемно-орієнтованих завдань. Особливу увагу варто звернути на досвід поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю та рефлексією, що відповідає зарубіжним моделям формування лідерської компетентності [12; 34].

Адаптація зарубіжного досвіду в Україні може стикатися з низкою обмежень. Серед них, зокрема: недостатній рівень ресурсного забезпечення освітніх закладів, обмежена цифрова інфраструктура, нестача кваліфікованих менторів і тренерів, а також організаційні та культурні особливості системи освіти, які впливають на готовність педагогів і керівників до інноваційних змін. Крім того, існує ризик формального впровадження зарубіжних методик без інтеграції психологічних і педагогічних принципів, що може знижувати ефективність розвитку лідерської компетентності майбутніх керівників.

Таким чином, адаптація зарубіжного досвіду в українських реаліях потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання інтерактивних та практико орієнтованих технологій,

використання сучасних цифрових інструментів, врахування психологічних механізмів лідерства та мінімізацію ресурсних і організаційних бар'єрів.

Висновки. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку лідерської компетентності майбутніх менеджерів освіти дозволяє зробити низку висновків, що мають практичне та методологічне значення для вдосконалення підготовки керівників освітніх закладів в Україні.

1. Сучасні освітні виклики вимагають від керівників здатності до стратегічного мислення, управління змінами, розвитку інновацій та ефективної взаємодії з колективом. Зарубіжний досвід показує, що інтеграція теоретичних знань, психологічних механізмів і практичних інструментів є ключем до розвитку управлінського потенціалу і формування лідерської компетентності майбутніх керівників освітніх закладів.

2. Лідерська компетентність керівників у зарубіжній освітній практиці формується на основі інтеграції поведінкового і компетентнісного підходів з орієнтацією на моделі трансформаційного, автентичного, сервісного та розподіленого лідерства. Важливе значення у цьому процесі надається психологічним механізмам (саморефлексія, емоційна саморегуляція, резильєнтність, соціальне мислення, мотивація), які виступають фундаментом ефективного розвитку лідерської компетентності майбутніх керівників.

3. Зарубіжні програми розвитку лідерської компетентності охоплюють інтерактивні освітні технології (проектно-орієнтоване навчання, навчання на основі розв'язування проблем, навчання через діяльність, коучинг, наставництво), практичну підготовку (стажування, спостереження за діяльністю керівника, лідерські стажування) та цифрові інструменти (онлайн-симулятори, цифрові кейси, електронне портфоліо, платформи для розвитку м'яких навичок). Комплексне застосування цих методів і технологій забезпечує розвиток складових лідерської компетентності, що відповідають сучасним умовам управління освітнім закладом.

4. Для удосконалення української системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти особливо цінними є проектно- та проблемно-орієнтовані технології, практичні стажування, наставництво та цифрові інструменти розвитку лідерства. Важливо приділити особливу увагу формуванню психологічної складової лідерської компетентності, зокрема розвитку саморефлексії, емоційного інтелекту, резильєнтності та мотивації майбутніх керівників. Ефективна адаптація зарубіжного досвіду потребує системного підходу, що інтегрує психологічні, педагогічні та технологічні компоненти підготовки сучасних освітніх лідерів.

Таким чином, зарубіжний досвід розвитку лідерської компетентності пропонує цінні методологічні підходи та освітні інструменти, які можуть бути використані для вдосконалення системи підготовки керівників освітніх закладів в Україні. Адаптація цих підходів в Україні відкриває можливості для формування стратегічно мислячих, емоційно компетентних і мотивованих лідерів, спроможних ефективно управляти освітніми закладами, впроваджувати інновації та створювати сприятливе освітнє середовище. Впровадження інтерактивних методів, практико орієнтованих програм і цифрових технологій, з урахуванням національних особливостей та ресурсних обмежень, може сприяти системному розвитку лідерської компетентності майбутніх менеджерів і підвищенню якості управлінської діяльності у вітчизняній освіті.

Список використаних джерел та літератури

1. Галузяк В. М. Концептуальні підходи до розвитку лідерського потенціалу майбутніх учителів. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: педагогіка і психологія*. 2019. Вип. 59. С. 44–52. <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2019-59-44-52>
2. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Освіта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32–53. <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>
3. Галузяк В., Бойко В. Формування резильєнтності майбутніх учителів як предмет досліджень у зарубіжній психології. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2023. Вип. 75. С. 103–113. <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2023-75-103-113>
4. Єрмоленко А. Б. Сучасна модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації. *Вісник Глухівського національного педагогічного*

