

Августин Р.Р.

*доктор економічних наук, професор,
виконуючий обов'язки завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>*

Avhustyn Ruslan

West Ukrainian National University

Демків І.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>*

Demkiv Iryna

West Ukrainian National University

МЕХАНІЗМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

EDUCATIONAL MANAGEMENT MECHANISMS IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE QUALITY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність підвищення якості загальної середньої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни та глибоких соціально-економічних трансформацій. Метою дослідження визначено обґрунтування механізмів освітнього менеджменту в контексті підвищення якості загальної середньої освіти в Україні. Доведено, що якісна шкільна освіта слугує невід'ємною передумовою збереження людського капіталу, забезпечення соціальної стійкості та формування потенціалу повоєнного відновлення країни. Визначено основні напрями державної політики у сфері покращення якості освіти, зокрема гарантування безперервності й безпеки освітнього процесу, цифрову трансформацію, професіоналізацію педагогічних кадрів, оновлення змісту навчання на компетентнісних засадах та посилення інституційної спроможності системи управління. Особливу увагу зосереджено на характеристичні дієвих механізмів освітнього менеджменту в контексті підвищення якості загальної середньої освіти в Україні. Розкрито зміст стратегічного та ризик-орієнтованого управління, інституційного механізму забезпечення та моніторингу якості освіти, цифрово-аналітичного інструментарію управління на основі даних, механізму професійного розвитку й лідерства, а також партнерсько-мережевої

взаємодії. Обґрунтовано, що комплексне впровадження зазначених механізмів забезпечує перехід від реактивної моделі функціонування освітньої системи до моделі стійкого розвитку, орієнтованої на довгострокове підвищення якості та інтеграцію України у європейський освітній простір.

Ключові слова: освітній менеджмент, якість освіти, заклад освіти, якість загальної середньої освіти, трансформація, управління ефективністю, модернізація освіти, механізми, моделі, система показників.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження механізмів освітнього менеджменту в контексті підвищення якості загальної середньої освіти зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які мають свій перебіг в Україні в умовах повномасштабної війни та повоєнної перспективи відновлення. Адже освітня система країни функціонує в середовищі підвищених ризиків, демографічних втрат, вимушеної міграції, руйнування інфраструктури та зростання соціальної напруги. За цих чинників якість загальної середньої освіти переростає з педагогічної категорії в стратегічний ресурс



національної безпеки, економічної конкурентоспроможності та соціальної згуртованості держави.

Більше того, війна загострила проблему освітніх втрат, нерівності доступу до якісного навчання та зниження мотивації учасників освітнього процесу. Традиційні підходи до управління закладами освіти виявилися недостатньо гнучкими для реагування на динамічні виклики воєнного часу. Вказане посилює потребу в переосмисленні управлінських інструментів, переході від адміністративно-контрольної моделі до стратегічної, аналітичної й ризик-орієнтованої системи управління якістю. Саме освітній менеджмент стає ключовим чинником забезпечення безперервності навчання та підвищення його результативності.

Крім того, сучасний етап розвитку української освіти характеризується активізацією процесів цифровізації, децентралізації та інтеграції до європейського освітнього простору, що потребує застосування нових механізмів управління, базованих на використанні даних, розвитку інституційної автономії закладів освіти, формуванні лідерських компетентностей керівників і розбудові партнерських мереж. У такому вимірі якість освіти визначається як змістом навчальних програм, так і ефективністю управлінських рішень, здатністю системи до самоаналізу та постійного вдосконалення.

Констатуємо, що наукове обґрунтування та систематизація дієвих механізмів освітнього менеджменту є своєчасним і необхідним завданням з відповідним теоретичним і прикладним значенням. Розроблення ефективних управлінських інструментів дозволить мінімізувати негативні наслідки воєнного періоду, підвищити інституційну стійкість закладів загальної середньої освіти та створити підґрунтя для їх сталого розвитку в умовах повоєнної модернізації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні теоретико-методологічні підходи до трансформації освітнього менеджменту формуються в межах інтеграції ідей модернізації освітньої системи, децентралізації публічного управління та розширення автономії закладів освіти. У наукових працях Л. Калініної [3; 4] управління інтерпретується як складний багатовимірний соціально-організаційний процес, що охоплює функції стратегічного цілепокладання, координації, мотивації та контролю, розкривається специфіка державно-громадської моделі управління освітою в умовах демократизації. В. Маслов та Л. Калініна [7, с. 90–92] обґрунтовують концеп-

туальні засади й технологічні інструменти організаційних механізмів управління закладами загальної середньої освіти, наголошують на необхідності еволюції від адміністративно-командних практик до партнерських і проектно-орієнтованих моделей менеджменту.

