

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

**«Допущено до захисту»**  
Завідувач кафедри управління  
доктор наук з державного  
управління, доцент  
Рябець Катерина Анатоліївна



(підпис)

«01» листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту в закладі  
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  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Кваліфікація: Магістр менеджменту

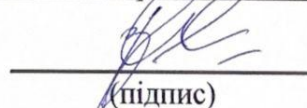
**Виконала:**  
студентка групи УЗОм-1-24-  
1.43

Подзюбанчук Мирослава  
Іванівна



(підпис)

**Науковий керівник:**  
кандидат наук з державного  
управління  
Олещенко Вероніка Юліанівна



(підпис)

Київ – 2025

## АННОТАЦІЯ

Подзюбанчук Мирослава Іванівна

Управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Олещенко Вероніка Юліанівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління.

Магістерську роботу присвячено комплексному аналізу та удосконаленню управлінсько-правових механізмів, що регулюють кадрову діяльність у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО).

У першому розділі досліджено теоретичні основи кадрового менеджменту, розкрито його сутність, принципи та функції, а також визначено інституційне та нормативно-правове підґрунтя кадрової роботи у сфері загальної середньої освіти. Здійснено співвідношення управлінських аспектів (планування, відбір, мотивація) із правовим регулюванням трудових відносин.

У другому розділі проведено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управлінсько-правових підходів до кадрового менеджменту в освітніх закладах. На прикладі середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 69 міста Києва проаналізовано реальний стан та особливості застосування управлінсько-правових механізмів кадрової роботи, виявлено ключові проблеми, що виникають у процесі управління персоналом та розроблено рекомендації щодо удосконалення управлінського-правових аспектів.

Ключові слова: менеджмент, кадровий менеджмент, заклад загальної середньої освіти, управлінсько-правові аспекти, педагогічні працівники, правове забезпечення.

## SUMMARY

Podzyubanchuk Myroslava Ivanivna

Management and Legal Aspects of Human Resource Management in General Secondary Education Institutions. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Supervisor – Oleshchenko Veronika Yulianivna, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management.

The Master's thesis is dedicated to the comprehensive analysis and improvement of the management and legal mechanisms that regulate human resource activities (personnel management) in general secondary education institutions (GSEIs).

Chapter 1 investigates the theoretical foundations and essence of HR management's administrative aspects in GSEIs. It explores the core principles and functions, and defines the institutional and legal framework for personnel work in secondary education. The chapter correlates management aspects (planning, recruitment, motivation) with the legal regulation of employment relations.

Chapter 2 provides a comparative analysis of foreign experience regarding the management and legal approaches to HR management in educational institutions. The current state and specific features of applying these management and legal mechanisms in personnel work are analyzed using the case study of Secondary General Education School of I-III Degrees No. 69 in Kyiv. Key problems arising in the process of personnel management are identified, and recommendations for improving the management and legal aspects are developed.

Keywords: Management, Human Resource Management (HR Management), General Secondary Education Institution (GSEI), management and legal aspects, teaching staff, legal provision.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ                                                                                                                                                        | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ                                        | 8  |
| 1.1. Теоретичні основи та сутність управлінських аспектів кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.                                        | 8  |
| 1.2. Принципи та функції забезпечення кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.                                                            | 13 |
| 1.3. Правові аспекти та інституційне забезпечення кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.                                                | 18 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                                        | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗЗСО (НА ПРИКЛАДІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 69 МІСТА КИЄВА) | 25 |
| 2.1. Управлінсько-правові підходи кадрового менеджменту ЗЗСО у зарубіжних країнах.                                                                           | 25 |
| 2.2. Характеристика управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 69 міста Києва.                  | 30 |
| 2.3. Проблеми та напрями удосконалення управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.                            | 32 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                                                        | 38 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                                     | 41 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                                               | 44 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                                      | 49 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Якість освіти традиційно виступає ключовим чинником соціально-економічного прогресу держави, визначаючи рівень її політичного, економічного та культурного розвитку. Фундаментальною передумовою успішного реформування української освітньої галузі є ефективне функціонування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), що неможливе без висококваліфікованого та мотивованого педагогічного колективу.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі кадрового менеджменту у забезпеченні якості освітніх послуг та сталого розвитку ЗЗСО в умовах автономізації шкіл. Управління персоналом стає стратегічною функцією керівника, що охоплює раціональне планування, відбір, мотивацію, професійний розвиток і оцінювання педагогів.

