



Теорія і методика управління освітою

УДК 37.07:005.336.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20059185>

РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ТА ВПРОВАДЖЕННІ КАДРОВОЇ АВТОНОМІЇ

Кріпак Тетяна Петрівна

здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

ORCID: 0009-0002-5366-3962

E-mail: ktrv1009@gmail.com

Прийнято: 11.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Упровадження кадрової автономії у закладах освіти потребує не лише комплексного висвітлення теоретичних засад управління людськими ресурсами, але й практичних рішень керівників стосовно кадрової політики закладу освіти, а також опису інноваційних управлінських практик, пропозицій щодо формування високопрофесійних, конкурентоспроможних, творчих колективів. У статті на основі аналізу діяльності закладів загальної середньої освіти в місті Кривий Ріг у 2024-2025 роках визначено та схарактеризовано роль керівника закладу освіти у формуванні та впровадженні кадрової автономії. Установлено, що кадрова стратегія базується на принципах: зайнятості, навчання, оплати праці, трудових відносин, добробуту. Формування кадрової політики дозволяє керівнику закладу освіти наступне: своєчасно та якісно укомплектувати заклад працівниками; ефективно використовувати трудові ресурси за їх



кваліфікацією; створити умови, за яких працівники відчуватимуть задоволення від роботи; зберігати позитивний мікроклімат у колективі. Визначено причини необхідності впровадження у закладі освіти кадрової політики: формування високого рівня відповідальності у працівників; використання різних форм трудових договорів; актуалізація безперервного навчання працівників, підвищення рівня їхньої професійної компетентності, спрямування роботи на результат.

Для отримання емпіричних даних щодо ставлення до автономізації закладу освіти, його кадрової автономії та визначення ролі керівника у цьому процесі нами було проведено опитування керівників (42 особи), педагогічних працівників (1022) та батьків здобувачів освіти (6684) в 45 закладах загальної середньої освіти Кривого Рогу. Визначено, що роль керівника у впровадженні кадрової автономії закладу освіти надзвичайно важлива: саме керівник несе персональну відповідальність за кадрові рішення, спрямовує команду на формування кадрової політики та управлінської культури на підґрунті підтримки, командної роботи, лідерства, рефлексії та саморефлексії, ініціативності, креативності, сприяє професійному зростанню педагогічних кадрів. Ефективність трансформації освіти загалом, її результативність залежить від успішного впровадження автономізації закладів освіти, від залученості до цього процесу керівників, педагогічного колективу, здобувачів освіти та їхніх батьків, усієї територіальної громади. Постійний моніторинг якості освітніх послуг, системний аналіз сучасного стану управління освітою на всіх рівнях сприятиме подальшій розбудові української освіти.

Ключові слова: автономізація, кадрова політика, кадрова автономія, кадрова стратегія, управлінські рішення, керівник закладу освіти.



THE ROLE OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL AUTONOMY

Kripak Tetyana Petrovna

student of higher education of the third (educational and scientific) level

ORCID: 0009-0002-5366-3962

Email address: ktrv1009@gmail.com

Abstract. The implementation of personnel autonomy in educational institutions requires not only a complex coverage of the theoretical principles of human resources management, but also practical decisions of managers regarding the personnel policy of the educational institution, as well as a description of innovative management practices, proposals for the formation of highly professional, competitive, creative teams. The article, based on an analysis of the general secondary education institutions' activities in the city of Kryvyi Rih in 2024-2025, identifies and characterizes the role of the head of the educational institution in the formation and implementation of personnel autonomy.

It is established that the personnel strategy is based on the following principles: employment, training, salary, labor relations, and welfare. The formation of a personnel policy allows the head of an educational institution to do the following: to staff the institution with employees in a timely and high-quality manner; to effectively use labor resources according to their qualifications; to create conditions under which employees will feel satisfaction from work; to maintain a positive microclimate in the team.

The reasons for the need to implement a personnel policy in an educational institution are identified: forming a high level of responsibility among employees; using various forms of employment contracts; updating continuous training of



employees, increasing the level of their professional competence, and focusing work on results.

To obtain empirical data on attitudes towards the autonomy of an educational institution, its personnel autonomy, and determination of the leader's role in this process, we conducted a survey of leaders (42 people), teaching staff (1,022), and parents of students (6,684) in 45 secondary education institutions in Kryvyi Rih. It is determined that the role of the manager in implementing personnel autonomy in an educational institution is extremely important: it is the manager who bears personal responsibility for personnel decisions, directs the team to form personnel policy and management culture based on support, teamwork, leadership, reflection and self-reflection, initiative, creativity, and promotes the professional growth of teaching staff.

The efficiency of the transformation of education in general, its effectiveness depends on the successful implementation of the autonomy of educational institutions, on the involvement of managers, teaching staff, students and their parents, and the entire territorial community in this process. Constant monitoring of the quality of educational services, systematic analysis of the current state of education management at all levels will contribute to the further development of Ukrainian education.

Keywords: autonomization, personnel policy, personnel autonomy, personnel strategy, management decisions, head of an educational institution.

