

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління
д.н.держ.упр., доц.

Рябець Катерина Анатоліївна

(підпис)

« 01 » чрудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальності 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала

студентка групи УЗОм-1-24-1.4з

Ільченко Леся Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

доцентка кафедри управління

Михацька Алла Валер'янівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Ільченко Л.А., «Управління кадровим забезпеченням діяльності закладів освіти». Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Михацька Алла Валер'янівна, доцент кафедри управління Факультету інформаційних технологій та управління.

У роботі проведено комплексне дослідження системи управління кадровим забезпеченням у сфері освіти. У першому розділі розкрито теоретичні засади кадрового забезпечення, визначено його сутність, функції та принципи, а також проаналізовано законодавчі й нормативні положення, що регламентують кадровий менеджмент в освітніх установах.

У другому розділі здійснено детальний аналіз системи управління персоналом у Ліцеї № 190: подано загальну характеристику закладу, досліджено кадрову політику й структуру педагогічного складу, виявлено ключові проблеми та недоліки в організації кадрової роботи.

Обґрунтовано шляхи удосконалення кадрового забезпечення, запропоновано напрями оптимізації кадрового планування, сучасні підходи до мотивації й оцінювання персоналу, а також рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів у сфері кадрового менеджменту.

Ключові слова: професіоналізм, педагог, система управління персоналом, процес, оцінка, метод, кадрова політика, ефективність, освіта.

Структура роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатків. Обсяг роботи – 74 сторінки, 18 рисунки, 7 таблиць. Кількість використаних джерел – 62 на 5 сторінках.

SUMMARY

Ilchenko L.A., “Management of personnel support in educational institutions.”
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific advisor – Mykhatska Alla Valeryanivna, docent of the Department of Management of the Faculty of Information Technologies and Management.

The work conducted a comprehensive study of the personnel management system in the field of education. The first section reveals the theoretical foundations of personnel management, defines its essence, functions and principles, and analyzes the legislative and regulatory provisions regulating personnel management in educational institutions.

The second section provides a detailed analysis of the personnel management system in Lyceum No. 190: a general description of the institution is presented, personnel policy and the structure of the teaching staff are studied, key problems and shortcomings in the organization of personnel work are identified.

Ways to improve personnel management are substantiated, directions for optimizing personnel planning, modern approaches to motivating and evaluating personnel, as well as recommendations for increasing the efficiency of management processes in the field of personnel management are proposed.

Keywords: professionalism, teacher, personnel management system, process, assessment, method, personnel policy, efficiency, education.

Structure of the work: the work contains an introduction, three chapters, conclusions, a list of used literature and appendices. The volume of the work is 74 pages, 18 figures, 7 tables. The number of used sources is 62 on 5 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У СФЕРІ ОСВІТИ.....	7
1.1 Теоретико-методологічні засади управління кадровим забезпеченням у сфері освіти.....	7
1.2 Управління персоналом у закладах освіти: основи та особливості оплати праці.....	12
1.3 Державна кадрова політика в освітній сфері: структура, принципи та механізми реалізації.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	28
2.1 Загальна характеристика ліцею.....	28
2.2 Аналіз кадрової політики та кадрового складу.....	30
2.3 Виявлення проблем в системі управління персоналом.....	34
2.4 Рекомендації та шляхи щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням закладу загальної середньої освіти.....	37
Висновки до розділу 2.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система освіти стикається з численними викликами, серед яких обмежене фінансування, нерівномірне кадрове забезпечення, зниження престижу педагогічної праці та необхідність розвитку цифрових компетентностей педагогів. Ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором підвищення якості освітніх послуг і конкурентоспроможності навчальних закладів. В умовах швидких суспільних трансформацій та реформування освітньої сфери актуальним стає розроблення комплексних підходів до кадрового забезпечення, що поєднують адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, цифровізацію процесів та стимулювання професійного розвитку педагогів. Реалізація таких підходів дозволяє підвищити ефективність роботи закладів освіти та забезпечити їхню здатність реагувати на сучасні виклики освітнього середовища.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування ефективних підходів до управління кадровим забезпеченням діяльності ЗЗСО та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Для виконання поставленої мети, у роботі виконано наступні завдання:

- аналіз теоретичних основи управління кадровим забезпеченням у сфері освіти;
- огляд системи управління персоналом у ліцеї № 190;
- дослідження шляхів удосконалення управління кадровим забезпеченням;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням діяльності ЗЗСО.

Об'єкт дослідження – кадрове забезпечення діяльності ЗЗСО.

Предмет дослідження – управління кадровим забезпеченням діяльності закладу загальної середньої освіти

Методи дослідження. У дослідженні використовуються кількісні та якісні методи оцінки кадрового потенціалу. Метод експертних оцінок для визначення ефективності кадрових рішень та порівняльний аналіз систем управління персоналом

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані заходи та рекомендації щодо оптимізації кадрової роботи, цифровізації процесів, вдосконалення мотиваційної системи та професійного розвитку педагогів можуть бути впроваджені в освітніх закладах для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрового потенціалу та формування сучасної конкурентоспроможної системи управління.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що містить 62 найменувань на 5 сторінках. Повний обсяг роботи складає 74 сторінки, основний текст розміщено на 65 сторінках. Робота містить 7 таблиць і 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У СФЕРІ ОСВІТИ

1.1 Теоретико-методологічні засади управління кадровим забезпеченням у сфері освіти

Кадрове забезпечення закладів освіти являє собою цілісну систему заходів, спрямованих на пошук, оцінювання, добір та налагодження ефективних взаємовідносин із трудовими ресурсами як у межах самого закладу, так і поза ним — для залучення нових тимчасових або постійних працівників, а також забезпечення їхнього професійного зростання [1].

До основних напрямів кадрового забезпечення належать[2]:

- удосконалення структури кадрової системи;
- організаційно-управлінська робота з персоналом.

Фундамент кадрового забезпечення становить комплекс заходів, що охоплює підбір, розстановку, переміщення, навчання, виховання та вивільнення працівників.

Формування структури системи кадрового забезпечення освітнього закладу базується на дотриманні низки принципів [3]:

- системного підходу, що передбачає розроблення показників для оцінювання компетентностей працівників;
- диференційованого підходу, який враховує професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців різних підрозділів і посад;
- поєднання кількісних і якісних критеріїв, що передбачає використання відповідних шкал, критеріїв та алгоритмів узагальнення оцінок.

Кількісні показники характеризують параметри трудових ресурсів: загальну чисельність персоналу, розподіл працівників за структурними підрозділами та категоріями [3].

Якісні показники визначають змістовні характеристики кадрового потенціалу закладу освіти, зокрема [4]:

- психофізіологічні (статеві-віковий склад, стан здоров'я, тип нервової системи);
- професійні (вимоги до виконання посадових обов'язків, структура робочих місць);
- кваліфікаційні (рівень освіти, професійний досвід, наявність компетентностей і навичок);
- соціальні (морально-психологічний клімат, ціннісні орієнтири, мотивація, прагнення до професійного розвитку).

Протягом своєї історії заклади освіти України зробили вагомий внесок у розвиток держави, ставши невід'ємною частиною її суспільного та культурного життя. Освітній і науковий потенціал країни відіграє ключову роль у формуванні її статусу як сучасної європейської держави [5].

У попередні періоди адміністративною системою управління виконувалась подвійна функція у діяльності державних освітніх закладів. Спершу видно, що є потреба реалізації важливих програм держави та забезпечення національної безпеки стимулювала формування розгалуженої мережі, що має фундаментальні, прикладні освітні а також науково-дослідницькі установи [6]. У цей період виник значний перелік наукових шкіл, на самперед із застосуванням освітніх закладів, що здобули високий авторитет у сфері освітньої та виховної діяльності. Вони забезпечували стабільне бюджетне фінансування та посідали провідні позиції у національній системі вищої освіти, а також сприяли утвердженню міжнародного іміджу української науки й освіти [7].

Проте реформаційні процеси 1990-х років в Україні виявили суттєві організаційні недоліки у функціонуванні вищих закладів навчання державного рівня. Проблематика розвитку освіти перестала належати до кола пріоритетних завдань, що значно скоротило фінансування, зниження соціального престижу педагогічної праці та уповільнення кадрового оновлення. Унаслідок цього,

починаючи з 1991, явний обсяг фінансування освіти зменшився приблизно у 15 разів [8].

Інтелектуальний потенціал освітньої системи характеризує взаємозв'язок і рівень розвитку інтелекту в межах держави, окремих галузей та особистості, а також креативності та ресурсного забезпечення. Його доцільно розглядати з двох взаємопов'язаних позицій [9]:

- як сукупність компетентних і мотивованих осіб, які орієнтуються на пізнання, практичну діяльність а також розвиток;
- як систему наукового, технічного, соціального і культурного пізнання, які роблять забезпечення досягнення суспільних цілей і знаходять відображення у матеріально-технологічних формах та символічних моделях.

Таким чином, інтелектуальний потенціал суспільства можливо визначити рівнем розвитку його освітньої, наукової та культурної систем, а також генетичним фондом нації. Структурне відображення кадрового потенціалу закладів освіти представлено на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Показники кадрового потенціалу освітніх установ

Тенденції розвитку у всьому світі свідчать, що на сучасному етапі зростає роль інтелектуальної праці, а також взаємозв'язку науки, техніки та суспільства. Особливого значення набувають гуманістична спрямованість, морально-етичні аспекти наукової діяльності та науково-технічний прогрес, який стає рушійною

силою суспільних трансформацій [10]. У цих умовах дедалі актуальнішою стає потреба у максимальному використанні інтелектуального потенціалу, який було накопичено, та у переборенні суперечності між соціальними необхідностями можливостями створення сприятливих умов для його всебічної реалізації які є. Такі суперечності проявляються, зокрема, у невідповідності між потребами суспільства у висококваліфікованих фахівцях і фінансовими ресурсами, необхідними для їх підготовки та підтримки.

Провідним суб'єктом управління кадровим забезпеченням закладів освіти виступає педагогічний склад, який визначає якісний рівень освітнього процесу та інтелектуальний потенціал установи. На кадрову політику освітніх закладів впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники — зокрема, офіційно встановлені правила й процедури, внутрішні корпоративні традиції, особливості організаційної культури, поведінкові моделі персоналу тощо.

Важливе місце у формуванні кадрового потенціалу займає система стимулювання працівників, серед форм якої найбільш дієвою визнається матеріальне заохочення. Разом із тим, доцільно виділяти різні види стимулювання, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації. Узагальнена структура таких стимулів подана на рисунку 1.2 [8].



Рис. 1.2. Управління стимулюванням кадрового забезпечення закладів освіти

Формування та подальший розвиток механізмів управління кадровим потенціалом у закладах вищої освіти спирається на інвестиційному підході до розвитку кадрового потенціалу всіх категорій працівників. Такий підхід передбачає розгляд персоналу як ключового ресурсу, інвестиції в який забезпечують підвищення ефективності діяльності закладу в цілому.

У сучасній теорії та практиці управління можна виділити три ключові групи методів управління кадровим потенціалом закладів освіти:

- адміністративні,
- економічні,
- соціально-психологічні.

Класифікація зазначених методів подана у табл.1.1 [10].

Таблиця 1.1

Підходи до управління кадровим потенціалом освітніх установ

Назва	Опис методу
Адміністративний	Проектування та оптимізація організаційних структур управлінських органів; Видання офіційних наказів і розпоряджень; Затвердження адміністративних норм і нормативних документів; Підбір, розстановка та оптимізація кадрових ресурсів.
Економічний	Системне формування справедливої структури оплати праці; Впровадження матеріальних стимулів для підвищення ефективності діяльності персоналу.
Соціально-психологічний	Формування корпоративної культури та патріотизму; Залучення персоналу до процесів управління організацією; Сприяння соціальному розвитку трудового колективу; Підтримання сприятливого морально-психологічного клімату;

	Застосування нематеріальних (моральних) форм стимулювання працівників.
--	--

Адміністративний метод управління передбачає здійснення суб'єктом управління прямого та цілеспрямованого впливу на об'єкт управлінської діяльності.

Даний метод є особливо ефективним у ситуаціях, коли виникає об'єктивна потреба в оперативному та суворому виконанні управлінських рішень.

Економічний підхід полягає у формуванні системи мотиваційних механізмів і стимулів, орієнтованих на збільшення результативності роботи освітян та досягнення стратегічних цілей закладу. Найбільш ефективним інструментом у цій системі є грошове заохочення, яке застосовується для стимулювання високої якості виконання посадових обов'язків та досягнення запланованих результатів.

Соціально-психологічний метод зосереджується на соціальних взаємодіях, що мають моральний та психологічний вплив. Його застосування сприяє активації громадянсько-патріотичних мотивів, регулюванню ціннісних орієнтирів персоналу, формуванню корпоративної культури через мотиваційні механізми, норми поведінки, соціально-психологічну атмосферу, моральні стимули.

Слід підкреслити, що всі три групи методів управління перебувають у взаємозв'язку та не можуть бути ефективно реалізовані окремо одна від одної, оскільки тільки їх комплексне використання забезпечує ефективне управління кадровим потенціалом закладу освіти.

1.2. Управління персоналом у закладах освіти: основи та особливості оплати праці

Сучасний підхід до управління кадровим потенціалом закладів освіти формується не лише на основі можливостей освітньої системи щодо ефективного

використання наявних людських ресурсів, а й з урахуванням здатності інтегрувати індивідуальні потреби та очікування працівників у загальні процеси діяльності. Це передбачає надання можливості розвитку як особистісного так і професійного, створення умов для гармонійної та продуктивної взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Таким чином, ключовими характеристиками управління кадровим потенціалом є цілісність, орієнтованість на перспективу та можливість до еволюції усіх суб'єктів які залучені.

Значущим аспектом державного керування кадрами є аналіз поточного стану оплати праці та управління персоналом у закладах освіти.

Принцип оплати роботи в установах формується на засадах державного регулювання та ґрунтується на нормативних положеннях щодо організації роботи робітників державних підприємств та установ. Особливості оплати роботи для робітників бюджетної категорії виконуються Трудовим кодексом України, законом, та постановами законодавчого органу і нормативно-правовими актами органів виконавчої влади.

Необхідність у кадрах освітніх закладів в різних регіонах України відображена на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Необхідність у кадрах освітніх закладів в різних регіонах України

На даний момент в сфері бюджету є тарифна система оплати роботи, що використовує єдину тарифну сітку, і складає 24 розряди з певними ставками а

також міжрозрядним тарифним коефіцієнтом, який був затверджено Кабінетом Міністрів [11]. На вищому рівні додатково визначено такі положення:

- категорії к У контексті освітніх закладів кадрове забезпечення розглядається як цілеспрямована сукупність дій, що забезпечують установу персоналом відповідної кваліфікацій працівників закладів освіти [4,5];
- орядок врахування професійного стажу працівників;
- диференціація заробітної плати за рівнями, визначеними тарифними коефіцієнтами;
- визначення процедур та мінімальних розмірів компенсаційних виплат;
- організація трудового процесу та системи оплати праці для окремих груп працівників бюджетних установ, у тому числі з правилами зміни тарифного розряду або ставки оплати за стаж, підвищенням кваліфікації, здобуттям освіти або присвоєнням наукового ступеня (кандидат чи доктор наук).

