

О. НАБОКА

Інструментарій критичного мислення в професійній діяльності освітян:
від учителя до керівника закладу освіти

DOI 10.31865/2414-9292.24.2025.349671

УДК 37.091.12:005.336.2:159.955

ІНСТРУМЕНТАРІЙ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТЯН: ВІД УЧИТЕЛЯ ДО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Ольга Набока

доктор педагогічних наук, професор,
перший проректор з науково-педагогічної роботи
Державний вищий навчальний заклад
«Донбаський державний педагогічний університет»
Слов'янськ – Дніпро, Україна
ORCID ID 0000-0003-4635-0009
olganaboka911@gmail.com

Анотація. У статті досліджено сутність і роль критичного мислення як ключового інструментарію професійної діяльності сучасних освітян — від учителя до керівника закладу освіти. Розкрито його значення для ухвалення обґрунтованих рішень, розвитку рефлексивності та забезпечення інноваційності освітніх практик. Визначено нормативно-правові засади, що регламентують інтеграцію критичного мислення у систему підготовки й підвищення кваліфікації педагогів та управлінців. Проаналізовано сучасні наукові дослідження і практики, що акцентують увагу на методиках формування критичного мислення у вчителів і керівників освіти, зокрема через застосування цифрових технологій, неформальної освіти та інноваційних педагогічних методів. Окреслено бар'єри й виклики його розвитку та перспективи подальшої інтеграції у вітчизняну освітню політику.

Ключові слова: критичне мислення; освітяни; керівники освіти; цифрові технології; професійна діяльність.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасна система освіти України функціонує в умовах глибоких трансформацій, що зумовлені цифровізацією, євроінтеграційними процесами, воєнними викликами та необхідністю відновлення країни. У цих умовах підвищується значення компетентностей, які забезпечують здатність освітян ефективно діяти в умовах невизначеності, критично оцінювати інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Однією з ключових таких компетентностей є критичне мислення, що визначається не лише як інтелектуальна якість особистості, а й як універсальний інструментарій професійної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про освіту» (2017) та Закону України «Про вищу освіту» (2014, із наступними змінами) серед основних завдань освітнього процесу є формування в здобувачів здатності до критичного мислення, інноваційності та відповідальності. Національна рамка кваліфікацій (2011,

оновлення 2020) визначає критичне мислення як складову загальних компетентностей усіх рівнів освіти. У Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки підкреслюється, що підготовка педагогічних і управлінських кадрів має спиратися на інтеграцію цифрових технологій та розвиток критичного мислення як необхідної умови якісного управління освітніми закладами. Крім того, у Концепції розвитку педагогічної освіти (2019) наголошено на потребі формування в майбутніх учителів і керівників компетентностей, що забезпечують здатність до аналізу, рефлексії та ухвалення управлінських рішень.

Однак, попри закріплення цих положень у нормативно-правових актах, у практичній діяльності освітян спостерігаються труднощі із системним використанням інструментарію критичного мислення. Це стосується як педагогічної практики, так і управлінської діяльності, де критичне мислення має стати підґрунтям для вибору ефективних стратегій, розв’язання проблем і створення безпечного та якісного освітнього середовища. Саме тому актуальним завданням наукової спільноти є дослідження шляхів інтеграції критичного мислення в професійну діяльність освітян – від учителя до керівника закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження засвідчують стале зміщення фокуса від опису критичного мислення як окремої когнітивної здатності до розуміння його як інтегрованого інструментарію професійної діяльності освітян, що охоплює аналіз даних, аргументацію, рефлексію та ухвалення рішень в умовах невизначеності. У публікаціях з освітнього менеджменту та лідерства критичне мислення трактується як підґрунтя для стратегічних змін і організаційного навчання, а також як умова результативної комунікації з учасниками освітнього процесу (Galindo-Domínguez, 2023; Domínguez, 2024). Систематичні огляди підкреслюють, що ефективність формування цієї компетентності забезпечують активні та дослідницькі методики – проблемно-орієнтоване навчання, аргументаційні практики, навчальні дискусії та рефлексивне письмо, причому їхній вплив зростає за наявності чітких критеріїв оцінювання мисленнєвих дій (Yuan, 2023).

Паралельно зростає корпус емпіричних робіт, що демонструють результативність точкових дидактичних рішень: персоналізований зворотний зв’язок і «strength-based» підхід у змішаному та онлайн-навчанні позитивно корелюють із якістю міркувань і здатністю до оцінки джерел (Wheeley; Klieve; Clark, 2022). На рівні програм підготовки педагогів простежується курикулярна трансформація: поєднання теорії, практикуму та проєктної діяльності дає змогу цілеспрямовано розвивати як уміння, так і диспозиції критичного мислення –

відкритість, інтелектуальну чесність, толерантність до невизначеності (Liao, 2023). Для управлінських ролей особливо релевантними є зв'язки між критичним мисленням, аналізом зацікавлених сторін, сценарним та ризик-менеджментом, що посилює обґрунтованість рішень у кризових ситуаціях (Attipoe, 2024).

