

УДК 37.091.113:005.336.2:378.046
DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi60.681>

Жорова І. Я.,
orcid.org/0000-0003-4304-4962

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ВИМІРІ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті проаналізовано особливості розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій. Обґрунтовано, що суттєві трансформації освітнього процесу, спричинені умовами воєнного стану, тривалими перебоями електропостачання, вимушеною міграцією учасників освітнього процесу, зростанням психоемоційного навантаження та активним розвитком освітніх цифрових технологій, істотно актуалізували та розширили зміст професійних управлінських компетентностей керівника закладу освіти.

На основі аналізу міжнародних підходів і результатів дослідження TALIS окреслено ключові засади професіоналізму освітнього управлінця, зокрема фахову підготовку, професійну автономію, етичне регулювання, участь у професійних спільнотах і соціальне визнання. Визначено напрямки оновлення управлінських компетентностей у воєнних і посткризових умовах, зокрема посилення цифрової, кризово-управлінської, соціально-емоційної, комунікативної, інклюзивної та стратегічно-прогнозувальної складових.

Проаналізовано можливості розвитку професійної компетентності керівника через поєднання формальної освіти з неформальними та інноваційними форматами професійного зростання, зокрема самоосвітою, коучингом і менторингом, участю в професійних спільнотах, стажуваннями та практикоорієнтованими освітніми експериментами. Доведено, що ефективність управлінської діяльності зумовлюється здатністю керівника інтегрувати різні траєкторії професійного розвитку, здійснювати рефлексивне осмислення власної управлінської практики та адаптувати компетентнісний профіль до динамічних змін освітнього простору. Окреслено перспективи подальших досліджень, пов'язані з розробленням моделей оновленого компетентнісного профілю керівника закладу освіти з урахуванням кризових і посткризових контекстів; та емпіричне вивчення ефективності різних форматів професійного розвитку управлінських кадрів.

Ключові слова: керівник закладу освіти, професійна компетентність, управлінська діяльність, освітні трансформації, професійний розвиток, безперервна освіта.

Постановлення проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими децентралізацією управління, активною цифровізацією освітнього простору та тривалими військовими випробуваннями, що істотно вплинули на всі рівні функціонування системи освіти. За цих умов відбувається докорінна зміна ролі керівника закладу освіти, який постає не лише як адміністратор, а передусім як лідер інституційних змін, здатний ухвалювати виважені управлінські рішення в ситуації підвищеної невизначеності, ефективно діяти в динамічному середовищі та забезпечувати стратегічне спрямування розвитку освітнього процесу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема розвитку професійної компетентності керівника, що розглядається як ключовий ресурс адаптації закладу освіти до нових соціальних, організаційних і педагогічних реалій.

Аналіз досліджень. Аналіз сучасних науково-педагогічних джерел засвідчує сталий інтерес дослідників до проблематики впливу цивілізаційних трансформацій на розвиток освіти та управлінську діяльність у цій сфері. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців висвітлено різні аспекти професійної компетентності керівників закладів освіти, зокрема питання освітнього менеджменту, лідерства, стратегічного

управління та професійного зростання управлінських кадрів. Значний внесок у розроблення означеної проблематики зробили І. Боднар, В. Громовий, О. Мармаза, Є. Павлютенков, А. Покка, Т. Сорочан, І. Трунда та інші дослідники, у працях яких обґрунтовано концептуальні засади управління освітою й окреслено підходи до розвитку професійної компетентності освітніх управлінців.

Активізація наукового пошуку в цьому напрямку зумовлена ускладненням управлінських завдань у сучасному освітньому середовищі та зростанням суспільних очікувань щодо результативності діяльності керівника закладу освіти. Водночас аналіз літератури свідчить про потребу подальшого поглиблення досліджень, спрямованих на визначення впливу сучасних процесів в освітній сфері на професійний розвиток керівників

Метою статті є аналіз розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Викладення основного матеріалу. Нормативно-правові зміни, закріплені в Законі України «Про освіту», відображають переорієнтацію управлінських практик від традиційної адміністративної моделі до стратегічно зорієнтованого, інноваційного та партнерського підходу. Законодавче визнання автономії закладів освіти у фінансовій, академічній, кадровій та організаційній площинах суттєво підвищує відповідальність керівника за результати діяльності установи та вимагає формування принципово нової якості управлінської діяльності. Така діяльність ґрунтується на сучасному розумінні освітнього лідерства, передбачає готовність до ухвалення відповідальних рішень, відкритість до взаємодії з різними стейкхолдерами та здатність вибудовувати прозорі механізми управління освітнім середовищем.