Відповідно, освітній заклад, застосовує наявні фінанси для виплат, самостійно, що вказано чинним законодавством, вказує розміри доплат, а також іншого виду матеріальних та нематеріальних заохочень співробітників.

Формування коштів оплати праці здійснюється за рахунок коштів державного або місцевого бюджету, виділених відповідно до чинного фінансового планування. на утримання закладу, а також із інших джерел, дозволених українським законодавством. Схема використання коштів освітньої субвенції для фінансування оплати праці освітян показано на рис. 1.4.

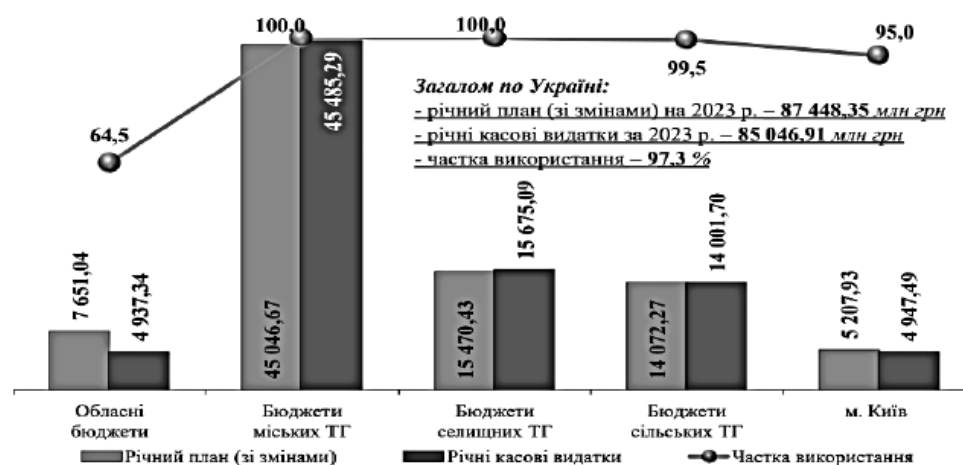


Рис.1.4. Використання грошей для оплати праці освітян у 2023

Згідно Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» було виділено суму на освіту у розмірах 86,986 мільйонів, враховуючи додатковий резерв 321,341 мільйонів. В такому разі, на 31.12.2023 року загальний річний обсяг коштів за освітньою субвенцією становив 87,448 млрд грн.

Використання коштів за типами бюджетів відбувався наступним чином:

- обласні бюджети – 7,542 мільярдів;
- міські громади отримали 44,997 мільярдів;
- селищні – 14,97 мільярда;
- сільські – 14,072 мільярда;
- Київ – 4,798 мільярда.

По інформації щодо середньомісячної оплати роботи освітян з урахуванням нарахувань, її середній показник по Україні становив 14 439 грн. У закладах освіти, фінансованих з обласного бюджету, середня оплата праці склала 15799 гривень; у закладах міських громад – 14545 гривень; селищних – 14289 грн; сільських – 15 120 грн; а в закладах міста Києва – 13354 гривень.

Середня оплата праці освітян також аналізувалася за типами закладів:

- заклади ЗОШ – 144887 гривень;
- спеціальні заклади для дітей із порушеннями фізичного та розвитку розуму – 15249 гривень;
- СЗО – 15487 гривень;
- заклади для сиріт та дітей, що позбавлені піклування, дитячі будинки – 14 325 гривень;
- навчально-реабілітаційні центри для дітей яким необхідні особливі освітні потреби – 14692 гивні;
- заклади які надають професійну освіту, та повну загальну середню освіту – 16231 гривень;
- заклади фахової передвищої освіти – 15432 гривень;
- інклюзивно-ресурсні центри – 18623 гривні.

Особливості оплати праці в кожному закладі освіти регламентуються документом «Положення про оплату праці в закладі освіти», який визначає порядок нарахування стимулюючих надбавок, встановлення погодинних ставок, а також правила нарахування доплат і надбавок із різних джерел фінансування.

На сучасному етапі система оплати праці в освітніх закладах базується на Єдиній тарифній сітці, доповненій обов'язковими доплатами та надбавками, серед яких окремі виплати призначені виключно для працівників освітніх закладів.

Помимо тарифної оплати праці, у закладах вищої освіти при прийомі на штатні посади застосовується погодинна система оплати, яка має певні обмеження, оскільки ставки визначаються на основі розміру першого розряду Єдиної тарифної сітки.

Стимулюючі надбавки у закладах освіти фінансуються за рахунок економії фонду оплати праці та регламентуються Законом України «Про вищу освіту». Вказання конкретних видів і розмірів надбавок належить до компетенції керівника закладу, при цьому законодавством не встановлено верхніх меж надбавок. Єдиним обмеженням залишається обсяг коштів, що утворюється внаслідок економії фонду оплати праці та виділяється на їх виплату.

Таким чином, оплата працівників педагогічного складу формується з наступних складових:

- основний оклад;
- обов'язкові надбавки;
- стимулюючі надбавки;
- погодинна оплата праці (не більше 300 г. у навчальному році);
- 0,5 ставки за працю сумісником.

Сучасний рівень якості педагогічної діяльності визначається не лише професійною підготовкою педагогічного працівника. Високі стандарти праці педагога потребують посилення мотиваційної складової, що включає надання стимулів для діяльності, створення сприятливих умов для творчої активності та професійного розвитку освітян, та надання можливості для постійного

вдосконалення знань. Важливо враховувати як Зовнішні фактори трудового середовища, а також і внутрішні мотиви, що впливають на ефективність педагогічної діяльності.

Заклад освіти, спираючись на власну організаційну культуру, визначає очікування щодо ролей та поведінки співробітників. Працівники повинні проявляти себе:

- як фахівці у своїй сфері, що володіють необхідними знаннями та професійною кваліфікацією;
- як особистості з високим рівнем моральних і етичних цінностей, віддані професії та закладу, які поділяють принципи вищої освіти і сприяють розвитку наукової діяльності;
- як працівники, які дотримуються корпоративних стандартів поведінки та беруть на себе відповідальність за виконання покладених обов'язків.

Водночас співробітники очікують можливості реалізувати свої професійні та особистісні прагнення, що включає:

- участь у значущій, творчій діяльності, відповідно до їхнього статусу та рівня професійного престижу;
- забезпечення безпеки та комфорту під час праці;
- визнання професійних досягнень у сфері науки та педагогіки;
- отримання адекватної заробітної плати, соціальної захищеності та гарантій кар'єрного та інтелектуального розвитку [12];
- ефективну співпрацю в професійному середовищі.

Робітник має можливість виконати свою ідентифікацію як з виконуваною роботою, так і з організацією в цілому. Висока прихильність до закладу освіти формується через поділ цінностей педагогічної та наукової діяльності, прагнення постійно вдосконалювати навчальний процес, відповідальність за якість навчання та готовність ставити інтереси закладу понад власні, включно з додатковими неоплачуваними заняттями.

1.3. Державна кадрова політика в освітній сфері: структура, принципи та механізми реалізації

Законодавче та виконавче регулювання системи освіти в нашій країні відзначається багаторівневою структурою управління, у якій кожна інституція виконує чітко визначені функції. Верховна Рада України виступає ключовим законодавчим органом, що формує загальні напрями державної освітньої політики та ухвалює нормативно-правові акти, які регламентують діяльність освітньої галузі.

Кабінетом Міністрів України здійснюється координація заходів щодо реалізації державної стратегії, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень на виконавчому рівні. Центральним органом в освітній сфері МОН, яке відповідає за формування змісту освіти, трансфер технологій та впровадження інновацій. Воно здійснює підготовку та видання навчальних матеріалів, організовує зовнішнє незалежне оцінювання, вступні кампанії до закладів вищої освіти та розподіл бюджетних коштів на освітні потреби.

Важливу роль у забезпеченні якісних показників є ДСЯО, яка здійснює моніторинг ефективності освітнього процесу, проводить інституційний аудит та розробляє рекомендації для внутрішніх систем забезпечення якості в закладах освіти.

УЦОЯО виконує координаційні процеси зовнішнього тестування знань учнів, організовує участь України в міжнародних дослідженнях, таких як PISA, та впроваджує сертифікацію педагогів. Його діяльність спрямована на формування об'єктивної системи оцінювання результатів навчання.

УІРО є аналітичним і методичним центром держави, який розробляє нові моделі освітнього розвитку, підтримує реалізацію реформи «Нова українська школа» а також створює платформи для інноваційного оновлення освітнього середовища.

На місцевому рівні управляючі органи освіти і органи місцевого самоврядування здійснюють безпосереднє керівництво закладами дошкільної,

загальної середньої та професійно-технічної освіти, забезпечують їх фінансування, кадрове наповнення та впровадження державної політики з урахуванням регіональних особливостей.

Варто підкреслити, що така багаторівнева система управління освітою створює передумови для «інтелектуальної децентралізації» — коли не лише ресурси, а й управлінські рішення, освітні інновації та методичні підходи поступово переходять на місцевий рівень, формуючи більш гнучку, адаптивну й людоцентричну модель освіти майбутнього.

Успішність реформування держави та подальший розвиток суспільства безпосередньо залежать від рівня професіоналізму, компетентності та якості підготовки управлінських кадрів, які функціонують не лише в органах державної влади та місцевого самоврядування, але й у всіх сферах суспільного життя. Необхідність суттєвого підвищення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих, ерудованих фахівцях з інноваційним мисленням, здатних приймати відповідальні управлінські рішення.

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентоспроможності держави реформування системи державного управління, зокрема кадрової політики, виступає ключовим чинником розв'язання соціально-економічних проблем і зміцнення державності.

Державна кадрова політика у сфері освіти визначається як сукупність принципів, методів і механізмів діяльності органів державної влади, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу освітньої галузі. Її реалізація базується на системі освітніх цінностей, ідеалів, норм і процедур, які забезпечують стабільність, цілісність та результативність функціонування національної системи освіти відповідно до стратегічних державних пріоритетів.

Державна кадрова політика в освіті України є цілеспрямованою, стратегічно орієнтованою діяльністю, що охоплює планування, прогнозування, підготовку, підвищення кваліфікації та раціональне використання педагогічних

кадрів. Вона включає визначення цілей і пріоритетів державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою та формування кадрового потенціалу суспільства загалом.

Структура державної кадрової політики у сфері освіти базується на ключових принципах, що визначають її спрямованість і зміст [13]. До них належать:

- соціальна справедливість, комплексність і послідовність реалізації політики;
- баланс суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп;
- професіоналізм і компетентність кадрового складу;
- гендерна рівність і збалансоване представництво працівників різних вікових категорій;
- відповідальність держави за створення умов для реалізації прав громадян на освіту і працю;
- взаємоповага між особою та державою, працівником і роботодавцем;
- партнерство державних інституцій і неурядового сектору;
- принцип безперервності навчання та професійного вдосконалення.

Крім того, важливою засадою державної кадрової політики у сфері освіти є інтеграція національного та зарубіжного досвіду, що сприяє удосконаленню підходів до формування й реалізації політики на всіх рівнях – від центральних органів влади до місцевого самоврядування, освітніх установ та організацій.

Суб'єктами державної кадрової політики у сфері освіти виступають Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, а також уповноважені ними центральні та місцеві органи виконавчої влади, відомства, установи й організації. Безпосереднє впровадження положень кадрової політики забезпечується територіальними органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Об'єктом державної кадрової політики у галузі освіти є сукупність правових норм, принципів, методів, форм і засобів, що визначають ефективність процесів формування, розвитку та використання кадрового потенціалу в освітній

сфері. Водночас педагогічні й науково-педагогічні працівники розглядаються як ключові учасники реалізації цієї політики, оскільки їхня діяльність безпосередньо формує якість освітнього процесу та впливає на розвиток системи освіти загалом.

Як зазначає І. Гусак, особливістю сучасного етапу реформування державної кадрової політики є трансформація відносин між державою та особою у площину соціального партнерства, коли пріоритетом виступає гармонізація інтересів громадянина й держави, а також створення умов для професійної та творчої самореалізації особистості. Відтак, державна кадрова політика у сфері освіти орієнтована на розвиток людського потенціалу як ключового чинника суспільного поступу.

Отже, державна кадрова політика у сфері освіти може бути визначена як цілеспрямована діяльність органів влади, спрямована на формування, розвиток і реалізацію людського потенціалу в освітній галузі шляхом ефективного управління персоналом, удосконалення кадрових процедур і створення дієвих механізмів соціального партнерства.

Предметом державної кадрової політики у сфері освіти є система суспільних відносин, пов'язаних із формуванням, відтворенням, розвитком і використанням педагогічних, науково-педагогічних та управлінських кадрів освітньої сфери.

Механізми формування державної кадрової політики в освіті становлять сукупність управлінських дій і процедур, реалізованих державними інституціями та іншими суб'єктами, спрямованих на вдосконалення системи управління людськими ресурсами та розширення її потенціалу. Натомість механізми реалізації цієї політики охоплюють комплекс нормативно-правових, організаційних і соціально-економічних інструментів, які забезпечують ефективний добір, підготовку, мотивацію та розвиток кадрів у галузі освіти.

На даний час модернізація кадрового забезпечення в освітній сфері виступає одним із головних напрямів державної кадрової політики України. Формування та реалізація сучасної кадрової стратегії потребує створення дієвої

системи управління персоналом, яка охоплює всі її складові - від прийняття управлінських рішень до організації кадрового забезпечення установ та структур, які реалізують комплексне управління формуванням і реалізацією кадрової політики у сфері освіти з метою досягнення визначених соціально-економічних та освітніх пріоритетів.

Як зазначає В. Огаренко [16], особливістю освітньої системи України як об'єкта кадрової політики є фундаментальна роль професії вчителя у забезпеченні функціонування та розвитку системи. У науковій літературі наголошується, що управління системою освіти передбачає взаємодію та взаємозв'язок усіх її елементів, а також комплексну діяльність із створення педагогічних, соціальних, кадрових, правових, організаційних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для стабільного функціонування та розвитку освітньої галузі.

Сучасна система вищої освіти України характеризується високою динамічністю, відкритістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Вона перебуває у процесі трансформації, спрямованої на забезпечення відповідності актуальним вимогам суспільного розвитку та економіки знань, зокрема через підготовку висококваліфікованих фахівців.