Суттєвий внесок у розвиток інструментарію освітнього менеджменту здійснено у дослідженнях Т. Васильціва, О. Мульської та співавторів [2], у яких висвітлено можливості застосування колективно-договірного підходу до управління розвитком професійно-технічної освіти регіону, інноваційні механізми її модернізації в контексті державної політики регулювання міграційної активності молоді. Дослідники аргументують, що оновлення управлінської парадигми у сфері професійної освіти передбачає інтеграцію ринку праці, роботодавців і органів публічної влади в єдину систему стратегічного планування та прогнозування. Подальший розвиток аналізування цієї проблематики представлено у працях О. Мульської, Т. Васильціва та І. Пікуса [9, с. 84–93], в яких обґрунтовано інструменти балансування попиту і пропозиції робочої сили серед випускників закладів професійної освіти як складової адаптивного освітнього менеджменту.

Організаційно-правові та економічні аспекти модернізації управління освітою системно висвітлено у працях В. Лойка, К. Поздеевої та М. Жильцова [5, с. 80–89], які доводять доцільність запровадження нових організаційно-правових форм діяльності закладів освіти як передумови вдосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти в Україні. У площині європейської інтеграції М. Лахижа [6, с. 274–280] акцентує увагу на ролі державного регулювання модернізації вищої освіти і науки, необхідності гармонізації національних управлінських практик з європейськими стандартами якості, академічної автономії та підзвітності. Саме тому, трансформація освітнього менеджменту трактується як комплексний процес інституційних змін, який охоплює структурні, нормативні та функціональні компоненти системи управління.

Фінансово-економічний вимір оновлення управлінських підходів відображено у дослідженнях Г. Москалик [8, с. 11–14], яка пов'язує якість функціонування закладу освіти з рівнем готовності керівника до самостійного здійснення фінансово-господарської діяльності, підвищує вимоги до його управлінської компетентності. О. Тоцька та І. Титаренко [10, с. 34–44] аналізують специфіку фінансування освітньої

галузі з бюджетів різних рівнів у період війни, акцентують на необхідності оптимізації розподілу ресурсів і запровадження нових фінансових інструментів. У свою чергу, І. Шевчук та А. Шевчук [11] розглядають освітню аналітику доміантою підтримки управлінських рішень у кризових умовах. Окремий напрям досліджень пов'язаний з розвитком професійної мобільності керівників закладів освіти. Саме тому в працях Л. Кравченко та співавторів [12, с. 417–430] доведено, що професійна мобільність і здатність до саморозвитку слід розглядати визначальними чинниками адаптивності та інноваційності освітньої організації. Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що трансформація освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти передбачає комплексне оновлення управлінських механізмів, фінансово-економічних інструментів, організаційних форм і компетентнісного профілю керівників відповідно до викликів цифровізації, європейської інтеграції та соціально-економічної нестабільності, обумовленої повномасштабною війною.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас питання якісної й ефективної трансформації освітнього менеджменту під час модернізації системи освіти в Україні, зокрема в нинішніх критично складних соціально-економічних умовах повномасштабної війни все ще не в повній мірі розкриті що з позиції методології, що з боку практичних аспектів у цій сфері.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування механізмів освітнього менеджменту в контексті підвищення якості загальної середньої освіти в Україні.

Виклад основного матеріалу. Система освіти України, зокрема загальної середньої, навіть в умовах безпрецедентних безпекових викликів демонструє достатньо високий рівень функціональної спроможності та адаптивності. Такий висновок підтверджується збереженням інституційної мережі закладів освіти, оперативним переходом до дистанційних і змішаних форматів навчання, забезпеченням проведення національних процедур оцінювання та продовженням реалізації реформ, ініційованих Міністерством освіти і науки України. Системна координація освітньої політики, функціонування цифрових платформ (на кшталт, Всеукраїнської школи онлайн), збереження управлінської вертикалі свідчать про наявність достатнього рівня інституційної стійкості галузі. Водночас результати зовнішніх моніторингів і внутрішніх оці-

нювань підтверджують, що освітній процес не був повністю перерваний навіть у регіонах, які зазнали значного впливу воєнних дій.

