

роками чисельність їх поступово зменшується, хоча можна спостерігати певне коливання. Так у 2018/2019 н.р. у школах працювало 18,5% пенсіонерів - вчителів біології, у 2000/2021 н.р. - 18,2%, у 2022/2023 н.р.- 16,5%, 2023/2024 н.р.- 17,3%.

**Висновок.** Розвиток профільної освіти – один з основних напрямків реформування системи загальної середньої освіти. У контексті дослідження питання розбудови профільного навчання важливе значення набувають кількісні показники системи освіти. Аналіз статистичних даних щодо функціонування біологічного профілю навчання дає підстави зробити висновок про те, що існує ряд проблем, які призводять до зменшення кількості учнів охоплених біологічним профілем навчанням. І це не лише військовий стан у країні, але і необхідність перепрофілювання окремих закладів з огляду на забезпечення педагогічними працівниками, створення відповідної сучасної матеріально – технічної бази, омолодження складу вчителів біології, урахування запитів та нахилів учнів, регіональні потреби ринку праці.

#### Список використаних джерел

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
2. Ващенко, Л.С. (2015) Погляд на профільне навчання учасників навчального процесу. *Збірник наукових праць "Педагогічна освіта: теорія і практика"*. 19 . С.39-41.
3. Гапон, В. В. Шараєвська, М. І. Дерепя, Т. С.(2022) “Освітня аналітика України”, № 3. (19).
4. Загородня А. А. Профільне навчання як форма радикальної диференціації освітнього процесу. (2020). *Вісник Запорізького національного університету. Серія. : педагогічні науки*. 2(35). С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-4360-2020-2-02> .
5. Інститут освітньої аналітики. URL: <https://iea.gov.ua/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/informatsijni-byuletteni/2024-2/informacziyni-byuletteni/>

УДК 37.07:005.95/96

Тетяна Лукіна,  
доктор наук з державного управління, професор,  
Інститут педагогіки НАПН України  
[orcid.org/0000-0002-3802-6666](https://orcid.org/0000-0002-3802-6666)

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ШКІЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФІЛЬНОЇ ОСВІТОЮ

**Анотація.** У статті запропоновано підхід до вивчення проблеми забезпечення якості профільної освіти в контексті оцінки ефективності професійної (управлінської) діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Проаналізовано зміни у структурі мережі закладів загальної середньої освіти за профілями навчання та областями у період воєнного стану в Україні. Запропоновано власне бачення причин зазначених змін та їх вплив на якість профільної середньої освіти.

**Abstract.** The article proposes an approach to studying the problem of ensuring the quality of upper secondary education in the context of assessing the effectiveness of professional (managerial) activities of the principal of an institution of general secondary education. Changes in the structure of the network of general education institutions by study profiles and regions during the period of martial situation in Ukraine are analyzed. Own vision of the reasons for these changes and their impact on the quality of upper secondary education are proposed.

**Ключові слова:** професійна діяльність, директор школи, якість освіти, профільна середня освіта, профільне навчання.

**Keywords:** professional activity, school principal, quality of education, upper secondary education, specialized learning.

**Скорочення:** ЗЗСО – заклади загальної середньої освіти

**Вступ.** Якість освіти тлумачать як сукупність характеристик і властивостей освітнього процесу, що забезпечують здатність задовольнити освітні потреби споживачів освітніх послуг (Лукіна, 2008). Якість освіти як системи, процесу і результату навченості здобувачів освіти залежить від багатьох обставин політичного, економічного, фінансового, управлінського характеру, параметрів самої освітньої системи, якості особистісних і професійних властивостей учасників освітнього процесу і т. ін. Одну з ключових ролей у цьому відіграє також лідерська компетентність керівника ЗЗСО, зокрема дієвість його професійної (управлінської) діяльності. Ефективність управлінської діяльності керівника школи досить складно виміряти й оцінити. На думку багатьох дослідників, ефективна професійна діяльність директора ЗЗСО визначається за допомогою відповідних стандартів (National Policy Board for Educational Administration, 2015). Вона позитивно впливає на якість навчання учнів (Bush, 2024), сприяє створенню та успішній реалізації системи професійного зростання педагогів (Pauffer, Sloat, 2020), формує організаційну культуру освітнього закладу (OECD, 2018) та інші процеси.

