

ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 005:378.091.113(477.63)

DOI <https://doi.org/10.32782/2412-9208-2026-1-333-343>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EDUCATION AT THE REGIONAL LEVEL: NEW COMPETENCIES FOR MANAGERS IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОСВІТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: НОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Тамара VASYLIUK,

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Dean of the Faculty of Psychology
and Education,
Kryvyi Rih State Pedagogical
University
54, Universytetskyi Ave., Kryvyi Rih,
Ukraine, 50069

Тамара ВАСИЛЮК,

кандидат педагогічних наук, доцент,
декан психолого-педагогічного
факультету,
Криворізький державний
педагогічний університет
просп. Університетський, 54,
м. Кривий Ріг, Україна, 50069

vasilyuk08@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7770-1575>

ABSTRACT

The article substantiates the transformation of human resource management in the Ukrainian education system under decentralization and the growing role of regional governance. It is argued that the transfer of authority to local communities, financial autonomy, and increased managerial responsibility require a shift from administrative personnel management to strategic human capital management. The evolution of HR approaches is analyzed, moving from traditional personnel administration to the integration of human resources into strategic planning of educational network development. The specificity of human resources in education is defined through the combination of pedagogical and socio-economic functions. The necessity of rethinking the professional profile of regional education leaders and implementing a competency-based management model is justified. Professional, social, and strategic competencies are identified as structural components of managerial capacity. It is emphasized that strategic competencies, including workforce development planning, change management, and data-driven decision-making, form the core of the proposed model. A model for the development of managerial competencies is presented, based on the principles of systemic coherence, continuity, adaptability, and digital integration. The practical

implications for regional educational authorities are outlined, and directions for further empirical research on competency assessment and the impact of managerial practices on educational outcomes are suggested.

Key words: *human resource management, education decentralization, regional governance, managerial competence, human capital, strategic planning, HR management.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в системі освіти України, зумовлені реформою децентралізації, істотно змінюють підходи до управління людськими ресурсами. Передача повноважень на регіональний та місцевий рівні, розширення автономії закладів освіти, фінансова відповідальність громад за кадрове забезпечення освітньої мережі актуалізують необхідність переосмислення традиційних моделей кадрового адміністрування. У цих умовах людські ресурси постають не лише як складова організаційної структури, а як стратегічний капітал регіонального розвитку, що визначає якість освітніх послуг, конкурентоспроможність закладів освіти та соціально-економічну стійкість територій.

Децентралізація змінила роль регіонального рівня управління освітою. Якщо раніше регіональні органи виконували переважно координаційно-контрольні функції, то нині вони стають суб'єктами стратегічного планування кадрової політики, оптимізації освітньої мережі, формування управлінських команд та забезпечення професійного розвитку педагогічних кадрів. Зростає відповідальність за прийняття управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів, демографічних викликів та кризових факторів, зокрема воєнного стану.

Водночас розширення повноважень не завжди супроводжується належною трансформацією управлінських компетентностей керівників освіти регіонального рівня. Традиційна модель адміністративного управління виявляється недостатньою для ефективного функціонування децентралізованої системи. Постає проблема дефіциту стратегічних, HR-орієнтованих, антикризових і партнерських компетентностей, необхідних для управління людським капіталом в умовах невизначеності та постійних змін.

Трансформація підходів до управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників модернізації сучасних організацій, у тому числі освітніх. Історично управління персоналом зводилося переважно до кадрового адміністрування, що охоплювало ведення документації, облік працівників, контроль за дотриманням трудового законодавства та виконанням посадових обов'язків. Така модель була орієнтована на підтримання стабільності функціонування установи, проте не передбачала стратегічного бачення розвитку людського потенціалу.