Разом із тим, в умовах повномасштабної війни та її негативних соціально-гуманітарних наслідків погіршилися окремі параметри функціонування системи та якісні характеристики освітніх результатів. Насамперед ідеться про зростання освітніх втрат, нерівність доступу до якісного навчання, зниження рівня навчальної мотивації учнів, погіршення психоемоційного стану учасників освітнього процесу, кадровий дефіцит в окремих територіальних громадах, руйнування й пошкодження матеріально-технічної бази закладів освіти. Вплив вимушеної міграції, тривалі повітряні тривоги та перебої з енергопостачанням додатково ускладнили забезпечення стабільності освітнього процесу, що об'єктивно позначилося на показниках якості загальної середньої освіти України.

За такої ситуації стратегічно важливо чітко окреслити напрями, за якими держава має зосередити зусилля для покращення якості загальної середньої освіти. До таких векторів, на нашу думку, передусім необхідно віднести: забезпечення безперервності й безпеки освітнього процесу; цифрову трансформацію та розвиток інфраструктури; професіоналізацію педагогічних кадрів; оновлення змісту освіти на компетентнісних засадах; посилення інституційної спроможності та системи управління якістю (рис. 1). Реалізація завдань державного регулювання за вказаними пріоритетами дозволить, по-перше, мінімізувати освітні втрати повномасштабної війни та, по-друге, сформуванню підґрунтя для довгострокового підвищення конкурентоспроможності національної системи освіти.

У критично складних реаліях історичних випробувань українська система загальної середньої освіти залишається галуззю соціальної сфери, а також постає простором збереження національної ідентичності, людського капіталу й майбутнього держави. Повномасштабна війна загострила всі наявні суперечності, проте водночас оголила внутрішній потенціал освітньої системи до саморегуляції, мобілізації та розвитку. Саме тому питання підвищення якості загальної середньої освіти набуває не ситуативного, а стратегічного характеру, пов'язаного зі здатністю країни вистояти, відновитися й конкурувати в повоєнному світі.

Першим і безумовним пріоритетом стає забезпечення безперервності та безпеки освітнього процесу. У час, коли сигнал повітряної тривоги може перервати урок, а географія навчального



Рис. 1. Напрями та пріоритети державної політики підвищення якості загальної середньої освіти в Україні в нинішніх реаліях

Джерело: авторська розробка

класу охоплює різні області України та країни Європи, сама можливість систематичного навчання вже є ознакою стійкості. Безпечне освітнє середовище перестає бути суто інфраструктурною вимогою, а трансформується в комплексну категорію, поєднує фізичний захист, психологічну підтримку, чіткі управлінські протоколи та гнучкість організації освітнього процесу. Держава, координуючи політику через Міністерство освіти і науки України, формує нормативні й методичні рамки для функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану, однак реальна якість народжується на рівні конкретної

школи, у здатності адміністрації швидко реагувати, педагогів – адаптуватися, а учнів зберігати мотивацію до навчання попри стресові обставини. Безперервність освітнього процесу стає символом незламності, а її забезпечення слугує фундаментом для будь-яких подальших якісних змін.

Водночас безпека сьогодні нерозривно пов'язана з цифровою трансформацією. Війна пришвидшила ті процеси, які в мирний час розгорталися б десятиліттями. Онлайн-уроки, цифрові платформи, віртуальні класи стали не альтернативою, а повноцінним інструмен-

том реалізації права на освіту. Функціонування таких ресурсів, як Всеукраїнська школа онлайн, демонструє, що національна система здатна створювати власні цифрові продукти й інтегрувати їх у повсякденну педагогічну практику. Проте цифрову трансформацію освітнього процесу потрібно розглядати і як техніко-технологічну модернізацію і як нову педагогічну культуру, нову логіку взаємодії між учителем і учнем, нові підходи до оцінювання та моніторингу результатів освітнього процесу. Якість освіти в цифрову епоху визначається не кількістю гаджетів, а здатністю використовувати технології для персоналізації навчання, аналітики освітніх втрат, розвитку критичного мислення й інформаційної гігієни. Саме тут формується міст між воєнним сьогоднішнім і майбутньою економікою знань.