Профільна освіта, яку здобувають учні в старших класах загальної середньої освіти, покликана забезпечити «розвиток особистості здобувачів освіти, формування компетентностей, необхідних для їхньої стійкості, самостійності, відповідальності, комунікації та взаємодії з іншими, соціалізації та громадянської активності, підприємливості, свідомого вибору подальшого життєвого шляху, трудової діяльності та самореалізації, виховання шанобливого ставлення до національних та культурних цінностей українського народу на засадах патріотизму та усвідомлення власної ідентичності, родини, суспільства, довкілля, природи з позицій наукового світогляду та принципів сталого розвитку» (Державний стандарт профільної середньої освіти. Проект, 2023). Отже, вибір профілю навчання – це не лише особистісне бажання учня. Визначення профілю навчання закладом освіти здійснюється за багатьма параметрами. Значну роль у цьому процесі відіграють школа як певна організація, що навчається і має свою шкільну культуру, вчителі, громада, які не лише допомагають школярам визначитися із своїми схильностями, а й враховують можливості та потреби суспільства. Варто наголосити, що ключове значення має особистість директора ЗЗСО, зокрема ефективність його професійної діяльності щодо окреслення стратегії розвитку школи (Сеїтосманов, Фасоля, & Мархлевські, 2019), визначення можливостей закладу освіти і потреб здобувачів та формування висококваліфікованого педагогічного колективу, здатного забезпечити якісь профільного навчання у старших класах середньої школи.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз проблеми забезпечення якості профільної освіти шляхом вивчення характеру змін у структурі мережі шкіл, що реалізують профільне навчання в період воєнного стану з позицій оцінки ефективності професійної (управлінської) діяльності керівника ЗЗСО, що реалізують профільне навчання.

**Виклад основного матеріалу.** Як зазначалося, керівник ЗЗСО – це освітній лідер, який сприяє успіху всіх учнів, розуміючи, реагуючи та впливаючи на ширший політичний, соціальний, економічний, правовий та культурний контекст (Administrator evaluation and growth system). Результати професійної діяльності директора школи спричинюють суттєвий вплив на різні аспекти функціонування та розвитку закладу освіти, у тому числі значною мірою визначають його профіль навчання. У таблиці 1 наведено інформацію щодо розподілу ЗЗСО за різними профілями перед початком російсько-української війни та на початок поточного навчального року. Проаналізуємо ці зміни за кількісним за змістовим характером.

Як видно з табл.1, кількість ЗЗСО, що реалізують профільне навчання за 2 роки війни скоротилася на 952 школи, що склало 8,1 %. Однак, варто звернути увагу кількість шкіл кожного з профілів навчання. Виявилось, що найбільш популярними є профілі філологічного напрямку (української та іноземної філології, філологічний та історико-філологічний). Так, на

початок 2021/2022 н. р. мережа ЗЗСО цього напрямку навчання в Україні налічувала 5751 школу, що складало 49,3% від загальної кількості закладів, які реалізували на той час профільне навчання. Сьогодні цей напрямок представлений 5479 ЗЗСО, що менше на 272 (2,3%) школи. Однак, доля шкіл з філологічними профілями навчання перевищила половину (51,2%) всіх наявних закладів.