У зазначених умовах керівник закладу освіти має виходити за межі використання традиційного інструментарію управління та демонструвати спроможність до комплексного поєднання різних управлінських підходів, адаптованих до потреб конкретного освітнього контексту. Ідеться про інтегроване застосування таких видів менеджменту:

- організаційного, спрямованого на вибудовування ефективної структури функціонування закладу освіти та оптимізацію внутрішніх процесів;
- освітнього, що передбачає цілеспрямоване управління освітнім процесом, ініціювання та підтримку педагогічних інновацій;
- фінансово-господарського, орієнтованого на раціональне та відповідальне використання матеріальних і фінансових ресурсів у межах затвердженого бюджету;
- кадрового, пов'язаного зі стратегічним формуванням педагогічного колективу, розвитком людського капіталу та створенням умов для професійного зростання працівників;
- менеджменту системи якості освіти, який охоплює проектування, упровадження й системний моніторинг внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності [2].

Отже, у сучасному теоретико-практичному дискурсі освітнього управління керівник закладу освіти постає як високопрофесійний управлінець, діяльність якого ґрунтується на принципах стратегічного мислення, системного аналізу та науково обґрунтованого ухвалення рішень. Він забезпечує реалізацію ключових управлінських функцій – планування, організації, координації та оцінювання діяльності педагогічного колективу, поєднуючи аналітичний підхід із практичною орієнтацією на розвиток освітньої установи. Водночас його професійна роль виходить за межі поточного адміністрування та охоплює формування стратегічної візії закладу, ініціювання й супровід змін, а також створення інституційних умов для досягнення сталих показників якості освіти.

Особливістю управлінської діяльності у сфері освіти є її виразна педагогічна спрямованість. Навіть у процесі розв'язання фінансово-господарських, адміністративних чи організаційних завдань керівник орієнтується передусім на досягнення освітніх

цілей, пов'язаних зі створенням безпечного, інклюзивного та розвивального середовища, зорієнтованого на особистісний і соціальний успіх здобувача освіти. У зв'язку з цим управління закладом освіти доцільно трактувати не лише як сукупність технологічних процедур, а як педагогічно зумовлену діяльність, що інтегрує гуманістичні цінності, соціокультурні контексти та етичні засади професійної взаємодії [1; 4].

Аналіз специфіки управлінської діяльності керівника закладу освіти свідчить про принципові відмінності порівняно з іншими формами соціального управління. Зокрема результати управлінських рішень мають відтермінований і суспільнозначущий характер і виявляються через показники якості освіти, рівень професійної майстерності педагогів і ефективність внутрішніх систем забезпечення якості, що вимагає стратегічного мислення, довгострокового планування та системного аналізу розвитку освітньої організації.

Водночас об'єктом управлінського впливу є різноманітні суб'єкти освітнього процесу, що актуалізує потребу високої соціальної чутливості керівника, розвиненого емоційного інтелекту та володіння інструментами фасилітації й медіації [3, с. 124-127].

Суттєві трансформації освітнього процесу, спричинені умовами воєнного стану, тривалими перебоями електропостачання, вимушеною міграцією учасників освітнього процесу, зростанням психоемоційного навантаження та активним розвитком освітніх цифрових технологій, істотно актуалізували та розширили зміст професійних управлінських компетентностей керівника закладу освіти.

Одним із ключових напрямків стала цифрова та організаційна компетентність, яка передбачає здатність керівника забезпечувати функціонування дистанційних і змішаних форматів навчання із застосуванням цифрових платформ та інтерактивних сервісів, координувати діяльність віртуальних педагогічних команд і здійснювати моніторинг якості освітнього процесу в онлайн-середовищі. У сучасних умовах цифрова грамотність керівника трансформується в комплексну управлінську компетентність, що поєднує технологічну обізнаність із організаційною ефективністю.

Не менш значущого розвитку набули лідерські та кризово-управлінські компетентності, пов'язані зі здатністю ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності, оперативно коригувати стратегію діяльності закладу та координувати взаємодію з органами влади, волонтерськими структурами й міжнародними партнерами. Керівник у кризових ситуаціях є не лише менеджером процесів, а й стабілізаційним чинником для педагогічного колективу та громади.