Водночас, ця управлінська діяльність має бути чітко врегульована правовими нормами. Необхідність узгодження управлінських рішень із законодавчими вимогами (особливо у світлі останніх змін до трудового законодавства) формує складний управлінсько-правовий аспект кадрової роботи. Ефективність функціонування ЗЗСО безпосередньо залежить від того, наскільки якісно керівники застосовують чинне законодавство (зокрема, Закон України «Про освіту», Закон України «Про повну загальну середню освіту», Кодекс законів про працю України).

Постала нагальна потреба у реформах, які б дозволили українській системі освіти приєднатися до загальносвітових тенденцій. Ці реформи вимагають не лише зміни освітніх стандартів, а й трансформації підходів до управління людськими ресурсами.

Особлива актуальність дослідження посилюється сучасними викликами, зокрема, впливом воєнного стану та необхідністю адаптувати трудові відносини до нових реалій. Чинність нового Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 19 липня 2022 р. та інших змін, встановлює нові норми,

обмеження та особливості застосування законодавства про працю, що безпосередньо стосується кадрового менеджменту ЗЗСО.

Таким чином, у сучасних умовах управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту виступають ключовим чинником успішності реформ та здатності ЗЗСО відповідати новим, швидкоплинним вимогам якості освіти.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту у закладі загальної середньої освіти та розробці рекомендацій щодо їх удосконалення.

Досягнення вказаної мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- Розкрити сутність, зміст та принципи управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту у системі загальної середньої освіти.
- Проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрового менеджменту закладу загальної середньої освіти.
- Провести порівняльний аналіз управлінсько-правових підходів кадрового менеджменту ЗЗСО у зарубіжних країнах.
- Здійснити аналіз управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 69 міста Києва.
- Надати рекомендації щодо напрямів удосконалення управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту ЗЗСО.

**Об'єкт дослідження:** кадрове забезпечення функціонування закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** у процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, які відповідають меті й завданням роботи. Теоретичні методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення застосовувались для вивчення проблеми та обґрунтування основ дослідження; системний, порівняльно-зіставний, креативно-прогностичний аналіз, контент-аналіз – для визначення готовності керівників до партнерської

діяльності та лідерства. Емпіричні методи дослідження: праксиметричні (вивчення та аналіз діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах автономії),

**Теоретичне значення дослідження** полягає у вивченні наукової та науково-методичної літератури та визначенні базових понять дослідження.

**Практичне значення дослідження** полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління кадровою діяльністю у закладах загальної середньої освіти. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути застосовані керівниками ЗЗСО під час удосконалення системи підбору, оцінювання, мотивації та професійного розвитку педагогічних працівників.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та рекомендації магістерського дослідження були апробовані у науковому середовищі. Результати дослідження представлено у тезах «Кадровий менеджмент у закладах освіти як чинник стратегічного розвитку та формування організаційної культури», опублікованих у матеріалах ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика». Апробація дала змогу підтвердити наукову новизну та практичну значущість одержаних результатів, отримати фахові зауваження й пропозиції, які були враховані під час подальшого удосконалення змісту дослідження.

### ***Структура магістерської роботи***

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загального висновку, 1 додаток (на 1 сторінці), списку використаних джерел, що містить 43 найменувань на 5 сторінках. Повний обсяг роботи складає 49 сторінок, основний текст розміщено на 39 сторінках. Робота містить 2 таблиці та 7 діаграм.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **1.1. Теоретичні основи та сутність управлінських аспектів кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.**

Сучасна система загальної середньої освіти функціонує в умовах динамічних соціально-економічних змін, реформування управлінських структур та підвищення вимог до якості освітніх послуг. Від ефективності кадрової діяльності залежить не лише рівень професійної компетентності педагогічного колективу, а й якість освітнього процесу загалом. Тому питання управління персоналом у закладах освіти набуває ключового значення в контексті забезпечення сталого розвитку освітньої галузі.