Зовсім інша ситуація спостерігається із закладами, що реалізують профілі так званого природничого спрямування, а саме: біолого-хімічний, географічний, екологічний, біотехнологічний, фізико-математичний, біолого-фізичний, фізичний, хіміко-технологічний, біологічний, медичний). У довоєнний період їх налічувалося 1072 закладів або 9,2% від загальної кількості шкіл з профільним навчанням, на сьогодні мережа скоротилася до 899 шкіл (8,4%). Інакше кажучи, кількість таких ЗЗСО зменшилася на 174 одиниці (16,2% від попередньої кількості шкіл даного спрямування). Цікавим, на наш погляд, є той факт, що масштаби змін у кількості закладів за різними профілями цього спрямування суттєво різняться. Наприклад, стрибкоподібно збільшилася кількість ЗЗСО біологічного профілю – з 4 до 328 шкіл, водночас майже на дві третини скоротилася кількість шкіл біохімічного, біотехнологічного та екологічного профілів навчання (табл.1). Так само скоротилася й мережа закладів технологічного спрямування. Даний факт певною мірою підтверджує тенденцію серед молоді до вивчення гуманітарних дисциплін, різке зниження навчального інтересу учнів до точних наук і, відповідно, навчальних предметів, які потребують опанування навичками використання різноманітних промислових технологій, у т. ч. інформаційних, що є також безпосереднім наслідком руйнування промислової інфраструктури країни. Як додатковий аргумент на користь цього висновку зазначимо, що кількість вчителів предметів філологічного напрямку у 2023/2024 н. р (84,476 тис.) перевищує вдвічі чисельність вчителів природничих дисциплін – 41,28 тис. осіб., а кількість ЗЗСО відрізняється у 6 разів відповідно.

Подібна тенденція різкого скорочення попиту та погіршення якості математичної та природничої освіти серед учнів старших класів середньої школи стала приводом для оприлюднення відомої доповіді Національної Комісії з якості освіти США «Нація у небезпеці» у 1983 році (A Nation at Risk, 1983). Запропоновані заходи, спрямовані на популяризацію серед учнів точних і природничих наук, сприяли формуванню серед педагогічної спільноти та молоді розуміння того, що саме цей напрямок (профіль) складає основу майбутньої економічної, наукової та технологічної могутності країни.

Таблиця 1.

**Зміни у розподілі закладів загальної середньої освіти за профілями навчання**  
(Міністерство освіти і науки України, 2022; 2023)

Профілі навчання	Кількість ЗЗСО з профільним навчанням		Зміни у кількості ЗЗСО
	2021/2022 н.р.	2023/2024 н.р.	
Української філології	3709	3058	- 651
Історичний	1388	1344	- 44
Математичний	1302	1175	-127
Іноземної філології	1032	1093	+61
Філологічний	726	915	+189
Технологічний	613	394	-219
Інформаційно-технологічний	454	438	-16
Універсальний	433	396	-37
Біолого-хімічний	372	170	-202
Історико-філологічний	284	413	+129
Економічний	222	197	-25

Географічний	206	160	-46
Правовий	192	177	-15
Екологічний	140	56	-84
Біотехнологічний	132	35	-97
Спортивний	126	105	-21
Фізико-математичний	103	83	-20
Художньо-естетичний	57	46	-11
<i>Військово-спортивний</i>	45	57	+12
Біолого-фізичний	39	8	-31
Фізичний	36	28	-8
Хіміко-технологічний	34	21	-13
Фізико-хімічний	4	4	0
<i>Біологічний</i>	4	328	+324
Медичний	3	6	+3
Агрохімічний	2	0	-2
Філософський	1	0	-1
<b>Усього в Україні</b>	<b>11659</b>	<b>10707</b>	<b>-952</b>