Наприкінці XX століття під впливом глобалізаційних процесів, посилення конкуренції та переходу до економіки знань відбулося концептуальне переосмислення ролі персоналу в організації. Замість вузького

підходу до управління кадрами сформувалася парадигма управління людськими ресурсами (HR-менеджменту), що розглядає працівника як носія знань, компетентностей і цінностей, здатних створювати додану вартість. У межах цієї парадигми людські ресурси інтегруються в систему стратегічного планування, а кадрова політика узгоджується з довгостроковими цілями організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження проблематики, тенденцій і закономірностей управління людськими ресурсами здійснили такі зарубіжні науковці, як М. Альвессон, М. Армстронг, С. Тейлор, Р. Колдуелл, М. Крелл, К. Фомбрун, Г. Ганта, Е. Мейо, П. Спарроу, Дж. Перселл та інші. Вагомими є також напрацювання українських дослідників, серед яких О. Зайченко, В. Кузнєцова, І. Єлейко, Х. Остапів, Ю. Ємельянова, О. Грішнова, М. Згуровський, Є. Красняков, О. Бербенець, І. Петрова та інші. Питання державного та регіонального управління освітою в науковій площині розробляють І. Жиліяєва, О. Кравченко, С. Калашніков, В. Луговий, Н. Протасова; стратегії управління трудовими ресурсами в освіті досліджують Л. Даниленко, В. Кремень, В. Курило, С. Ніколаєнко, П. Таланчук, Я. Тицька, О. Топузов, Т. Сорочан, М. Шевченко та інші.

Водночас наукові підходи до трактування цієї проблематики залишаються багатовекторними та дискусійними, що свідчить про її складність і міждисциплінарний характер.

Як зазначає О. Подра, управління людськими ресурсами традиційно ототожнюється з процесами адміністрування та управління персоналом. Водночас у сучасних умовах людський потенціал розглядається як стратегічний ресурс організації, що потребує постійного розвитку, адаптивності до змін, конкурентоспроможності та здатності до безперервного навчання. Саме ці характеристики забезпечують ефективне функціонування організації та її успішну інтеграцію у зовнішнє середовище [6].

Л. Войнич, дослідуючи генезис парадигм управління людськими ресурсами, зазначає, що традиційне управління персоналом, як правило, не акцентувало увагу на взаємозв'язку окремих кадрових практик із загальною результативністю організації, а також на їх системній узгодженості між собою. Натомість концепція управління людськими ресурсами сформувалася як відповідь на зростання конкурентного тиску, з яким бізнес-організації зіткнулися наприкінці 1970-х років під впливом глобалізаційних процесів, дерегуляції та стрімкого технологічного розвитку. Посилення цих факторів актуалізувало потребу у стратегічному плануванні, що передбачає прогнозування змін у зовнішньому середовищі та інтеграцію внутрішніх компонентів організації задля підвищення її ефективності та конкурентоспроможності [1].

Специфіка HR-менеджменту в освіті полягає також у поєднанні професійної автономії педагогів із необхідністю забезпечення стандартів

якості, інноваційності та результативності освітньої діяльності. Освітні працівники є не лише виконавцями управлінських рішень, а й активними суб'єктами змін, що формують освітнє середовище. Тому сучасна модель управління людськими ресурсами передбачає розвиток компетентностей, мотиваційних механізмів, підтримку професійного зростання та створення умов для самореалізації працівників.

У цьому контексті людський капітал постає як ключовий ресурс освітньої політики. Його зміст охоплює сукупність знань, умінь, професійного досвіду, інноваційного потенціалу, соціальних навичок і ціннісних орієнтацій працівників освітньої сфери. Інвестування в людський капітал – через систему підвищення кваліфікації, наставництво, цифрову трансформацію, розвиток лідерських компетентностей – стає стратегічним завданням як національного, так і регіонального рівнів управління освітою.

Специфіка людських ресурсів у закладах освіти визначається поєднанням їх педагогічної та соціально-економічної ролі. Педагогічні працівники не лише забезпечують освітній процес, а й виконують ширший спектр функцій, пов'язаних із розвитком особистості та підготовкою конкурентоспроможного фахівця. Зокрема, вони формують освітній продукт шляхом передавання теоретичних знань і розвитку практичних умінь та професійних компетентностей здобувачів освіти; реалізують виховну місію, сприяючи становленню ціннісних орієнтацій, професійної етики та соціальної інтеграції молоді; забезпечують інноваційний розвиток освітнього середовища через впровадження сучасних педагогічних технологій, цифрових інструментів і практико-орієнтованих підходів; а також вибудовують партнерську взаємодію з роботодавцями, організуючи дуальну форму навчання, виробничі практики, стажування та інші форми співпраці [7, с.7].