Однак жодна технологія не здатна замінити центральну постать освітнього процесу. Йдеться про вчителя, педагога. Професіоналізація педагогічних кадрів у сучасних умовах набуває особливої ваги. Учитель сьогодні це транслятор знань, фасилітатор навчання, ментор, кризовий комунікатор і часто психолог. Підвищення кваліфікації, розвиток цифрових і соціально-емоційних компетентностей, опанування інструментів інклюзивного навчання стають обов'язковими складовими професійного стандарту. У цьому контексті важливо зберегти й навіть розвинути кадровий потенціал, створити умови для його розвитку й мотивації, особливо в громадах та на територіях, які зазнали руйнувань чи демографічних втрат. Інвестиції в людський капітал освітньої сфери мають довгостроковий ефект, коли якісний учитель формує якісного випускника, а, відтак, майбутнього фахівця, громадянина, лідера змін.

Паралельно з кадровим оновленням потребує переосмислення і зміст освіти. Реформаторські імпульси, закладені концепцією Нової української школи, у воєнний період набувають нового сенсу. Компетентнісний підхід перестає бути декларацією і стає необхідністю. Сучасний учень повинен уміти критично мислити, аналізувати інформацію, протистояти маніпуляціям, діяти відповідально й солідарно. Освіта має формувати громадянську стійкість, культуру демократії, національну ідентичність, відкривати простір для інноваційності, підприємливості та наукової допитливості. Поглиблення STEM-освіти, інтеграція фінансової грамотності, розвиток мовної та міжкультурної компетентності розглядаються шляхом до модернізації навчальних програм, а підготовка покоління,

здатного відбудувати країну й інтегрувати її у глобальний простір. Зміст освіти має відповідати і сьогоднішнім викликам, і стратегічному горизонту розвитку держави.

Нарешті, системним каркасом усіх перелічених трансформацій слугує інституційна спроможність та ефективне управління якістю. Освітня політика в умовах війни потребує балансу між централізованою координацією та автономією закладів освіти. Посилення аналітичної функції, розвиток внутрішніх систем забезпечення якості, удосконалення моніторингових процедур, у тому числі за участю Державної служби якості освіти України, дозволяють переходити від реактивного управління до стратегічного. Якість перестає бути абстрактним показником і набуває вимірюваних параметрів (академічних результатів, рівня адаптації учнів, інституційної стійкості школи, задоволеності учасників освітнього процесу). Важливо аби ці індикатори не зводилися до формальної звітності, а ставали інструментом реального вдосконалення.

Можна стверджувати, що підвищення якості загальної середньої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни потрібно розглядати багатовимірним процесом, у якому безпека, цифровізація, професіоналізація, змістове оновлення та інституційна спроможність переплітаються в єдину систему. Кожен з цих напрямів самодостатній, але лише їхня синергія створює ефект стійкості та розвитку. Освіта сьогодні вбачається як простір, де народжується довіра до держави, формується соціальна згуртованість і закладається економічний потенціал майбутнього. Саме тому інвестиції в якість загальної середньої освіти не слід розглядати як витрати воєнного часу, а трактувати їх стратегічним внеском у повоєнне відновлення й довгострокову конкурентоспроможність України.

Однак, для досягнення визначених цілей та пріоритетів підвищення якості загальної середньої освіти в Україні в нинішніх реаліях державі слід активувати відповідну політику з поєднанням адміністративних механізмів і дієвих управлінських важелів, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та результативності системи загальної середньої освіти. До найбільш ефективних механізмів на зараз, згідно авторського бачення, доцільно віднести такі: стратегічне та ризик-орієнтоване управління розвитком закладу освіти, інституційне забезпечення та моніторинг якості освіти, цифрово-управлінський механізм, професійний розвиток лідерства, партнерсько-мережевий механізм управління (рис. 2).



Рис. 2. Механізми вдосконалення освітнього менеджменту в контексті підвищення якості загальної середньої освіти в Україні

Джерело: авторська розробка

У період глибоких суспільних трансформацій, спричинених повномасштабною війною, освітній менеджмент в Україні перестає бути інструментом адміністративної координації й набуває рис стратегічного управління стійкістю. Якість загальної середньої освіти в цих умовах

визначається попри зміст навчальних програм чи академічні показники здатністю управлінської системи передбачати ризики, оперативно реагувати на загрози та зберігати орієнтацію на довгостроковий розвиток вітчизняних закладів освіти. Саме тому ключові механізми освітнього

менеджменту мають розглядатися як взаємопов'язана система, в якій кожен елемент підсилює інший, формує цілісну архітектуру якості.