Не менш інформативним виявилися результати аналізу змін у мережі закладів освіти за областями (див. табл. 2). Цілком зрозумілим є скорочення кількості шкіл в областях, які є частково тимчасово окупованими (Дніпропетровська, Донецька, Херсонська, Запорізька) або постраждали під час наступу РФ у 2022 році (Київська, Чернігівська, Миколаївська). Проте, ситуація не є настільки очевидною у тилкових областях, зокрема Івано-Франківській, Кіровоградській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Черкаській, де спостерігається досить суттєве скорочення закладів ЗЗСО, що надають профільне навчання на фоні зростання кількості учнів в них. Водночас, незважаючи на постійні обстріли та значні руйнування, в Харківській та Сумській областях спостерігається збільшення ЗЗСО, що надають профільну освіту. Подібна ситуація, на наш погляд, дає підстави припустити, що на скорочення кількості середніх шкіл, які забезпечують профільне навчання, впливають не лише фактори, пов'язані з окупацією територій, небезпечними умовами для організації навчального процесу в прифронтових населених пунктах, руйнуванням шкільних будівель, недоліками фінансування та необхідністю проведення оптимізації мережі ЗЗСО, але й ті, що визначаються ефективністю професійної діяльності керівників освітніх установ, спрямованістю стратегії розвитку школи, досконалістю вжитих заходів і засобів забезпечення й управління якістю профільної освіти, в тому числі якістю кадрового і матеріально-технічного забезпечення навчального процесу.

Таблиця 2.

**Зміни у розподілі ЗЗСО з профільним навчанням та учнів за областями**  
(Міністерство освіти і науки України, 2022; 2023)

Область	Кількість ЗЗСО		Зміна кількості ЗЗСО	Кількість учнів	
	2021/2022 н.р.	2023/2024 н.р.		2021/2022 н.р.	2023/2024 н.р.
Вінницька	328	343	+15	11084	12728
Волинська	469	480	+11	15090	16630
Дніпропетровська	874	741	-123	32955	32723
Донецька	570	343	-127	18590	13450
Житомирська	418	417	-1	12616	13807

Закарпатська	381	413	+32	15795	16607
Запорізька	547	372	-175	15928	14115
<i>Івано-Франківська</i>	378	350	-28	15151	15500
Київська	699	655	-44	22074	23186
Кіровоградська	362	332	-30	9835	10661
Луганська	179	84	-95	5418	3174
Львівська	378	398	+20	17704	19476
Миколаївська	389	342	-47	10981	11208
Одеська	791	811	+20	27606	30448
<i>Полтавська</i>	485	435	-50	14303	15389
<i>Рівненська</i>	564	555	-9	19329	20680
<i>Сумська</i>	310	338	+28	9865	10725
<i>Тернопільська</i>	262	248	-14	8437	8652
Харківська	791	800	+9	30353	32035
Херсонська	384	189	-195	10560	8193
Хмельницька	414	414	0	13413	14106
<i>Черкаська</i>	391	380	-11	11171	12554
Чернівецька	303	313	+10	11292	11810
Чернігівська	407	364	-43	10973	10751
м. Київ	585	590	+5	35411	37556
<b>Україна</b>	<b>11659</b>	<b>10707</b>	<b>-952</b>	<b>405934</b>	<b>416164</b>

Відсутність запиту з боку здобувачів освіти, їхніх батьків на відкриття класів профілю навчання визначається відсутністю/недостатністю навчального інтересу до опанування певних дисциплін. Така ситуація є наслідком прояву наступних чинників, які, у свою чергу, є наслідком неефективної професійної діяльності керівника:

- слабка допрофільна підготовка у базовій школі (неефективні курси за вибором, недовіра профорієнтаційні заходи, недостатня поінформованість учнів);
- наявність проблем з доступом до освіти – неналагоджений підвіз учнів до відповідного закладу та нерівні фінансові можливості родин (Лукіна, 2013; 2019); відсутність необхідного оснащення будівлі для дітей з особливими потребами (Лукіна, 2004) та ін.;
- недоліки організаційного навчання педагогів (відсутність механізму виявлення та аналізу освітніх запитів вчителів, слабе стимулювання їх самовдосконалення та саморозвитку, підвищення кваліфікації);
- негативний попередній імідж закладу освіти, що може стати приводом для зміни профілю навчання.

