

OLENA KRAWCZENKO

ORCID: 0000-0002-7955-3542

olenakravchenko10@gmail.com

Pedagogiczne warunki kształtowania kompetencji w zakresie strategicznego zarządzania przyszłych kierowników placówek edukacyjnych w ramach studiów magisterskich

Pedagogical Conditions for Forming Strategic Management Competence in Future Educational Institution Leaders in the Context of Master's Degree Training

PROPOZYCJA CYTOWANIA: Krawczenko, O. (2025). Pedagogiczne warunki kształtowania kompetencji w zakresie strategicznego zarządzania przyszłych kierowników placówek edukacyjnych w ramach studiów magisterskich. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 38(4), 69–75. DOI: 10.17951/j.2025.38.4.69-75.

ABSTRAKT

W artykule udowodniono, że efektywność przygotowania przyszłych kierowników placówek oświatowych do działalności zawodowej zależy od kształtowania u nich umiejętności rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie modelowania strategicznego rozwoju placówki edukacyjnej oraz przyswojenia specyfiki zarządzania strategicznego instytucją oświatową. Celem artykułu jest określenie warunków pedagogicznych kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego u przyszłych menedżerów edukacji w ramach studiów magisterskich. Ustalono, że kompetencja w zakresie zarządzania strategicznego przyszłych kierowników placówek oświatowych jest integratywną cechą osobowości przyszłego profesjonalisty, która kształtuje się w procesie edukacyjnym i obejmuje system wiedzy, umiejętności, nawyków, zainteresowań, potrzeb, motywów, wartości, doświadczenia, norm społecznych i zasad postępowania niezbędnych do strategicznego zarządzania placówką oświatową. Przejawia się ona w zdolności do inicjowania zmian strategicznych, przeprowadzania analizy strategicznej, opracowywania strategii rozwoju, planów strategicznych i programów strategicznych placówki oświatowej oraz ich wdrażania. Określono kryteria i wskaźniki kształtowania kompetencji studentów w zakresie zarządzania strategicznego: poznawczy, motywacyjno-wartościowy oraz działaniowo-behawioralny. Uzasadniono warunki pedagogiczne kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego przyszłych kierowników placówek oświatowych w warunkach studiów magisterskich, które obejmują: tworzenie efektywnego środowiska uczenia się w procesie opanowywania wiedzy i umiejętności z zakresu

zarządzania strategicznego; wykorzystanie nowoczesnych technologii kształcenia; orientację studentów na prowadzenie badań naukowych w dziedzinie zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: warunki pedagogiczne; kompetencja; zarządzanie strategiczne; kierownik placówki oświatowej; placówka oświatowa

Współczesny paradygmat wyższego kształcenia zawodowego w zakresie zarządzania oświatą aktualizuje zadanie przygotowania specjalistów, którzy potrafią kierować instytucjami edukacyjnymi na zasadach zarządzania strategicznego, inicjować zmiany strategiczne oraz podejmować skuteczne decyzje strategiczne, a także posiadają rozwinięte myślenie strategiczne. Współczesny dyrektor placówki edukacyjnej powinien posiadać szerokie horyzonty zawodowe, wysoki poziom wiedzy niezbędnej do pracy w złożonych warunkach szybko zmieniającego się środowiska, a także umiejętność efektywnego zarządzania instytucją edukacyjną w warunkach niepewności oraz adekwatnego reagowania na wyzwania środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Na konieczność podnoszenia jakości przygotowania zawodowego współczesnych kierowników instytucji edukacyjnych zwraca się uwagę w dokumentach normatywno-prawnych Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy: ustawach Ukrainy „O edukacji”, „O szkolnictwie wyższym”, „O kształceniu zawodowo-technicznym”, a także w Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie na lata 2022–2032. W związku z powyższym współczesne społeczeństwo oczekuje od szkolnictwa wyższego przygotowania kadry kierowniczej placówek edukacyjnych o wysokim poziomie kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego (Verkhovna Rada of Ukraine, 2014).