Постановка проблеми. Працівники закладу освіти є його найціннішим ресурсом, адже без професіоналів і чіткої кадрової політики забезпечити якість освіти неможливо. Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» виголосили право закладів освіти на кадрову автономію, що розуміється як «право закладу освіти на прийняття самостійних, незалежних та відповідальних кадрових рішень у межах закладу



освіти та в рамках, визначених чинним законодавством» [6; 7], тобто це право закладу на кадрову політику задля створення передумов його успішної діяльності (див. також: [9, с. 39; 12, с. 50]).

Безперечно, важливим чинником результативного функціонування закладу освіти є педагогічні кадри, які визначають і формують його креативний, інноваційний, інтелектуальний, соціально-культурний, дидактичний потенціал, забезпечують його «здатність до стратегічного розвитку, адаптації та підвищення якості освітньої діяльності» [8, с. 5]. Створення системи ефективного використання кадрового потенціалу, що відповідає сучасним вимогам і здатний реалізувати освітню місію, є одним із важливих завдань керівника закладу освіти.

Упровадження кадрової автономії у закладах освіти потребує не лише комплексного висвітлення теоретичних засад управління людськими ресурсами, але й практичних рішень керівників стосовно кадрової політики закладу освіти, а також опису інноваційних управлінських практик, пропозицій щодо формування високопрофесійних, конкурентоспроможних, творчих колективів.

Нагальними є дослідження щодо виявлення найактуальніших організаційно-управлінських, кадрових, фінансових і академічних проблем і викликів, що заважають розвитку нової української школи, та визначення перспективних шляхів їх подолання.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми впровадження кадрової автономії закладу освіти як складника реформування освітньої системи присвячено як методичні, практичні та навчальні посібники (В. Гуменюк і Т. Бенедя, «Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії» [3], Т. Сич, «Управління людськими ресурсами закладу освіти» [11], В. Радкевич, А. Гуржій, М. Пригодій, Г. Романова, «Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти» [8],



«Упровадження та розвиток шкільної автономії в умовах децентралізації в освіті» за загальною редакцією В. Стойкової, О. Петушкової, А. Аносової [12]), так і наукові статті (О. Власюк, Т. Дараган [2], О. Клепуц [4], С. Романюк [9] та ін.). Автори приділяють увагу висвітленню науково-теоретичних засад кадрового менеджменту, умов упровадження кадрової автономії та її законодавчого забезпечення, пропонують методичні рекомендації з управління людськими ресурсами закладу освіти.

Важливою науково-методичною підтримкою для управлінців різних рівнів, у тому числі й керівників закладів освіти, є ґрунтовні посібники «Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії» В. Гуменюк і Т. Бенеди [3] та «Управління людськими ресурсами закладу освіти» Т. Сич [11], в яких схарактеризовано нормативно-законодавчу базу автономізації закладів освіти, висвітлено теоретичні та практичні питання щодо управління людськими ресурсами закладу освіти, потрактовано поняття та терміни освітнього кадрового менеджменту, проаналізовано поточну кадрову ситуацію та прогнозовано тенденції змін кадрової політики в майбутньому.

У методичному посібнику «Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти», створеному авторським колективом (В. Радкевич, А. Гуржій, М. Пригодій, Г. Романова), систематизовано сучасні підходи та технології планування кадрових потреб, добору, адаптації, розвитку та оцінювання персоналу, окреслено стратегії формування ефективної системи мотивації й організаційної культури, а також висвітлено особливості застосування цифрових HR-інструментів і HR-аналітики, інноваційних методів управління, практичних механізмів забезпечення професійного зростання педагогічних і адміністративних працівників [8].

Своєчасним для управлінців і керівників є практичний посібник «Упровадження та розвиток шкільної автономії в умовах децентралізації в освіті», розроблений експертами ГО «Про.Світ» на основі результатів



дослідження стану автономії закладів загальної середньої освіти, впровадження програми підвищення кваліфікації адміністрації ЗЗСО (січень-червень 2025 р.; охоплено 248 освітян із 14 громад України) [12]. На нашу думку, цей посібник може допомогти «перетворити автономію на інструмент розвитку шкіл і громад» [12], сприятиме більш ефективному впровадженню автономії закладів освіти.

Зазначимо, що команда ГО «Про.Світ» багато робить для активізації процесу впровадження автономії закладів освіти в Україні, веде роз'яснювальну роботу серед освітян і управлінців, популяризує найкращі результати проведеної автономізації. Так, у 2025 р. експертами ГО «Про.Світ» було проведено навчання для управлінських команд, надано допомогу громадам у впровадженні автономії закладів освіти. Стосовно кадрової автономії, також наявні позитивні результати проведеної фахівцями роботи: у Володимирській громаді створено кадровий резерв і введено конкурсний відбір педагогів, що дозволяє школам планувати майбутнє команди, а не лише закривати вакансії; Демидівською громадою для залучення й утримування фахівців у сільській місцевості запущено програму «Вчитель громади» з житлом і пільгами для педагогів [1].