В умовах територіальної розпорошеності учасників освітнього процесу особливої ваги набула комунікативна компетентність, що реалізується через підтримання постійного професійного контакту з учителями, батьками та здобувачами освіти незалежно від їхнього місця перебування. Активне використання цифрових каналів комунікації та розширення партнерських зв'язків із місцевими й міжнародними організаціями сприяють мобілізації ресурсів і забезпеченню інституційної стійкості закладу освіти.

Паралельно зросла роль соціально-емоційної компетентності керівника, яка охоплює розвинений емоційний інтелект, здатність підтримувати психологічне благополуччя колективу, організовувати психосоціальну допомогу для педагогів і здобувачів освіти, а також забезпечувати власну стресостійкість і саморегуляцію. У цьому контексті актуалізується впровадження програм соціально-емоційного навчання як складника цілісної системи підтримки освітнього середовища.

Важливого значення набули інклюзивні та гуманістичні орієнтири управлінської діяльності, що передбачають забезпечення рівного доступу до освіти для дітей з різними освітніми потребами, зокрема внутрішньо переміщених осіб, здобувачів освіти за кордоном та з особливими освітніми потребами. Орієнтація на людиноцентровані підходи та педагогіку партнерства створює умови для підтримання соціальної згуртованості в освітньому середовищі.

У стратегічному вимірі посилилася потреба у прогнозувальній компетентності керівника, що полягає у здатності планувати розвиток закладу з урахуванням воєнних ризиків і перспектив післявоєнного відновлення, а також у сприйнятті школи як осередку стійкості та консолідації громади. Готовність до впровадження гнучких освітніх моделей – онлайн, офлайн, змішаного навчання – стає складником довгострокової управлінської стратегії.

Отже, професійна діяльність освітнього управлінця має багатовекторний, соціальнозначущий і системноорієнтований характер, що зумовлює підвищені вимоги до рівня його професійної компетентності та управлінської культури. У цьому контексті питання безперервного професійного розвитку керівників закладів освіти набуває не лише національного, а й міжнародного виміру, оскільки узгодження управлінських практик із сучасними освітніми тенденціями дедалі більше визначається глобальними орієнтирами розвитку освіти.

У межах глобального освітнього дискурсу особливу увагу приділено розвитку безперервної професійної освіти педагогічних кадрів, зокрема керівників закладів освіти. Під час Всесвітнього форуму з питань освіти, організованого під егідою UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), цей напрямок було визначено як один із пріоритетних складників освітнього порядку денного до 2030 року. Положення Інчхонської декларації акцентують, що системне підвищення кваліфікації керівників закладів освіти є необхідною передумовою забезпечення рівного доступу до якісної освіти та формування стійких освітніх систем у країнах із різним соціально-економічним потенціалом.

Зазначений підхід ґрунтується на визнанні прямої залежності між рівнем професійної компетентності керівника та якістю освітніх послуг, що надаються закладом. У сучасному розумінні керівник є не стільки адміністратором, скільки лідером освітньої організації, який формує ціннісні орієнтири колективу, забезпечує функціонування внутрішніх механізмів контролю якості, координує професійний розвиток педагогічних працівників і створює умови для стратегічної стабільності та сталого розвитку закладу освіти [5].

Вагомим підґрунтям для міжнародного осмислення професіоналізму в освітній сфері є результати глобального дослідження TALIS (Teaching and Learning International Survey), ініційованого OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). Це масштабне порівняльне дослідження, що охоплює керівників закладів освіти та педагогічних працівників у понад сорока країнах світу, пропонує систему індикаторів, які окреслюють сучасні рамки професіоналізму вчителя й освітнього управлінця як носія системної якості, лідера трансформаційних процесів та активного агента розвитку освітньої організації.

У межах концептуальної рамки TALIS професіоналізм керівника закладу освіти трактується як багатовимірний конструкт, що ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних засад, які визначають якість управлінської діяльності та інституційну спроможність освітньої організації.

Першою з них є фахова підготовка та кваліфікаційна база, що охоплює сформовані в процесі початкової професійної освіти загальні й спеціалізовані знання, унормовані вимоги до призначення на керівну посаду, а також можливості безперервного професійного розвитку через підвищення кваліфікації, участь у навчальних програмах, тренінгах і стажуваннях. Саме сталість і системність такого розвитку забезпечують відповідність управлінських компетентностей сучасним освітнім викликам.