Однією з ключових особливостей еволюції освіти є її зростаюче значення у формуванні економіки знань [14]. Це означає поєднання ролі закладів вищої освіти як носіїв і поширювачів знань та інформації з їхньою функцією генераторів інноваційних ідей. Результатом такої трансформації є подовження тривалості навчання, збільшення кількості студентів та поширення освіти серед населення, така тенденція спостерігається не лише в Україні, а й у більшій частині світу.

Беручи до уваги ключові завдання розвитку економіки України, державна кадрова політика встановлює оновлені вимоги щодо змісту, методик та форм організації навчального процесу у закладах вищої освіти. Основним завданням стає підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в національному господарстві та відповідати потребам економіки знань. Вони повинні володіти

професійними компетенціями, здатністю до навчання протягом життя, умінням впроваджувати новітні ідеї, виконувати роботу в команді, проводити міжкультурну комунікацію та розвивати свої творчі здібності.

Забезпечення високого рівня якості освітнього процесу вимагає систематичного оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти, включаючи сучасні лабораторії, аудиторії, спеціалізовані кабінети, комп'ютерні комплекси та використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Ключові засади державної освітньої політики, відображені в Національній доктрині розвитку освіти та Національній стратегії розвитку освіти України, спрямовані на пристосування системи вищої освіти до сучасних соціально-економічних умов і світових тенденцій розвитку. Це передбачає комплексне реформування освітньої системи, спрямоване на інтеграцію української вищої освіти у європейський та світовий освітній простір.

Освіта вищого ступеня відіграє визначальну роль у суспільному та науково-технічному прогресі, інноваційному розвитку національної економіки та формуванні економіки знань. Основні характеристики економіки знань включають прискорений розвиток наукових знань, перетворення знань у продуктивну силу, зростання наукомістких секторів та активну інформатизацію й комп'ютеризацію.

У цьому контексті ключовим фактором конкурентоспроможності країни стають інтелектуальні ресурси. Освіта забезпечує фундаментальну наукову та професійну підготовку, здобуття освітніх і кваліфікаційних рівнів громадянами відповідно до їхніх здібностей та інтересів, а також перепідготовку, підвищення кваліфікації і розвиток професійного потенціалу.

Підготовка фахівців із вищою освітою в Україні здійснюється відповідно до затверджених освітніх і наукових програм за визначеними рівнями вищої освіти.

1. Початковий етап вищої освіти (короткий цикл) відповідає шостому рівню Національної рамки кваліфікацій. Він орієнтований на формування загальнокультурної та професійної підготовки, набуття спеціальних умінь, знань

і практичного досвіду, необхідного для виконання типових завдань на базових посадах у відповідній професійній сфері.

2. Перший рівень (бакалаврський) співвідноситься із сьомим рівнем Національної рамки кваліфікацій. На цьому етапі передбачається формування в здобувачів фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок, що забезпечують виконання професійних функцій за обраною спеціальністю.

3. Другий рівень (магістерський) відповідає восьмому рівню Національної рамки кваліфікацій. Його мета полягає у здобутті поглиблених теоретичних і практичних знань, розвитку навичок наукової або професійної діяльності, формуванні компетентностей для виконання завдань інноваційного характеру у відповідній галузі.

4. Третій рівень (освітньо-науковий або освітньо-творчий) співвідноситься з дев'ятим рівнем Національної рамки кваліфікацій. Він передбачає формування здатності до генерування нових знань, розв'язання складних наукових і професійних проблем, оволодіння методологією педагогічної та науково-дослідної діяльності, а також виконання власних наукових досліджень, результати яких мають наукову новизну й практичне значення.

5. Науковий ступінь вищої освіти відповідає десятому рівню Національної рамки кваліфікацій. На цьому етапі здобуваються компетентності у сфері розроблення та застосування методологій і методів наукового пошуку, створення інноваційних технологій і вирішення актуальних наукових чи прикладних проблем національного або глобального масштабу.

Здобуття кожного рівня вищої освіти засвідчується успішним завершенням відповідної освітньої чи наукової програми, що є підставою для присвоєння відповідного ступеня — молодшого бакалавра, бакалавра, магістра або доктора філософії (Ph.D.)/доктора мистецтв (D.A./DArts).

Разом із тим, через недостатню адаптивність системи вищої освіти до демографічних змін в Україні сформувалися певні дисбаланси. Зокрема, упродовж 2000–2017 років кількість молоді віком 15–19 років скоротилася на 41 %, а кількість учнів — на 8 %. Незважаючи на це, рівень охоплення вищою

освітою залишався високим: у 2015 році близько 80 % української молоді здобували вищу освіту, і така тенденція збереглася до 2017 року.

Спостерігається розрив між вимогами ринку праці та реальним рівнем кваліфікації випускників. Приблизно 30 % працевлаштованих українців оцінюють свою освіту як вищу, ніж потребує їхня посада. Крім того, за останні роки чисельність студентів скоротилася на 33 %, тоді як частка тих, хто навчається за кошти державного бюджету, зменшилася до 19 %. Середня кількість студентів на одного педагога у 2021 році становила 11 осіб, тоді як у країнах Європи цей показник дорівнював 15,4.

Як зазначає М. Бобрицька [15], задоволення потреб держави, суспільства та громадян щодо підвищення якості освіти до рівня європейських стандартів можливе лише за умови інтеграції підходів, які передбачають включення кадрової політики у сфері освіти до загальної державної кадрової стратегії.

Нереформованість економічної системи, скорочення робочих місць і дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці спричиняють зростання попиту на універсальні, міждисциплінарні спеціальності. Масовість вищої освіти вимагає оптимізації державного замовлення, орієнтованого на реальні потреби економіки, та активного впровадження підприємницької складової в освітню й наукову діяльність закладів вищої освіти.

Низький рівень якості освітніх послуг залишається однією з ключових проблем української системи освіти. Недосконалість державної кадрової політики у сфері підготовки педагогічних, науково-педагогічних і наукових кадрів вимагає формування науково обґрунтованої стратегії, що відповідатиме сучасним викликам. Попри спроби реформування управління, освітня галузь і надалі відстає від потреб суспільства, держави й ринку праці, що зумовлено багаторічним зниженням якості освіти та недостатньою увагою до кадрових питань.

Таким чином, аналіз чинників і тенденцій розвитку системи вищої освіти, а також механізмів їх реалізації є важливою передумовою для глибокого дослідження освітніх процесів. Це сприятиме впровадженню компетентнісного

підходу, забезпеченню прозорості та порівнянності результатів навчання, кваліфікацій і ступенів, а отже — подальшій європейській та світовій інтеграції освітнього простору України.

Висновок до розділу 1

У розділі було розглянуто теоретичні засади формування та управління кадровим забезпеченням у сфері освіти, що дало змогу визначити ключові елементи, принципи й закономірності функціонування кадрової системи освітніх установ. Встановлено, що кадрове забезпечення виступає комплексною системою, яка охоплює підбір, оцінювання, професійний розвиток, стимулювання та раціональне використання трудових ресурсів, а якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на рівень освітніх послуг та конкурентоспроможність закладу.

Проаналізовано кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, підкреслено зростання важливості інтелектуального ресурсу та необхідності його максимально ефективного використання в умовах сучасних суспільних трансформацій. Виявлено, що реформування системи освіти та історичні зміни в управлінні галуззю зумовили як позитивні, так і проблемні тенденції, серед яких — обмежене фінансування, зниження престижу педагогічної праці та нерівномірність кадрового забезпечення регіонів.

Розкрито основні методи управління персоналом у закладах освіти — адміністративні, економічні та соціально-психологічні, — доведено їхню взаємодоповнюваність та необхідність комплексного застосування. Детально проаналізовано систему оплати праці в освітній сфері, побудовану на єдиній тарифній сітці та поєднанні обов'язкових і стимулюючих виплат, що визначає мотиваційні можливості закладів освіти щодо педагогічних працівників.

Окрема увага приділена особливостям державної кадрової політики, заснованої на багаторівневому законодавчо-нормативному регулюванні, яке

визначає механізми формування персоналу, його професійного розвитку та соціального захисту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління кадровим забезпеченням у сучасній системі освіти потребує інтеграції традиційних і сучасних управлінських підходів, поєднання адміністративних рішень із економічними стимулами та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме така комплексна модель створює умови для стабільного функціонування та розвитку освітніх установ, забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення якості освітнього процесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Загальна характеристика ліцею

Ліцей № 190, розташований у Деснянському районі столиці, був зведений у 1968 році як один із перших освітніх закладів Лісового масиву. Зведення здійснювалося за типовим архітектурним проєктом, що відповідало освітнім стандартам радянської епохи. Цей навчальний заклад став другою школою, відчиненою в зазначеному мікрорайоні.

На сьогодні повна офіційна назва закладу — ліцей № 190 Деснянського району м.Києва. Фізична адреса: м. Київ, вул. Шолом-Алейхема, 16А.

Кадровий склад та якість педагогічного ресурсу.

Освітній процес забезпечується колективом із приблизно 54–59 педагогічних працівників, значна частина яких має багаторічний стаж роботи — понад три десятиліття. Це свідчить про стабільність трудового колективу, спадкоємність традицій та наявність професійної культури [17].

Близько 64% викладачів мають високі кваліфікаційні категорії або почесні звання:

- 10 осіб відзначено званням «Відмінник освіти України»;
- 6 педагогів мають Почесні грамоти Міністерства освіти і науки.

Ці дані демонструють високу якість кадрового складу та належний рівень внутрішньої кадрової політики, орієнтованої на розвиток і збереження професійних кадрів.

Контингент учнів.

У ліцеї навчається орієнтовно 750 учнів у режимі повного дня. Додатково щороку близько 250–300 учнів проходять професійну підготовку в рамках діяльності навчально-виробничих майстерень, що є важливою складовою профільної орієнтації.

Освітній процес та мовна політика.

Навчання здійснюється державною мовою — українською — у одну зміну, починаючи з 8:30. Іноземні мови викладаються з урахуванням сучасних вимог [18]:

- з 1 класу — англійська або німецька (на вибір);
- з 5 класу — обидві мови обов'язкові;
- факультативно також доступна російська мова.

Профільне навчання.

Із 10 класу учні мають можливість обирати спеціалізовані напрямки навчання, зокрема:

- фізико-математичний;
- гуманітарний;
- технологічний;
- інформаційно-технологічний.

Унікальною рисою ліцею є те, що він єдиний у районі, хто реалізує програму професійної підготовки секретарів-стенографістів (помічників керівників) та водіїв категорій В і С [19].

Інклюзивна освіта та соціальні ініціативи.

У закладі функціонує 5 інклюзивних класів, де навчаються 8 учнів з особливими освітніми потребами. Заклад також активно підтримує ветеранів і осіб з інвалідністю, реалізуючи реабілітаційні та соціальні проекти.

Результати навчання (НМТ 2023–2024).

Відповідно до даних ресурсу Education.ua, середній бал НМТ у 2023–2024 навчальному році склав 143,41, що відповідає 0,94 рейтингової позиції по Києву [20]. У тестуванні взяли участь 33 учні, які склали 132 тестових блоки.

Середні результати за предметами:

- Українська мова — 154,55 (163-тє місце серед київських шкіл);
- Математика — 126,48;
- Англійська мова — 156,81;
- Історія України — 146,70;

- Біологія, географія, німецька мова — середні оцінки в діапазоні 134–147 балів.

Таблиця 2.1

Результати за окремі роки по окремих предметах 2022-2023р[21]

Предмет	2022	2023	Район	Область	Україна
Українська	158,0	142,36	148,38	148,4	148,5
Математика	151,0	137,82	129,65	133,0	135,4
Історія Укр.	161,7	141,0	141,5	141,7	141,7

Слід зазначити, що ліцей № 190 — це стабільний та інноваційно орієнтований навчальний заклад, який поєднує класичну академічну освіту з професійною підготовкою. Висококваліфікований кадровий склад, гнучка система профільного навчання та інклюзивна політика створюють умови для всебічного розвитку учнів.

2.2 Аналіз кадрової політики та кадрового складу

Кадровий склад Ліцею № 190 сформований переважно з досвідчених педагогів, які мають значний стаж роботи у сфері загальної середньої освіти. Загалом у закладі працює понад 50 вчителів, з яких більшість — це педагоги з досвідом понад 20–30 років. Стабільність колективу дозволяє забезпечувати спадкоємність освітніх традицій, збереження корпоративної культури та сталу якість навчального процесу [22].



Рис.2.1. Стаж педагогічної роботи працівників ліцею

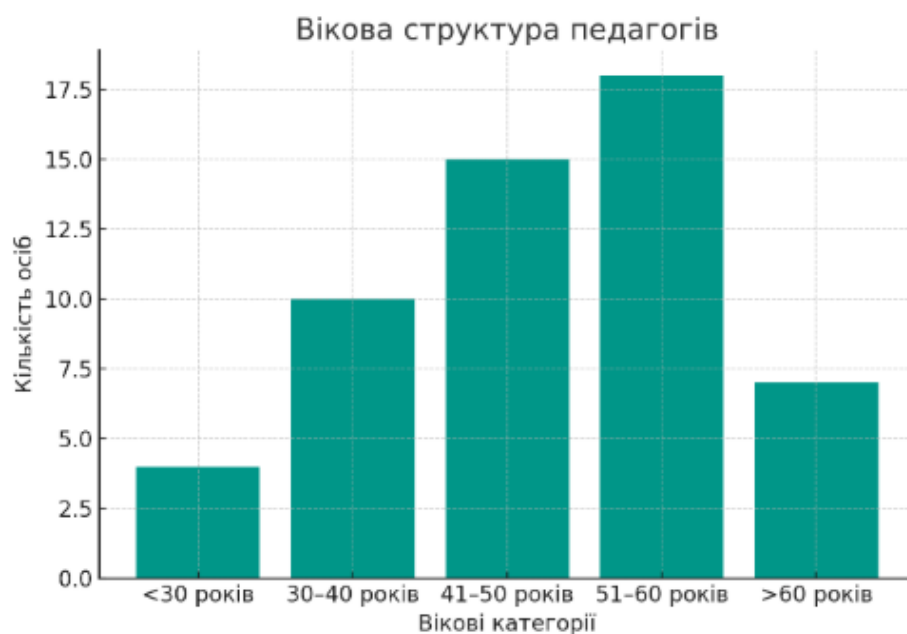


Рис.2.2. Вікова структура працівників педагогічного складу

Структура за категоріями та званнями:

- вища кваліфікаційна категорія — понад 60% педагогів;
- звання «Старший учитель» і «Учитель-методист» — близько 30%;
- «Відмінник освіти України» — 10 педагогів;
- почесні грамоти МОН — 6 осіб.

