

Поляк О.В.,
доцент кафедри педагогіки,
психології та теорії управління освітою
Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти
Чернівецької області»,
кандидат наук державного управління

Бабин Е.П.,
методист науково-методичного центру
освітнього менеджменту
Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти
Чернівецької області»,
методист вищої категорії, відмінник освіти України

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У 2025/2026 Н.Р.

Поняття «управлінська діяльність» (далі – УД) вперше у нормативно-правових документах було застосовано у професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (далі – Профстандарт), зокрема у п. 8 розділу 1 [5]. Зміст здатностей у трудових функціях А, Г, Д чітко окреслює напрями управлінської діяльності (Таблиця 1).

Таблиця 1

Зміст здатностей керівника закладу освіти в напрямках управлінської діяльності

№	Шифр здатності	Зміст здатності	Назва компетентності як напрям УД
1.	Р.1, п.8	УД пов'язана з підвищенням нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням	Нервово-емоційний стан, інтелектуальне навантаження
2.	А1.1	Здатність керуватися в УД нормативно-правовими документами в галузі освіти	Нормативно-правова компетентність
3.	А2.7	Здатність здійснювати контроль і оцінювати ефективність УД	Компетентність стратегічного управління закладом освіти
4.	Г3.1	Здатність використовувати технології проектування в УД	Проектувальна компетентність
5.	Д3.1	Здатність орієнтуватися в освітньому просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в УД	Інформаційно-цифрова компетентність

Отже, інтелектуальна складова управлінської діяльності у змісті Профстандарту керівника (директора) закладу освіти стосується, як мінімум, чотирьох компетентностей: *норм права, стратегій закладу освіти, умінь проектувати, оперування інформацією через застосування цифрових інструментів*. Зміст здатностей А2.7 та Д3.1 прямо визначає потребу використання управлінської функції «оцінювання», яка визначає мірлами якість та ефективність (Я+Е).

Щодо сутності, доцільності та змісту таких мірил (Я+Е), то окреме авторське дослі-

дження правових норм законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Кодексу України про адміністративні правопорушення, наказу МОН України про інституційний аудит, професійних стандартах керівника (директора) та вчителя ЗЗСО, Концепції НУШ обґрунтовує місця «якості» та «ефективності» у закладі освіти, що детально представлено в окремому авторському джерелі [2]. У цілому правове поле України пропонує 21 (двадцять одне) «місце якості» та 24 (двадцять чотири) «місця ефективності» в закладі освіти.

Але лише Профстандарт містить вимогу щодо «оцінювання ефективності управлінської діяльності». Науковці О.І. Момот та А.О. Демченко стверджують, що «ефективність» виступає індикатором розвитку. Як категорія вона має дві сторони: якісну та кількісну. Якісна сторона відображає її логічний, теоретичний зміст, тобто сутність категорії [1]. Тому звертаємо увагу керівників закладів освіти на застосування понять «ефективність» у здатностях трудових функцій Профстандарту (Таблиця 2).

Таблиця 2

Компетентності, відповідальні за «ефективність» у здатностях керівника закладу освіти

№	Шифр здатності	Застосування поняття «ефективність» у здатностях трудових функцій керівника	Компетентності, відповідальні за «ефективність» у здатностях
1.	A2.4	Здатність ефективно залучати й використовувати матеріальні і фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань ЗО	К. стратегічного управління закладом освіти
2.	A3.1	Здатність здійснювати ефективну кадрову політику	К. стратегічного управління персоналом
3.	A3.2	Здатність ефективно управляти персоналом	
4.	B3.1	Здатність організовувати ефективну роботу колективу ЗО на засадах відкритості й толерантності	К. педагогічного, соціального та мережевого партнерства
5.	D3.2	Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські ресурси	Інформаційно-цифрова К.
6.	D3.3	Здатність керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища ЗО та забезпечення умов для його ефективного використання	

Отже, зафіксованими у Профстандарті керівника (директора) закладу освіти відповідальними за «ефективність» УД є наступні шість найважливіших компетентностей:

- нормативно-правова компетентність;
- компетентність стратегічного управління закладом освіти;
- компетентність стратегічного управління персоналом;
- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства;
- проєктувальна компетентність;
- інформаційно-цифрова компетентність.

Орієнтуючись на ці підходи Профстандарту, керівник закладу освіти може усвідомлювати і сприймати «оцінювання ефективності УД» у більш конкретизованому форматі. Але

однозначно, якщо брати до уваги теорію та практику системи оцінювання в цілому (за Керол Вайс), «ефективність УД» керівника закладу освіти на базі тієї чи іншої компетентності потребує застосування різних інструментів. Повертаючись до наукової думки О.І. Момота та А.О. Демченко, що ефективність=якість+кількість ($E=Y+K$), належить визначити найважливіші критерії «оцінювання стану УД» у кожній з компетентностей керівника. Для цього одним зі шляхів може бути апелювання до повноважень, ідентифікованих у правових нормах законів України «Про освіту» (стаття 26) та «Про повну загальну середню освіту» (стаття 38) (Таблиця 3).