Кадрова діяльність у системі освіти розглядається як цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на формування, розвиток, раціональне використання та збереження людських ресурсів закладу освіти. Науковці (зокрема, О. Грішнова, Н. Лукаш, Т. Дороніна) наголошують, що кадрова діяльність поєднує стратегічні та оперативні аспекти управління персоналом, забезпечуючи взаємозв'язок між інституційними цілями освітньої організації та професійним потенціалом її працівників [25].

Для уточнення сутності поняття «кадровий менеджмент» доцільно здійснити її порівняння з близькими за змістом категоріями - «управління персоналом» та «кадрова діяльність».

Управління персоналом - це ширше поняття, яке охоплює весь комплекс управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням організації кваліфікованими працівниками, створенням умов для їх ефективної праці, мотивації та розвитку. Як зазначає В. Савченко, управління персоналом включає планування потреби в кадрах, підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та стимулювання працівників, тобто охоплює як стратегічні, так і поточні процеси взаємодії людини й організації [26].

Поняття «кадрова діяльність» у контексті освітньої галузі має певну специфіку. На відміну від комерційних організацій, де основна мета

- підвищення продуктивності праці та прибутковості, у закладах загальної середньої освіти кадрова діяльність спрямована на забезпечення якості освітнього процесу, професійного розвитку педагогічних працівників і формування сприятливого освітнього середовища. Як зазначає С. С. Шевчук, кадрова діяльність у ЗЗСО поєднує елементи державного управління, менеджменту та педагогічного лідерства, що зумовлює її міждисциплінарний характер [28].

Ключовими завданнями кадрової діяльності у закладах загальної середньої освіти є [29]:

- формування професійно компетентного педагогічного колективу;
- створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників;
- удосконалення мотиваційних механізмів;
- забезпечення соціальних гарантій і безпечних умов праці;
- дотримання вимог трудового та освітнього законодавства.

Кадровий менеджмент, у свою чергу, є складовою управління персоналом, але акцентує увагу на управлінських технологіях, інструментах та методах впливу на трудові ресурси. На думку Л. Балабанової, кадровий менеджмент розглядається як система прийомів і процедур, спрямованих на оптимізацію трудового потенціалу, підвищення ефективності праці та формування корпоративної культури [27]. Таким чином, якщо управління персоналом - це стратегічна діяльність, то кадровий менеджмент - її тактичний вимір, пов'язаний із практичним упровадженням кадрової політики.

Сутність кадрового менеджменту розкривається через його функціональну структуру, яка включає планування кадрового складу, підбір і розстановку кадрів, професійний розвиток, оцінювання діяльності, формування корпоративної культури та соціально-психологічного клімату. У цьому аспекті кадровий менеджмент у ЗЗСО є невід'ємним компонентом

загальної системи управління, оскільки забезпечує ефективне використання людського потенціалу для реалізації освітньої місії закладу [30].

Порівняльний аналіз понять дає підстави зробити висновок, що управління персоналом - це ширша категорія, яка охоплює стратегічні процеси взаємодії організації з людськими ресурсами; кадрова діяльність - це практична реалізація кадрової політики, спрямована на організацію, розвиток та оцінювання персоналу у конкретному закладі освіти, а кадровий менеджмент - це інструментальний рівень управління персоналом.

Таким чином, кадровий менеджмент у системі загальної середньої освіти - це не лише сукупність адміністративних процедур, а комплексна система управлінських, педагогічних та правових заходів, спрямованих на формування та підтримку професійно компетентного педагогічного капіталу. Його ефективність безпосередньо визначає якість освітніх результатів, рівень мотивації персоналу та загальний імідж освітньої установи в суспільстві.

Стратегічне значення кадрового менеджменту полягає у забезпеченні безперервного розвитку людського потенціалу школи, систематичному підвищенні професійної компетентності педагогічних працівників та зміцненні управлінської спроможності освітньої організації. Впровадження ефективної кадрової політики виступає основою стабільності трудового колективу, сприяє підвищенню якості навчально-виховного процесу та створює необхідні умови для інноваційного розвитку закладу. Саме через механізми кадрового менеджменту реалізується стратегічна місія освіти-підготовка конкурентоспроможної, соціально активної та духовно зрілої особистості.