Український академічний дискурс після 2020 року акцентує практичну інтеграцію інструментів критичного мислення в освітній процес і систему підвищення кваліфікації. Окремі праці фокусуються на методологічному вимірі – уточненні поняття, критеріях раціональності та рефлексії (Харченко, 2018), інші – на дидактичних конфігураціях для різних рівнів освіти, включно з початковою та професійною підготовкою (Пошетун, 2020; Антонов, 2024; Ушкевич, 2023). Значущим є перетин із медіаграмотністю та цифровою компетентністю: дослідження й препринти фіксують, що критичне мислення стає центральним механізмом оцінювання інформації, верифікації джерел і відповідального застосування ШІ в навчанні вчителів (Морзе, Бойко, Струтинська, Смирнова-Трибульська, 2024; Бойко, 2024). Додатково публікації з освітнього лідерства показують, як критично-рефлексивні практики зміцнюють культуру безпеки та управлінські рішення на рівні закладів (Черненко, 2024). У підсумку міжнародні та вітчизняні джерела конвергують у висновку: інструментарій критичного мислення має впроваджуватися системно – через методики навчання, критерії оцінювання й управлінські процедури, що забезпечують прозорість і доказовість рішень. Узагальнюючи результати проаналізованих джерел, можна стверджувати, що як у міжнародних, так і у вітчизняних публікаціях критичне мислення розглядається не лише як індивідуальна когнітивна здатність, а передусім як інструментарій професійної діяльності освітян. У зарубіжних дослідженнях підкреслюється значення критичного мислення для прийняття обґрунтованих рішень, розвитку освітнього лідерства та адаптації до викликів цифрового суспільства. Наголошується, що воно формується через активні й дослідницькі методи, інтерактивні практики та чіткі критерії оцінювання. Українські автори концентрують увагу на практичних способах інтеграції інструментів критичного мислення у різні рівні освіти, підготовку майбутніх педагогів і систему підвищення кваліфікації, акцентуючи також на його зв'язку з цифровою компетентністю, медіаграмотністю та безпечним управлінням освітнім середовищем.

Таким чином, сучасний науковий дискурс консолідується навколо розуміння критичного мислення як універсальної компетентності, необхідної як для вчителя, так і для керівника закладу освіти. Воно забезпечує здатність до аргументованого аналізу, рефлексії та прийняття рішень, що робить його

базовим ресурсом як у педагогічній, так і в управлінській діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення та схарактеризування інструментів критичного мислення, що сприяють підвищенню ефективності професійної діяльності вчителів і керівників закладів освіти, а також окреслення можливості їхнього впровадження у сучасну освітню практику.

Результати дослідження. Критичне мислення в сучасних освітніх дослідженнях визначається як ключова складова професійної компетентності вчителя та керівника закладу освіти. Воно не обмежується сукупністю інтелектуальних операцій, а розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює здатність аналізувати, інтерпретувати й оцінювати інформацію, аргументувати власні позиції та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. У міжнародних освітніх стратегіях критичне мислення входить до переліку ключових компетентностей ХХІ століття та вважається основою для навчання впродовж життя, відповідального громадянства й інноваційної діяльності.

Аналіз зарубіжних публікацій підтверджує, що критичне мислення у педагогічному контексті набуває особливого значення у зв'язку з ускладненням освітніх процесів і потребою забезпечення високого рівня автономії професійних рішень. Дослідження вчителів показують, що вони часто ототожнюють критичне мислення із здатністю учнів ставити запитання, аргументувати й дискутувати, однак рідше розглядають його як власний інструмент педагогічної чи управлінської діяльності (Galindo-Domínguez, 2023). Водночас емпіричні дослідження в університетських програмах підготовки педагогів підтверджують, що розвиток критичного мислення в майбутніх учителів сприяє формуванню здатності до рефлексії, переосмислення професійних практик та їх адаптації до мінливого середовища (Liao, 2023).

Особливу увагу науковці приділяють бар'єрам, що ускладнюють розвиток критичного мислення в освітян. Серед них виділяють вплив когнітивних упереджень, надмірну залежність від інтуїтивних рішень та недостатню підготовку до роботи з неоднозначною інформацією (Dwyer, 2023). Ці бар'єри можуть проявлятися не лише у студентів чи учнів, а й у педагогів, які часто змушені приймати рішення у стресових умовах, спираючись на обмежені дані. Для керівників закладів освіти такі труднощі мають ще більший вплив, адже критичне мислення стає основою управлінської культури, пов'язаної з плануванням, організацією та оцінкою результатів діяльності.

Український контекст також демонструє стале зростання інтересу до

проблеми розвитку критичного мислення. Нормативні документи акцентують його як необхідну компетентність на всіх рівнях освіти, а наукові публікації деталізують його роль у поєднанні з цифровою грамотністю, медіаосвітою та педагогічним лідерством (Морзе, Бойко, Струтинська, Смирнова-Трибульська, 2024; Черненко, 2024). Дослідження останніх років показують, що критичне мислення забезпечує не лише ефективне засвоєння знань учнями, а й сприяє формуванню вчителя як дослідника, здатного аналізувати власну практику та будувати освітній процес на засадах доказовості.