Передусім ідеться про стратегічне та ризик-орієнтоване управління розвитком закладу освіти. Війна радикально змінила горизонт планування. Традиційні підходи, що ґрунтувалися на відносній стабільності середовища, втратили свою універсальність. Натомість управлінські команди змушені працювати в умовах невизначеності, коли сценарії розвитку подій можуть змінюватися щотижня. Стратегічний план школи перетворюється на живий документ для поєднання місії й цінностей закладу освіти з аналізом безпекових, демографічних та соціально-економічних ризиків. Координаційні орієнтири задаються на національному рівні, зокрема через політику Міністерство освіти і науки України, однак справжня стратегічність проявляється на рівні громад й конкретних закладів освіти. Тут формується культура управління, що ґрунтується на сценарному мисленні, гнучкості та здатності швидко перерозподіляти ресурси. У цьому контексті якість освіти постає як результат системного передбачення на противагу випадковій стабільності.

Невід'ємною складовою такої моделі вважаємо інституційний механізм забезпечення та моніторингу якості освіти. У воєнний період особливої ваги набуває здатність системи функціонувати та рефлексувати власні результати. Внутрішні системи забезпечення якості в закладах освіти України мають інтегрувати процедури самооцінювання, аналіз освітніх втрат, вивчення рівня задоволеності учасників освітнього процесу. Зовнішній вимір цього механізму реалізується через інституційний аудит і моніторингові інструменти, які координуються Державною службою якості освіти України. Проте йдеться і про контроль у формальному розумінні. У сучасній парадигмі управління якість має насамперед трактуватися як культура відповідальності та постійного вдосконалення. При тому, моніторинг переростає зі засобу покарання в інструмент розвитку, який дозволяє виявляти «вузькі місця» та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У такий спосіб інституційний механізм забезпечує перехід від декларативної до доказової політики у сфері загальної середньої освіти.

Особливої значущості набуває цифрово-управлінський механізм, що базується на використанні даних і сучасних інформаційних технологій. Війна прискорила цифрову трансформацію освітнього простору, зробила її не альтернативою, а необхідністю. Освітні плат-

форми, електронні журнали, системи дистанційного навчання, аналітичні панелі на тепер формують нову екосистему управління. Ресурси, на кшталт Всеукраїнської школи онлайн, демонструють потенціал національної цифрової інфраструктури для підтримки безперервності навчання навіть у кризових умовах. Проте справжня сила цього механізму полягає в переході до управління на основі даних (*data-driven management*). Аналітика відвідуваності, результатів навчання, динаміки прогалів у знаннях дозволяє керівнику закладу освіти ухвалювати обґрунтовані рішення на противагу покладанню на інтуїцію. У воєнному контексті це означає своєчасне виявлення учнів, які втратили доступ до навчання, оцінювання ефективності змішаних форматів, планування ресурсної підтримки. Відповідно, цифровізація перетворюється з технічного інструмента на інтелектуальний механізм управління якістю.

Водночас жоден алгоритм не здатен замінити людський чинник, що лежить в основі освітнього процесу. Механізм професійного розвитку та лідерства постає ключовим фактором забезпечення якості в умовах нестабільності. Керівник закладу освіти на нині розглядається стратегом, кризовим менеджером, комунікатором і лідером команди. Його управлінська культура визначає атмосферу довіри, здатність колективу до самоорганізації та інноваційності. У межах ідей, закладених у концепції Нової української школи, відбувається поступовий перехід від адміністративної моделі керівництва до моделі лідерства змін. Професійний розвиток педагогів, опанування нових методик, формування компетентностей психосоціальної підтримки учнів стають невід'ємною частиною управлінської стратегії. Інвестуючи в людський капітал, система освіти інвестує у власну стійкість, адже саме мотивований і компетентний педагог є носієм якості на рівні щоденної практики.

Завершальним, проте не менш важливим, вважаємо партнерсько-мережевий механізм управління. Умови війни продемонстрували, що жоден заклад освіти не може ефективно функціонувати в ізоляції. Горизонтальні зв'язки між школами, співпраця з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними інституціями створюють додаткові ресурси та можливості для розвитку. Партнерство дозволяє реалізовувати проекти з відновлення інфраструктури, забезпечення цифровими засобами, організації психологічної підтримки учнів і педагогів. Мережевий підхід формує нову культуру управління, засновану на довірі,

взаємній відповідальності та спільному баченні цілей. У такій системі якість освіти стає результатом колективних зусиль, а не виключно державної політики чи внутрішніх ресурсів школи.