Більшість експертів ГО «Про.Світ» проводять наукові дослідження щодо різних проблем трансформації освіти та автономізації закладів освіти. Наприклад, у розвідці О. Клепуц, яка є однією з експертів ГО «Про.Світ», кадрову автономію розглянуто як основу освітнього лідерства, як підтвердження суб'єктності керівника закладу освіти, а не лише як інструмент ефективного менеджменту. Авторка на основі конкретних прикладів шкільних кейсів (Козівський ліцей – «Школа професійного зростання»; Жовтанецький ліцей як командоцентрична школа) демонструє різні моделі реалізації кадрової автономії [4].



Незважаючи на інтерес науковців до проблем автономізації закладів в умовах децентралізації в освіті загалом і впровадження кадрової автономії зокрема, на наш погляд, досліджень практичного спрямування, в яких були б проаналізовано позитивні та негативні приклади впровадження задекларованої законодавством автономії школи в різних регіонах України, рекомендовано інноваційні управлінські рішення, алгоритми управлінських дій і сучасні методи та форми управління, що сприятимуть розвитку компетентностей керівників закладів освіти.

Мета статті – на основі аналізу діяльності закладів загальної середньої освіти в місті Кривий Ріг у 2024-2025 рр. схарактеризувати роль керівника закладу освіти у формуванні та впровадженні кадрової автономії.

Методи дослідження. Під час дослідження було використано комплекс наукових методів: аналіз нормативно-законодавчих документів і наукової літератури – для визначення теоретичних засад автономізації закладів освіти в Україні; системний і порівняльно-зіставний аналізи – для визначення ролі керівників у процесі формування та впровадження кадрової автономії закладу освіти; праксиметричні методи – для вивчення та аналізу діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах автономії та децентралізації в освіті; діагностичні (анкетування, опитування керівників закладів загальної середньої освіти, педагогів, батьків здобувачів освіти) – для отримання емпіричних даних щодо ставлення до автономізації закладу освіти та визначення ролі керівника у цьому процесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні кадрова автономія – це «простір можливостей для формування сильної, вмотивованої, гнучкої команди, здатної творити зміни в освіті» [12, с. 50].

Погодимось із думкою О. Клепуц: «Кадрова автономія – це не декларація, а стратегічний вибір школи. Це довгий шлях із малих кроків: від першого обговорення до живого документа політики, від внутрішньої школи



до взаємного наставництва. Головне – створити середовище, в якому вчитель хоче зростати, а команда – розвиватися разом» [4].

Формою реалізації кадрової політики є кадрова стратегія, тобто набір основних принципів, правил і цілей роботи з працівниками, який дає змогу підняти престиж закладу, забезпечити позитивну атмосферу в колективі, підтримку, командну роботу, розвиток педагогічної майстерності працівників, запобігти звільненням, утисненням тощо.

Кадрова стратегія базується на принципах:

- зайнятості: забезпечення ефективними працівниками, створення безпечних умов праці та можливості для кар'єрного зростання;
- навчання: створення умов для навчання, щоб працівники могли ліпше виконувати свої функції та підготуватися для кар'єрного зростання;
- оплати праці: забезпечення отримання заробітної плати, преміювання, заохочення відповідно до здібностей, досвіду, досягнень працівників;
- трудових відносин: ефективне розв'язання трудових проблем, створення стилю керівництва;
- добробуту: надання допомоги працівникам, які захворіли, розв'язання особистих проблем.

Що дає кадрова політика керівнику закладу освіти? По-перше, своєчасно та якісно укомплектувати заклад працівниками; по-друге, ефективно використовувати трудові ресурси за їх кваліфікацією; по-третє, створити умови, за яких працівники відчуватимуть задоволення від роботи; по-четверте, зберігати позитивний мікроклімат у колективі.

Що дає кадрова політика закладу освіти? По-перше, формує рівень відповідальності у працівників; по-друге, дозволяє використовувати різні форми трудових договорів (повну, часткову, погодинну зайнятість; дистанційну роботу); актуалізує безперервне навчання працівників, спрямування роботи на результат.



Таким чином, у межах кадрової автономії керівники закладів освіти сьогодні здійснюють:

- 1) прийняття, звільнення, переведення працівників закладу освіти;
- 2) адаптацію новопризначених працівників;
- 3) формування орієнтовного переліку навичок і компетенцій, які потрібні працівникам, щоб реалізувати освітню програму закладу;
- 4) розподіл годин тижневого навантаження;
- 5) формування та затвердження штатного розпису закладу освіти;
- 6) сприяння кар'єрному зростанню працівників;
- 7) організацію системи підвищення кваліфікації та проведення атестації педагогічних працівників, їхньої самоосвіти;
- 8) вирішення конфліктних ситуацій в колективі;
- 9) взаємодію з іншими організаціями.