Тож, еволюція HR-менеджменту в освітній сфері відображає перехід від адміністративної моделі кадрового забезпечення до стратегічного управління людським капіталом, що інтегрується в систему освітньої політики та регіонального розвитку. Умови децентралізації посилюють значення цього переходу, оскільки саме на регіональному рівні формується кадрова стратегія, визначаються пріоритети професійного розвитку та забезпечується конкурентоспроможність освітньої мережі.

Мета статті: теоретично обґрунтувати трансформації управління людськими ресурсами в освіті на регіональному рівні та запропонувати новий перелік компетентностей керівників освіти в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. Реформа децентралізації, що розгортається в Україні з 2014 року, стала однією з наймасштабніших трансформацій системи публічного управління, суттєво змінивши механізми функціонування освітньої галузі. Освітня децентралізація передбачає перерозподіл повноважень між центральними органами влади та

органами місцевого самоврядування, розширення автономії закладів освіти та підвищення відповідальності територіальних громад за якість і доступність освітніх послуг. У цих умовах управління людськими ресурсами набуває нового змісту та переходить із площини адміністративного забезпечення у сферу стратегічного регіонального розвитку.

Ключовим елементом освітньої децентралізації є передача повноважень громадам. Органи місцевого самоврядування отримали право засновувати та реорганізовувати заклади освіти, формувати їхню мережу, визначати пріоритети кадрової політики, здійснювати призначення керівників та забезпечувати професійний розвиток педагогічних працівників. Такий перехід означає зміну управлінської парадигми: рішення щодо кадрового забезпечення більше не приймаються виключно централізовано, а формуються з урахуванням потреб конкретної території, демографічної ситуації та стратегії розвитку громади.

На практиці виявляється, як передача частини функцій державного управління центральних органів управління виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоуправління, закладам освіти, розширення їхніх повноважень, автономії, самоврядності та відповідальності за якість і результати роботи. Децентралізація і централізація виступають парними категоріями, вони позначають певне явище, дії, форми організації, культуру співпраці та комунікації а також характеристику та стиль управління [5].

Водночас із розширенням управлінських повноважень громади отримали фінансову автономію, зокрема через механізм освітньої субвенції та можливість самостійного розподілу бюджетних ресурсів. Фінансова самостійність передбачає не лише право, а й відповідальність за ефективне використання коштів, оптимізацію мережі закладів освіти, забезпечення належного кадрового потенціалу. У цьому контексті кадрова відповідальність набуває системного характеру: саме на місцевому та регіональному рівнях приймаються рішення щодо навантаження педагогів, підвищення кваліфікації, стимулювання професійного розвитку та формування управлінських команд.

Проте децентралізаційні процеси супроводжуються низкою викликів для регіонального управління. Серед них – нерівномірність кадрового потенціалу територій, міграційні процеси, демографічне скорочення учнівського контингенту, дисбаланс між потребами ринку праці та освітньою пропозицією. Додатковим складним фактором виступають кризові умови воєнного стану, що спричиняють переміщення педагогічних кадрів, руйнування освітньої інфраструктури та психологічне навантаження на управлінський персонал.

Таким чином, освітня децентралізація трансформує систему управління людськими ресурсами, змінюючи її фокус із централізованого

контролю на стратегічне планування, локальну відповідальність і адаптивність до зовнішніх викликів. У цих умовах регіональний рівень управління освітою стає ключовою ланкою формування кадрової стійкості освітньої системи, що актуалізує потребу в нових управлінських компетентностях керівників.

Трансформація системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації зумовлює необхідність переосмислення професійного профілю керівника освіти регіонального рівня. Сучасний управлінець перестає бути лише адміністратором, що забезпечує виконання нормативних вимог, і постає як стратегічний лідер, здатний формувати кадрову політику, управляти змінами та забезпечувати розвиток освітньої екосистеми території. У цьому контексті особливого значення набуває компетентнісний підхід, який дозволяє інтегрувати знання, уміння, цінності та особистісні якості керівника в цілісну модель професійної діяльності.