- університету імені Олександра Довженка. Серія: Педагогічні науки. 2021. Вип. 45. С. 205–212. <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2021-1-205-213>.
5. Компанієць Л. В. Етапи формування професійної готовності керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності. *Імідж сучасного педагога*. 2024. № 1 (214). С. 19–25. DOI: 10.33272/2522-9729-2024-1(214)-19-25.
6. Лешенко Г. А., Пухальська Г. А. Розвиток управлінської компетентності керівників середньої ланки закладів вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. № 215. С. 245–250. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-245-250>
7. Мармаза О., Козлова О. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2022. № 1 (115). С. 283–293. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2022.01/283-293>.
8. Матохнюк Л., Потапова О. Психологічна готовність керівників закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2023. Вип. 4. С. 86–92. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2023-4.14>
9. Мухіна Г. В. Характеристика структурних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 1. С. 61–65. <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-1-9-12>
10. Нестуля С. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2018. № 4. С. 62–71. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2018.4.05>
11. Чепіга Е. Змістовий і дефінітивний аналіз поняття «лідерська компетентність» здобувачів вищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2025. № 2 (108). С. 2012–219. [https://doi.org/10.31865/2077-1827.2\(108\)2025.339987](https://doi.org/10.31865/2077-1827.2(108)2025.339987).
12. Avolio B. J., Gardner W. O. *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*. 2005. 16(3). S. 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
13. Bush T. *School leadership models: What do we know?* *International Journal of Leadership in Education*. 2014. № 17(1). S. 2–18.
14. Cheng Y., Wang K. *The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators*. *Frontiers in Psychology*. 2024. S. 15. 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
15. Darling-Hammond L., LaPointe M., Meyerson D., Orr M. T. *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford Educational Leadership Institute; Wallace Foundation. 2007.
16. Day C., Gu Q., Sammons P. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Open University Press. 2016.
17. Fullan M. *The principal: Three keys to maximizing impact* (2nd ed.). Jossey-Bass. 2018.
18. Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. 2013.
19. Greenleaf R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. 1977.
20. Gronn P. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*. 2002. № 13(4). S. 423–451.
21. Håkansson Lindqvist M. *School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools*. *British Journal of Educational Technology*. 2019. № 50(3). S. 1226–1240. <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>
22. Kane R. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*. 2018. № 29(1). S. 6–18.
23. Keshmiri F., Miri N. *The experiences of preparation and engagement of educators in teaching e-portfolio*. *BMC Medical Education*. 2023. Article 674. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04642-1>
24. Leithwood K. *What we know about successful school leadership*. Laboratory for Student Success. 2003.
25. Leithwood K. A., Sun J. *The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research*. *Educational Administration Quarterly*. 2012. № 48(3). S. 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
26. Leithwood K., Day C., Sammons P., Harris A., Hopkins D. *Successful school leadership: What really works*. Open University Press. 2006.
27. Leithwood K., Jantzi D., Steinbach R. *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press. 1999.
28. Leithwood K., Seashore Louis K., Anderson S., Wahlstrom K. *How leadership influences student learning*. University of Minnesota. 2004.
29. Luo H., Li W. *Impact of microlearning on developing soft skills of university students across disciplines*. *Frontiers in Psychology*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1491265>
30. Murphy J., Seashore Louis K., Smylie M. Positive school leadership: How the Professional Standards for Educational Leaders can be brought to life. *Phi Delta Kappan*. 2017. №99 (1). S. 21–24.
31. National Policy Board for Educational Administration. *Professional standards for educational leaders (PSEL)*.

2015.

32. OECD. *Leadership for 21st-century learning*. OECD Publishing. 2013.

33. OECD. *Schools for 21st-century learners: Strong leaders, confident teachers, innovative approaches*. OECD Publishing. 2015.

34. Robinson V. M. J., Lloyd C. A., Rowe K. J. The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*. 2008. № 44(5). S. 635–674.

35. Sebastian J., Allensworth E. The influence of principal leadership on classroom instruction. *Educational Administration Quarterly*. 2012. № 48(4). S. 626–663.

36. Spillane J. P. *Distributed leadership*. Jossey-Bass. 2005.

37. Wallace Foundation. *Professional standards for educational leaders 2015*. Wallace Foundation.

References (translated & transliterated)

1. Haluziak, V. M. (2019). Kontseptualni pidkhody do rozvytku liderskoho potentsialu maibutnikh uchyteliv [Conceptual approaches to the development of leadership potential of future teachers]. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Seria: Pedahohika i psykholohiia*, (59), 44–52. <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2019-59-44-52>. [in Ukrainian].

2. Haluziak, V., Akimova, O., & Hromov, Ye. (2019). Suchasni zarubizhni pidkhody do rozuminnia liderstva i vykhovannia lideriv [Modern foreign approaches to understanding leadership and nurturing leaders]. *Lider. Osvita. Suspilstvo*, (1), 32–53. <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>. [in Ukrainian].

3. Haluziak, V., & Boiko, V. (2023). Formuvannia rezilientnosti maibutnikh uchyteliv yak predmet doslidzhennia u zarubizhnii psykholohii [Formation of resilience of future teachers as a subject of research in foreign psychology]. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Seria: Pedahohika i psykholohiia*, (75), 103–113. <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2023-75-103-113>. [in Ukrainian].