На нашу думку, автономізація за всіма видами автономії (кадрової, фінансової, академічної, організаційної) закладу освіти буде результативною, якщо буде будуватися за демократичною моделлю керівництва. За Б. Чижевським, важливими умовами такої моделі є такі: «1) пізнання об'єктивних умов і вимог управлінського процесу, підстав ухвалення управлінських рішень і їх реального впливу на якість життя й реалізацію прав, свобод, обов'язків учасників освітнього процесу; 2) усвідомлення й прийняття суб'єктами прав, свобод, обов'язків, особливостей, закономірностей, завдань і принципів освітнього процесу, спільних цінностей; 3) забезпечення відповідності управлінської діяльності вимогам, закономірностям, принципам поєднання духовних (натуральних), природних і юридичних законів; 4) усвідомлення того, що управління відбувається на різних рівнях реальності, має багато аспектів і напрямів, різноманітні можливості й певні межі, тобто постійно розвивається» [13, с. 36].



Департаментом освіти і науки виконкому Криворізької міської ради у 2024-2025 рр. було проведено дослідження щодо ступеня впровадження кадрової автономії закладів освіти Кривого Рогу. Схарактеризуємо отримані результати.

Відповідно до засад кадрової автономії, керівники відповідають за певні управлінські рішення. Розглянемо ці управлінські рішення з точки зору виявлених під час дослідження діяльності керівників загальної середньої освіти Кривого Рогу проблем, труднощів і шляхів їх подолання.

1. Прийняття, звільнення, переведення працівників.

Підкреслимо, що вирішувати питання, пов'язані з трудовими відносинами, керівнику допомагають внутрішні локальні документи – статут, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, посадові інструкції. Більшість керівників закладів середньої освіти м. Кривий Ріг, враховуючи зміни в законодавстві у зв'язку з воєнним станом на основі законодавчих актів щодо прийняття, звільнення та переведення працівників розробили умови щодо порядку прийому на роботу (співбесіда, строкова угода).

2. Розподіл годин тижневого навантаження.

Одним із питань, яке найчастіше призводить до конфліктів (КГ 66, 22, 36, КГ «Інтелект») є розподіл тижневого навантаження. У зв'язку з реформуванням, зменшенням контингенту дітей, чисельність і склад педагогічних колективів зменшується. І тут важливо дотримуватися вимог законодавства щодо скорочення штату або чисельності працівників, про що забувають директори. Не завжди до вирішення цього питання залучаються кафедри чи методичні об'єднання педагогів, які самостійно можуть вирішити питання щодо навантаження. Останнім часом все частіше батьки здобувачів освіти виказують незадоволення тим чи тим учителем, вихователем, і керівникові необхідно знайти рішення, щоб всіх задовольнити.

3. Формування та затвердження штатного розпису.



Зазначимо, що штатний розпис закладу освіти формується на підставі Типових штатних розписів, які затверджуються МОН України. Однак директор закладу має право змінити штати або ввести в нього посади, які не передбачені штатними нормативами.

4. Організація системи підвищення кваліфікації та проведення атестації.

Створення системи професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічної майстерності педагогічних працівників є чи не найважливішою і не найскладнішою ділянкою роботи керівника і всього закладу освіти. Внесення змін у чинну нормативно-правову базу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників (Постанова КМУ від 21.08.2019 №800 зі змінами внесеними Постановою КМУ від 27.12.2019 №1133 «Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників») дає право самостійно планувати підвищення кваліфікації своїх педагогічних працівників і розпоряджатися відповідними коштами. До того ж вчителі мають можливість обирати як форму підвищення кваліфікації (формальну, неформальну або інформальну), так і те, де проходитиме підвищення кваліфікації.

У професійному розвитку педагогічних працівників значне місце займає методична робота в закладі, вплив методичних об'єднань. У закладах існує внутрішня система професійного зростання: не дивлячись на сьогоденні обставини, проводяться семінари, майстер-класи, круглі столи, презентується власний досвід педагогічної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» [7] у криворізьких закладах почала діяти педагогічна інтернатура – форма післядипломної педагогічної освіти, яка передбачає систематичну роботу педагогічного працівника над формуванням і вдосконаленням педагогічної майстерності впродовж першого року професійної діяльності під



керівництвом педагога-наставника. Згідно з Положенням про педагогічну інтернатуру директор забезпечує проходження педагогічної інтернатури та координує діяльність педагога-наставника й інтерна – особи, яку вперше призначено на посаду педагогічного працівника та яка не має досвіду педагогічної діяльності. У Кривому Розі педагогічна інтернатура запроваджена в 10 закладах загальної середньої освіти.

Особлива увага повинна приділяється самоосвіті педагогів. На жаль, не в усіх закладах освіти і не завжди проводять публічну презентацію результатів самоосвіти вчителів. Однак це досить вагомий важіль підвищення комплексної оцінки професійної діяльності педагогічного працівника, яка надається під час його атестації. У Кривому Розі у 2023-2024 та 2024-2025 н. р. атестація проводилася відповідно до Положення, яке зорієнтоване на Професійні стандарти для вчителя закладу загальної середньої освіти, вихователя закладу дошкільної освіти (накази Мінекономіки України від 19.10.2021 №755-21, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 №2736-20). Головною проблемою цих атестацій було здійснення оцінювання рівня сформованості компетентностей педагогів відповідно до вказаних стандартів. І надати допомогу у вирішенні цієї проблеми повинен був Центр професійного розвитку педагогічних працівників, але цього не сталося, до того ж звернень керівників до Центру не було. Опорні школи в районах з питань атестації більше консультували щодо змісту нового Положення. Вважаємо, що фахівцям Центру професійного розвитку педагогічних працівників необхідно розробити методичні рекомендації щодо оцінювання рівня сформованості компетентностей педагогів, в яких б чітко були описані процедури, механізми, методи, критерії такого оцінювання.