Поняття управлінської компетентності трактується як інтегрована характеристика особистості керівника, що відображає його здатність ефективно здійснювати управлінські функції в конкретному соціально-економічному середовищі. Вона включає не лише професійні знання та практичні навички, а й стратегічне мислення, відповідальність за прийняття рішень, здатність до інновацій та управління ризиками. В умовах децентралізації управлінська компетентність набуває динамічного характеру, оскільки передбачає адаптивність до змін і здатність діяти в ситуаціях невизначеності.

У навчальному посібнику П. Лузана окреслено концептуальні засади сучасного освітнього менеджменту, де управлінська компетентність трактується як підсумок професійного становлення керівника. Вона формується на основі системи фахових знань, практичного досвіду та ціннісних орієнтацій, що визначають стиль і якість управлінської діяльності [3].

Н. Клокар розглядає управлінську компетентність як визначальний чинник ефективності освітнього менеджменту, наголошуючи на її інтегративній природі. Дослідниця підкреслює, що вона охоплює стратегічне мислення, лідерські якості, здатність до організації результативної командної взаємодії та прийняття виважених управлінських рішень [2].

В. Олійник у своїх працях аналізує проблематику розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти в контексті безперервної освіти, акцентуючи увагу на значенні рефлексивності та самоменеджменту як важливих механізмів професійного вдосконалення й підвищення управлінської ефективності [4].

У структурі компетентнісної моделі керівника доцільно виокремити три взаємопов'язані групи компетентностей: професійні, соціальні та стратегічні.

Професійні компетентності охоплюють знання нормативно-правової бази, механізмів фінансування освіти, принципів управління персоналом, організації освітнього процесу, цифрових інструментів управління.

Вони забезпечують операційну спроможність керівника реалізовувати управлінські рішення та підтримувати ефективність функціонування освітньої мережі.

Соціальні компетентності пов'язані з комунікацією, міжсекторальною взаємодією, командною роботою, лідерством та емоційним інтелектом. У децентралізованій системі освіти керівник активно взаємодіє з громадами, роботодавцями, представниками громадянського суспільства, що потребує розвинених партнерських і переговорних навичок.

Стратегічні компетентності формують ядро управлінської діяльності в умовах трансформації. Вони передбачають здатність до довгострокового планування, прогнозування кадрових ризиків, управління змінами та прийняття рішень на основі аналітичних даних. Саме стратегічна складова визначає спроможність регіонального управління освітою забезпечувати сталість і розвиток людського капіталу території. Отже, компетентнісна модель керівника освіти регіонального рівня повинна інтегрувати професійний, соціальний та стратегічний виміри, забезпечуючи баланс між адміністративною ефективністю та інноваційною спрямованістю управління.

В умовах децентралізації стратегічні компетентності стають визначальними для ефективного управління людськими ресурсами в освіті. Вони забезпечують перехід від ситуативного реагування до системного планування розвитку кадрового потенціалу регіону.

Однією з базових складових стратегічного блоку є стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу. Воно передбачає аналіз демографічних тенденцій, прогнозування потреб у педагогічних кадрах, оцінювання рівня професійної компетентності працівників, визначення пріоритетів підвищення кваліфікації та формування управлінського резерву. Керівник має враховувати специфіку регіону, ринок праці, потреби громади та довгострокові освітні цілі, інтегруючи ці чинники в цілісну кадрову стратегію.

Стратегічне планування в HR-сфері також включає управління змінами, здатність трансформувати освітню мережу відповідно до соціально-економічних викликів, оптимізувати структуру закладів освіти та забезпечувати їх кадрову стійкість. У цьому контексті особливого значення набуває аналітична компетентність – уміння працювати з даними, здійснювати моніторинг ефективності персоналу, використовувати цифрові інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Стратегічні компетентності керівника освіти регіонального рівня виступають системоутворювальним елементом авторської моделі, оскільки саме вони забезпечують інтеграцію управління людськими ресурсами в загальну стратегію розвитку освітньої системи території. Модель розвитку управлінських компетентностей керівників освіти регіонального рівня формується в контексті необхідності забезпечення

кадрової стійкості освітньої системи в умовах децентралізації та кризових викликів. Така модель має бути системною, безперервною та інтегрованою у загальну стратегію розвитку освіти території. Її концептуальна основа передбачає перехід від епізодичного підвищення кваліфікації до цілісної системи стратегічного розвитку управлінського потенціалу, зорієнтованої на довгострокові потреби регіону та адаптивність до соціально-економічних змін.