Таким чином, у сучасному науковому дискурсі критичне мислення постає як універсальна компетентність, що визначає професійний рівень і конкурентоспроможність освітянина. Воно інтегрує когнітивний, рефлексивний та управлінський аспекти, роблячи освітян не лише носіями знань, а й активними суб'єктами змін. Подальший розгляд інструментарію критичного мислення у статті потребує диференціації його проявів у педагогічній та управлінській діяльності.

У професійній діяльності сучасного вчителя критичне мислення постає не лише як мета навчання здобувачів освіти, а й як необхідний інструмент його щоденної педагогічної практики. В умовах інформаційного перенасичення та цифровізації освіти вчитель стикається з необхідністю відбору достовірних джерел, оцінювання навчальних матеріалів, організації освітнього процесу на засадах проблемності та дослідницької діяльності учнів. Саме тому критичне мислення дедалі більше розглядається як методологічна основа педагогічного процесу, що визначає його якість і результативність (Galindo-Domínguez, 2023; Yuan, 2023).

Сучасні емпіричні дослідження доводять, що вчителі, які активно застосовують інструменти критичного мислення, формують у здобувачів освіти вищий рівень самостійності, відповідальності та здатності до рефлексії. До таких інструментів належать постановка проблемних запитань, організація дебатів і дискусій, аналіз кейсів, метод «шести капелюхів» Едварда де Боно, створення ментальних карт та інтеграція цифрових технологій для аналізу даних і верифікації інформації (Wheeley, 2022; Attipoe, 2024). У практиці української школи значну ефективність демонструють інтерактивні методики, орієнтовані на проєктне навчання, медіаосвіту та використання ігрових технологій, які стимулюють учнів до активного осмислення інформації та вироблення власних аргументованих позицій (Морзе, Бойко, Струтинська, Смирнова-Трибульська, 2024).

Важливим чинником формування інструментарію критичного мислення є

цифрове середовище, яке надає широкі можливості для використання інтерактивних ресурсів і платформ. Використання вчителями таких інструментів, як Mentimeter, Kahoot, Padlet, Google Workspace, дає змогу не лише урізноманітнити навчальний процес, а й стимулювати учнів до аналітичної діяльності, зіставлення різних точок зору та перевірки достовірності інформації (Морзе та ін., 2024). Водночас науковці застерігають, що надмірне захоплення цифровими інструментами без належного критичного супроводу може сприяти поверхневому сприйняттю інформації, що підкреслює необхідність балансування між технологічною інноваційністю та методичною доцільністю (Dwyer, 2023).

Особливе місце у педагогічній діяльності займає розвиток критичного мислення учнів через інтеграцію відповідних стратегій у навчальні дисципліни. Дослідження демонструють, що навіть у початковій школі застосування вправ на порівняння, класифікацію, формування аргументів і роботи з альтернативними сценаріями сприяє формуванню основ критичного мислення (Ушневич, 2023). На рівні середньої та старшої школи інструментарій значно розширюється, охоплюючи методи створення освітніх проєктів, аналізу соціальних явищ, критичного читання текстів і вироблення громадянських компетентностей (Скрипка, 2025).

Поряд із позитивними тенденціями дослідження фіксують і певні бар'єри у впровадженні інструментів критичного мислення в практику вчителів. До основних із них належать нестача часу в навчальних програмах, перевантаженість адміністративними завданнями, недостатня підготовка педагогів у сфері сучасних методик та обмеженість ресурсного забезпечення (Yuan, 2023). В Україні ці бар'єри посилюються викликами воєнного часу, що потребує від учителів додаткових зусиль для організації безпечного та гнучкого освітнього середовища.

Отже, інструментарій критичного мислення у педагогічній діяльності вчителя виступає важливим ресурсом підвищення якості освіти, формування аналітичних і громадянських компетентностей здобувачів, а також розвитку рефлексивності та професійної автономії самого педагога. Проте, для системи освіти важливим є розгляд специфіки критичного мислення не лише на рівні навчального процесу, а в площині управлінських практик, що дозволить повніше окреслити його універсальний характер.

Управлінська діяльність керівника закладу освіти ґрунтується на необхідності ухвалення рішень у багатофакторному та динамічному середовищі. Критичне мислення у цьому процесі виступає як набір практичних інструментів,

що дозволяють ефективно організовувати роботу закладу, забезпечувати якість освітнього процесу й адаптуватися до кризових викликів. Його зміст розкривається у здатності керівника застосовувати методи аналітики, прогнозування та рефлексії, які безпосередньо впливають на стратегію розвитку установи (Attipoe, 2024).