4. Yermolenko, A. B. (2021). Suchasna model rozvytku liderskoi kompetentnosti pedahohichnykh pratsivnykiv profesiinoi osvity v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii [A modern model of developing leadership competence of pedagogical staff in professional education in the system of professional development]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Seria: Pedahohichni nauky*, (45), 205–212. <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2021-1-205-213>. [in Ukrainian].

5. Kompaniets, L. V. (2024). Etapy formuvannia profesiinoi hotovnosti kerivnykiv zakladiv doshkilnoi osvity do upravlinskoi diialnosti [Stages of forming professional readiness of preschool education managers for managerial activity]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, (1(214)), 19–25. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1\(214\)-19-25](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1(214)-19-25). [in Ukrainian].

6. Leshenko, H. A., & Pukhalska, H. A. (2024). Rozvytok upravlinskoi kompetentnosti kerivnykiv serednoi lanky zakladiv vyshchoi osvity [Development of managerial competence of middle-level managers of higher education institutions]. *Naukovi zapysky. Seria: Pedahohichni nauky*, (215), 245–250. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-245-250>. [in Ukrainian].

7. Marmaza, O., & Kozlova, O. (2022). Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka zakladu osvity [Development of the leadership potential of an education manager]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, (1(115)), 283–293. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2022.01/283-293>. [in Ukrainian].

8. Matokhniuk, L., & Potapova, O. (2023). Psykholohichna hotovnist kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do upravlinskoi diialnosti [Psychological readiness of managers of general secondary education institutions for managerial activity]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seria "Pedahohika. Psykholohiia"*, (4), 86–92. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2023-4.14>. [in Ukrainian].

9. Mukhina, H. V. (2024). Kharakterystyka strukturalnykh komponentiv upravlinskoi kompetentnosti kerivnyka zakladu osvity [Characteristics of structural components of managerial competence of an education manager]. *Ukrainska politseistyka: teoriia, zakonodavstvo, praktyka*, (1), 61–65. <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-1-9-12>. [in Ukrainian].

10. Nestulia, S. (2018). Strukturalni komponenty liderskoi kompetentnosti maibutnikh bakalauriv z menedzhmentu [Structural components of leadership competence of future bachelors in management]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymi systemamy*, (4), 62–71. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2018.4.05>. [in Ukrainian].

11. Chepiha, E. (2025). Zmistovi i definyvnyi analiz poniattia "liderska kompetentnist" zdobuvachiv vyshchoi osvity [Content and definitive analysis of the concept of "leadership competence" of higher education students]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu*, (2(108)), 2012–219. [https://doi.org/10.31865/2077-1827.2\(108\)2025.339987](https://doi.org/10.31865/2077-1827.2(108)2025.339987). [in Ukrainian].

12. Avolio, B. J., & Gardner, W. O. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001> [in English].

13. Bush, T. (2014). *School leadership models: What do we know?* *International Journal of Leadership in Education*, 17(1), 2–18. [in English].

14. Cheng, Y., & Wang, K. (2024). *The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1514621.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>. [in English].

15. Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., & Orr, M. T. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford Educational Leadership Institute; Wallace Foundation. [in English].

16. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Open University Press. [in English].

17. Fullan, M. (2018). *The principal: Three keys to maximizing impact* (2nd ed.). Jossey-Bass. [in English].

18. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. [in English].

19. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. [in English].

20. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [in English].

21. Håkansson Lindqvist, M. (2019). *School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools*. British Journal of Educational Technology, 50(3), 1226–1240. <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>. [in English].

22. Kane, R., et al. (2018). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 6–18. [in English].

23. Keshmiri, F., & Miri, N. (2023). *The experiences of preparation and engagement of educators in teaching e-portfolio*. BMC Medical Education, 23, Article 674. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04642-1>. [in English].

24. Leithwood, K. (2003). *What we know about successful school leadership*. Laboratory for Student Success. [in English].

25. Leithwood, K. A., & Sun, J. (2012). *The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research*. Educational Administration Quarterly, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>. [in English].

26. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What really works*. Open University Press. [in English].

27. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press. [in English].

28. Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. University of Minnesota. [in English].

29. Luo, H., & Li, W. (2025). *Impact of microlearning on developing soft skills of university students across disciplines*. Frontiers in Psychology, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1491265>. [in English].

30. Murphy, J., Seashore Louis, K., & Smylie, M. (2017). Positive school leadership: How the Professional Standards for Educational Leaders can be brought to life. *Phi Delta Kappan*, 99(1), 21–24. [in English].

31. National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders (PSEL)*. [in English].

32. OECD. (2013). *Leadership for 21st-century learning*. OECD Publishing. [in English].

33. OECD. (2015). *Schools for 21st-century learners: Strong leaders, confident teachers, innovative approaches*. OECD Publishing. [in English].

34. Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. [in English].

35. Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom instruction. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626–663. [in English].

36. Spillane, J. P. (2005). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. [in English].

37. Wallace Foundation. (2015). *Professional standards for educational leaders 2015*. Wallace Foundation. [in English].

Статтю отримано 19.09.2025 року.

Прийнято до друку 06.11.2025 року.