При формуванні кадрової політики закладу освіти необхідно пам'ятати, що управлінські рішення керівника щодо застосування права закладу на кадрову автономію мають ряд обмежень:

- обмеження регламентовані трудовим законодавством;
- необхідність узгодження цілого ряду управлінських рішень із профспілковою організацією;
- необхідність урахування можливого чи потенційного конфлікту інтересів;
- урахування фінансової спроможності забезпечити реалізацію прийнятих кадрових рішень.

Наприклад, пропозиції про внесення змін до штатного розпису, які надаються керівниками, пов'язані з інклюзивною або спеціальною освітою, не завжди задовольняються, що впливає на загальну організацію освітнього процесу. Право педагога на вибір місця підвищення кваліфікації не може бути реалізоване сповна, оскільки фінансові органи не завжди оплачують підвищення кваліфікації в інших закладах, окрім регіонального. Існує проблема з діяльністю профспілок.

У законодавчих документах і науковій літературі [6; 7; 9; 12] визначено критерії вимірювання ефективності кадрової політики, а саме:

- рівень укомплектування закладу освіти педкадрами;
- рівень плинності кадрів або її відсутність;
- динаміка професійного росту працівників закладу;
- рівень успішності та результативності освітнього процесу в закладі;
- наявність або відсутність конфліктів.

Проведене нами дослідження дозволяє виокремити наступні проблеми в реалізації кадрової автономії в закладах освіти Кривого Рогу:

1. Формування кошторису та штатного розпису закладів залежать від державних і місцевих бюджетів, ступеня фінансової автономії, однак не всі



керівники закладів освіти знають свої кошториси та вміють ними ефективно та юридично правильно розпоряджатися.

2. Перед кадровим забезпеченням закладів освіти стоїть чимало проблемних питань, що потребують термінового розв'язання: плинність кадрів у зв'язку з воєнним станом, зменшення навантаження; зниження престижності педагогічної праці; втручання в питання прийому на роботу педагогічних працівників без педагогічної освіти централізованих бухгалтерій відділів освіти всупереч законодавству; відсутність інформації про вакансії на сайтах закладів.

3. Конкуrentність: приватні заклади освіти можуть дозволити пропонувати кращі умови праці, порівняно з державними чи комунальними закладами.

4. Відповідальність керівних кадрів. На жаль, є випадки надмірної концентрації повноважень керівника (наприклад у КГ №48) – авторитарний стиль керівництва, про що свідчать звернення педагогів і батьків до департаменту, МОН України та інших інстанцій. Підкреслимо, що наявність кадрової автономії покладає на керівника додаткову відповідальність – потрібно бути фахівцем із питань трудового законодавства, економіки, менеджменту, соціології. Наприклад, робота педагогів за кордоном. Деякі керівники навіть не оформили відповідні накази про переведення вчителів, які виїхали, на дистанційну форму роботи, що може привести в майбутньому до конфліктів. Деякі керівники бояться брати на себе відповідальність, коли стикаються з проблемою, чекають, що хтось інший буде вирішувати її. Так, були прикрі випадки, коли у розв'язанні конфліктів щодо розподілу навантаження брав участь департамент освіти та науки міськвиконкому.

І. Саух підкреслює: «насамперед керівник закладу освіти має бути професіоналом своєї справи (висококваліфікований педагог-новатор), володіти професійними знаннями з управління» [10, с. 155].

Таким чином, від професіоналізму керівника багато в чому залежить успішний розвиток закладу освіти, його конкурентоспроможність і авторитет. Керівник має бути справжнім лідером: організовувати свою команду, брати участь сам безпосередньо в налагодженні комунікацій і зацікавленого діалогу з працівниками.

Наразі гостро відчувається потреба в підготовці кандидатів, які в майбутньому візьмуть участь у конкурсі на посади керівників. Так, станом на січень 2025 р. у закладах освіти Кривого Рогу працюють 95 керівників-пенсіонерів, яким за 60 років; до вікової категорії 51-60 років належать 142 керівників; 90 керівників молодші за 50 років (рис. 1). І кількість керівників пенсійного віку зростає кожного року. Тому, при відновленні процедури проведення конкурсів на посади керівників, більше третини закладів загальної середньої освіти потребуватимуть одночасного проведення конкурсу та оновлення керівного складу.