До ключових інструментів критичного мислення управлінця належать аналітичні методи стратегічного планування. Використання SWOT-аналізу допомагає систематично оцінювати сильні й слабкі сторони закладу, а також виявляти можливості та загрози зовнішнього середовища. У поєднанні з PESTEL-аналізом керівник здатен враховувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність установи (Wheeley, 2022). Такі інструменти сприяють ухваленню зважених рішень у ситуаціях вибору освітніх програм, розподілу ресурсів чи визначення пріоритетів розвитку.

Практикоорієнтованим засобом розвитку критичного мислення є сценарне планування, яке дозволяє керівнику моделювати кілька варіантів розвитку подій і завчасно прогнозувати можливі ризики. Це особливо актуально у кризових ситуаціях, коли від швидкості та обґрунтованості рішень залежить безпека учасників освітнього процесу. Наприклад, під час воєнних викликів сценарне планування застосовується для розробки різних моделей освітнього процесу – очної, дистанційної чи змішаної – залежно від безпекових умов (Бондаренко, 2023).

Важливим елементом інструментарію критичного мислення є stakeholder-аналіз, що допомагає керівникові виявляти ключові групи зацікавлених сторін (учні, батьки, педагогічний колектив, місцева громада, органи управління освітою), визначати їхні інтереси та розробляти стратегії ефективної взаємодії. Використання цього інструменту дає змогу попереджати конфлікти, підвищувати рівень довіри й залучати громаду до освітнього процесу (Galindo-Domínguez, 2023).

Суттєву роль відіграють і цифрові інструменти управління, які стимулюють розвиток критичного мислення керівника. Системи збору та аналізу освітніх даних (наприклад, Google Workspace for Education, LMS-платформи) дають можливість оперативно оцінювати показники навчальних досягнень, відвідуваності, ефективності впроваджених інновацій. Це формує у керівника здатність критично осмислювати отримані результати, відрізнати реальні тенденції від випадкових коливань і на цій основі приймати управлінські рішення (Черненко, 2024).

Крім того, управлінці можуть використовувати методи фасилітації та

колективної рефлексії – «World Café», «Open Space Technology», стратегічні сесії. Такі практики дозволяють керівникові не лише формувати колективне бачення проблеми, а й забезпечувати обґрунтованість спільних рішень на основі аргументів, фактів і аналізу альтернатив.

Узагальнюючи, критичне мислення керівника закладу освіти реалізується через використання конкретних інструментів – SWOT- та PESTEL-аналізу, сценарного планування, stakeholder-аналізу, цифрової аналітики та фасилітативних методів. Саме вони роблять управлінську діяльність більш прозорою, обґрунтованою та гнучкою. Подальший розгляд потребує зосередження на бар'єрах і викликах, які заважають ефективному впровадженню цього інструментарію у щоденну практику керівників.

Інтеграція інструментів критичного мислення у професійну діяльність освітян стикається з низкою бар'єрів, які мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Однією з найбільших проблем є традиційна освітня культура, що орієнтується на відтворення знань, а не на їх критичний аналіз. Багато вчителів та керівників звикли працювати у парадигмі формального виконання навчальних планів та звітної документації, що суттєво знижує можливості для впровадження інноваційних методів, які стимулюють критичне мислення (Yuan, 2023).

Другим бар'єром є перевантаженість освітян адміністративними завданнями. Дослідження показують, що брак часу й необхідність працювати з великою кількістю бюрократичної документації залишають мало простору для використання інструментів аналізу, рефлексії та сценарного планування (Galindo-Domínguez, 2023). Ця проблема особливо гостро відчувається у керівників закладів освіти, які змушені балансувати між виконанням нормативних вимог і потребою впроваджувати інновації.

Важливою перешкодою є також недостатня підготовка освітян до використання сучасних інструментів критичного мислення. Часто педагоги і управлінці не мають практичного досвіду застосування SWOT-аналізу, stakeholder-аналізу, дебатних методик або цифрових інструментів для верифікації інформації. Це створює ситуацію, коли критичне мислення залишається декларативною метою, а не реальною практикою (Dwyer, 2023).

До об'єктивних викликів відносяться обмеженість матеріально-технічних ресурсів та цифрової інфраструктури, що знижує можливості використання інноваційних платформ і освітніх технологій. В українських умовах ці бар'єри посилюються воєнними викликами, які потребують оперативних рішень щодо безпеки, організації дистанційного або змішаного навчання й адаптації

освітнього процесу до кризових обставин (Бондаренко, 2023).

Разом з тим, у наукових та практичних дослідженнях окреслено низку засобів подолання зазначених бар'єрів. Серед найважливіших – систематичне підвищення кваліфікації педагогів та управлінців, що має включати тренінги з розвитку критичного мислення, освоєння аналітичних інструментів і практик фасилітації (Attipoe, 2024). Ефективним напрямом є також інституційна підтримка: створення освітніх середовищ, у яких керівники та вчителі мають можливість для колективної рефлексії, обміну досвідом і впровадження нових методик. Важливе значення має цифровізація управлінських процесів, яка, за умови правильного впровадження, може суттєво знизити бюрократичне навантаження та звільнити час для аналітичної роботи (Черненко, 2024).