Важливою складовою професіоналізму є статус і етичне регулювання управлінської діяльності. Йдеться про соціальну престижність професії керівника, наявність нормативно закріплених етичних стандартів і професійних регламентів, що передбачають справедливу винагороду, співмірну з іншими висококваліфікованими видами діяльності, а також прозорі механізми кар'єрного зростання.

Наступною засадою є професійна автономія в поєднанні з відповідальністю. У системах, орієнтованих на якість, керівники мають достатній рівень управлінської свободи для ухвалення рішень, використання експертного судження в організації діяльності закладу та участі у формуванні й коригуванні освітньої політики на локальному й національному рівнях, водночас несучи персональну відповідальність за результати.

Суттєву роль відіграють також професійні спільноти та практики горизонтального лідерства. Залученість керівника до професійних мереж і асоціацій сприяє розвитку колективної управлінської ідентичності, забезпечує регулярний зворотний зв'язок і створює умови для безперервного вдосконалення управлінських практик.

Завершальним компонентом є соціальне визнання та престиж професії керівника закладу освіти, яка має сприйматися суспільством як стратегічно значуща діяльність, безпосередньо пов'язана з якістю людського капіталу та довгостроковими перспективами розвитку країни [6].

Узагальнення підходів TALIS дає підстави розглядати професіоналізм у сфері освітнього управління не як сукупність окремих індивідуальних якостей, а як цілісний соціально-професійний конструкт, що демонструє ускладнення функційної ролі керівника закладу освіти: від виконання переважно адміністративних завдань до позиції лідера трансформаційних процесів, координатора професійного розвитку педагогів й ініціатора партнерської взаємодії з учнями, батьками та місцевими громадами. У багатьох освітніх системах світу від керівників очікується активна залученість до підвищення якості викладання, реалізації стратегічного планування, розвитку професійних мереж і створення освітніх кластерів як інструментів інституційного зростання.

У національній системі освіти ситуація ускладнюється тим, що сучасні трансформаційні процеси в економічній, соціальній, освітній та технологічній площинах мають багатовекторний характер, характеризуються високою динамічністю, кризовістю та обмеженою прогнозованістю. Сукупний вплив цих чинників, особливо за умов їх одночасного прояву, посилює управлінську невизначеність і потребує від керівника закладу освіти підвищеної адаптивності, аналітичної гнучкості, системного мислення та здатності приймати рішення в умовах постійних змін.

З огляду на окреслені трансформаційні процеси істотно зростає значущість розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти як умови ефективного функціонування освітньої організації в мінливому середовищі. Розвиток професійної компетентності освітніх менеджерів дедалі рідше обмежується межами формальної післядипломної освіти й реалізується через поєднання різних неформальних та інноваційних моделей професійного розвитку.

Одним із найбільш поширених інструментів стає самоосвіта та мікронавчання, що охоплюють онлайн-курси, фахову літературу, вебінари, подкасти та цифрові освітні платформи. Перевагами такого підходу є висока доступність, можливість індивідуалізації навчальної траєкторії та широкий спектр безкоштовних ресурсів. Водночас відсутність системного супроводу й зовнішнього контролю часто знижує рівень завершуваності навчання, послаблює мотивацію та обмежує вплив на розвиток соціально-комунікативних і лідерських умінь.

Персоналізовані форми підтримки, зокрема коучинг, менторинг і супервізія, створюють умови для адресної роботи з професійними запитами керівника, включно з розвитком стратегічного мислення, управлінського стилю та емоційної стійкості. Такі підходи сприяють глибшому осмисленню управлінських рішень і підтримують керівника в кризових ситуаціях. Разом із тим їх ефективність значною мірою залежить від компетентності наставника, а висока вартість і обмежена масштабованість ускладнюють широке впровадження.

Вагомим значення набувають професійні спільноти та мережі практиків, які забезпечують горизонтальний обмін досвідом у форматі «рівний – рівному»,

підтримують відчуття професійної єдності та стимулюють колективний пошук управлінських рішень. Такі середовища сприяють генерації ідей і взаємній підтримці, особливо в умовах дистанційної взаємодії. Водночас за відсутності ефективної модерації вони можуть втрачати практичну спрямованість або замикатися в локальних практиках без інтеграції ширших освітніх тенденцій.