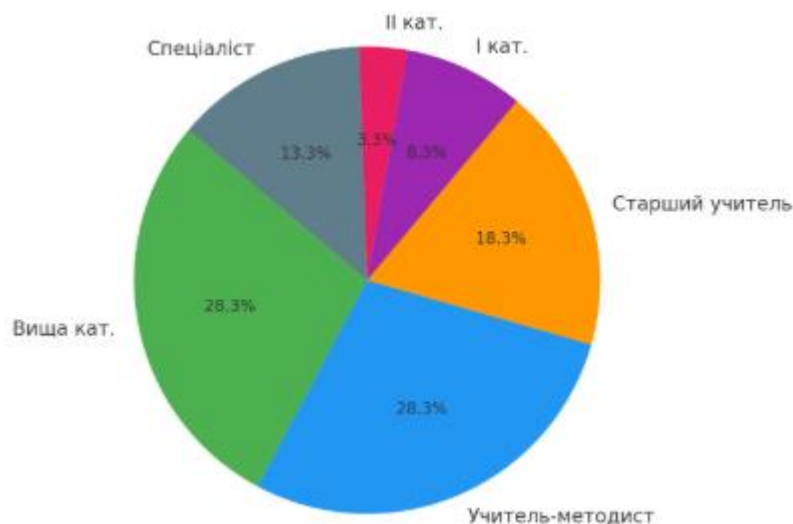


Рис.2.3. Кваліфікаційна структура педагогів ліцею №190

Кадрова політика: підходи та пріоритети.

Кадрова політика ліцею орієнтована на поєднання досвіду та інновацій [22]. Адміністрація школи робить ставку на:

1. Професійну стабільність — збереження кадрів із великим стажем, що є носіями методичної та педагогічної культури.

2. Підвищення кваліфікації — регулярна участь у сертифікаційних курсах, семінарах, методичних об'єднаннях, онлайн-платформах (EdEra, Prometheus тощо).

3. Наставництво — формування пар «досвідчений педагог — молодий учитель» із метою передачі знань і підтримки професійної адаптації.

4. Ротація та розширення — кадрова політика дозволяє вливати до колективу нових спеціалістів, що мають сучасне бачення методики викладання та цифрових інструментів.

5. Інклюзивність і соціальна відповідальність — педагогічний колектив включає фахівців, які володіють методиками роботи з учнями з особливими освітніми потребами (5 інклюзивних класів) [23].

Особливості кадрового забезпечення за профілями.

У зв'язку з тим, що Ліцей №190 має академічно-професійну спрямованість, кадрова політика враховує такі особливості:

- для профілю «інформаційні технології» залучаються педагоги, які володіють навичками роботи з сучасними програмами, мовами програмування, цифровими платформами;

- для напрямку «технології та автосправи» — викладачі з досвідом практичної діяльності, які також проводять підготовку майбутніх водіїв;

- для гуманітарного напрямку — філологи вищої категорії, які активно беруть участь у районних конкурсах, підготовці до ЗНО, проєктній діяльності;

- урамках іноземних мов (англійська, німецька) — педагоги проходили стажування або мають підтверджені сертифікати рівня B2+ (в окремих випадках — C1) [24].

Мотивація, визнання та розвиток.

Мотиваційна складова кадрової політики реалізується через [25]:

- грамоти й подяки (щорічне подання до МОН, райвідділів освіти);
- внутрішні рейтинги та визнання (педагог року, учитель-лідер інновацій);
- премії до професійного свята, надбавки за вислугу років і керівництво класами;

- можливість участі у тренінгах, воркшопах, міжнародних проєктах (наприклад, освітня співпраця з Німеччиною, семінар «Я — українець, я — європеець»).

Внутрішні виклики та перспективи.

Виклики:

- співвідношення молодих і досвідчених кадрів поки не ідеальне — частка молодих спеціалістів не перевищує 10–15%;

- не всі фахівці мають досконалі цифрові навички, що впливає на темпи впровадження цифрової трансформації.

Перспективи:

- залучення молоді через педагогічні практики та стипендійні програми;
- інтеграція педагогів у міжнародні обміни;
- запровадження цифрової платформи управління кадрами (електронний моніторинг розвитку педагогів, самооцінка тощо).

Кадрова політика Ліцею №190 м. Києва базується на принципах професійної стабільності, підвищення якості викладання та відповідальності перед соціальною спільнотою. Комбінування досвідчених і нових кадрів, акцент на інновації, інклюзивність та постійне навчання — це ключові характеристики кадрової стратегії закладу.

2.3 Виявлення проблем в системі управління персоналом

Система управління персоналом у закладі загальної середньої освіти є складним багатокомпонентним механізмом, який поєднує стратегічне планування кадрового потенціалу, організацію професійного розвитку педагогів, мотиваційні інструменти, адаптацію працівників до змін та оцінювання результативності їхньої діяльності [26]. В умовах трансформації освітньої системи, цифровізації навчального процесу та підвищення вимог до якості освітніх послуг особливої актуальності набуває аналіз ефективності управління персоналом на рівні окремого закладу освіти.

З метою виявлення проблем у системі управління персоналом Ліцею №190 у межах даного дослідження було застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів. Зокрема, використано аналіз кадрової документації (штатного розпису, вікового та кваліфікаційного складу педагогічних працівників), анкетування педагогічного персоналу, напівструктуровані інтерв'ю з представниками адміністрації, а також метод експертної оцінки, який передбачав ранжування виявлених проблем за рівнем їх впливу на ефективність діяльності закладу. Додатково застосовано методи узагальнення та порівняльного аналізу, що дозволило співвіднести отримані результати з науковими підходами до управління персоналом у сфері освіти.

На основі результатів анкетування (у якому взяли участь педагогічні працівники ліцею) та експертних оцінок адміністративного персоналу було сформовано перелік ключових проблем у системі управління персоналом. Для візуалізації їх відносної значущості та пріоритетності використано діаграму,

подану на рис. 2.4. Кожна проблема оцінювалася за такими критеріями, як вплив на якість освітнього процесу, довгострокові кадрові ризики та ступінь впливу на мотивацію педагогів. Сумарні результати оцінювання стали основою для побудови діаграми пріоритетності проблем.

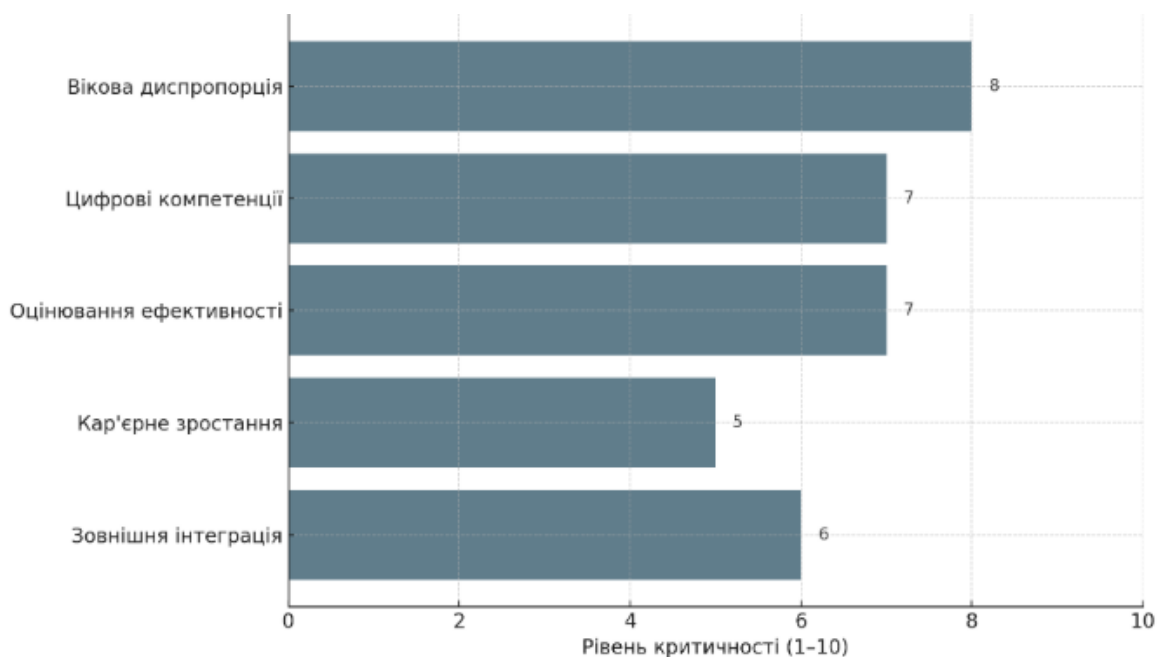


Рис.2.4. Оцінка пріоритетності проблем в управлінні персоналом

Першою та найбільш вагомою проблемою, виявленою за результатами аналізу кадрової структури, є диспропорція у віковому складі педагогічного колективу. Аналіз штатної документації засвідчив, що понад 70 % педагогів належать до вікової групи 41–60 років, тоді як частка молодих спеціалістів віком до 30 років є незначною. Таке співвідношення було визначене як проблемне за результатами експертного оцінювання, оскільки воно створює ризики кадрового дефіциту у середньостроковій перспективі, знижує темпи оновлення педагогічних підходів та ускладнює впровадження інноваційних освітніх технологій.

Наступною проблемою, що отримала високий рівень пріоритетності, є неоднорідність рівня цифрових компетентностей педагогічних працівників [27]. Для її виявлення було використано результати анкетування, які засвідчили, що

хоча всі педагоги володіють базовими цифровими інструментами, лише частина з них систематично застосовує інтерактивні освітні платформи та цифрові сервіси у навчальному процесі. Додатково, під час аналізу організації дистанційного навчання у 2022–2024 роках виявлено труднощі з проведенням повноцінних синхронних занять, що свідчить про відсутність системної підтримки розвитку цифрової грамотності персоналу.

Важливою проблемою є також неврегульованість системи внутрішнього моніторингу якості роботи педагогічних працівників. Дане твердження ґрунтується на результатах аналізу внутрішніх нормативних документів ліцею та інтерв'ю з представниками адміністрації. Було встановлено, що оцінювання діяльності вчителів здійснюється переважно у формі адміністративного спостереження та періодичної атестації, тоді як системні інструменти регулярного зворотного зв'язку, індивідуальні показники результативності та персональні плани професійного розвитку відсутні. Це ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і знижує прозорість оцінювання.

Окремої уваги потребує відсутність системи кар'єрного зростання та горизонтального розвитку педагогів [28]. Результати анкетування показали, що більшість педагогічних працівників не бачать можливостей професійної реалізації поза межами традиційних посадових обов'язків. Відсутність гнучкої кадрової моделі, програм педагогічного лідерства та механізмів тимчасової ротації функцій негативно впливає на мотивацію та ініціативність персоналу.

Крім того, у ході дослідження виявлено обмежену інтеграцію педагогічного колективу у зовнішні професійні освітні середовища. Аналіз участі педагогів у професійних заходах та програмах підвищення кваліфікації засвідчив недостатній рівень залучення до міжнародних грантових проєктів, освітніх хабів та професійних спільнот. Це обмежує можливості обміну досвідом та впровадження сучасних освітніх практик у діяльність закладу.

Узагальнення результатів дослідження дозволило систематизувати виявлені проблеми управління персоналом, що подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Систематизація виявлених проблем

Категорія проблеми	Суть проблеми	Потенційний наслідок
Вікова структура	Мала частка молодих учителів	Кадровий дефіцит у майбутньому
Цифрова компетентність	Нерівномірне володіння сучасними інструментами	Гальмування цифрової трансформації
Система оцінювання	Відсутність регулярного моніторингу діяльності	Зниження ефективності управлінських рішень
Кар'єрне зростання	Відсутність можливостей горизонтального розвитку	Втрата мотивації та ініціативності
Зовнішня інтеграція	Слабка співпраця з зовнішніми освітніми спільнотами	Зниження конкурентоспроможності

Виявлені проблеми не мають системного кризового характеру, однак у сукупності вони знижують адаптивність та інноваційну спроможність педагогічного колективу в умовах нової освітньої парадигми. Отримані результати стали підґрунтям для формування напрямів удосконалення системи управління персоналом, які будуть обґрунтовані у наступному розділі роботи.

2.4 Рекомендації та шляхи щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням закладу загальної середньої освіти

Напрями оптимізації кадрового планування в закладах освіти.

Значення стратегічного кадрового планування. Кадрове планування в закладах освіти — це систематичний процес, що передбачає оцінку поточних потреб у кадрах, прогноз майбутніх вимог і розробку стратегії їх забезпечення. Воно охоплює не лише підбір персоналу, але й аналіз компетенцій, планування розвитку, оцінювання ефективності та резервування потенційних кандидатів [29].

Основними складовими стратегічного кадрового планування є:

- оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів (демографічні зміни, фінансування, нормативно-правова база);
- прогнозування майбутніх потреб (кількість та склад педколективу, співвідношення категорій викладачів);
- розробка цільової моделі персоналу (ідеальне співвідношення за компетенціями, віком, досвідом).



Рис.2.5. Динаміка кадрового складу (2020–2024)

Розрив між поточним станом і бажаними параметрами кадрів формує основу для реалізації кадрової стратегії.

Сучасні цифрові HRM-системи.

У контексті трансформації управлінських процесів у сфері освіти важливою складовою ефективного кадрового планування є впровадження сучасних цифрових HRM-систем (Human Resource Management Systems). Ці інструменти слугують платформою для автоматизації, аналітики та стратегічного управління персоналом, що дозволяє значно підвищити якість прийняття управлінських рішень, оптимізувати документообіг та зменшити адміністративне навантаження на керівників освітніх закладів.

У традиційній практиці кадрового адміністрування значна частина інформації зберігається у паперовому вигляді або в розрізнених електронних таблицях, що унеможлиблює швидкий доступ до актуальних даних, ускладнює прогнозування та контроль. Натомість цифрові HRM-системи забезпечують централізоване зберігання, обробку та аналіз кадрової інформації, зокрема: відомостей про склад персоналу, навантаження, графіки роботи, проходження курсів підвищення кваліфікації, результати атестацій та рівень участі у проєктній діяльності.

Зокрема, HRM-системи дозволяють:

- здійснювати динамічне планування штатного розпису відповідно до зміни кількості учнів/студентів;
- моделювати сценарії кадрового забезпечення при введенні нових навчальних програм;
- аналізувати показники продуктивності працівників (зокрема на основі KPI або індексів якості викладання);
- автоматизувати кадрову звітність для потреб внутрішнього моніторингу, зовнішнього аудиту або акредитації.