Вирішальною стратегією подолання бар'єрів є розвиток культури освітнього лідерства, що ґрунтується на довірі, відкритій комунікації та колективному прийнятті рішень. Використання методів фасилітованих дискусій, стратегічних сесій та «World Café» сприяє залученню педагогічних колективів до процесу ухвалення рішень і водночас формує практики критичного аналізу.

Таким чином, бар'єри на шляху впровадження критичного мислення пов'язані з традиційністю освітньої культури, браком ресурсів і підготовки, перевантаженістю та зовнішніми викликами. Подолати їх можливо через розвиток системи підвищення кваліфікації, цифрову трансформацію, інституційну підтримку й формування культури лідерства. Ці заходи створюють умови для ефективної інтеграції критичного мислення у педагогічну та управлінську практику.

Інтеграція критичного мислення в освітню практику постає як стратегічний вектор розвитку педагогічної й управлінської діяльності, що визначає якість освіти в цілому. Ця компетентність не може формуватися стихійно, вона потребує системних підходів, які охоплюють як професійне зростання педагогів і керівників, так і підтримку на рівні освітньої політики та інституційного середовища.

Одним із ключових напрямів є підвищення кваліфікації освітян. Практика засвідчує, що ефективнішими виявляються програми, у яких розвиток критичного мислення інтегрується не як додатковий компонент, а як наскрізний елемент професійної підготовки. Такі програми поєднують ознайомлення з теоретичними засадами та практику опрацювання конкретних інструментів – аналіз кейсів, дебати, SWOT- та PESTEL-аналіз, stakeholder-аналіз, методи фасилітації. Важливим є формування у вчителів і керівників рефлексивних умінь: уміння оцінювати власні рішення, визначати сильні й слабкі сторони

підходів, співвідносити їх із результатами діяльності. Міжнародний досвід показує, що найкращі результати дають програми з акцентом на інтерактивність, роботу в малих групах і колективне розв'язання проблемних ситуацій (Galindo-Domínguez, 2023; Attipoe, 2024). Для України перспективним є розширення системи післядипломної освіти педагогів та управлінців шляхом включення спеціалізованих модулів з критичного мислення у програми підвищення кваліфікації, що відповідатиме вимогам Національної рамки кваліфікацій і Стратегії розвитку вищої освіти до 2032 року.

Другим важливим напрямом виступає використання цифрових технологій і неформальної освіти. Цифрове середовище створює унікальні можливості для розвитку критичного мислення як у вчителів, так і в управлінців. Онлайн-платформи типу Mentimeter, Kahoot, Padlet або SimSchool дозволяють моделювати ситуації, стимулювати учасників до аналізу інформації й аргументації власної позиції. Системи освітньої аналітики на основі LMS або Google Workspace for Education забезпечують доступ до даних, що можна критично інтерпретувати при плануванні освітнього процесу. Водночас цифрові інструменти створюють виклик: необхідність навчати освітян розрізняти інформаційні маніпуляції, алгоритмічні упередження та перевантаження даними (Морзе, Бойко, Струтинська, Смирнова-Трибульська, 2024). Саме тут важливим стає поєднання формальної освіти з неформальною. Неформальні освітні практики – онлайн-курси, професійні спільноти, воркшопи, міжнародні програми мобільності – стають середовищем, де критичне мислення розвивається у міждисциплінарному та кроскультурному контексті (Yuan, 2023). Для українських освітян, які працюють у складних умовах воєнного часу, участь у таких спільнотах є не лише ресурсом професійного зростання, а й інструментом психологічної стійкості та обміну практиками.

Третім виміром є перспективи розвитку критичного мислення на рівні освітньої політики. На нормативному рівні ця компетентність уже закріплена в Законі України «Про освіту» (2017), Національній рамці кваліфікацій (оновлення 2020) та Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки. Проте інтеграція критичного мислення у політичні документи має бути не декларативною, а практичною. Це означає розроблення чітких механізмів оцінювання рівня сформованості критичного мислення у вчителів і керівників, інтеграцію цієї компетентності у професійні стандарти педагогічних і управлінських спеціальностей, стимулювання інноваційних освітніх проєктів. Перспективним є також створення державних програм підтримки інноваційних освітніх технологій, що поєднують розвиток критичного мислення з цифровою

та медіаграмотністю (Черненко, 2024; Бондаренко, 2023). У цьому контексті особливого значення набуває співпраця з міжнародними організаціями – OECD, UNESCO, Європейським Союзом, які у своїх стратегічних документах визначають критичне мислення як ключову умову забезпечення конкурентоспроможності націй.