Таблиця 3

Повноваження керівника як критерії для оцінювання ефективності УД у рамках відповідальних компетентностей

№	Компетентність, відповідальна за ефективність УД	Повноваження керівника як критерії для оцінювання ефективності УД	Кількісні показники оцінювання ефективності УД (окремі приклади)
1.	1. Нормативно-правова компетентність		
1.1	Ст.26, п.1. Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти (ЗО) визначаються законом та установчими документами ЗО		- Кількість опрацьованих та створених нормативно-правових документів за навчальний рік
1.2	Ст.38, п.3. Керівник має право підписувати документи з питань освітньої, фінансово-господарської та іншої діяльності ЗО		- Кількість з питань освітньої - Кількість з фінансово-господарської
1.3	Ст.38, п.3 Видавати відповідно до своєї компетенції накази і контролювати їхнє виконання		- Кількість наказів з особистим контролем - Кількість – з контролем іншими посадовими особами ЗО
2.	2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти		
2.1	Ст.38, п.3. Визначати режим роботи закладу		Тут і далі – аналогічно
2.2	Ст.38, п.3. Звертатися до центрального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти із заявою щодо проведення позапланового інституційного аудиту, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або громадської акредитації закладу		Кількісний доробок керівника закладу освіти
2.3	Ст.38, п.3. Укладати угоди (договори, контракти) з фізичними та/або юридичними особами відповідно до своєї компетенції		Кількісний доробок керівника закладу освіти
2.4	Ст.38, п.3. Ініціювати перед засновником або уповноваженим ним органом питання щодо створення або ліквідації структурних підрозділів		Кількісний доробок керівника закладу освіти
2.5	Ст.38, п.4. Забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку ЗЗСО		Кількісний доробок керівника закладу освіти
2.6	Ст.38, п.4. Затверджувати освітню (освітні) програму (програми) ЗЗСО відповідно до цього закону		Кількісний доробок керівника закладу освіти
2.7	Ст.38, п.4. Забезпечувати розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня		Кількісний доробок керівника закладу освіти

2.8	Ст.38, п.4. Керівник ЗЗСО (крім приватного закладу) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин	Кількісний доробок керівника закладу освіти
2.9	Ст.38, п.4. Звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти	Кількісний доробок керівника закладу освіти
3.	3. Компетентність стратегічного управління персоналом	
3.1	Ст.26, п.3. Призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їхні функціональні обов'язки	Кількісний доробок керівника закладу освіти
3.2	Ст.38, п.3. Призначати на посаду, переводити на іншу посаду та звільняти з посади працівників ЗО, визначати їхні посадові обов'язки, заохочувати та притягати до дисциплінарної відповідальності, а також вирішувати інші питання, пов'язані з трудовими відносинами, відповідно до вимог законодавства	Кількісний доробок керівника закладу освіти
3.3	Ст.38, п.4. Контролювати виконання педагогічними працівниками та учнями (учнем) освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану	Кількісний доробок керівника закладу освіти
3.4	Ст.38, п.4. Сприяти проходженню атестації та сертифікації педагогічними працівниками	Кількісний доробок керівника закладу освіти
3.5	Ст.38, п.4. Затверджувати посадові інструкції працівників ЗЗСО	Кількісний доробок керівника закладу освіти
3.6	Ст.38, п.4. Формувати засади, створювати умови, сприяти формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників ЗЗСО	Кількісний доробок керівника закладу освіти
4.	4. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства	
4.1	Ст.26, п.3. Керівник ЗО в межах наданих йому повноважень організовує діяльність ЗО	Кількісний доробок керівника закладу освіти
4.2	Ст.26, п.3. Сприяє здійсненню волонтерської діяльності, підвищенню її суспільного престижу, розвитку, підтримці та заохоченню такої діяльності серед учасників освітнього процесу ЗО у вільний від занять час	Кількісний доробок керівника закладу освіти
4.3	Ст.26, п.3. Затверджує положення про запобігання і протидію насильству та жорстокому поведінню з дітьми в ЗО з урахуванням Типової програми унеможливлення насильства та жорстокого поведіння з дітьми та Порядку реагування на випадки насильства та жорстокого поведіння з дітьми, затверджених КМУ, забезпечує його оприлюднення, обов'язкове ознайомлення з ним працівників закладу та здійснює контроль за його виконанням	Кількісний доробок керівника закладу освіти