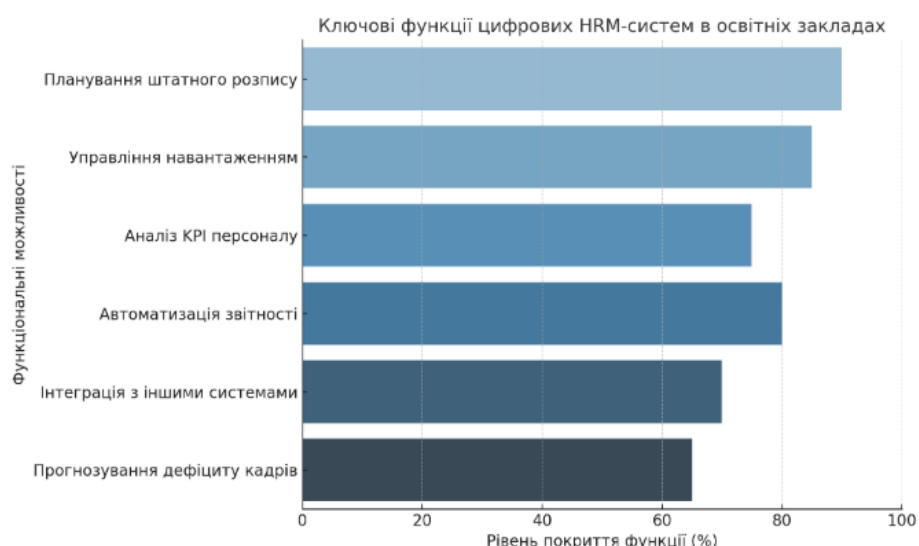


Рис.2.6. Рівень покриття основних функцій цифровими HRM-системами у сфері освіти

У міжнародній практиці поширення набули системи типу SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, які дозволяють управляти персоналом за принципом "від рекрутингу до виходу", включаючи процеси адаптації, розвитку й утримання працівників. Для українських освітніх закладів актуальними є рішення на базі платформ "BAS Управління персоналом", PeopleForce, а також хмарні модулі від Google Workspace, що інтегруються із внутрішніми HR-модулями (наприклад, у системах «Єдина школа»).

Значну перевагу цифрових HRM-систем становить можливість візуалізації аналітичних даних у вигляді дашбордів, що дає змогу керівнику в реальному часі відстежувати стан кадрового забезпечення, аналізувати ризики (зокрема, прогнозовану плинність кадрів, потенційний дефіцит фахівців окремих спеціальностей), а також оперативно приймати рішення на основі зважених показників.

Наприклад, у разі запровадження нової спеціальності або освітньої програми, HRM-система може згенерувати сценарії укомплектування відповідного штату — з урахуванням наявного кадрового потенціалу, навантаження, рівня підготовки працівників та їхньої готовності до перепідготовки. Це особливо важливо в умовах дефіциту викладачів певних напрямів або високого навантаження на ключовий персонал.

Не менш важливою є функція інтеграції HRM-системи з іншими цифровими платформами: системами бухгалтерського обліку, електронного документообігу, платформами онлайн-навчання (наприклад, Moodle, Google Classroom) та з державними реєстрами (зокрема, Єдиною державною електронною базою з питань освіти). Такий підхід забезпечує створення цілісного інформаційного простору, що підтримує стратегічний розвиток закладу освіти.

Нарешті, варто зазначити, що ефективне впровадження HRM-систем потребує наявності ІТ-компетентного персоналу, технічної підтримки та методичної підготовки керівного складу. Відтак, оптимізація кадрового планування через цифровізацію можлива лише за умови системного підходу та

наявності ресурсного забезпечення, що охоплює технічні, фінансові та людські чинники.

Таким чином, цифрові HRM-системи не є лише інструментом автоматизації рутинних процесів. У перспективі вони слугують базою для створення інтелектуального середовища управління персоналом, орієнтованого на стратегічні цілі закладу освіти, підвищення якості викладання та формування конкурентоспроможного освітнього простору.

AI-платформи для кадрового прогнозування.

У сучасному освітньому середовищі, що характеризується високою динамікою змін, зокрема у сфері чисельності контингенту, змісту освітніх програм, фінансування та цифровізації, зростає потреба у проактивних підходах до управління персоналом. Одним із найбільш перспективних напрямів такої трансформації є впровадження штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) у процеси прогнозування кадрових потреб.

AI-платформи для кадрового прогнозування — це інтелектуальні інформаційні системи, які застосовують алгоритми машинного навчання, обробки великих даних (Big Data), нейронних мереж та інших методів обчислювального моделювання для аналізу тенденцій у складі персоналу та формування передбачуваних сценаріїв кадрового розвитку. Такі системи здатні виявляти приховані закономірності у даних, моделювати поведінкові ризики та підвищувати точність планування [30].

В освітньому контексті AI може бути інтегровано у функціонал HR-платформ для вирішення таких ключових завдань:

1. Прогнозування потреб у персоналі. На основі аналізу історичних даних (кількість студентів за роками, коефіцієнт співвідношення «викладач—студент», середня плинність кадрів, фінансова забезпеченість, рівень навантаження), AI-системи можуть формувати сценарії майбутньої потреби в кадрах — як у кількісному, так і в якісному вимірах. Наприклад, передбачити дефіцит викладачів інформатики у зв'язку з ростом інтересу до STEM-програм.

2. Аналіз ризиків кадрової нестабільності. Алгоритми машинного навчання можуть ідентифікувати персонал із високим ризиком звільнення (наприклад, за поведінковими або навантажувальними ознаками), що дає змогу вчасно запровадити програми утримання або підготовки заміни.

На рис. 2.7 подано типову карту кадрових ризиків, що може бути сформована на основі AI-аналізу.

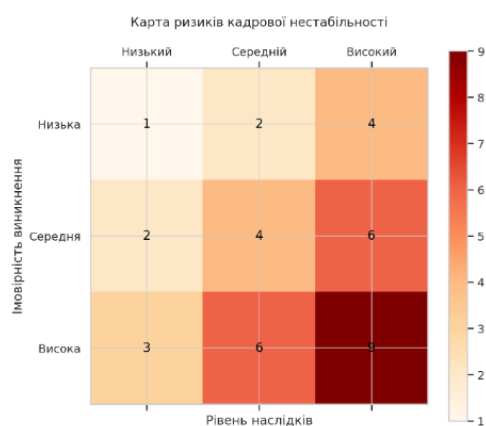


Рис.2.7. Карта ризиків кадрової нестабільності в освітньому закладі

Також AI здатен моделювати вплив зовнішніх факторів — таких як зниження бюджету або нормативних змін — на стан кадрового забезпечення.

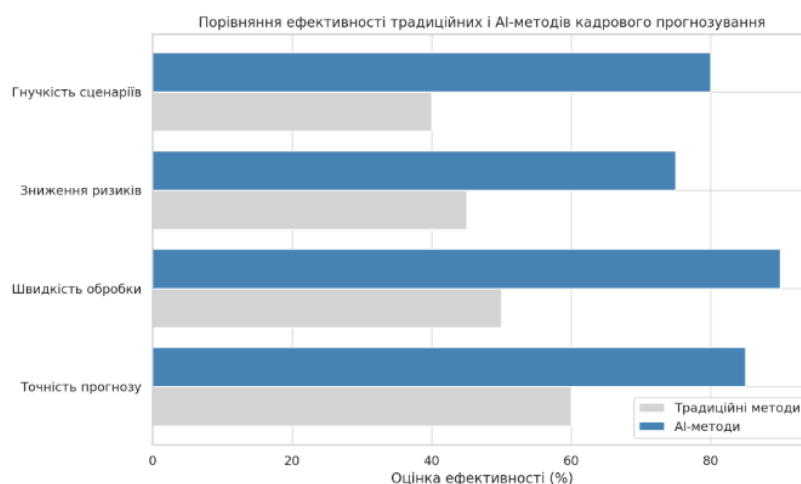


Рис.2.8. Порівняння ефективності традиційних і AI-методів прогнозування кадрових потреб у закладах освіти

3. Автоматизоване формування кадрових стратегій. Інтелектуальні системи можуть не лише виявляти проблеми, а й пропонувати оптимальні варіанти їх розв'язання. Наприклад, у разі виявлення ймовірної нестачі педагогів у майбутньому, система може запропонувати:

- залучення сумісників з інших закладів;
- перенавчання наявного персоналу;
- укладання договорів з випускниками-практикантами.

4. Візуалізація аналітики у вигляді дашбордів. AI-рішення дозволяють інтегрувати результати прогнозування у візуальні панелі, які містять ключові індикатори: прогнозовану кількість вакансій, рівень навантаження, ризики кадрового дефіциту, середній вік викладачів тощо. Такі дашборди забезпечують керівникам освітніх установ доступ до релевантної інформації у реальному часі, що є критично важливим для стратегічного прийняття рішень.

5. Інтеграція з іншими цифровими платформами. AI-модулі можуть взаємодіяти з LMS (Learning Management Systems), ЕДО-системами (електронний документообіг), електронними журналами та базами студентів, забезпечуючи багатовимірний підхід до аналізу взаємозв'язку між контингентом учнів, програмами навчання та кадровими потребами.

Приклади практичного застосування є низка закладів вищої освіти за кордоном, зокрема у США, Канаді та Сінгапурі, впроваджуються модулі на основі AI-HR-платформ, зокрема:

- Eightfold AI, яка формує "теплові карти" навантаження та дефіциту персоналу;
- Pymetrics, що аналізує поведінкові характеристики для прогнозу сумісності персоналу з роботою;
- IBM Watson Talent Framework, що використовує когнітивні алгоритми для управління кадровим потенціалом.

В Україні застосування AI у кадровому менеджменті тільки починає формуватися. Проте потенціал таких систем у закладах освіти — особливо у великих ліцеях, педагогічних університетах, коледжах — є надзвичайно

високим, особливо в контексті цифровізації управління освітою та модернізації кадрової політики.

Дослідження Dzuranin & Moffitt (2020) свідчить, що використання штучного інтелекту в HR-системах дозволяє підвищити точність прогнозування потреб персоналу на 15–25%, зменшити кадрову плинність на 10–12%, а також скоротити час формування стратегічного плану на 30% порівняно з традиційними методами. При цьому, ключовим чинником успіху впровадження AI-систем є наявність якісних вхідних даних, а також підготовка персоналу до роботи з новими інструментами.

Аналіз показав, що впровадження AI-платформ у процес кадрового прогнозування відкриває нові можливості для освітніх закладів, зокрема:

- підвищення точності стратегічного планування;
- зменшення ризиків кадрового дефіциту;
- адаптацію кадрової політики до динаміки освітніх трансформацій;
- впровадження персоналізованих стратегій утримання і розвитку працівників.

Таким чином, використання штучного інтелекту в управлінні кадрами не лише покращує оперативність і точність рішень, а й формує передумови для якісного оновлення освітньої інфраструктури в умовах цифрової трансформації.

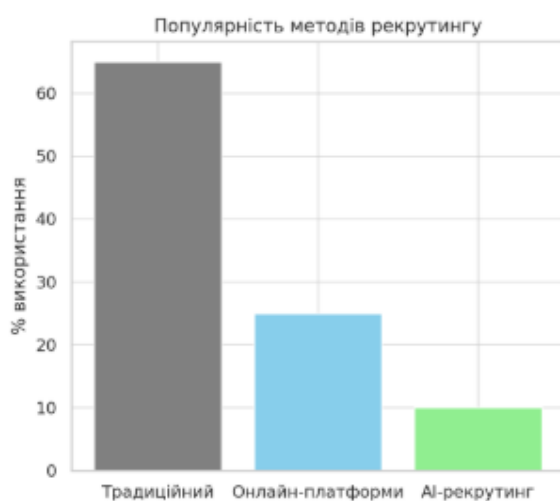


Рис.2.9. Відсоток використання різних методів рекрутингу в освітніх закладах

Моніторинг і оцінка ефективності планів.

Для підвищення якості кадрового планування потрібен постійний моніторинг:

1. КРІ кадрів:

- плинність персоналу;
- співвідношення junior/senior викладачів;
- частка надвиконання навантаження;
- рівень задоволеності викладачів.

2. Регулярний аудит кадрових ресурсів — щорічне оцінювання на відповідність фактичного стану затвердженим планам.

3. Звітність і аналіз відхилень — у разі розбіжностей аналіз причин (недостатнє фінансування, помилки у прогнозі).

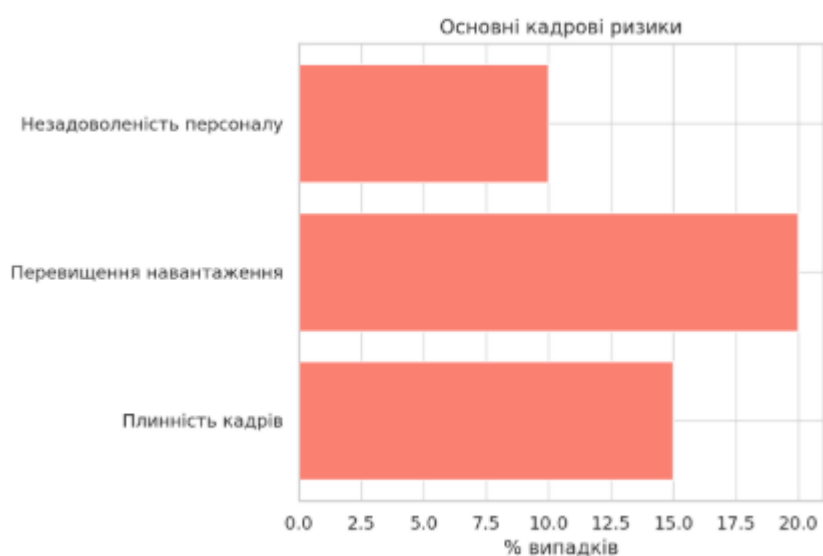


Рис.2.10. Найпоширеніші кадрові ризики в управлінні персоналом освітніх установ

BI-інструменти, як-от Power BI або Google Data Studio, спрощують процес моніторингу та дозволяють отримувати дашборди в режимі реального часу.

Таблиця 2.3

Інструменти та результат їх використання

Напрямок	Інструмент	Очікуваний результат
Стратегічне планування	SWOT-аналіз, ABC-Z-аналіз	Чітке розуміння кадрового дефіциту
HRM-системи	BAS, SAP SuccessFactors	Автоматизація обліку, спрощення звітності
AI-платформи	Прогноз на базі машинного навчання	Попередження кадрового дефіциту
Гнучкість планів	Модульні структури	Адаптація до зовнішніх змін
Рекрутинг & мобільність	Інтернет-портали, внутрішні програми	Залучення персоналу, зниження вакансій
Моніторинг KPI	BI-дашборди	Прозорість та контроль виконання плану

Використання HRM-систем і AI-інструментів оптимізує планування й знижує ймовірність дефіциту кадрів.