Analiza źródeł naukowych wykazała rosnące zainteresowanie problematyką przygotowania kierowników instytucji edukacyjnych oraz kształtowania u nich kompetencji zawodowych w zakresie zarządzania strategicznego jako jednej z kluczowych cech zawodowo-osobowościowych, zapewniających efektywne funkcjonowanie placówek edukacyjnych w warunkach konkurencji. Problematyka przygotowania specjalistów w ramach programów magisterskich znalazła odzwierciedlenie w pracach V. Andruszchenki, N. Wołkowej, V. Hryniowej, O. Hury, S. Zołotuchiny, M. Kolesowa, V. Łozowej, S. Sysojewej i innych; zagadnienia zarządzania instytucjami edukacyjnymi zostały przedstawione w pracach takich badaczy jak V. Hryhorasz, L. Danylenko, H. Jelnikowa, S. Kałasznikowa, L. Kalinina, L. Karamuszka, O. Marmaza, Je. Pawlutenkow, V. Pikelna, Je. Chrykow i inni; teoretyczne podstawy przygotowania zawodowego przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych zaprezentowano w pracach Ju. Atamaneczuka, S. Kałasznikowej, V. Luniačka, T. Soroczana. Zagadnienia kształtowania kompetencji specjalistów w zakresie zarządzania strategicznego analizowano w badaniach naukowych L. Hryciak oraz O. Lebid. Różne aspekty zarządzania strategicznego w instytucjach edukacyjnych badali także ukraińscy naukowcy:

O. Makkawiejewa, O. Marmaza, Ju. Łogwynenko, S. Natroshwili, V. Oharenko, S. Salyha, M. Sytnycki, T. Soroczan, V. Szewczenko, O. Jaryszko i inni. Pomimo znacznej liczby prac naukowych dotyczących problematyki przygotowania zawodowego kierowników instytucji edukacyjnych kwestie kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego u przyszłych menedżerów edukacji w uczelniach wyższych wymagają dalszych badań (Kravchenko, 2017).

Celem artykułu jest określenie pedagogicznych warunków kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych na studiach magisterskich.

Jednym z najistotniejszych trendów współczesnej edukacji menedżerskiej jest rozwijanie kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego, co wynika ze zmiany podejścia do efektywności zarządzania instytucjami edukacyjnymi. Zgadza się z O. Lebid (2017), że współczesne podejścia i technologie przygotowania przyszłego kierownika szkoły ogólnokształcącej do zarządzania strategicznego są niewystarczająco odzwierciedlone w planach i programach studiów.

L. Martalishvili (2022) zauważa, że przyszli kierownicy instytucji edukacyjnych to osoby kształcące się w uczelniach pedagogicznych na drugim poziomie szkolnictwa wyższego (najczęściej są to osoby zdobywające drugie lub trzecie wyższe wykształcenie, często już pracujące na stanowiskach kierowniczych w instytucjach edukacyjnych różnych szczeblu), które posiadają określoną motywację oraz zdolności edukacyjne sprzyjające wykonywaniu obowiązków zarządczych.

Kompetencję w zakresie zarządzania strategicznego kierowników instytucji edukacyjnych rozumiemy jako integratywną cechę osobowości przyszłego profesjonalisty, która kształtuje się w procesie edukacyjnym i obejmuje system wiedzy, umiejętności, kompetencji, zainteresowań, potrzeb, motywów, wartości, doświadczenia, norm społecznych oraz zasad zachowania niezbędnych do strategicznego zarządzania instytucją edukacyjną. Kompetencja ta przejawia się w zdolności inicjowania zmian strategicznych, prowadzenia analizy strategicznej, opracowywania strategii rozwoju, planów strategicznych oraz programów strategicznych placówki edukacyjnej, a także ich realizacji.

W strukturze kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych wyróżniamy następujące komponenty: poznawczy (kognitywny) – obejmujący zakres wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych niezbędnych do skutecznej działalności zawodowej w warunkach dynamicznych zmian środowiska zewnętrznego i wewnętrznego; motywacyjno-akcyjny – związany z rozwojem myślenia strategicznego; działaniowo-behawioralny – obejmujący umiejętność przeprowadzania analizy strategicznej, opracowywania strategii rozwoju (planu strategicznego, programu strategicznego) instytucji edukacyjnej oraz jej wdrażania, a także kształtowania specyficznej kultury organizacyjnej personelu, ukierunkowanej na osiągnięcie celów strategicznych.