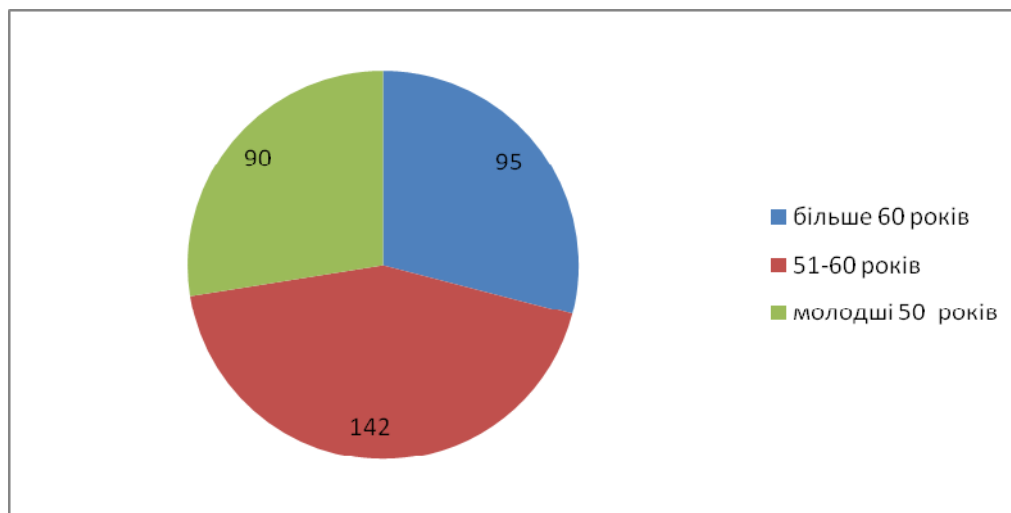


Рис.1. Віковий склад керівників закладів загальної середньої освіти (м. Кривий Ріг)

*Розроблено автором на основі даних Департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради

Зазначимо, що система підготовки керівників закладів освіти до реалізації ними права на кадрову автономію закладу потребує постійної уваги та вдосконалення. Сьогодні із 327 керівників закладів освіти Кривого



Рогу 32 мають наукові ступені та вчені звання, 12 – другу освіту за спеціальністю «Управління закладом освіти», «Менеджмент в освіті», 4 керівника навчаються і отримують другу освіту за спеціальністю «Психологія», «Спеціальна освіта». Але кількість цих керівників становить всього 14% від загальної чисельності.

Для підвищення компетентності керівників проводяться науково-методичні заходи різних рівнів і організовано навчання у створених у Кривому Розі «Школах директорів»:

- для директорів закладів загальної середньої освіти зі стажем роботи до 3-х років працює «Школа молодого директора», на заняттях якої досвідчені керівники діляться своїм досвідом;

- для директорів та працівників закладів дошкільної освіти, а також заступників керівників закладів загальної середньої освіти працює «Школа резерву керівних кадрів»; активізовано роботу з резервом на посади директорів закладів початкової освіти.

Для отримання емпіричних даних щодо ставлення до автономізації закладу освіти та визначення ролі керівника у цьому процесі нами було проведено опитування керівників, педагогічних працівників та батьків учнів в 45 закладах загальної середньої освіти Кривого Рогу. Пропоновані питання стосувалися кадрової автономії, дотримання прав здобувачів освіти в закладі, стилю керівництва. В опитуванні взяли участь 1022 педагога, 6684 батьків, 42 керівника.

Ось деякі результати опитування педагогів:

1. У закладі створено умови для постійного підвищення кваліфікації, атестації та сертифікації?

Так – 90,7% (927 опитуваних).

Ні – 0,2% (2).

2. Що перешкоджає вашому професійному розвитку?



Жодних перешкод – 81% (828 опитуваних).

Недостатня матеріально-технічна база – 14,2% (145).

Відсутність матеріального заохочення з боку керівництва – 6,3% (64).

3. Ви задоволені умовами праці в закладі?

Цілком задоволений – 62,6% (640 опитуваних).

Незадоволений – 0,9% (9).

4. Ви задоволені мотиваційним заходами, які практикуються в закладі (нагородження, преміювання)?

Так – 42,6% (435 опитуваних).

Ні – 3,9% (40)

5. Психологічний клімат сприяє співпраці педагогів?

Так – 74,4% (760 опитуваних).

Ні – 1,2% (12).

6. Права педагогічних працівників дотримуються в закладі?

Так – 78,1% (798 опитуваних).

Ні – 0,7% (7).

7. У закладі дотримуються вимоги щодо розподілу навантаження?

Так – 75% (766 опитуваних).

Ні – 0,2% (2).

8. Від кого Ви зустрічали випадки мобінгу щодо себе?

Від керівника – 2,7% (28 опитуваних).

Від батьків учнів – 18,9% (193).

9. У закладі освіти проводяться заходи щодо формування негативного ставлення до корупції?

Так – 87,2% (891 опитуваних).

Ні – 6,7% (68).

На ті ж самі питання керівники закладів освіти відповіли наступним чином:



- 100% опитуваних відповіли позитивно на такі питання: 1) є умови для постійного підвищення кваліфікації; 2) права педагогічних працівників дотримуються в закладі; 3) у закладі дотримуються вимоги щодо розподілу навантаження; 4) у закладі проводяться заходи щодо формування негативного ставлення до корупції;

- умовами праці цілком задоволені 24 керівника, відповіли «переважно так» – 18 осіб;

- на те, що психологічний клімат сприяє співпраці педагогів, вказали 36 керівників; співпраця щодо ситуації – 6;

- 3 керівника вказали на випадки мобінгу в закладі.