Отже, перспективи інтеграції критичного мислення в освітню практику охоплюють кілька взаємопов'язаних рівнів. На рівні професійного зростання освітян це розбудова системи підвищення кваліфікації з акцентом на практичні інструменти. На рівні організації освітнього середовища – активне використання цифрових технологій і поєднання формальної та неформальної освіти. На рівні державної політики – створення механізмів оцінювання, стандартизації та інституційної підтримки розвитку критичного мислення. Лише комплексне поєднання цих напрямів дозволить зробити критичне мислення щоденною практикою освітян, забезпечити якість освітніх процесів і підготувати учасників освіти до життя у світі, що стрімко змінюється.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що критичне мислення у сучасному освітньому просторі України та світу постає не лише як важлива особистісна риса педагога чи управлінця, а як системний інструментарій професійної діяльності. Воно інтегрує аналітичні, прогностичні та комунікативні компоненти, забезпечує здатність до ухвалення обґрунтованих рішень, формування рефлексивності й підвищення рівня автономії освітян. У теоретичному вимірі критичне мислення виступає ключовою компетентністю ХХІ століття, закріпленою у міжнародних та національних нормативних документах, а в практичному – базовим інструментом організації навчального та управлінського процесів.

Для вчителя інструментарій критичного мислення виявляється у використанні активних і дослідницьких методів: постановки проблемних запитань, організації дебатів і дискусій, аналізу кейсів, створення ментальних карт, інтеграції цифрових технологій. Такі підходи стимулюють учнів до самостійного мислення, формування аргументованих позицій, розвитку медіаграмотності та громадянських компетентностей. Для керівника закладу освіти критичне мислення набуває значення стратегічного ресурсу, що реалізується через SWOT- та PESTEL-аналіз, сценарне планування, stakeholder-аналіз, цифрову аналітику та фасилітативні практики. Застосування цих інструментів підвищує прозорість, обґрунтованість та адаптивність управлінських рішень.

Разом із тим, інтеграція критичного мислення у практику освітян супроводжується бар'єрами: збереженням традиційної освітньої культури, перевантаженістю адміністративними завданнями, недостатнім рівнем підготовки кадрів, обмеженістю цифрових ресурсів та зовнішніми викликами воєнного часу. Подолати ці перешкоди можливо через системне підвищення кваліфікації педагогів і управлінців, цифровізацію управлінських процесів, створення інституційної підтримки та розвиток культури освітнього лідерства.

Перспективи інтеграції критичного мислення в освітню практику полягають у трьох стратегічних напрямках. По-перше, це професійне зростання освітян шляхом включення спеціалізованих модулів із критичного мислення у програми підвищення кваліфікації. По-друге, активне використання цифрових технологій у поєднанні з неформальною освітою, що відкриває нові можливості для рефлексії, співпраці та розвитку вчителів і керівників. По-третє, формування цілеспрямованої політики на державному рівні, яка передбачає стандартизацію компетентностей, розроблення механізмів оцінювання та підтримку інноваційних освітніх практик.

Отже, критичне мислення має розглядатися як універсальний інструментарій, який поєднує педагогічну та управлінську діяльність, забезпечуючи підвищення якості освіти, розвиток професійної автономії та формування здатності освітян ефективно діяти в умовах викликів сучасності. Саме інтеграція цієї компетентності на всіх рівнях – від щоденної роботи вчителя до стратегічного управління закладом освіти – визначає перспективи розвитку сучасної освітньої системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Antonov, O. V. (2025). Vychennia sutnosti ta struktury krytychnoho myslennia: Kontent-analiz poniattia [Studying the essence and structure of critical thinking: Content analysis of the concept]. *Visnyk nauky ta osvity*, 37, 922–935. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-7\(37\)-922-935](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-7(37)-922-935)
2. Attipoe, S. G. (2023). Project management pedagogy: Cultivating critical thinking skills in higher education. *Advanced Education*, 151, 151–160. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1438208.pdf>
3. Bondarenko, N. V., & Kosyanchuk, S. V. (2023). Osvitnie liderstvo u suchasnomu naukovomu dyskursi zakordonya: Kontseptna aktualizatsiia [Educational leadership in contemporary foreign scientific discourse: Conceptual actualization]. *Osvitniy Discourse*, 4(2), 15–27. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734327/1/BNV%20KSV%202023-02%20Osaka.pdf>
4. Chernenko, V. (2024). Sutnist krytychnoho myslennia u konteksti pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv u haluzi tsyfrovoho menedzhmentu [The essence of critical thinking in the context of training future specialists in the field of digital management]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2(98), 40–43. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.2.7>