Створення гнучкої кадрової моделі дозволяє оперативно реагувати на зміни.

Розвинений рекрутинг і внутрішня мобільність допомагають формувати стабільний кадровий контингент.

Система моніторингу й оцінки забезпечує прозорість процесів і постійне вдосконалення.

Застосування зазначених напрямів дозволить закладам освіти перейти на сучасний рівень управління персоналом із підвищенням ефективності й конкурентоспроможності.

Запровадження сучасних методів мотивації та оцінки персоналу.

У сучасних умовах реформування системи освіти, підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів та впровадження стандартів якості, мотивація й оцінювання педагогічного персоналу набувають особливого значення. Адже саме від професійної мотивації й об'єктивної оцінки результативності залежить якість освітнього процесу, ефективність управління та рівень задоволеності працівників.

Сучасні підходи до мотивації персоналу.

Мотивація в освітніх закладах має комплексний характер і повинна враховувати не лише матеріальні, але й моральні, кар'єрні та соціальні потреби педагогічних працівників. Основними сучасними підходами є:

- Індивідуалізація мотивації – передбачає врахування особистих пріоритетів, амбіцій та потреб кожного працівника (наприклад, гнучкий графік, індивідуальні премії).
- Нематеріальна мотивація – включає публічне визнання досягнень, подяки, відзнаки, професійні звання («вчитель року»), можливості участі у проєктах або конференціях.
- Професійне зростання – навчання за індивідуальною траєкторією, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних освітніх програмах, стажування.
- Корпоративна культура – створення середовища довіри, командної роботи, залучення до ухвалення управлінських рішень.
- Цифрова гейміфікація – використання мотиваційних елементів з цифрових систем, таких як внутрішні рейтинги, челленджі тощо.

Ці методи покликані знизити професійне вигорання, посилити залученість працівників до розвитку закладу та зміцнити лояльність до керівництва [31].

Сучасні методи оцінки персоналу.

Питання оцінювання педагогічного персоналу має вирішальне значення для якісного управління закладом освіти. Традиційні форми оцінювання, як-от атестація, доповнюються новітніми методиками, які представлені у таблиці, та описані нижче.

Таблиця 2.4

Сучасні методи оцінки персоналу

Методологія	Опис
SMART-цілі та результативність	визначення індивідуальних цілей на рік (реальні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі) та оцінка їх досягнення.
360-градусне оцінювання	комплексна система зворотного зв'язку – від адміністрації, колег, учнів (за анкетами) та самооцінка.
SWOT-аналіз професійної діяльності педагога	виявлення сильних/слабких сторін, можливостей і ризиків для визначення напрямів розвитку.
Професійні портфоліо	збирання документальних свідчень педагогічної діяльності та самоосвіти.
Електронні системи моніторингу	автоматизований збір даних про навчальні досягнення учнів, участь викладача в інноваційних проєктах, відгуки батьків тощо

1. У контексті сучасного освітнього менеджменту особливу актуальність набуває застосування технологій цільового управління, орієнтованих на вимірюваність результатів діяльності педагогів. Одним із найефективніших підходів у цій сфері є методологія SMART-цілей, що дозволяє не лише формалізувати індивідуальні завдання працівника, але й створити систему прозорого контролю за їх виконанням.

Аббревіатура SMART окреслює п'ять ключових характеристик, якими повинна володіти кожна ціль, дані цілі наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Характеристики цілей

Компонент	Тлумачення	Приклад для педагога
S – Specific (конкретна)	Ціль має бути чітко визначена, без узагальнень.	Підвищити рівень сформованості критичного мислення учнів 9 класу
M – Measurable (вимірювана)	Передбачає кількісний або якісний індикатор досягнення.	Показник — зростання результатів ЗНО/ДПА на 10%
A – Achievable (досяжна)	Має бути реалістичною з урахуванням ресурсів і компетентностей.	Проведення 3 інтерактивних занять на місяць
R – Relevant (релевантна)	Відповідає загальним цілям закладу, підвищенню якості освіти.	Впровадження компетентнісного підходу до викладання
T – Time-bound (обмежена в часі)	Має чіткі терміни виконання.	Протягом навчального семестру або академічного року

Упровадження SMART-цілей до щорічного планування педагогів дозволяє зробити процес професійного зростання цілеспрямованим і результативним. На практиці це реалізується шляхом складання індивідуального плану діяльності, в якому фіксуються SMART-завдання, що узгоджуються з керівником або методистом.

Наприклад, учитель англійської мови може встановити таку ціль: «Упродовж першого семестру впровадити три нові методики комунікативного навчання на уроках у 10 класі, що забезпечать підвищення середнього балу контрольних робіт щонайменше на 15%».

У процесі внутрішнього контролю (адміністративного моніторингу чи атестації) відстежується не лише факт реалізації цілі, але й її вплив на якість навчального процесу.

У сучасних умовах цифровізації освіти SMART-цілі інтегруються у функціонал електронних систем управління персоналом. Наприклад, у програмних комплексах типу HRM або е-портфоліо педагога передбачені модулі

для: введення й коригування цілей; моніторингу досягнень; аналітики результатів у динаміці; автоматичного формування звітів про виконання.

Це дозволяє керівництву здійснювати оперативний моніторинг ефективності працівників, планувати їх навчальні траєкторії та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Перевагами використання SMART-цілей у закладах освіти є підвищення персональної відповідальності працівників за результати діяльності, стандартизація вимог до оцінювання праці, можливість об'єктивного порівняння результативності, підвищення прозорості та справедливості в системі винагород і стимулювання.

2. 360-градусне оцінювання є інтегрованим методом багатосторонньої оцінки професійної діяльності, який базується на зворотному зв'язку з різних джерел, що взаємодіють із працівником у межах його професійної діяльності. На відміну від традиційних підходів, де основним оцінювачем виступає керівник, цей метод передбачає участь не лише адміністрації, але й колег, здобувачів освіти, батьків та самого педагога через механізми самооцінювання [32].

Структура 360-градусного оцінювання включає такі основні джерела:

- адміністрація (керівник) – надає оцінку відповідності діяльності посадовим обов'язкам, виконання планів, інноваційності;
- колеги (взаємооцінка) – фокусуються на командній взаємодії, комунікаційних здібностях, професійній етиці;
- здобувачі освіти – оцінюють якість викладання, емоційну доступність, створення позитивного освітнього середовища;
- батьки (у початковій/середній школі) – можуть надати зворотний зв'язок про партнерську взаємодію та рівень комунікації;
- самооцінювання педагога – забезпечує рефлексію щодо власних досягнень і проблем.

Процедура 360-градусного оцінювання ґрунтується на стандартизованих опитувальниках, анкетах або цифрових формах, які заповнюються

респондентами анонімно. Результати аналізуються кількісно та якісно, формуючи узагальнений профіль професійної компетентності.

Переваги методу: багатовимірність оцінювання, що мінімізує упередженість, високий рівень об'єктивності за умови правильної організації процедури, можливість виявлення "сліпих зон" у професійній діяльності, сприяння професійному саморозвитку через зворотний зв'язок.

Обмеження та виклики: необхідність формування культури довіри у колективі, ризики суб'єктивного оцінювання з боку учнів або колег, високі вимоги до конфіденційності та етичності процесу.

У Ліцеї №190 м. Києва 360-градусне оцінювання впроваджено як частину щорічної програми внутрішнього моніторингу якості освітньої діяльності. Педагогічні працівники проходять комплексне оцінювання, яке включає:

- опитування учнів 8–11 класів (анонімні онлайн-форми);
- анкетування батьків (за бажанням);
- звіти колег за критеріями взаємопідтримки, спільної роботи в команді;
- аналіз адміністрацією виконання індивідуального плану педагога;
- самооцінювання за SMART-показниками.

Результати використовуються не для карального впливу, а для побудови індивідуальної траєкторії підвищення кваліфікації та створення персоніфікованих програм розвитку. Цей підхід дозволяє не лише підвищити рівень саморефлексії в педагогів, але й покращити психологічний клімат у колективі.

3. У системі управління якістю освіти дедалі ширше застосовуються методи стратегічного аналізу, адаптовані до індивідуальної та командної професійної діяльності. Одним із найбільш універсальних і доступних інструментів діагностики є SWOT-аналіз, що дозволяє педагогічному працівнику здійснити системну оцінку власного професійного потенціалу, виявити внутрішні резерви та зовнішні чинники впливу.

SWOT-аналіз передбачає комплексне вивчення чотирьох груп характеристик професійної діяльності, які наведені у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Характеристики професійної діяльності

Категорія	Зміст	Приклад
S – Strengths (сильні сторони)	Внутрішні переваги, які сприяють досягненню цілей	Високий рівень методичної підготовки, ефективна комунікація з учнями
W – Weaknesses (слабкі сторони)	Внутрішні обмеження, що заважають ефективній діяльності	Недостатня цифрова грамотність, низький рівень англійської мови
O – Opportunities (можливості)	Зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку	Курси підвищення кваліфікації, грантові програми, професійні конкурси
T – Threats (загрози)	Зовнішні виклики, що становлять ризик	Зміна освітніх стандартів, зростання емоційного навантаження, конкуренція

SWOT-аналіз виконує низку функцій у контексті оцінювання професійної діяльності:

- діагностична – виявлення сильних і слабких сторін у фаховій компетентності;
- прогностична – формування бачення можливих стратегій розвитку;
- планувальна – визначення пріоритетів у професійному вдосконаленні;
- коригуюча – уточнення напрямів самоосвіти, вибір навчальних ресурсів;
- рефлексивна – сприяє розвитку професійного самосприйняття і відповідальності.

У педагогічній практиці SWOT-аналіз часто використовується як частина: атестаційної документації педагога; індивідуального плану розвитку в рамках внутрішнього моніторингу; портфоліо професійних досягнень; післятренінгової чи постсемінарської рефлексії.

Зазвичай, педагог самостійно заповнює матрицю SWOT або робить це у співпраці з ментором, завідувачем методичного об'єднання чи адміністрацією. У

процесі аналізу доцільно застосовувати конкретні критерії – рівень навчальних досягнень учнів, участь у проектах, індекс задоволеності освітнім процесом, емоційне благополуччя тощо.

Як приклад, на рис.2.11. наведено SWOT-матриця вчителя інформатики.



Рис.2.11. SWOT-матриця вчителя інформатики

Таким чином, варто зауважити, що SWOT-аналіз у педагогічній практиці є дієвим інструментом саморефлексії, стратегічного планування та професійного вдосконалення. Його застосування дозволяє створити умови для усвідомленого розвитку педагогічної майстерності, підвищення якості освітніх послуг та формування сучасної культури освітнього менеджменту.

4. В умовах модернізації системи освіти, посилення орієнтації на якість та результативність педагогічної діяльності, актуальності набувають інструменти, що забезпечують комплексну, доказову та динамічну оцінку професійної майстерності вчителя. Одним із таких засобів є професійне портфоліо — структурований цифровий або паперовий збір доказів професійної діяльності, досягнень, кваліфікаційного зростання та освітньої ефективності педагога.

Портфоліо педагога є інструментом особистої педагогічної рефлексії, самооцінювання та презентації професійного досвіду. Згідно з підходами педагогічної аксіології та педагогіки розвитку, портфоліо виступає водночас як:

- засіб моніторингу професійної динаміки;
- індикатор педагогічної зрілості та автономності;
- інструмент управлінського контролю і підтвердження результативності освітньої діяльності.

Професійне портфоліо може бути реалізоване у друкованому (традиційному) або електронному форматі. У сучасних освітніх установах дедалі популярнішими стають е-портфоліо, що базуються на хмарних або локальних платформах, таких як:

- Google Workspace for Education (документи, презентації, таблиці);
- Moodle, Mahara (інтеграція з LMS);
- E-portfolio системи на базі HRM-платформ закладу освіти.

Особливо цінною є динаміка наповнення портфоліо — на відміну від одноразової атестації, воно відображає процес безперервного професійного зростання. Приклад структурної моделі професійного портфоліо педагога представлена на рис.2.12.



Рис.2.12. Структурна модель професійного портфоліо педагога

У ряді закладів загальної середньої освіти, зокрема у ліцеях м. Києва, професійне портфоліо стало ключовим інструментом у процедурах внутрішнього оцінювання персоналу. Працівники щорічно оновлюють свої портфоліо, які розглядаються методичною радою або адміністрацією під час: підготовки до атестації; подання на премії/надбавки; участі в конкурсах педагогічної майстерності; внутрішнього моніторингу професійної ефективності.

Переваги впровадження портфоліо наступні:

- творення індивідуальної траєкторії професійного розвитку;
- підвищення відповідальності педагога за результати діяльності;
- забезпечення прозорості в оцінюванні та кар'єрному просуванні;
- формування культури педагогічної рефлексії.

Методика професійного портфоліо є ефективним засобом поєднання оцінювання, розвитку та презентації педагогічної майстерності. Вона стимулює внутрішню мотивацію працівника до самовдосконалення, слугує інструментом освітнього менеджменту та адаптується до вимог цифрової трансформації освіти.

5. У сучасних умовах цифровізації освіти та переходу до управління, заснованого на даних (*data-driven management*), електронні системи моніторингу персоналу набувають стратегічного значення як інструмент забезпечення об'єктивності, прозорості та оперативності в оцінці професійної діяльності працівників освітньої сфери.

Електронні системи моніторингу (ЕСМ) — це інтегровані цифрові платформи, які забезпечують автоматизоване збирання, зберігання, аналіз та візуалізацію інформації про професійну діяльність педагогічного персоналу. Вони поєднують у собі інструменти аналітики, планування, оцінки ефективності та зворотного зв'язку.

Основні функції електронних моніторингових систем:

- аналіз динаміки професійної активності працівників (кількість проведених уроків, участь у семінарах, реалізовані освітні проекти тощо);

- формування цифрового профілю педагога з елементами портфоліо;
- забезпечення керівництва управлінською інформацією для прийняття обґрунтованих кадрових рішень;
- оцінка відповідності діяльності працівника ключовим показникам ефективності (KPI);
- зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Згідно з принципами цифрового освітнього менеджменту, електронні системи моніторингу мають відповідати таким методологічним критеріям:

- орієнтація на показники якості, а не лише кількісні параметри;
- інтегрованість з іншими цифровими освітніми ресурсами (електронні щоденники, платформи дистанційного навчання, системи підвищення кваліфікації);
- принцип персоналізації – можливість індивідуального налаштування цілей і показників;
- конфіденційність та етичність збору даних;
- прозорість доступу до результатів моніторингу для саморефлексії та корекції професійної поведінки.