Aby przeprowadzić diagnozę poziomów ukształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego u przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych, konieczne jest określenie kryteriów i wskaźników badanego zjawiska. Proponujemy następujące kryteria i wskaźniki: kryterium poznawcze (znajomość teorii zarządzania strategicznego, świadomość własnej roli jako podmiotu zarządzania strategicznego placówką edukacyjną); kryterium motywacyjno-wartościowe (świadomość społecznego znaczenia zarządzania strategicznego, obecność myślenia strategicznego); kryterium działaniowo-behawioralne (zdolność wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktycznej działalności: prowadzenie analizy strategicznej; opracowywanie strategii rozwoju, planu strategicznego lub programu strategicznego instytucji edukacyjnej; realizacja strategii rozwoju; zapewnienie osiągania celów strategicznych przez zespół placówki; umiejętność dostrzegania długoterminowej trajektorii rozwoju instytucji edukacyjnej).

Uwzględniając podstawy teoretyczno-metodologiczne badań, wyniki analizy praktyki przygotowania kierowników instytucji edukacyjnych, a także dane dotyczące poziomu kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego oraz opinie pracodawców, określono i uzasadniono pedagogiczne warunki kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego w procesie edukacyjnym uczelni: integracja teorii zarządzania strategicznego z treściami przedmiotów specjalistycznych w programie studiów; wdrożenie w procesie dydaktycznym uniwersytetu interaktywnych metod i form nauczania, umożliwiających studentom studiów magisterskich opanowanie wiedzy i umiejętności stosowania zarządzania strategicznego; aktywizacja samodzielnej działalności naukowej przyszłych magistrów poprzez organizację badań naukowych dotyczących zarządzania strategicznego instytucją edukacyjną.

Pierwszy warunek zakłada stworzenie efektywnego środowiska dydaktycznego w procesie opanowywania wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego; drugi – wykorzystanie nowoczesnych technologii nauczania; trzeci – orientację magistrantów na prowadzenie badań naukowych w dziedzinie zarządzania strategicznego. Realizacja tych warunków obejmuje m.in. wprowadzenie przedmiotu „Zarządzanie strategiczne w systemach edukacyjnych”, stosowanie interaktywnych metod nauczania oraz aktywizację samodzielnej pracy studentów podczas praktyk zawodowych.

Integracja teorii zarządzania strategicznego z treścią przedmiotów specjalistycznych powinna odbywać się na trzech poziomach: przyswojenie narzędzi dyscyplinarnych; synteza dyscyplin zarządczych w strukturze kształcenia zawodowego przyszłych magistrów zarządzania instytucją edukacyjną; wprowadzenie do procesu kształcenia przedmiotów umożliwiających kształtowanie kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego.

W procesie kształcenia magisterskiego szczególnie skuteczne są interaktywne metody nauczania, takie jak: metoda projektów, analiza studiów przypadków,

metoda badawcza, metody symulacyjne i gry dydaktyczne, burza mózgów, metoda okrągłego stołu, zajęcia treningowe oraz coaching pedagogiczny.

Wśród interaktywnych form kształcenia szczególnie efektywne są: zadania twórcze, praca w małych grupach, dyskusje, wykłady interaktywne, a także pozauczelniarne formy kształcenia, takie jak analiza materiałów wideo, wizyty studyjne czy udział w wydarzeniach branżowych.

Istotne miejsce w organizacji samodzielnej pracy studentów zajmuje działalność naukowa przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych. W tym celu proponuje się następujące działania:

- włączanie studentów studiów magisterskich do realizacji zespołowych badań naukowych w zakresie zarządzania strategicznego;
- opracowanie tematyki prac magisterskich dotyczących specyfiki zarządzania strategicznego w instytucjach edukacyjnych;
- prowadzenie badań zgodnych z nowoczesnymi zasadami organizacji działalności naukowej i innowacyjnej;
- tworzenie systemu monitorowania i oceny wyników badań studentów;
- aktywizację udziału studentów i nauczycieli akademickich w realizacji projektów społeczno-gospodarczych;
- przeprowadzanie ekspertyz analitycznych dla organów administracji oraz innych instytucji.