Формування управлінських компетентностей доцільно здійснювати на засадах системності, безперервності, адаптивності, практикоорієнтованості, рефлексивності та цифрової інтегрованості. Системність передбачає узгодження розвитку компетентностей із регіональною кадровою стратегією та загальною освітньою політикою. Безперервність означає підтримку професійного розвитку керівника протягом усього періоду управлінської діяльності. Адаптивність вимагає врахування динаміки демографічних, економічних і суспільних змін, а практикоорієнтованість – поєднання теоретичної підготовки з аналізом реальних управлінських ситуацій. Рефлексивність забезпечує здатність керівника до самооцінювання та самокорекції, тоді як цифрова інтегрованість сприяє використанню сучасних технологій у процесах управління людськими ресурсами.

Важливим інституційним механізмом розвитку управлінських компетентностей виступає система післядипломної педагогічної освіти. У сучасних умовах вона має трансформуватися від формалізованих курсів підвищення кваліфікації до гнучких, індивідуалізованих програм професійного зростання, що враховують регіональні потреби та специфіку освітньої мережі. Доцільним є впровадження модульних програм, спрямованих на розвиток стратегічного мислення, управління людськими ресурсами, фінансової компетентності, антикризового менеджменту та цифрових навичок.

Поряд із формальною освітою важливу роль відіграють наставництво, коучинг і професійні спільноти. Наставництво забезпечує передачу практичного управлінського досвіду та сприяє формуванню кадрового резерву. Коучинг розвиває здатність до стратегічного мислення, відповідального прийняття рішень і лідерської поведінки. Професійні спільноти створюють умови для горизонтального обміну досвідом, формують культуру партнерства та сприяють поширенню інноваційних управлінських практик у регіональному освітньому просторі.

Необхідною складовою моделі є система оцінювання сформованості компетентностей. Ефективним інструментарієм можуть виступати компетентнісні профілі керівника, механізми самооцінювання, багатовекторне оцінювання професійної діяльності, аналіз результативності управлінських рішень та використання цифрових аналітичних інструментів. Регулярне оцінювання дозволяє виявляти зони професійного зростання та коригувати індивідуальні траєкторії розвитку керівників.

Перспективним напрямом модернізації управління людськими ресурсами є цифровізація HR-процесів. Використання електронних платформ для моніторингу кадрового складу, автоматизація облікових процедур, застосування аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі підвищують прозорість, оперативність і обґрунтованість управлінських рішень. Інтеграція HR-аналітики у стратегічне планування розвитку освіти регіону створює передумови для формування ефективної та стійкої кадрової політики.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження можна констатувати, що децентралізація виступає ключовим чинником трансформації системи управління людськими ресурсами в освіті. Передача повноважень громадам, фінансова автономія та посилення відповідальності регіонального рівня зумовлюють перехід від адміністративного підходу до стратегічного управління людським капіталом. Змінюється характер управлінської діяльності: зростає значення аналітичності, адаптивності та лідерської спроможності керівників.

Ключовими трансформаціями є інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію розвитку освіти території, формування регіональної кадрової політики, розвиток системи професійної підтримки керівників та впровадження цифрових інструментів управління. Запропонована модель розвитку управлінських компетентностей орієнтована на забезпечення системності, безперервності та практичної результативності професійного зростання управлінців.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання регіональними органами управління освітою для розроблення програм розвитку управлінського потенціалу, формування кадрового резерву, впровадження механізмів наставництва та цифрового моніторингу кадрових ресурсів. Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності запропонованої моделі, розробленням індикаторів оцінювання рівня сформованості компетентностей керівників та аналізом впливу управлінських практик на якість освітніх результатів регіону.