4.4	Ст.26, п.3. Сприяє проходженню особами, які вчинили насильство або жорстоке поводження з дитиною, стали свідком або постраждали від насильства або жорстокого поводження, відповідної програми для таких осіб	Кількісний доробок керівника закладу освіти
4.5	Ст.38, п.4. Створювати необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами (ООП)	Кількісний доробок керівника закладу освіти
4.6	Ст.38, п.5. Формувати засади, створювати умови, сприяти формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників ЗЗСО	Кількісний доробок керівника закладу освіти
5.	5. Проєктувальна компетентність	
5.1	Ст.26, п.3. Створює у ЗО безпечне, здорове та інклюзивне чи спеціальне освітнє середовище із забезпеченням універсального дизайну та розумного пристосування	Кількісний доробок керівника закладу освіти
5.2	Ст.38, п.3. Розробляти проєкт кошторису та подавати його засновнику або уповноваженому ним органу на затвердження	Кількісний доробок керівника закладу освіти
5.3	Ст.38, п.4. Планувати та організовувати діяльність ЗЗСО	Кількісний доробок керівника закладу освіти
5.4	Ст.38, п.4. Надавати щороку засновнику пропозиції щодо обсягу коштів, необхідних для підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Кількісний доробок керівника закладу освіти
6.	6. Інформаційно-цифрова компетентність (ІЦК)	
6.1	Ст.38, п.4. Забезпечувати відкритість і прозорість діяльності ЗЗСО, зокрема шляхом оприлюднення публічної інформації відповідно до вимог законів України «Про освіту», «Про доступ до публічної інформації», «Про відкритість використання публічних коштів» та інших законів України	Кількісний доробок керівника закладу освіти
6.2	Ст.38, п.4. Організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства;	Кількісний доробок керівника закладу освіти

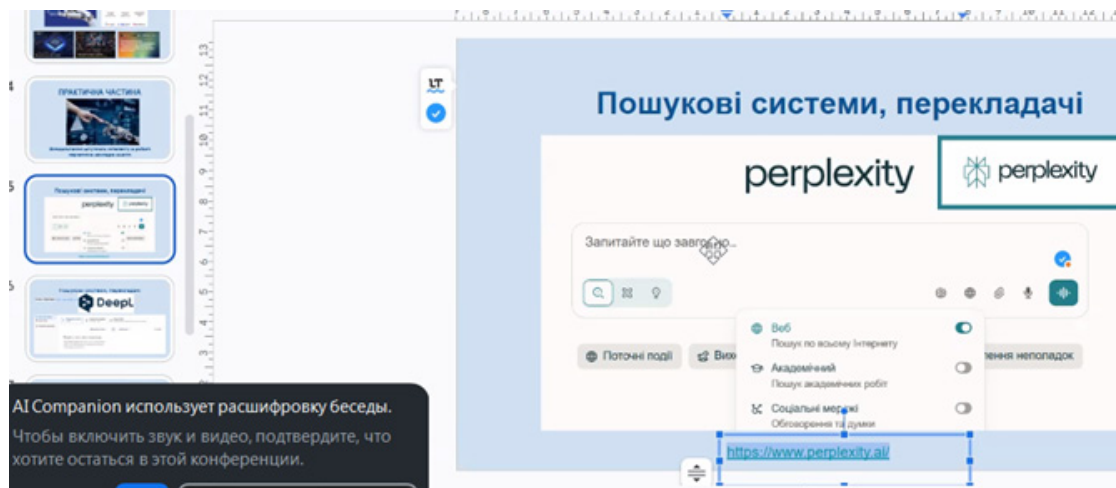
Із представленого у Таблиці 3 звертаємо увагу на наявність найменшої кількості правових норм як критеріїв оцінювання *ефективності* УД у рамках відповідальності інформаційно-цифрової компетентності. Тому стан ІЦК керівника потребує постійного вдосконалення.

Новим сучасним освітнім трендом, що все більше застосовується в УД керівника закладу освіти, може бути практична реалізація через застосування комп'ютерної системи штучного інтелекту (ШІ).

Робота з пошуковими системами у 2025/2026 навчальному році за покликаннями, які подаються нижче, може стати для керівника закладу освіти інструментом удосконалення ефективності ІЦК:

- <https://www.perplexity.ai/>;
- <https://grok.com/>;
- <https://gemini.google.com/>;

- <https://chatgpt.com/>;
- <https://copilot.microsoft.com/>.



***Використано матеріали VIII Всеукраїнської літньої онлайн-школи «Освітні ініціативи – 2025»**

Окрім того, звертаємо ще раз увагу, що ефективність УД керівника закладу освіти залежить ще і від нервово-емоційного стану (р.1, п.8 Профстандарту керівника закладу освіти). Тому рекомендуємо керівникам (директорам) закладів освіти звернути увагу на інноваційний підхід, яким сьогодні у світі вважається нова концепція піклування про власне здоров'я wellbeing (WB) як стан комфорту, здоров'я, відчуття щастя, добробуту, процвітання, задоволення (за Оксфордським словником). *Мета WB* – покращити якість життя та рівень задоволення власним життям через зміну власних моделей мислення, поведінки та ставлення.