W artykule 65 ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” podkreślono, że podstawowymi zadaniami działalności naukowej uczelni są m.in.: uzyskiwanie konkurencyjnych wyników badań naukowych, wykorzystywanie nowych osiągnięć naukowych w procesie kształcenia oraz kształtowanie nowoczesnego potencjału kadrowego zdolnego do wdrażania innowacyjnych rozwiązań naukowych.

Wspieranie działalności naukowej uczelni, angażowanie magistrantów w badania oraz zapraszanie uznanych naukowców do udziału w procesie dydaktycznym stanowią ważne elementy rozwoju badań w zakresie zarządzania strategicznego. Jedną z najczęstszych form działalności naukowej katedr jest organizacja konferencji naukowych, sympozjów, okrągłych stołów oraz innych wydarzeń służących popularyzacji wyników badań i innowacji w środowisku akademickim i zawodowym.

WNIOSKI

Analiza stanu badań nad problematyką kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego wśród studentów studiów magisterskich wykazała złożoność i wielowymiarowość tego zagadnienia. Udowodniono, że efektywność przygotowania przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych zależy od rozwijania u nich umiejętności rozwiązywania problemów pojawiających się podczas opracowywania strategii rozwoju placówki edukacyjnej oraz od przyswojenia

specyfiki zarządzania strategicznego organizacją, w szczególności instytucją edukacyjną. Kompetencję w zakresie zarządzania strategicznego przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych traktujemy jako integratywną cechę osobowości profesjonalisty, która kształtuje się w procesie kształcenia akademickiego i obejmuje system wiedzy, umiejętności, wartości oraz doświadczeń niezbędnych do skutecznego zarządzania strategicznego instytucją edukacyjną. Określono kryteria oraz wskaźniki jej kształtowania: poznawcze, motywacyjno-wartościowe oraz działaniowo-behawioralne. Uzasadniono także pedagogiczne warunki kształtowania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego przyszłych kierowników instytucji edukacyjnych w procesie kształcenia magisterskiego: stworzenie efektywnego środowiska dydaktycznego, wykorzystanie nowoczesnych technologii nauczania oraz orientację studentów na prowadzenie badań naukowych w dziedzinie zarządzania strategicznego.

BIBLIOGRAFIA

- Kravchenko, O.I. (2017). *Modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu* [Modeling the strategic development of the university]. Vyd-vo Ivanchenka I. S.
- Lebid, O.V. (2017). *Formuvannia hotovnosti maibutnyoho kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do stratehichnoho upravlinnia v umovakh mahistratury: teoretyko-metodychnyi aspekt: monohrafiia* [Formation of readiness of the future head of a general educational institution for strategic management in the conditions of a master's degree: theoretical and methodical aspect: monograph]. Alfred Nobel University.
- Martalishvili, L. (2022). Model formuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnyoho kerivnyka zakladu osvity v protsesi navchannia fakhovykh dystsyplin [Model of formation of managerial competence of the future head of an educational institution in the process of teaching professional disciplines]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*, 6(120), 361–379.
- Verkhovna Rada of Ukraine (2014). *Pro vyshchu osvitu* [On higher education] (Law of Ukraine No. 1556-VII). http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/ [dostęp: 23.11.2025].

ABSTRACT

The article proves that the effectiveness of preparing future heads of educational institutions for professional activity depends on the development of their skills to solve problems arising during the modeling of the strategic development of an educational institution, as well as the mastery of the specifics of strategic management of an educational organization. The purpose of the article is to define the pedagogical conditions for forming strategic management competence in future educational leaders within master's degree programs. It is established that the strategic management competence of future heads of educational institutions is an integrative quality of the future professional's personality, formed in the educational process. It includes a system of knowledge, skills, abilities, interests, needs, motives, values, experience, social norms, and rules of conduct necessary for the strategic management of an educational institution. This is manifested in the ability to initiate strategic changes, perform strategic analysis, develop development strategies, strategic plans, and strategic programs for the educational institution and implement them. Criteria and indicators for the formation of strategic management competence in higher education students are

identified: cognitive, motivational-value, and activity-behavioral. The pedagogical conditions for forming strategic management competence in future educational leaders during master's training are substantiated, including: creating an effective learning environment in the process of mastering strategic management knowledge and skills; using the latest teaching technologies; and orienting students toward conducting scientific research in the field of strategic management.

Keywords: pedagogical conditions; competence; strategic management; head of educational institution; educational institution