5. Dwyer, C. P. (2023). An evaluative review of barriers to critical thinking in educational and real-world settings. *Journal of Intelligence*, 11(6), 105. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060105>
6. Galindo-Domínguez, H., Bezanilla, M.-J., Campo, L., Fernández-Nogueira, D., & Poblete, M. (2023). Conceptual analysis article. *Frontiers in Education*, 8, 1127705. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1127705>
7. Kharchenko, N. (2018). *Rozvytok krytychnoho myslennia. Innovatsiini formy roboty dlia ditei i doroslykh* [Development of critical thinking. Innovative forms of work for children and adults]. Kyiv: Vydavnycha hrupa "Shkilnyi svit".
8. Morze, N. V., Boiko, M. A., Strutynska, O.V., & Smyrnova-Trybulska, Y. M. (2024). Yakoiu maie buty tsyfrova kompetentnist vchyteliv u haluzi vykorystannia shtuchnoho intelektu? [What should be the digital competence of teachers in the field of artificial intelligence?]. *Electronic Scientific Professional Publication "Open Educational E-environment of Modern University"*, 16, 76–91. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>
9. Pometun, O. I., & Remekh, T. O. (2020). Rozvytok krytychnoho myslennia uchniv yak zavdannia vchytelia pochatkovoi shkoly [Development of critical thinking of pupils as a task of the primary school teacher]. *Electronic Collection of Scientific Papers of Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education*, 1(38), 56–64. http://zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip38.html
10. Skrypka, H. V. (2025). Shtuchnyi intelekt ta mediahramotnist: Onovlennia proham pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohiv [Artificial intelligence and media literacy: Updating teachers' professional development programs]. *Open Educational E-environment of Modern University*, 18, 132–145. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1811>
11. Ushnevich, S. E., & Derkachova, O. S. (2023). Rozvytok krytychnoho myslennia molodshykh shkoliariv zasobamy komiksiv pro viinu [Development of critical thinking in primary school students using war comics]. *Ukrainian Studies in the European Context*, 6, 126–135. https://obrii.org.ua/usec/storage/article/Ushnevich_2023_126.pdf
12. Wheeley, E., Klieve, H., & Clark, L. (2022). Developing reflection and critical thinking in a leadership education course: Leading learning and change. *Studies in Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2094910>
13. Yuan, R., & Liao, W. (2023). Critical thinking in teacher education: Where do we stand and where can we go? *Teachers and Teaching*, 29(6), 1–10. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2252688>
14. Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
15. Верховна Рада України. (2020). Закон України «Про повну загальну середню освіту». Нова українська школа. <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Zakon-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu.pdf>
16. Кабінет Міністрів України. (2011). Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова № 1341 від 23 листопада 2011 р. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1341-2011-%D0%BF>
17. Кабінет Міністрів України. (2022). Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розпорядження № 286-р від 23 лютого 2022 р. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80>
18. Міністерство освіти і науки України. (2019). Про затвердження плану впровадження Концепції розвитку педагогічної освіти: Наказ № 7 від 3 січня 2019 р. Освіта.UA. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/63460/

О. НАБОКА

Інструментарій критичного мислення в професійній діяльності освітян:
від учителя до керівника закладу освіти

CRITICAL THINKING TOOLKIT IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF EDUCATORS: FROM TEACHER TO HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Olha Naboka

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
First Vice-Rector for Academic and Research Work
State Higher Educational Institution
“Donbas State Pedagogical University”
Sloviansk – Dnipro, Ukraine
ORCID ID 0000-0003-4635-0009
olganaboka911@gmail.com

Abstract. The rapid transformation of education in the context of digitalization, globalization, and socio-political challenges highlights the need to strengthen critical thinking as a fundamental competency of modern educators and education managers. Critical thinking is not only a tool for problem-solving and decision-making but also a safeguard against manipulative influences, unverified information, and stereotypical approaches in professional activity. Its integration into the daily practices of teachers and managers of educational institutions ensures the effectiveness, flexibility, and resilience of the education system.

Scholarly research over the past five years demonstrates increasing interest in the development of critical thinking in higher education, teacher training, and educational management. International studies emphasize the role of reflective practices, media literacy, and digital technologies in fostering critical thinking, while Ukrainian scholars focus on its pedagogical foundations, methods of development, and the importance of continuous professional training. The literature confirms that critical thinking acts as both a methodological principle and a practical instrument for ensuring high-quality educational processes and sustainable leadership.

The article aims to substantiate the theoretical and practical foundations of integrating critical thinking tools into the professional activities of teachers and education managers, as well as to identify effective strategies for its development and application in the Ukrainian educational context. The research outlines the main approaches to developing critical thinking, including active learning, problem-oriented strategies, integration of media and digital tools, and facilitation methods for group decision-making. Particular attention is paid to professional development programs, where critical thinking becomes a key component in training educators and managers to adapt to uncertainty and crisis conditions. The study identifies barriers such as insufficient methodological support, traditional teaching practices, and limited use of innovative technologies. At the same time, it emphasizes opportunities for overcoming these obstacles through non-formal education, digital competence frameworks, and the support of state educational policy. The findings confirm that critical thinking represents a crucial competency for teachers and education leaders, directly influencing the quality of pedagogical and managerial decisions. Its further integration requires targeted professional development, broader use of digital and media tools, and the establishment of supportive institutional and policy frameworks.

Keywords: critical thinking; educators; education managers; digital technologies; professional activity.