В опитуванні брали участь і батьки здобувачів освіти (6684 осіб). Ось їхні відповіді на питання: У разі виникнення конфлікту з учителем керівник допомагає у його вирішенні?

Завжди – 88% батьків (5931).

Інколи – 9% (611).

Майже ніколи – 3% (232).

Батьки здобувачів освіти визначили позитивні та негативні риси характеру керівника, що впливають на мікроклімат у закладі освіти та на якість освітніх послуг. Так, серед якостей керівника, які імпонують батькам, були вказані такі: відповідальність, компетентність, ініціативність, доброзичливість, повага до дітей і батьків, тактовність, чесність, справедливість, почуття гумору (перелік якостей – від найпоширенішої відповіді до менш частотної).

Батьки називали й негативні якості, які притаманні деяким керівникам: постійно відсутні на роботі; самоусунення від вирішення проблем; не завжди тримає слово; брехливість; невміння слухати думку інших; байдужість; можуть кричати на всіх.



Як бачимо, професіоналізм та особисті якості керівника є запорукою працездатності педагогічного колективу, добробуту учнів, спокою батьків, задоволеності соціальних замовників.

Погодимося з думкою, висловленою в статті Н. Клокар, Г. Науменка, Л. Гунько: «Важливо, щоб директор та колектив закладу освіти вибудовували дієву модель партнерства школи, влади і громади задля реалізації завдань опорної школи, залучення формальних і неформальних інституцій до створення умов здобуття якісної освіти жителями громад. Демократичне врядування у школі забезпечує реалізацію прав і свобод учасників освітнього процесу, гарантує свободу слова органам учнівського самоврядування, педагогічній та батьківській громаді, відкриває можливість впливу на якість освітнього процесу» [5, с. 23].

Отже, роль керівника у впровадженні кадрової автономії закладу освіти надзвичайно важлива: саме керівник несе персональну відповідальність за кадрові рішення, спрямовує команду на формування кадрової політики та управлінської культури на підґрунті підтримки, командної роботи, лідерства, рефлексії та саморефлексії, ініціативності, креативності, сприяє професійному зростанню педагогічних кадрів і створенню сучасного освітньо-виховного середовища. Узагальнено роль керівника закладу освіти у формуванні та впровадженні кадрової автономії показано на рис. 2.