Література

1. Войнич Л., Верзун А. Генезис парадигм управління людськими ресурсами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 272–276. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-46>
2. Клокар Н. І. Професійна компетентність керівника як складова успішного менеджменту в освіті. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, № 3. С. 54–58.
3. Лузан П. Г. Освітній менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 344 с.
4. Олійник В. І. Управління розвитком професійної компетентності керівника школи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2021. Вип. 76. С. 204–210.

5. Онаць О., Чижевський Б. Державна освітня політика як соціально політичний феномен в умовах децентралізації. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 3. С. 87–98. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-3-87-98>

6. Подра О., Петришин Н., Киричук І. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 49–57. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>

7. Радкевич В., Гуржій А., Пригодій М., Романова Г. Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти : методичний посібник. Київ : Інститут професійної освіти НАПН України, 2026. 73 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18394660>

References

1. Voinycha, L., & Verzun, A. (2024). Henezys paradyhm upravlinnia liudskymy resursamy [Genesis of human resource management paradigms]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 272–276. [in Ukrainian].

2. Klokar, N. I. (2012). Profesiina kompetentnist kerivnyka yak skladova uspishnoho menedzhmentu v osviti [Professional competence of a manager as a component of successful management in education]. *Osvita i upravlinnia*, 15(3), 54–58. [in Ukrainian].

3. Luzan, P. H. (2010). Osvitnii menedzhment: teoriia i praktyka [Educational management: Theory and practice]. *Tsentr uchbovoi literatury*. [in Ukrainian].

4. Oliinyk, V. I. (2021). Upravlinnia rozvytkom profesiinoi kompetentnosti kerivnyka shkoly [Management of the development of a school leader's professional competence]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkoli*, 76, 204–210. [in Ukrainian].

5. Onats, O., & Chyzhevskiy, B. (2024). Derzhavna osvithna polityka yak sotsialno-politychniy fenomen v umovakh detsentralizatsii [State educational policy as a socio-political phenomenon under decentralization]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 3, 87–98. [in Ukrainian].

6. Podra, O., Petryshyn, N., & Kyrychuk, I. (2024). Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva [Modern approaches to strategic human resource management of an enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: Etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1(11), 49–57. [in Ukrainian].

7. Radkevych, V., Hurzhii, A., Pryhodi, M., & Romanova, H. (2026). Tekhnologii upravlinnia liudskymy resursamy zakladu profesiinoi osvity [Human resource management technologies in vocational education institutions]. *Instytut profesiinoi osvity NAPN Ukrainy*. [in Ukrainian].

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано трансформацію системи управління людськими ресурсами в освіті України в умовах децентралізації та зростання ролі регіонального рівня управління. Доведено, що передача повноважень громадам, фінансова автономія та розширення управлінської відповідальності зумовлюють перехід від адміністративної моделі кадрового забезпечення до стратегічного управління людським капіталом. Проаналізовано еволюцію підходів до HR-менеджменту від кадрового адміністрування до інтеграції людських ресурсів у систему стратегічного планування розвитку освітньої мережі. Визначено специфіку людських ресурсів у сфері освіти як поєднання педагогічної та соціально-економічної функцій. Обґрунтовано необхідність переосмислення професійного профілю керівника освіти регіонального рівня та впровадження компетентнісної моделі управління. Виокремлено професійні, соціальні та стратегічні компетентності як структур-

ні компоненти управлінської спроможності керівника. Доведено, що стратегічні компетентності, зокрема здатність до планування розвитку кадрового потенціалу, управління змінами та використання аналітичних інструментів, виступають ядром компетентнісної моделі. Запропоновано модель розвитку управлінських компетентностей, що базується на принципах системності, безперервності, адаптивності та цифрової інтегрованості. Визначено напрями практичного використання результатів дослідження регіональними органами управління освітою та окреслено перспективи подальших наукових розвідок.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, децентралізація освіти, регіональне управління, управлінська компетентність, людський капітал, стратегічне планування, HR-менеджмент.



Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026