REFERENCES

1. Antonov, O. V. (2025). Vyvchennia sutnosti ta struktury krytychnoho myslennia: Kontent-analiz poniattia [Studying the essence and structure of critical thinking: Content analysis of

- the concept]. *Visnyk nauky ta osvity*, 37, 922–935. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-7\(37\)-922-935](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-7(37)-922-935) [in Ukrainian]
2. Attipoe, S. G. (2023). Project management pedagogy: Cultivating critical thinking skills in higher education. *Advanced Education*, 151, 151–160. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1438208.pdf> [in Ukrainian]
 3. Bondarenko, N. V., & Kosyanchuk, S. V. (2023). Osvitnie liderstvo u suchasnomu naukovomu dyskursi zakordonya: Kontseptna aktualizatsiia [Educational leadership in contemporary foreign scientific discourse: Conceptual actualization]. *Osvitniy Discourse*, 4(2), 15–27. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734327/1/BNV%20KSV%202023-02%20Osaka.pdf> [in Ukrainian]
 4. Chernenko, V. (2024). Sutnist krytychnoho myslennia u konteksti pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv u haluzi tsyfrovoho menedzhmentu [The essence of critical thinking in the context of training future specialists in the field of digital management]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2(98), 40–43. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.2.7> [in Ukrainian]
 5. Dwyer, C. P. (2023). An evaluative review of barriers to critical thinking in educational and real-world settings. *Journal of Intelligence*, 11(6), 105. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060105> [in Ukrainian]
 6. Galindo-Domínguez, H., Bezanilla, M.-J., Campo, L., Fernández-Nogueira, D., & Poblete, M. (2023). Conceptual analysis article. *Frontiers in Education*, 8, 1127705. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1127705> [in Ukrainian]
 7. Kharchenko, N. (2018). Rozvytok krytychnoho myslennia. Innovatsiini formy roboty dlia ditei i doroslykh [Development of critical thinking. Innovative forms of work for children and adults]. Kyiv: Vydavnycha hrupa “Shkilnyi svit”. [in Ukrainian]
 8. Morze, N. V., Boiko, M. A., Strutynska, O. V., & Smyrnova-Trybulska, Y. M. (2024). Yakoiu maie buty tsyfrova kompetentnist vchyteliv u haluzi vykorystannia shtuchnoho intelektu? [What should be the digital competence of teachers in the field of artificial intelligence?]. *Open Educational E-environment of Modern University*, 16, 76–91. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166> [in Ukrainian]
 9. Pometun, O. I., & Remekh, T. O. (2020). Rozvytok krytychnoho myslennia uchniv yak zavdannia vchytelia pochatkovoi shkoly [Development of critical thinking of pupils as a task of the primary school teacher]. *Electronic Collection of Scientific Papers of Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education*, 1(38), 56–64. http://zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip38.html [in Ukrainian]
 10. Skrypka, H. V. (2025). Shtuchnyi intelekt ta mediahramotnist: Onovlennia proham pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohiv [Artificial intelligence and media literacy: Updating teachers' professional development programs]. *Open Educational E-environment of Modern University*, 18, 132–145. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1811> [in Ukrainian]
 11. Ushnevich, S. E., & Derkachova, O. S. (2023). Rozvytok krytychnoho myslennia molodshykh shkoliariv zasobamy komiksiv pro viinu [Development of critical thinking in primary school students using war comics]. *Ukrainian Studies in the European Context*, 6, 126–135. https://obrii.org.ua/usec/storage/article/Ushnevich_2023_126.pdf [in Ukrainian]
 12. Wheeley, E., Klieve, H., & Clark, L. (2022). Developing reflection and critical thinking in a leadership education course: Leading learning and change. *Studies in Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2094910>
 13. Yuan, R., & Liao, W. (2023). Critical thinking in teacher education: Where do we stand and where can we go? *Teachers and Teaching*, 29(6), 1–10. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2252688>
 14. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). Zakon Ukrainy “Pro osvitu” vid 5 veresnia 2017 r. № 2145-VIII [Law of Ukraine “On Education” of September 5, 2017, No. 2145-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian]

15. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020). Zakon Ukrainy “Pro povnu zahalnu seredniu osvitu” [Law of Ukraine “On Complete General Secondary Education”]. Nova ukrainska shkola. <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Zakon-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu.pdf> [in Ukrainian]
16. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2011). Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii: Postanova № 1341 vid 23 lystopada 2011 r. [On approval of the National Qualifications Framework: Resolution No. 1341 of November 23, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1341-2011-%D0%BF> [in Ukrainian]
17. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky: Rozporiadzhennia № 286-r vid 23 liutoho 2022 r. [On approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032: Order No. 286-r of February 23, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80> [in Ukrainian]
18. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019). Pro zatverdzhennia planu vprovadzhennia Kontseptsii rozvytku pedahohichnoi osvity: Nakaz № 7 vid 3 sichnia 2019 r. [On approval of the plan for implementation of the Concept for the Development of Pedagogical Education: Order No. 7 of January 3, 2019]. Osvita.UA. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/63460/ [in Ukrainian]

Матеріали надійшли до редакції
01.10.2025 р.