**Висновки.** Таким чином, професійна діяльність керівника ЗЗСО, що реалізує профільне навчання, є одним з факторів, який впливає на організацію та зміст допрофільної підготовки та якість успішності учнів, стимулює роботу педагогів з розвитку їх професійної майстерності та компетентності, сприяє формуванню освітніх запитів з боку здобувачів освіти, що в решті решт стає визначальним чинником вибору того чи іншого профілю навчання закладом освіти.

#### Список використаних джерел

1. Лукіна, Т.О. (2008). Якість освіти. У В.Г. Кремень (ред.), *Енциклопедія освіти*. С. 1017-1018. Київ: Юрінком Інтер.
2. National Policy Board for Educational Administration (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*. URL:<https://www.npbea.org/psel>.
3. Bush, T. (2024). School leadership and student outcomes: What do we know? *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1).DOI: <https://doi.org/10.1177/17411432231210364>

4. Paufler, N.A., & Sloat, E.F. (2020). Using standards to evaluate accountability policy in context: School administrator and teacher perceptions of a teacher evaluation system. *Studies in Educational Evaluation*, 64, 100806. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.07.007>
5. OECD. (2018). What makes high-performing school systems different. In *World Class: How to Build a 21st-Century School System* (pp. 61-137). Paris, DOI:<https://doi.org/10.1787/9789264300002-3-en>.
6. Державний стандарт профільної середньої освіти. Проект (2023, Жовтень 30). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2023/10/30/HO-proyekt.Derzhstandartu.profilnoyi.serednoyi.osvity-30.10.2023.pdf>
7. Сеїтосманов, А., Фасоля, О., & Мархлевські, В. (2019). *Старша профільна школа: кроки до становлення. Метод. рекомендації*. Київ. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/483/4.pdf>
8. Administrator evaluation and growth system. Reference Documentation. URL: <https://docplayer.net/6972507-Administrator-evaluation-and-growth-system.html>
9. Міністерство освіти і науки України. (2022). *Відомості про профілі навчання у закладах загальної середньої освіти (без спеціальних ЗЗСО) МОН України, інших міністерств і відомств та приватних закладах (2021 2022 н. р.). Інформаційний бюлетень*. URL:<https://iea.gov.ua/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/informatsijni-byuleteni/2022-2/informacijni-byuleteni/>
10. Міністерство освіти і науки України. (2023). *Відомості про профілі навчання у закладах загальної середньої освіти (без спеціальних ЗЗСО) МОН України, інших міністерств і відомств та приватних закладах (2023/2024 н. р.). Інформаційний бюлетень*. URL: <https://iea.gov.ua/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/informatsijni-byuleteni/2024-2/informacijni-byuleteni/>
11. *A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform*. A Report to the Nation and the Secretary of Education United States Department of Education. (1983). Washington. URL: [https://edreform.com/wp-content/uploads/2013/02/A\\_Nation\\_At\\_Risk\\_1983.pdf](https://edreform.com/wp-content/uploads/2013/02/A_Nation_At_Risk_1983.pdf)
12. Лукіна, Т.О. (2013). Доступність освіти як показник результативності державного управління освітою в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*, (3), 114-120.
13. Лукіна, Т.О. (2019). Загрози реалізації державної політики протидії обмеженню рівного доступу до освіти в Україні. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Управління та адміністрування»*, 3(38), 10-33. URL:<https://lib.iitta.gov.ua/719592/>
14. Лукіна, Т.О. (2004). Реалізація державної політики в розвитку особистісно орієнтованої освіти. *Педагогіка і психологія*, (3), 85-97.

**Олександр Малихін**

Інститут педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6042-6298>

[malykhinalex1972@gmail.com](mailto:malykhinalex1972@gmail.com)

**Наталія Арістова**

Інститут педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0943-8039>

[n.aristova.na@gmail.com](mailto:n.aristova.na@gmail.com)

**Інна Ліпчевська**

Інститут педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6901-5863>

[linla@ukr.net](mailto:linla@ukr.net)