Прикладом практичного впровадження даної методики є Київський університеті імені Бориса Грінченка. Впроваджена система електронного моніторингу на базі HR-платформи яка має наступні можливості:

- візуалізації динаміки участі викладачів у науковій, методичній та освітній діяльності;
- порівняння індивідуальних досягнень із встановленими KPI;
- генерування щорічних аналітичних звітів для керівництва;
- формування автоматизованого рейтингу результативності.

Це дозволило не лише оптимізувати управлінські процеси, але й стимулювати викладачів до підвищення ефективності та саморозвитку, надаючи їм доступ до прозорих показників власної діяльності.

Переваги	Ризики
Підвищення прозорості оцінювання • Можливість об'єктивного прийняття управлінських рішень • Автоматизація рутинних функцій • Посилення саморефлексії та мотивації	Перевантаження працівників технічними діями • Небезпека формалізації процесу • Загроза втрати персоналізованого підходу • Необхідність постійного технічного супроводу та навчання користувачів

Рис.2.13. Переваги та ризики електронних систем моніторингу

Аналіз показав, що методика електронного моніторингу професійної діяльності є ефективним інструментом управління якістю кадрового потенціалу освітніх закладів. Вона дозволяє поєднати аналітичний підхід до оцінювання результативності з розвитком внутрішньої мотивації працівників. За умови належного методичного супроводу та етичного використання даних, ЕСМ стають важливою складовою сучасної системи освітнього менеджменту.

Ці методики сприяють формуванню об'єктивного бачення професійного внеску кожного працівника, стимулюють до саморозвитку та забезпечують прозорість управлінських рішень.

Пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських процесів у кадровій сфері освіти.

Управління персоналом у сучасному освітньому середовищі дедалі більше потребує застосування сучасних підходів. З невідпинною еволюцією цифрових технологій які надають величезний спектр можливостей варто звернути увагу на такі рішення як, хмароорієнтовані платформи, які забезпечують постійний доступ до даних, швидкий обмін інформацією, автоматизовану обробку кадрової документації, а також аналітику діяльності персоналу в реальному часі.

Паралельно з цим, технології Інтернету речей (IoT) можуть бути використані для непрямого моніторингу активності працівників у межах цифрового середовища закладу (наприклад, контроль присутності, участь у дистанційних нарадах, взаємодія з цифровими ресурсами, відвідуваність курсів тощо). Такі дані можуть автоматично надходити в кадрову аналітичну систему й формувати базу для об'єктивного оцінювання.

Отже, подальшим етапом дослідження стало обґрунтування та формування пропозицій щодо інтеграції цифрових технологій у систему кадрового менеджменту закладів освіти.

1. Впровадження хмарних HRM-систем як інструменту цифрової трансформації кадрового менеджменту.

Хмарні HRM системи — це програмні продукти, що функціонують на основі віддалених серверів і надають доступ до кадрової інформації у будь-який час з будь-якого пристрою. Такі системи дозволяють автоматизувати повний цикл роботи з персоналом: від прийняття на роботу до оцінювання результатів праці та планування розвитку.

Принципи функціонування:

- Централізоване зберігання даних. Уся кадрова інформація зберігається в єдиній базі, доступ до якої мають керівники, адміністратори та співробітники в межах наданих прав.

- Автоматизація кадрових процесів. Створення та ведення особових справ, облік відпусток, лікарняних, розрахунок навантаження тощо відбувається без паперових процедур.

- Інтеграція з іншими платформами. Хмарні HRM-системи можуть об'єднуватися з електронними журналами, LMS (системами управління навчанням), бухгалтерією та системами моніторингу ефективності.

В результаті впровадження хмарних HRM-систем очікується наступні покращення: зниження витрат часу на рутинні операції; мінімізація людського фактору в обробці даних; підвищення прозорості кадрових рішень; забезпечення доступу до аналітики в реальному часі.

Приклади рішень даних систем:

- Zoho People – хмарна HR-платформа з гнучкими модулями;
- PeopleForce – українська система з адаптацією до освітнього сектора;
- Microsoft Viva – екосистема для розвитку персоналу та внутрішніх комунікацій.

2. Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) для формування динамічного кадрового моніторингу. IoT (Internet of Things) — це концепція, яка передбачає підключення фізичних об'єктів до мережі Інтернет з можливістю передачі даних без участі людини. У системі кадрового управління закладу освіти це може реалізовуватися через використання цифрових ідентифікаторів, пристроїв обліку часу, сенсорних платформ і LMS-аналітики.

Принципи функціонування:

- Збір первинних даних через пристрої IoT. Приклад, RFID-мітки, які реєструють присутність працівника у закладі, або цифрові панелі в аудиторіях, що фіксують активність під час навчального процесу.
- Обробка та аналітика даних. Зібрані дані передаються в аналітичний центр, де вони структуруються, оцінюються та формують показники активності й ефективності.
- Інтеграція з HRM-системою. Отримані цифрові сліди працівника (діяльність, відвідуваність, участь у нарадах, залученість до проєктів) автоматично потрапляють у кадрову систему, що дозволяє формувати реалістичну оцінку його участі в житті закладу.

Приклади застосування IoT є: сенсори обліку часу (наприклад, біометричні сканери або безконтактні картки); інтелектуальні панелі в аудиторіях; платформи типу Moodle, що фіксують динаміку цифрової активності педагога.

В результаті впровадження можливо отримати результати:

- оперативна інформація про рівень залученості персоналу;
- виявлення відхилень і ризиків (перевантаження, пасивність тощо);
- підвищення об'єктивності оцінювання.

3. Створення інтелектуальних аналітичних панелей (дашбордів) для керівників освітніх закладів. Інтелектуальні панелі (дашборди) — це інтерфейси візуалізації даних, що відображають ключові показники (KPI) діяльності персоналу в режимі реального часу. Дані надходять з IoT-пристроїв, LMS, HRM-систем.

Принципи функціонування:

- Динамічне оновлення інформації: дані постійно оновлюються та агрегуються відповідно до заданих фільтрів.
- Візуалізація ключових індикаторів. Приклад, кількість проведених занять, своєчасність заповнення документації, участь у заходах, виконання плану підвищення кваліфікації.
- Інтерпретація для прийняття рішень. Дашборд дозволяє швидко виявити слабкі місця, оцінити результативність команди або окремого працівника та ініціювати відповідні управлінські дії.

В результаті впровадження можливо отримати результати: підвищення оперативності управлінських рішень; формування прозорості системи оцінки персоналу; цифрова звітність для внутрішнього та зовнішнього аудиту.

4. Побудова персоналізованих траєкторій розвитку працівників на основі даних IoT та HRM-аналітики. Індивідуальні траєкторії професійного розвитку мають будуватися не формально, а на основі реальних даних про активність, інтереси, навички та результати працівника.

Принципи функціонування:

- Аналіз цифрової активності (learning analytics). Система відслідковує, які курси проходить педагог, які ресурси використовує, як взаємодіє з учнями.
- Побудова профілю розвитку. Штучний інтелект (або алгоритм логістичного прогнозування) формує карту компетентностей.
- Пропозиції системи. На основі аналізу система рекомендує курси підвищення кваліфікації, участь у професійних спільнотах або нові кар'єрні ролі.

В результаті впровадження можливо отримати результати: індивідуалізація розвитку персоналу; ефективне планування підвищення кваліфікації; зростання задоволеності та залученості персоналу.

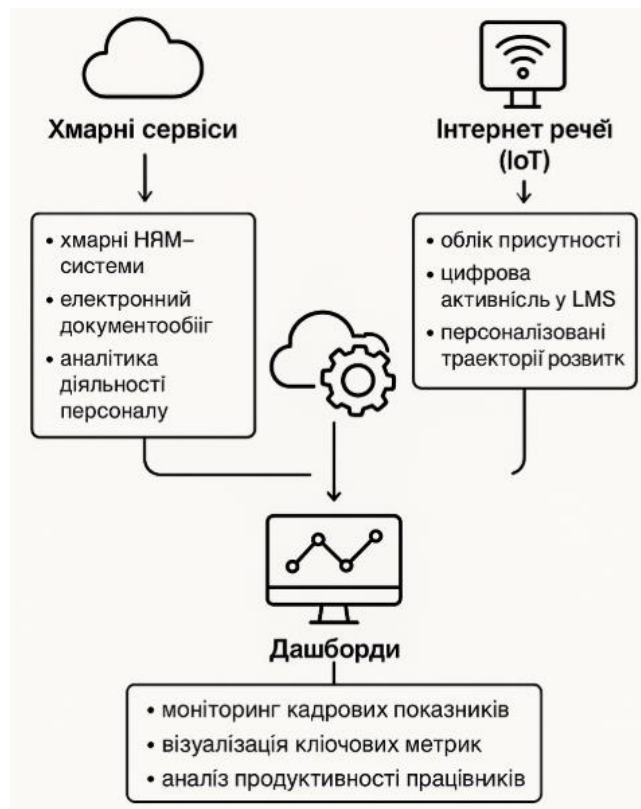


Рис.2.14. Використання хмарних технологій та IoT у кадровому менеджменті закладу освіти

Таким чином, інтеграція хмарних технологій, Інтернету речей та аналітичних панелей у кадрові процеси освітніх закладів є стратегічно важливим кроком до побудови інноваційної, ефективної та прозорої системи управління персоналом. Використання таких рішень дозволяє не лише зменшити бюрократичне навантаження, але й створити умови для проактивного управління людським капіталом на основі об'єктивних цифрових даних.

Висновки до розділу 2

У розділі було розглянуто теоретичні засади формування та управління кадровим забезпеченням у сфері освіти, що дало змогу визначити ключові елементи, принципи й закономірності функціонування кадрової системи освітніх

установ. Встановлено, що кадрове забезпечення виступає комплексною системою, яка охоплює підбір, оцінювання, професійний розвиток, стимулювання та раціональне використання трудових ресурсів, а якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на рівень освітніх послуг та конкурентоспроможність закладу.

Проаналізовано кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, підкреслено зростання важливості інтелектуального ресурсу та необхідності його максимально ефективного використання в умовах сучасних суспільних трансформацій. Виявлено, що реформування системи освіти та історичні зміни в управлінні галуззю зумовили як позитивні, так і проблемні тенденції, серед яких — обмежене фінансування, зниження престижу педагогічної праці та нерівномірність кадрового забезпечення регіонів.

Розкрито основні методи управління персоналом у закладах освіти — адміністративні, економічні та соціально-психологічні, — доведено їхню взаємодоповнюваність та необхідність комплексного застосування. Детально проаналізовано систему оплати праці в освітній сфері, побудовану на єдиній тарифній сітці та поєднанні обов'язкових і стимулюючих виплат, що визначає мотиваційні можливості закладів освіти щодо педагогічних працівників.

Окрема увага приділена особливостям державної кадрової політики, заснованої на багаторівневому законодавчо-нормативному регулюванні, яке визначає механізми формування персоналу, його професійного розвитку та соціального захисту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління кадровим забезпеченням у сучасній системі освіти потребує інтеграції традиційних і сучасних управлінських підходів, поєднання адміністративних рішень із економічними стимулами та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме така комплексна модель створює умови для стабільного функціонування та розвитку освітніх установ, забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення якості освітнього процесу.

У ході проведеного аналізу встановлено, що Ліцей № 190 є стабільним, багатофункціональним та перспективним закладом загальної середньої освіти, який успішно поєднує академічну підготовку учнів із елементами професійної орієнтації. Дослідження кадрового складу показало, що педагогічний колектив ліцею характеризується високим рівнем професійної компетентності, значним педагогічним стажем більшості працівників, наявністю у складі колективу фахівців із почесними званнями, нагородами та сертифікатами підвищення кваліфікації. Це свідчить про сформовану основу кадрового потенціалу закладу, його здатність забезпечувати високий рівень навчально-виховного процесу та впроваджувати сучасні освітні технології.

Разом із тим, проведений аналіз кадрової структури та кадрової політики виявив ряд проблем, що обмежують ефективність управління персоналом та гальмують інноваційний розвиток закладу. Зокрема, виявлено значний дисбаланс вікового складу педагогів, у якому понад 70 % колективу належать до вікової групи 41–60 років, тоді як частка молодих спеціалістів до 30 років є низькою. Такий віковий дисбаланс створює ризики кадрової «ями» у перспективі 5–10 років, зменшує швидкість оновлення методичного арсеналу та обмежує інтеграцію нових освітніх технологій. Одночасно виявлено нерівномірність у рівні цифрових компетентностей педагогів: хоча всі працівники володіють базовими цифровими інструментами, лише частина активно використовує сучасні освітні платформи, сервіси для дистанційного навчання та інтерактивні методи навчання. Це ускладнює адаптацію до цифровізації освітнього процесу та впровадження інноваційних практик.

Дослідження кадрової політики засвідчило, що ліцей орієнтується на збереження професійних традицій, підтримку високого рівня кваліфікації педагогів і поступове впровадження інновацій. Водночас потребують удосконалення механізми внутрішнього моніторингу якості педагогічної діяльності, системи кар'єрного та горизонтального зростання, а також інтеграції у зовнішні професійні спільноти. Виявлена відсутність чітких інструментів оцінювання та персональних планів професійного розвитку знижує прозорість

управлінських рішень, обмежує можливості для стимулювання педагогів та створює потенційні ризики збереження мотивації персоналу на високому рівні.

Виявлені проблеми — віковий дисбаланс, неоднорідна цифрова готовність, обмеженість внутрішнього моніторингу, відсутність моделей кар'єрного розвитку та слабка інтеграція із зовнішніми освітніми середовищами — негативно впливають на ефективність управління персоналом, знижують адаптивність закладу до змін у системі освіти та уповільнюють процеси інноваційного розвитку. Це вказує на необхідність системного підходу до вдосконалення кадрової політики, що поєднує стратегічне планування, розвиток професійного потенціалу та управлінські інструменти мотивації та оцінювання.

Визначено та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління кадровим забезпеченням у закладах освіти. На основі проведеного аналізу виокремлено ключові напрями розвитку кадрової роботи, що включають оптимізацію процесів планування персоналу, оновлення підходів до мотивації та застосування сучасних методів оцінювання результативності педагогічних працівників.

Здійснене дослідження показало, що ефективне кадрове планування повинно ґрунтуватися на систематичному прогнозуванні потреб у персоналі, аналізі професійних компетентностей та використанні цифрових інструментів для автоматизації обліку й контролю. Запропоновані підходи дають змогу забезпечити раціональне формування кадрового потенціалу та підвищити його відповідність стратегічним цілям освітнього закладу.

Розглянуті сучасні методи мотивації засвідчили необхідність поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними, зокрема професійним розвитком, участю у проєктах, можливістю кар'єрного зростання та створенням сприятливого психологічного клімату. Таке комплексне застосування мотиваційних інструментів здатне підвищити задоволеність педагогів роботою і зміцнити їхню залученість до діяльності закладу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управлінських процесів у кадровій сфері передбачають цифровізацію документації, впровадження

автоматизованих систем оцінювання, розвиток кадрового резерву та підвищення кваліфікації керівників. Реалізація цих рішень сприятиме підвищенню прозорості кадрових процедур, зміцненню професійної компетентності працівників та формуванню гнучкої, орієнтованої на результат моделі управління персоналом.