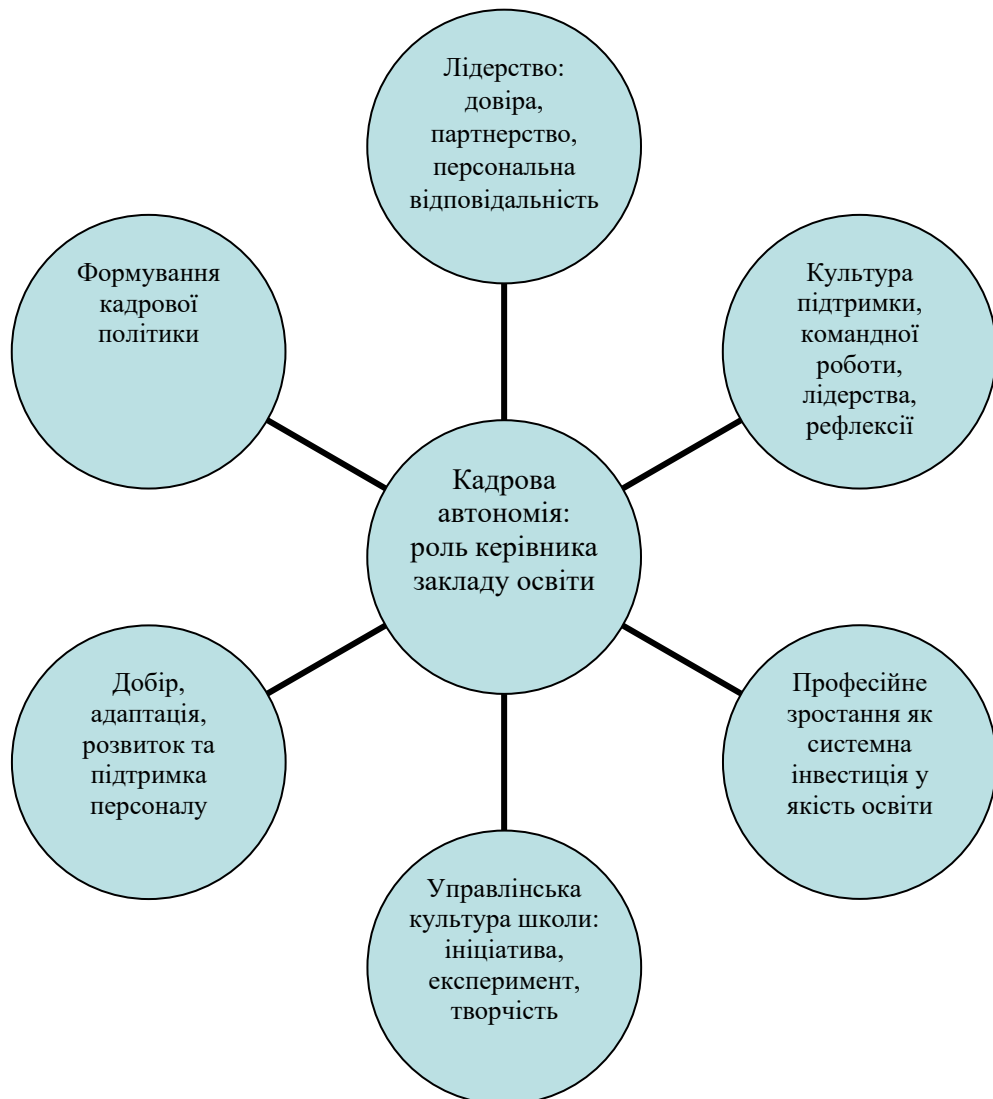


Рис. 2. Роль керівника закладу освіти у впровадженні кадрової автономії

* Розроблено автором

Висновки. Таким чином, керівники закладів освіти можуть сьогодні формувати ефективну команду, в якій всі учасники розділяють бачення перспективи роботи та розвитку освітнього закладу, колективно та творчо реалізувати мету та освітню місію, готові нести відповідальність за свої рішення. І завдання органів управління освітою сприяти їм в цьому.

Ефективність трансформації освіти загалом, її результативність залежить від успішного впровадження автономізації закладів освіти.



Постійний моніторинг якості освітніх послуг, системний аналіз сучасного стану управління освітою на всіх рівнях сприятиме подальшій розбудові української освіти.

Перспективи подальших досліджень. Пропоноване дослідження не вичерпує усі проблеми готовності керівників до впровадження реальної автономії закладів освіти. Подальшого вивчення та аналізу потребує питання щодо академічної, організаційної та фінансової автономії української школи в умовах децентралізації освіти.

Література

1. Автономія школи на практиці: як українські громади крок за кроком змінюють освіту. *Центр інноваційної освіти «Про.Світ»*. 2025. URL: <https://prosvitcenter.org/library/avtonomiia-shkoly-na-praktytsi-iak-ukrainski-hromady-krok-za-krokom-zminiuiut-osvitu/>
2. Власюк О., Дараган Т. Автономія закладу вищої освіти: принципи впровадження в Україні. *Нові технології навчання* [інтернет]. 08, Жовтень 2024 [цит. за 19, Лютий 2026]. №98. С. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.02>.
3. Гуменюк В., Бенедат Т. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії: навч.-метод. посібник / за заг. ред. В. В. Гуменюк. 2-ге вид. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г. вид., 2019. 256 с.
4. Клепуц О. Кадрова автономія: в основі змін і зростання освітньої команди. *Центр інноваційної освіти «Про.Світ»*. 2025. URL: <https://prosvitcenter.org/library/kadrova-avtonomiia-v-osnovi-zmin-i-zrostannia-osvitnoi-komandy/>
5. Клокар Н., Науменко Г., Гунько Л. Автономія опорної школи і механізми її забезпечення. *Рідна школа*. 2018. №5-8. С. 19-24. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717544/1/АВТОНОМІЯ%20ОШ%20РІДНА%20ШКОЛА.pdf>



6. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
7. Про повну загальну середню освіту: Закон України № 463-IX від 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
8. Радкевич В., Гуржій А., Пригодій М., Романова Г. Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти: методичний посіб. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2026. 73 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748324/1/MP_TehnUprav_2026.pdf
9. Романюк С. В. Кадрова автономія закладу освіти. *Педагогічний пошук*: науково-методичний журнал. Луцьк. 2023. №3 (119). С. 39-41. URL: file:///E:/@%20Приход/Pedposhuk_3_2023-41-43.pdf
10. Саух І. Основні концептуальні підходи до формування креативної управлінської компетентності керівника. *Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії*: монографія [Електронне видання] / О. М. Онаць, І. В. Саух, Б. Г. Чижевський, Л. М. Попович, А. Ю. Данко. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2024. 225 с. С. 146-157. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-983-484-3-2024-225>
11. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти: навч. посіб. / Держ. закл. «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7809/1/Sich.pdf>
12. Упровадження та розвиток шкільної автономії в умовах децентралізації в освіті: практ. посіб. / уклад. А. Аносова, С. Запісов, О. Клепуц, Ж. Король, Т. Луговська, О. Петушкова, В. Стойкова; за заг. ред. В. Стойкової, О. Петушкової, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2025. 102 с. URL: <https://prosvitcenter.org/product/praktychnyy->



[posibnyk-uprovadzhennia-ta-rozvytok-shkilnoi-avtonomii-v-umovakh-detsentralizatsii-v-osviti/](#)

13. Чижевський Б. Теоретико-методологічні засади державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти як демократичної моделі керівництва в умовах децентралізації. *Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: монографія* [Електронне видання] / О. М. Онаць, І. В. Саух, Б. Г. Чижевський, Л. М. Попович, А. Ю. Данко. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2024. 225 с. С. 26-45. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-983-484-3-2024-225>