Врешті-решт, можна стверджувати, що окреслені механізми регулювання, а саме стратегічне ризик-орієнтоване управління, інституційне забезпечення якості, цифрово-аналітичний інструментарій, професійне лідерство та партнерська взаємодія, формують цілісну модель сучасного освітнього менеджменту в Україні. Імплементация зазначених механізмів орієнтована на перехід від традиційної адміністративної системи до гнучкої, аналітичної і людиноцентричної моделі управління. У середовищі повномасштабної війни та її критично негативних соціально-економічних наслідків ці механізми, по-перше, забезпечують збереження функціональності загальної середньої освіти, а, по-друге, створюють передумови для її якісного оновлення. Саме їх інтеграція в управлінську практику дозволяє розглядати освіту як сферу, яка проактивно реагує на виклики, слугує дієвим активним чинником суспільної стійкості й повоєнного відновлення України.

Висновки і пропозиції. Підвищення якості загальної середньої освіти в Україні в нинішніх умовах, у тому числі повномасштабної війни, попри суто галузеве завданням, необхідно розглядати стратегічною передумовою національної стійкості та повоєнного відновлення. Освіта сьогодні виконує подвійну місію, компенсуючи, з одного боку, освітні втрати, підтримуючи психологічну стабільність дітей і молоді, забезпечуючи безперервність навчання, з іншого боку, вона розглядається як безпосередній чинник формування людського капіталу для економічної модернізації та європейської інтеграції країни. Підвищення якості загальної середньої освіти сприятиме зміцненню соціальної згуртованості, зростанню конкурентоспроможності випускників, зменшенню освітньої нерівності та створенню кадрового потенціалу для післявоєнної відбудови країни.

У нинішніх реаліях державна політика у сфері підвищення якості загальної середньої освіти має ґрунтуватися на чітко визначених напрямках і пріоритетах. До таких належать: забезпечення безперервності й безпеки освітнього процесу; системна цифровізація та розвиток освітньої інфраструктури; підтримка і професіоналізація педагогічних кадрів; оновлення змісту освіти на компетентнісних засадах з урахуванням викликів війни; посилення інституційної спроможності та аналітичної функції управління якістю

освітніх послуг. Важливо аби ці напрями реалізовувалися комплексно, зі врахуванням регіональних диспропорцій, демографічних змін і потреб територіальних громад заради забезпечення рівного доступу до якісної освіти незалежно від безпекової ситуації.

Вдосконалення освітнього менеджменту необхідно розглядати ключовою умовою практичної реалізації зазначених пріоритетів. Йдеться про впровадження стратегічного та ризик-орієнтованого управління, розвиток внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення якості, використання цифрових інструментів та управління на основі даних, формування лідерських компетентностей керівників закладів освіти, включно з розбудовою партнерських і мережеских форм взаємодії. Синергія цих механізмів дозволить трансформувати систему загальної середньої освіти з моделі реагування на кризу до моделі стійкого розвитку, орієнтованої на довгострокове підвищення якості та інтеграцію України у європейський освітній простір.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері стосуються розробки методології аналізування стану трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні.

Література:

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 36. С. 322–327. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8020519>
2. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Інноваційні інструменти розвитку професійно-технічної освіти в системі державної політики регулювання міграційної активності молоді. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна.* 2021. Вип. 30. С. 28–37. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5643339>.
3. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державногромадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Постметодика.* 2017. № 3. С. 2.
4. Калініна Л. М. Сутність феномену управління. *Директор школи: Україна.* 2020. № 2. С. 32–33.
5. Лойко В. В., Поздєєва К. В., Жильцов М. О. Нові організаційно-правові форми функціонування закладів освіти як основа удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation.* 2019. № 2 (4). С. 80–89.
6. Лахижа М. І. Державне регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції. *Економіка і регіон.* 2024. № 1 (92). С. 274–280.
7. Маслов В. І., Калініна Л. М. Теорія і технології організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів. *Педагогічна думка.* 2019. С. 90–92.
8. Москалик Г. Ф. Готовність керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як умова

