

Список використаних джерел

1. Бигар Є.А., Лінецький М.В. "Добре врядування" як дієвий інструмент демократизації публічного управління та запобігання корупції: підходи і алгоритми впровадження на місцевому рівні. Наукові перспективи: журнал. 2022. № 1(19) 2022. С. 33-42.
2. Бодрова І. Проблеми імплементації європейських стандартів у сфері компетенції місцевого самоврядування в Україні. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2019. № 38. С. 26–48.
3. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія /за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ: ВД "Освіта України", 2020. 262 с.
4. Колосовська І.І. Формування ефективної моделі партнерства інститутів публічної влади та громадянського суспільства. Збірник наукових праць. 2015. Вип. 45. Ефективність державного управління. Львів: ЛРІДУ НАДУ.
5. Красівський О.Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. Демократичне врядування. 2023. Вип. 1(31). С. 12–23.
6. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття "механізм публічного управління". Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. №2.
7. Проєкт "Партисипативна демократія та обґрунтовані рішення на місцевому рівні в Україні": підсумки та результати. *Вісник Асоціації міст України*. 2018. № 153. URL: https://www.Auc.org.ua/sites/default/files/library/153nor_small1.pdf.

Михайліченко М. В.,
канд. пед. наук, професор,
провідний науковий співробітник,
Український науково-методичний центр
практичної психології і соціальної роботи
НАПН України, м. Київ

УДК 378:14



ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Закон "Про освіту" (2017) окреслює перелік основних напрямків діяльності керівника закладу освіти. Зокрема, директор організовує діяльність закладу освіти; вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти; призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні

обов'язки; забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти; сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти; сприяє здоровому способу життя здобувачів та працівників закладу освіти.

Яким розкривають профіль діяльності директора закладу середньої освіти діючі нормативні документи?

Так, професійний стандарт "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти" (наказ Міністерства економіки України №568-21 від 17.09.2021) та методичні рекомендації щодо його застосування, розроблені Міністерством освіти і науки України (2021), вказують, що метою діяльності директора є здійснення безпосереднього управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську й інші види діяльності. Директор представляє заклад у взаєминах із державними органами, засновником, громадськістю та відповідає за стратегічний розвиток і безпеку[6]. Трудові функції керівника визначені п'ятьма позиціями:

- 1) стратегічне управління розвитком закладу освіти – формування місії, бачення, стратегічних цілей, розвиток інфраструктури й інституційної спроможності;
- 2) управління якістю освіти – організація внутрішньої системи забезпечення якості освіти, моніторинг результатів навчання, відповідність державним стандартам;
- 3) партнерська і мережева взаємодія – співпраця з батьками, громадою, органами влади та іншими стейкхолдерами;
- 4) організація безпечного освітнього середовища – охорона праці, психологічна безпека, протидія булінгу, інклюзія, здоров'язбереження;
- 5) забезпечення безперервного професійного розвитку – обов'язкове щорічне підвищення кваліфікації та проходження 90-годинного курсу в перший рік роботи.

Документами визначено ряд професійних компетентностей, необхідних для виконання вказаних функцій (нормативно-правова; стратегічного управління; управління персоналом; забезпечення якості освіти; лідерська та ін.), а також загальні компетентності, такі як громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька [2, с. 15].

Таким чином, зацентруємо увагу на зміні моделі управління закладом освіти: перехід від вертикальної системи до професійних спільнот рівний-рівному [1]. Директор стає лідером змін, координатором професійного розвитку педагогів, менеджером ресурсів та гарантом прав учасників освітнього процесу, а профіль директора охоплює стратегічне, управлінське, організаційне та лідерське забезпечення діяльності закладу. Директор відповідає за якість освіти,

безпечне середовище, розвиток персоналу, партнерство та реалізацію політик закладу. Його діяльність базується на широкому спектрі професійних і загальних компетентностей та принципах неперервного професійного розвитку.

Як зазначає дослідниця Н. Клокар, вивчення практики роботи освітніх закладів дають підстави стверджувати, що у більшості своїй керівники шкіл розуміють важливість змін в освіті (83% від опитаних), усвідомлюють необхідність подальшого розвитку своїх управлінських компетентностей (93%), вважають, що самоосвіта і саморозвиток є ключовими факторами їхнього професійного зростання (79%). Значно зросли, як підкреслює авторка, показники усвідомлення важливості комунікативної складової управлінських компетентностей директора школи (з 25 % – 2015 рік до 78% – 2017 рік), що пояснюється посиленням процесу децентралізації влади в Україні, утворенням об’єднаних територіальних громад, оптимізацією мережі закладів освіти у сільській місцевості, темпами відкриття опорних шкіл та зростаючою роллю директора школи у проведенні системних змін в освіті, його вміння спілкуватися, інформувати, переконувати, знаходити правильні колективні рішення в інтересах дітей і громади [3].

У цьому зв’язку вважаємо за доцільне з’ясувати, які ж управлінські механізми дозволяють керівникові ефективно здійснювати професійну діяльність? Проблематика визначення та структурування управлінських механізмів активно розробляється в українській та міжнародній науковій традиції, однак єдиного підходу до його трактування не існує. Науковці підкреслюють багатовимірність і системність цього феномена, що зумовлено різними управлінськими контекстами – публічне управління, освітній менеджмент, організаційний розвиток, інноваційне управління тощо [4; 7].