Загалом, запропоновані шляхи удосконалення створюють умови для підвищення ефективності кадрового забезпечення, зміцнення кадрового потенціалу закладу освіти та формування сучасної, конкурентоспроможної системи управління персоналом, здатної реагувати на виклики освітнього середовища.

ВИСНОВКИ

Виконуючи поставлені завдання у роботі розглянуто теоретичні засади формування та управління кадровим забезпеченням у сфері освіти, що дало змогу визначити ключові елементи, принципи й закономірності функціонування кадрової системи освітніх установ. Встановлено, що кадрове забезпечення виступає комплексною системою, яка охоплює підбір, оцінювання, професійний розвиток, стимулювання та раціональне використання трудових ресурсів, а якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на рівень освітніх послуг та конкурентоспроможність закладу.

Проаналізовано кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, підкреслено зростання важливості інтелектуального ресурсу та необхідності його максимально ефективного використання в умовах сучасних суспільних трансформацій. Виявлено, що реформування системи освіти та історичні зміни в управлінні галуззю зумовили як позитивні, так і проблемні тенденції, серед яких — обмежене фінансування, зниження престижу педагогічної праці та нерівномірність кадрового забезпечення регіонів.

Розкрито основні методи управління персоналом у закладах освіти — адміністративні, економічні та соціально-психологічні, — доведено їхню взаємодоповнюваність та необхідність комплексного застосування. Детально проаналізовано систему оплати праці в освітній сфері, побудовану на єдиній тарифній сітці та поєднанні обов'язкових і стимулюючих виплат, що визначає мотиваційні можливості закладів освіти щодо педагогічних працівників.

Окрема увага приділена особливостям державної кадрової політики, заснованої на багаторівневому законодавчо-нормативному регулюванні, яке визначає механізми формування персоналу, його професійного розвитку та соціального захисту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління кадровим забезпеченням у сучасній системі освіти потребує інтеграції традиційних і сучасних управлінських підходів, поєднання адміністративних рішень із

економічними стимулами та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме така комплексна модель створює умови для стабільного функціонування та розвитку освітніх установ, забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення якості освітнього процесу.

У ході проведеного аналізу встановлено, що Ліцей № 190 є стабільним, багатофункціональним та перспективним закладом загальної середньої освіти, який успішно поєднує академічну підготовку учнів із елементами професійної орієнтації. Дослідження кадрового складу показало, що педагогічний колектив ліцею характеризується високим рівнем професійної компетентності, значним педагогічним стажем більшості працівників, наявністю у складі колективу фахівців із почесними званнями, нагородами та сертифікатами підвищення кваліфікації. Це свідчить про сформовану основу кадрового потенціалу закладу, його здатність забезпечувати високий рівень навчально-виховного процесу та впроваджувати сучасні освітні технології.

Разом із тим, проведений аналіз кадрової структури та кадрової політики виявив ряд проблем, що обмежують ефективність управління персоналом та гальмують інноваційний розвиток закладу. Зокрема, виявлено значний дисбаланс вікового складу педагогів, у якому понад 70 % колективу належать до вікової групи 41–60 років, тоді як частка молодих спеціалістів до 30 років є низькою. Такий віковий дисбаланс створює ризики кадрової «ями» у перспективі 5–10 років, зменшує швидкість оновлення методичного арсеналу та обмежує інтеграцію нових освітніх технологій. Одночасно виявлено нерівномірність у рівні цифрових компетентностей педагогів: хоча всі працівники володіють базовими цифровими інструментами, лише частина активно використовує сучасні освітні платформи, сервіси для дистанційного навчання та інтерактивні методи навчання. Це ускладнює адаптацію до цифровізації освітнього процесу та впровадження інноваційних практик.

Дослідження кадрової політики засвідчило, що ліцей орієнтується на збереження професійних традицій, підтримку високого рівня кваліфікації педагогів і поступове впровадження інновацій. Водночас потребують

удосконалення механізми внутрішнього моніторингу якості педагогічної діяльності, системи кар'єрного та горизонтального зростання, а також інтеграції у зовнішні професійні спільноти. Виявлена відсутність чітких інструментів оцінювання та персональних планів професійного розвитку знижує прозорість управлінських рішень, обмежує можливості для стимулювання педагогів та створює потенційні ризики збереження мотивації персоналу на високому рівні.

Виявлені проблеми — віковий дисбаланс, неоднорідна цифрова готовність, обмеженість внутрішнього моніторингу, відсутність моделей кар'єрного розвитку та слабка інтеграція із зовнішніми освітніми середовищами — негативно впливають на ефективність управління персоналом, знижують адаптивність закладу до змін у системі освіти та уповільнюють процеси інноваційного розвитку. Це вказує на необхідність системного підходу до вдосконалення кадрової політики, що поєднує стратегічне планування, розвиток професійного потенціалу та управлінські інструменти мотивації та оцінювання.

Визначено та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління кадровим забезпеченням у закладах освіти. На основі проведеного аналізу виокремлено ключові напрями розвитку кадрової роботи, що включають оптимізацію процесів планування персоналу, оновлення підходів до мотивації та застосування сучасних методів оцінювання результативності педагогічних працівників.

Здійснене дослідження показало, що ефективне кадрове планування повинно ґрунтуватися на систематичному прогнозуванні потреб у персоналі, аналізі професійних компетентностей та використанні цифрових інструментів для автоматизації обліку й контролю. Запропоновані підходи дають змогу забезпечити раціональне формування кадрового потенціалу та підвищити його відповідність стратегічним цілям освітнього закладу.

Розглянуті сучасні методи мотивації засвідчили необхідність поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними, зокрема професійним розвитком, участю у проєктах, можливістю кар'єрного зростання та створенням сприятливого психологічного клімату. Таке комплексне застосування

мотиваційних інструментів здатне підвищити задоволеність педагогів роботою і зміцнити їхню залученість до діяльності закладу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управлінських процесів у кадровій сфері передбачають цифровізацію документації, впровадження автоматизованих систем оцінювання, розвиток кадрового резерву та підвищення кваліфікації керівників. Реалізація цих рішень сприятиме підвищенню прозорості кадрових процедур, зміцненню професійної компетентності працівників та формуванню гнучкої, орієнтованої на результат моделі управління персоналом.

Загалом, запропоновані шляхи удосконалення створюють умови для підвищення ефективності кадрового забезпечення, зміцнення кадрового потенціалу закладу освіти та формування сучасної, конкурентоспроможної системи управління персоналом, здатної реагувати на виклики освітнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Біла книга національної освіти України. – К.: Нац. акад. пед. наук України, 2021. – 300 с.
2. Андрущенко В. П. Філософія освіти в сучасному світі. – К.: Знання, 2019. – 415 с.
3. Калініна Л. М. Управління персоналом закладу освіти: навч. посіб. – К.: Педагогічна думка, 2020. – 256 с.
4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2025 роки. – К.: МОН України, 2012.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: монографія. – К.: КНЕУ, 2020. – 312 с.
6. Державна служба якості освіти України. Методичні рекомендації щодо управління кадровим потенціалом у закладах освіти. – Київ, 2021. – 45 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: Вільямс, 2018. – 672 с.
8. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: HarperBusiness, 2007. – 864 p.
9. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. – OECD Publishing, 2023. – 570 p.
10. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами освіти: навч. посіб. – К.: Либідь, 2018. – 360 с.
11. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05?utm_source=chatgpt.com
12. https://decentralization.gov.ua/news/16346?utm_source=chatgpt.com
13. Гусак І. Державна кадрова політика в Україні: теорія та практика. Київ: Видавництво КНЕУ, 2020.
14. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022.
15. Бобрицька М. Управління якістю освіти в Україні: стратегічний аспект. Київ: Видавництво «Наука», 2019.

16. Огаренко В. Професійна підготовка педагогів в умовах реформування освіти. Київ: Видавництво «Освіта», 2021.
17. Історія розвитку загальної середньої освіти в Україні. – Київ, 2015. – С. 124–130.
18. Міністерство освіти і науки України. Статистичний щорічник освіти, 2023. – С. 45–50.
19. Закон України «Про освіту» (2020), ст. 7–8.
20. Державний стандарт професійної освіти в загальноосвітніх закладах, МОН, 2021.
21. Рейтинг шкіл Києва за результатами НМТ, 2024. URL: <https://education.ua/ua/schools/rating/>
22. Державна кадрова політика у сфері освіти України: аналітичний звіт, Київ, 2022.
23. Національна стратегія розвитку інклюзивної освіти в Україні, МОН, 2020.
24. Рамки компетенцій мовної освіти, Council of Europe, CEFR, 2020.
25. Бобрицька М. Система мотивації педагогічних працівників: практика українських шкіл. – Київ: Наукова думка, 2021.
26. І. Гусак. Управління персоналом у закладах освіти: теорія та практика. – Львів: Літера, 2020.
27. European Commission. DigCompEdu Framework, 2021.
28. В. Огаренко. Лідерство у школі: управління, наставництво та інновації, 2021.
29. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. – 760 p.
30. Dzurainin, A., & Moffitt, K. The Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Opportunities and Challenges. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 2020.
31. Карамушка Л. М., Зверева І. Д. Управління персоналом закладу освіти в умовах реформування: теорія і практика. Київ: ІП ім. Г. Костюка, 2021.

32. OECD. Teachers and School Leaders as Valued Professionals. OECD Publishing, 2020.
33. Савченко О. Я. Управління розвитком закладу освіти в умовах реформування. – Київ: Педагогічна думка, 2020. – 288 с.
34. Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації. – Київ: Грамота, 2019. – 416 с.
35. Бех І. Д. Особистісно орієнтований підхід в управлінні освітою. – Київ: Либідь, 2018. – 304 с.
36. Лук'янова Л. Б. Професійний розвиток педагогічних працівників: теорія і практика. – Київ: ІІТО НАПН України, 2021. – 260 с.
37. Антонюк В. П. Кадровий потенціал освіти: формування та розвиток. – Київ: КНЕУ, 2019. – 312 с.
38. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом: підручник. – Львів: Львівська політехніка, 2020. – 384 с.
39. Єльнікова Г. В. Менеджмент освіти: теорія і практика. – Харків: Основа, 2018. – 352 с.
40. Мороз О. В. Стратегічне управління закладом освіти. – Вінниця: ВНТУ, 2021. – 240 с.
41. Сухомлинська О. В. Якість освіти як управлінська проблема. – Київ: Педагогічна думка, 2019. – 198 с.
42. Гриньова В. М. Управління людськими ресурсами в освіті. – Харків: ХНПУ, 2020. – 276 с.
43. Закон України «Про повну загальну середню освіту». – Відомості Верховної Ради України, 2020.
44. Концепція розвитку педагогічної освіти в Україні. – Київ: МОН України, 2018.
45. Національна рамка кваліфікацій. – Київ: Кабінет Міністрів України, 2020.
46. Державна служба зайнятості України. Аналітичний звіт щодо ринку педагогічних кадрів. – Київ, 2022. – 60 с.

47. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. – London: Sage Publications, 2020. – 224 p.
48. Fullan M. Leading in a Culture of Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 2019. – 176 p.
49. Hallinger P. Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research. – Journal of Educational Administration, 2020.
50. UNESCO. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. – Paris: UNESCO, 2021. – 205 p.
51. World Bank. Education Workforce Management in Europe and Central Asia. – Washington, DC, 2022.
52. Schleicher A. World Class: How to Build a 21st-Century School System. – Paris: OECD Publishing, 2018. – 352 p.
53. Harris A. Distributed Leadership in Schools. – London: Routledge, 2019. – 240 p.
54. Darling-Hammond L. Teacher Leadership and Educational Change. – Educational Leadership, 2020.
55. OECD. Building a High-Quality Teaching Profession. – OECD Publishing, 2021.
56. European Commission. Supporting Teacher Competence Development for Better Learning Outcomes. – Brussels, 2020.
57. Caldwell B., Spinks J. The Self-Managing School. – London: Falmer Press, 2018. – 312 p.
58. Bush T., Glover D. School Leadership and Management in Education. – London: Sage, 2019. – 256 p.
59. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. – OECD Publishing, 2018.
60. Mintzberg H. Managing the Myths of Health Care and Education. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2020. – 256 p.
61. Leithwood K., Sun J. Academic Culture and Educational Leadership. – Educational Administration Quarterly, 2021.

62. UNESCO Institute for Statistics. Teachers and Educational Personnel Statistics. – Montreal, 2022.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Систематизація виявлених проблем

Категорія проблеми	Суть проблеми	Потенційний наслідок
Вікова структура	Мала частка молодих учителів	Кадровий дефіцит у майбутньому
Цифрова компетентність	Нерівномірне володіння сучасними інструментами	Гальмування цифрової трансформації
Система оцінювання	Відсутність регулярного моніторингу діяльності	Зниження ефективності управлінських рішень
Кар'єрне зростання	Відсутність можливостей горизонтального розвитку	Втрата мотивації та ініціативності
Зовнішня інтеграція	Слабка співпраця з зовнішніми освітніми спільнотами	Зниження конкурентоспроможності

Підходи до управління кадровим потенціалом освітніх установ

Назва	Опис методу
Адміністративний	Проектування та оптимізація організаційних структур управлінських органів; Видання офіційних наказів і розпоряджень; Затвердження адміністративних норм і нормативних документів; Підбір, розстановка та оптимізація кадрових ресурсів.
Економічний	Системне формування справедливої структури оплати праці; Впровадження матеріальних стимулів для підвищення ефективності діяльності персоналу.
Соціально-психологічний	Формування корпоративної культури та патріотизму; Залучення персоналу до процесів управління організацією; Сприяння соціальному розвитку трудового колективу; Підтримання сприятливого морально-психологічного клімату; Застосування нематеріальних (моральних) форм стимулювання працівників.

ДОДАТОК В

Інструменти та результат їх використання

Напрямок	Інструмент	Очікуваний результат
Стратегічне планування	SWOT-аналіз, ABC-Z-аналіз	Чітке розуміння кадрового дефіциту
HRM-системи	BAS, SAP SuccessFactors	Автоматизація обліку, спрощення звітності
AI-платформи	Прогноз на базі машинного навчання	Попередження кадрового дефіциту
Гнучкість планів	Модульні структури	Адаптація до зовнішніх змін
Рекрутинг & мобільність	Інтернет-портали, внутрішні програми	Залучення персоналу, зниження вакансій
Моніторинг КРІ	ВІ-дашборди	Прозорість та контроль виконання плану