- забезпечення якісної діяльності закладу. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 3 (192). С. 11–14.
9. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Пикус І. О. Інструменти збалансування попиту та пропозиції на працю випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (112). С. 84–93.
 10. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни. *Освітня аналітика України*. 2023. № 3 (24). С. 34–44.
 11. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика кризь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
 12. Kravchenko L., Bilyk N., Onipko V., Plachynda T., Zavitrenko A. Professional Mobility of the Manager of a Secondary Education Institution as the Basis of His or Her Self-Development. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2021. № 13 (1). P. 417–430.
 4. Kalinina, L. M. (2020). Sutnist fenomenu upravlinnia. *Dyrektor shkoly: Ukraina*, 2, 32–33.
 5. Loiko, V. V., Pozdieieva, K. V., & Zhylytsov, M. O. (2019). Novi orhanizatsiino-pravovi formy funktsionuvannia zakladiv osvity yak osnova udoskonalennia ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku systemy zahalnoi serednoi osvity. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(4), 80–89.
 6. Lakhyzha, M. I. (2024). Derzhavne rehuliuвання modernizatsii vyshchoi osvity ta nauky v umovakh yevropeiskoi intehratsii. *Ekonomika i rehion*, 1(92), 274–280.
 7. Maslov, V. I., & Kalinina, L. M. (2019). Teoriia i tekhnolohii orhanizatsiinykh mekhanizmiv upravlinnia diialnistiu zahalno-osvitnikh navchalnykh zakladiv. Kyiv: Pedahohichna dumka.
 8. Moskalyk, H. F. (2020). Hotovnist kerivnyka zakladu osvity do samostiinoi finansovo-hospodarskoi diialnosti yak umova zabezpechennia yakisnoi diialnosti zakladu. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 3 (192), 11–14.
 9. Mulska, O. P., Vasylytsiv, T. H., & Pykus, I. O. (2024). Instrumenty zbalansuvannia popytu ta propozytisii na pratsiu vypusknnykiv zakladiv profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity. *Rehionalna ekonomika*, 2 (112), 84–93.
 10. Totska, O. L., & Tytarenko, I. O. (2023). Finansuvannia osvity Ukrainy z biudzhetyv riznykh rivniv v umovakh viiny. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 3 (24), 34–44.
 11. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Osvitnia analityka kriz pryizmu viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
 12. Kravchenko, L., Bilyk, N., Onipko, V., Plachynda, T., & Zavitrenko, A. (2021). Professional mobility of the manager of a secondary education institution as the basis of his or her self-development. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13 (1), 417–430.

References:

1. Avhustyn, R. R., & Demkiv, I. O. (2023). Modernization of the public institutional and organizational management system in the field of domestic market development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, (36), 322–327. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8020519>
2. Vasylytsiv, T. H., Mulska, O. P., & Mahas, N. V. (2021). Instrumenty kolektyvno-dohovirnoho pidkholu do upravlinnia rozvytkom profesiino-tekhnichnoi osvity rehionu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(2), 147–155.
3. Kalinina, L. M. (2017). Problemy ta realii derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu na suchasnomu etapi rozvytku demokratychnoho suspilstva. *Postmetodyka*, 3, 2.

Summary. The article substantiates the necessity of improving the quality of general secondary education in Ukraine under the conditions of full-scale war and profound socio-economic transformations. It is argued that high-quality school education serves as a fundamental prerequisite for preserving human capital, ensuring social resilience, and shaping the capacity for post-war recovery and long-term national competitiveness. The study identifies key priorities of state policy aimed at enhancing educational quality, including guaranteeing the continuity and safety of the educational process, advancing digital transformation and infrastructure development, strengthening the professional capacity of teachers and school leaders, modernizing the content of education on a competency-based foundation, and reinforcing the institutional capacity of quality assurance systems. Particular attention is devoted to the analysis of effective mechanisms of educational management in the context of quality improvement. The article characterizes strategic and risk-oriented management, institutional mechanisms of internal and external quality assurance, data-driven and digital management tools, leadership and professional development mechanisms, as well as partnership-based and network governance approaches. It is emphasized that the integrated implementation of these mechanisms enables the transition from a reactive crisis-response model to a sustainable development model of general secondary education. Such a transformation contributes to reducing educational losses, minimizing inequality, strengthening institutional resilience, and facilitating Ukraine's integration into the European educational space.

Keywords: educational management, quality of education, educational institution, quality of general secondary education, transformation, performance management, modernization of education, mechanisms, models, system of indicators.

Стаття надійшла: 08.10.2025
 Стаття прийнята: 26.10.2025
 Стаття опублікована: 05.11.2025