Дослідниця Н. Куриш, аналізуючи управлінські механізми реалізації ідей Нової української школи, вказує на управлінський механізм як системний інструмент реалізації управлінських рішень у межах автономії закладу освіти. До механізму включено нормативні, організаційні, кадрові, фінансові та інформаційні складові [4]. Вчені Л. Даниленко, О. Ляшенко підкреслюють, що в освіті поняття "управлінський механізм" має особливу специфіку, адже воно завжди пов’язане з людським чинником, колегіальністю, педагогічною взаємодією та створенням умов для професійного й особистісного зростання педагогів [5].

Отож узагальнимо характеристики управлінських механізмів і виокремимо їх як 1) системність; 2) цілеспрямованість; 3) інструментальність; 4) динамічність; 5) контекстуальність.

Управлінський механізм у сучасній науці розглядається як багатовимірна системно-процесуальна конструкція, що поєднує організаційні, нормативні, кадрові, інформаційні та ресурсні інструменти, завдяки яким суб’єкт управління забезпечує розвиток організації [2; 4; 5].

Концептуально означимо, що управлінський механізм у публічному управлінні – це комплекс нормативних, організаційних, інформаційних та комунікаційних інструментів, що забезпечують узгоджений вплив органу влади на соціальні процеси з метою регулювання, контролю та розвитку публічної сфери [7]. Що стосується закладу освіти, то управлінський механізм у закладі освіти – це структурована система управлінських дій, методів, взаємодій і ресурсів, які використовує керівник для забезпечення розвитку закладу, підтримки професійного добробуту педагогів та створення безпечного освітнього середовища.

Теорія і практика освітнього менеджменту вказує, що управлінські механізми в закладах освіти охоплюють 1) адміністративне управління (директор, його заступники), 2) колегіальні органи (педагогічна рада, рада школи) та 3) органи громадського самоврядування (учнівське, батьківське, вчительське самоврядування) [1; 5].

У контексті нашого дослідження проблеми управлінського аспекту соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам (СПДПП) у створенні безпечного освітнього середовища у закладі освіти зазначимо, що вочевидь це системна, цілеспрямована діяльність психологічної служби, адміністрації та партнерських структур, спрямована на підтримку психічного здоров'я, професійного добробуту, емоційної стійкості та соціального функціонування педагогічних працівників шляхом поєднання психологічних, соціальних, організаційних і превентивних заходів у межах безпечного освітнього середовища [8].

Враховуючи вище викладене, визначимо, які ж механізми забезпечуватимуть дієву соціально-психологічну допомогу педагогам?

Основними з них є наступні: 1) нормативно-правовий – задає норми, правила, інструкції органів управління освітою, 2) організаційно-комунікаційний – структурує процеси, забезпечує довіру між учасниками, встановлює межі взаємодії, 3) кадровий – вказує на розподіл обов'язків, функцій, формує компетентності, 4) соціально-психологічний – дає методологічну підтримку, розширює ресурси, 5) мотиваційно-ресурсний механізм – забезпечує супервізію, рефлексію, зменшує ризики вигорання, забезпечує сталість результатів взаємодії.

Отже, ми розглядаємо управлінський аспект соціально-психологічної допомоги педагогам як комплекс психолого-педагогічних, соціальних, консультативних та організаційних дій, спрямованих на: забезпечення взаємодії психолога, адміністрації та партнерських організацій; збереження психічного здоров'я та емоційної рівноваги педагогів; профілактику професійного вигорання, стресу, тривожності, перевтоми; розвиток стресостійкості, копінг-стратегій і навичок саморегуляції; зміцнення міжособистісних взаємин у педагогічному колективі; підвищення ефективності професійної діяльності; формування підтримувального та безпечного освітнього

середовища; створення умов для соціального захисту педагогів у ситуаціях кризи, війни, травматичного досвіду. Загалом СПДПП вирізняються структурованістю змісту, програмним забезпеченням характер, передбачає методологічне підґрунтя і здійснюється у таких формах, як індивідуальне та групове психологічне консультування; соціальний супровід і залучення зовнішніх ресурсів; тренінгові програми особистісної та професійної підтримки; превентивні заходи і системну профілактичну роботу; медіація, фасилітація, супервізія; скринінг і моніторинг психоемоційного стану педагогів; створення умов, що знижують стресогенність робочого середовища.

Список використаних джерел

1. Директор школи – нові виклики та можливості. Освітня політика України. URL: <http://education-ua.org/ua/analytics/1146-direktor-shkoli-novi-vikliki-ta-mozhливosti> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. URL: https://lib.iitta.gov.ua/710867/1/KALi_nina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_nnya_osv_organiz_yu.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
3. Клокар Н. Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка*. 2018. Вип. 1. С. 28–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutshp_2018_1_9 (дата звернення: 27.11.2025).
4. Куриш Н. Актуальні управлінські механізми реалізації ідей концепції "Нова українська школа". *Освіта. Інноватика. Практика*. 2023. Т. 11. № 7. С. 52. URL: https://www.researchgate.net/publication/374203045_aktualni_upravlinski_mehan_izmi_realizacii_idej_koncepcii_nova_ukrainska_skola (дата звернення: 27.11.2025).
5. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
6. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh_standartu.keriv.22.09.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
7. Супрун В. В. Механізми формування ефективної системи управління в освіті України на основі європейського досвіду. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2020. Вип. 12. С.183–218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2020_12_13 (дата звернення: 27.11.2025).
8. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. 5-те вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.