Стажування та програми обміну досвідом, зокрема в закладах-лідерах або в межах міжнародних ініціатив, створюють можливості для безпосереднього занурення в інші управлінські моделі та формування довготривалих партнерських зв'язків. Їхньою перевагою є практичний характер навчання та можливість адаптації побачених рішень до власного освітнього контексту. Разом із тим такі форми потребують значних ресурсів і в умовах воєнних обмежень часто є малодоступними, а повернення до реалій власного закладу може ускладнювати імплементацію набутих практик.

Окремим напрямком професійного розвитку є практикоорієнтовані освітні експерименти та проекти, реалізовані безпосередньо в закладах освіти через поступові зміни. Їх цінність полягає в фокусуванні на реальних управлінських проблемах, можливості швидкого отримання результатів і формуванні культури інновацій у колективі. Водночас такі підходи можуть спричинити опір частини педагогів, а за відсутності стратегічного бачення – обмежуватися локальними покращеннями без переходу до системних перетворень.

Отже, розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти постає як багаторівневий і безперервний процес, що потребує інтеграції різних форм навчання та підтримки. Ефективність цього процесу визначається не лише різноманіттям доступних інструментів, а й здатністю керівника вибудовувати цілісну траєкторію власного професійного зростання, поєднуючи індивідуальні освітні запити зі стратегічними цілями розвитку закладу.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує, що в умовах сучасних освітніх трансформацій професійна діяльність керівника закладу освіти набуває якісно нових характеристик, зумовлених зростанням складності управлінських завдань, підвищенням рівня невизначеності та потребою забезпечення інституційної стійкості освітніх організацій. Керівник дедалі більше постає як лідер змін, модератор професійного розвитку педагогічного колективу та гарант якості освітнього процесу.

Установлено, що суттєві трансформації освітнього процесу, спричинені умовами воєнного стану, тривалими перебоями електропостачання, вимушеною міграцією учасників освітнього процесу, зростанням психоемоційного навантаження та активним розвитком освітніх цифрових технологій, істотно актуалізували та розширили зміст професійних управлінських компетентностей керівника закладу освіти. Зокрема, посилюється роль цифрової, кризово-управлінської, соціально-емоційної, комунікативної, інклюзивної та стратегічно-прогнозувальної складових, що інтегруються в цілісну модель професійної компетентності сучасного освітнього управлінця.

Обґрунтовано, що розвиток управлінського професіоналізму керівника виходить за межі формальної післядипломної освіти й реалізується через поєднання різних форматів професійного зростання – самоосвіти та мікронавчання, коучингу й менторингу, участі в професійних спільнотах, стажувань, а також практикоорієнтованих експериментів у межах власного закладу освіти. Кожен із цих підходів має як значний потенціал, так і певні обмеження, що зумовлює потребу їх системної інтеграції в індивідуальні траєкторії розвитку керівників.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є розроблення моделей оновленого компетентнісного профілю керівника закладу освіти з урахуванням кризових і посткризових контекстів та емпіричне вивчення ефективності різних форматів професійного розвитку управлінських кадрів.

Список використаних джерел:

1. Директор школи – нові виклики та можливості / Трунда І. та ін. Прага: Asociace pro mezinárodní otázky, 2017. 240 с.
2. Жорова І. Я., Вишнеvsька Я. А. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти України в умовах глобалізації. *Педагогічний альманах: збірник наукових праць / редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2023. Випуск 53. С. 49–55. doi: <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.453>.*
3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
4. Трунда І., Троян В., Бржіза К. Управління школою в суспільстві знань. Видання доповнене. Прага : CSM PedF UK, 2023. 198 с.
5. Incheon Declaration: Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137>
6. OECD Multilingual Summaries TALIS 2018 Results Teachers and School Leaders як Lifelong Learners. URL: www.oecd-ilibrary.org/sites/1d0bc92a-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/1d0bc92a-en&csp=1418ec5a16ddb9919c5bc207=

References:

1. Trunda, Ji., Trojan, V., Brzhiza, K., & Bachynsjka, Je. (2017). *Dyrektor shkoly – novi vyklyky ta mozhlyvosti* [School director - new challenges and opportunities]. Prague [in Ukrainian].
2. Zhorova, I. Ya., & Vyshnevskaya, Ya. A. (2023). *Profesiyni rozvytok kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Professional development of heads of general secondary education institutions in Ukraine in the context of globalization]. *Pedahohichnyi almanakh*, 53, 49–55. doi: <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.453> [in Ukrainian].
3. Marmaza, O. I. (2007). *Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka* [Management in education: a road map of the head]. Kharkiv: Osнова [in Ukrainian].
4. Trunda, Ji., Trojan, V., & Brzhiza, K. (2023). *Upravlinnia shkoloiu v suspilstvi znan* [School management in the knowledge society]. Prague [in Ukrainian].
5. UNESCO. (2015). *Incheon Declaration: Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137> [in English].
6. OECD. (2018). *Multilingual Summaries TALIS: Results Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Retrieved from www.oecd-ilibrary.org/sites/1d0bc92a-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/1d0bc92a-en&csp=1418ec5a16ddb9919c5bc207= [in English].