Умови впровадження WB:

- уважність та доброта до себе,
- щодня робити маленькі кроки для наповнення життя і зміни звичок.

Класифікація сфер wellbeingu



***Використано матеріали VIII Всеукраїнської літньої онлайн-школи «Освітні ініціативи – 2025»**

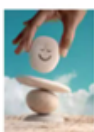
Усі сфери WB займають важливе місце в УД керівника закладу освіти. Але в умовах російсько-української війни, що є великим психологічним навантаженням на керівників та педагогічний персонал закладів освіти навіть на територіях, де не здійснюються прямі бойові дії, пріоритетним слід вважати духовний wellbeing.

Духовний wellbeing

це стан внутрішньої гармонії, коли людина відчуває зв'язок зі своїми найглибшими цінностями, життєвими цілями та сенсом існування. Відчуття спокою, цілісності та гармонії в житті незалежне від зовнішніх обставин.

Складові духовного wellbeing:

- розуміння і прийняття власних життєвих цілей, усвідомлення власних цінностей і норм;
- відчуття зв'язку з чимось більш глобальним (природою, Всесвітом, суспільством);
- здатність знаходити сенс і позитив навіть у складних ситуаціях;
- суб'єктивне відчуття внутрішнього спокою та гармонії.



Порада: кожен день записуйте 3-5 фактів за що ви вдячні у житті. Опануйте техніки Mindfulness, медитуйте.

Питання для аналізу:

- чи маєте ви щодня час для себе (побути наодині зі своїми думками, медитувати, дихати)?
- чи те, що ви робите і як ви живете, відповідає вашим моральним принципам, цінностям, переконанням?
- чи маєте ви зараз мету у житті?
- чи вдячні ви за те, що маєте у своєму житті?
- чи поважаєте ви переконання і традиції інших людей?



*Використано матеріали VIII Всеукраїнської літньої онлайн-школи «Освітні ініціативи – 2025»

Зміст слайда пропонує питання для аналізу, що можна використати як критерії оцінювання духовно-емоційного стану керівника закладу. Аналогічно для керівника закладу освіти важливим є і кар'єрний wellbeing.

Кар'єрний wellbeing

це стан задоволеності та рівноваги, який людина відчуває у своєму професійному житті

Оцініть кожну шкалу за рівнем задоволеності:

- перспектива вашої професії або галузі;
- умови праці (складність умов та функцій);
- цікавість завдань;
- можливості для розвитку та самореалізації;
- розмір заробітної плати;
- спілкування з колегами, комунікація з керівництвом;
- соціальні пакети та бонуси;
- час на відпочинок.



25

Питання для аналізу:

- чи подобається вам те, що ви робите, і чи відчуваєте ви, що робота має для вас сенс?
- чи дає вам ваша робота можливість навчатися, розвиватися та реалізовувати свій потенціал?
- чи знаходите ви час для відпочинку, сім'ї та особистих інтересів?
- чи можете ви реалізувати свої інтереси, не приносячи їм у жертву роботу?
- чи забезпечує робота достатній дохід для задоволення ваших потреб і досягнення ваших фінансових цілей?
- чи впевнені ви у своєму кар'єрному майбутньому?
- чи хороші у вас стосунки з колегами та керівництвом?
- чи відповідає ваша професійна діяльність вашим особистим принципам і життєвим пріоритетам?



*Використано матеріали VIII Всеукраїнської літньої онлайн-школи «Освітні ініціативи – 2025»

Отже, у 2025/2026 навчальному році керівникам (директорам) закладів освіти рекомендуємо звернути увагу на ті компетентності та здатності, які відповідальні за ефективність управлінської діяльності. Особливої уваги потребує посилення ефективності управлінської діяльності на основі інформаційно-цифрової компетентності. Робота з пошуковими системами може стати інструментом удосконалення ефективності ІЦК та шляхом до WB.

Список використаних джерел та літератури

1. Момот О.І., Демченко А.О. (2013). Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. URL: http://www.evd-journal.org/download/2013/2013-3/EVD_2013-No.3-207-210.pdf.
2. Поляк О.В. Місця якості та ефективності в діяльності закладів освіти України: правовий механізм регулювання. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці». 2024. №39. С. 565-577 (784 с.). URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/10.05.2024/27>.
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січ. 2020 р. №463-IX. Дата оновлення: 01.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
4. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. №2145-VIII. Дата оновлення: 01.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
5. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17 верес. 2021 р. №568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>.