Zhorova I. Ia.,
orcid.org/0000-0003-4304-4962

**DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE
OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION**

IN THE CONTEXT OF MODERN EDUCATIONAL TRANSFORMATIONS

The paper analyzes the specific features of the development of the professional competence of the head of an educational institution in the context of contemporary educational transformations. It is substantiated that profound transformations of the educational process caused by martial law conditions, prolonged power outages, forced migration of participants in the educational process, increased psycho-emotional stress, and rapid development of educational digital technologies have significantly updated and expanded the content of the professional management competencies of the head of an educational institution.

Based on the analysis of international approaches and the results of the TALIS study, the key principles of an educational manager's professionalism are outlined, including professional training, professional autonomy, ethical regulation, participation in professional communities, and social recognition. The directions for updating managerial competence in war and post-crisis conditions are determined, in particular, the strengthening of digital, crisis-management, social-emotional, communicative, inclusive, and strategic-forecasting components.

The possibilities for developing managerial professional competence through the integration of formal education with informal and innovative formats of professional growth – such as self-directed

learning, coaching and mentoring, participation in professional communities, internships, and practice-oriented educational experiments—are analyzed. It is demonstrated that the effectiveness of managerial activity depends on the manager's ability to integrate diverse trajectories of professional development, to engage in reflective analysis of their own management practice, and to adapt their competency profile to dynamic changes in the educational environment.

Prospects for further research are outlined, particularly the development of updated competency models for heads of educational institutions that take into account crisis and post-crisis contexts, as well as empirical studies on the effectiveness of various formats of professional development for managerial personnel.

Key words: head of an educational institution, professional competence, managerial activity, educational transformations, professional development, lifelong learning.

Дата надходження статті: 15.10.2025 р.

Прийнято до публікації: 23.10.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Шапран О. І.

УДК 373.3/5.014.6

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi60.682>

Бела О. В.†,

orcid.org/0009-0000-9741-9083

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті здійснено теоретичне узагальнення проблематики управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Доведено, що якість освіти є складною, динамічною та багатовимірною соціально-педагогічною категорією, яка не може бути редукована до формальної відповідності нормативним вимогам. Розкрито філософський і нормативний виміри концептуалізації якості освіти, окреслено її результативний, процесуальний та ціннісний аспекти, а також роль стейкхолдерів у визначенні очікувань щодо освітніх результатів. Проаналізовано чинники впливу на якість освіти та підходи до її оцінювання, зокрема можливості операцізації цілей і результатів навчання та використання даних моніторингу для управлінських рішень.

Визначено сутність управління якістю освіти як специфічного виду соціального управління, що забезпечує стабільність функціонування та розвиток освітньої системи. Показано структурну логіку діяльності, яка реалізується через формування стратегії, організацію та моніторинг процесів і ресурсів, а також механізми зворотного зв'язку для оцінювання результативності та корекції управлінських дій. Обґрунтовано принцип дуальності управління, що поєднує підтримання досягнутого рівня якості з управлінням розвитком.

Розкрито трирівневу структуру методологічних засад управління якістю в ЗЗСО: філософський рівень (діалектичний підхід, ідеї гуманізації та демократизації освіти, положення Е. Демінга), загальнонауковий рівень (системний підхід, принципи TQM, стандарти ISO серії 9000) та конкретнонауковий рівень (закономірності педагогічного менеджменту, педагогічна кваліметрія, теорія адаптивної школи). Доведено, що інтеграція зазначених рівнів формує концептуальне підґрунтя для побудови внутрішньої системи управління якістю, здатної забезпечувати адаптивність, стійкість і безперервне вдосконалення діяльності закладу освіти.

Ключові слова: якість освіти; управління якістю освіти; заклад загальної середньої освіти; методологія управління; системний підхід; педагогічний менеджмент; кваліметрія.

†© Бела О. В.