В умовах модернізації освітньої системи, децентралізації управління та впровадження Нової української школи (НУШ), кадровий менеджмент (Human Resources Management) набуває рис стратегічного управління змінами. Він забезпечує не просто адміністративне оформлення, а й адаптацію педагогічного персоналу до нових професійних стандартів, підвищує рівень їхньої професійної автономії та відповідальності, стимулює

розвиток внутрішньої мотивації й формує інноваційну культуру закладу. Отже, кадровий менеджмент є не лише інструментом реалізації оперативних управлінських рішень, а й ключовим чинником сталого розвитку закладу загальної середньої освіти.

Управлінські аспекти забезпечення ефективного кадрового менеджменту характеризуються комплексністю та охоплюють декілька взаємопов'язаних напрямів:

1. Стратегічне планування ресурсів. Це включає аналіз наявного педагогічного капіталу, прогнозування потреби у фахівцях за спеціальностями (особливо у контексті інклюзивного навчання: асистенти вчителя, корекційні педагоги), визначення кадрових ризиків (старіння колективу, відтік молоді) та формування кадрового резерву. У контексті НУШ та демографічних змін стратегічне планування набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оптимізувати навчальне навантаження та збалансувати вікову і кваліфікаційну структуру колективу.

2. Розвиток та оцінка персоналу. Сюди входить організація безперервного професійного розвитку (підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги), впровадження системи атестації та оцінювання за компетенціями, а також управління кар'єрою педагогів [31].

Другим важливим аспектом є організація процесу добору, відбору та адаптації персоналу. Директор школи як суб'єкт управління повинен забезпечити не формальний, а компетентнісний підхід до прийняття педагогів на роботу. До уваги беруться не лише освіта та кваліфікація, а й педагогічна мобільність, динамічність професійного розвитку, здатність впроваджувати інновації, комунікативні навички та емоційна стійкість. Адаптація нових педагогів має охоплювати не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, а й включення у корпоративну культуру, нормативні процедури, методичну систему школи [32].

Третім системним напрямом є управління професійним розвитком педагогічних працівників. Відповідно до вимог законодавства, професійне

зростання вчителя є безперервним процесом, а керівник школи має забезпечити умови для підвищення кваліфікації, створити можливості для участі у тренінгах, сертифікації, методичних об'єднаннях, наставницьких програмах [33]. Ефективне управління розвитком персоналу передбачає не лише відвідування курсів, а формування індивідуальних траєкторій професійного зростання, планування педагогічних кар'єр, розвиток лідерського потенціалу та сприяння самоосвіті.

Четвертий управлінський аспект - оцінювання діяльності та атестація педагогів. Цей процес є елементом забезпечення якості освіти, оскільки дає можливість визначити рівень професійної компетентності, виявити потреби в удосконаленні, стимулювати педагогів до розвитку. Управлінська роль керівника полягає у забезпеченні прозорих критеріїв оцінювання, об'єктивності процедур, підтримці педагогів у проходженні атестації та використанні результатів оцінювання для коригування кадрової політики.

П'ятий аспект - мотивація та стимулювання персоналу, що включає матеріальні та нематеріальні механізми. Дослідження доводять, що в умовах бюджетних обмежень вирішального значення набуває нематеріальна мотивація: визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, можливості професійного зростання, позитивний психологічний клімат, створення умов для творчої ініціативи [34]. Функція керівника полягає у формуванні багаторівневої мотиваційної системи, спрямованої на підвищення задоволеності працею та зниження рівня емоційного вигорання.

Шостим управлінським аспектом кадрового менеджменту є дотримання трудового законодавства, управління кадровою документацією та організація дисциплінарних процедур. Цей елемент включає ведення особових справ, видання наказів, забезпечення правильності розподілу навантаження, відстеження строків атестації, організацію охорони праці. Ефективне кадрове адміністрування створює правову захищеність працівників і запобігає конфліктним ситуаціям.

Важливим управлінським завданням стає також формування корпоративної культури та соціально-психологічного клімату. Як зазначає С. Шевчук, педагогічна взаємодія є центральним елементом функціонування школи, а керівнику необхідно створити умови, у яких учителі відчують професійну підтримку, довіру, безпеку та відкритість до інновацій. Організація ефективної комунікації, запровадження командної роботи, оперативне вирішення конфліктів та розвиток партнерства з батьками є ключовими ознаками сучасного управління кадровою діяльністю [35].

Таким чином, управлінські аспекти кадрового менеджменту у закладі загальної середньої освіти формують комплексну модель, що поєднує правові, організаційні, психологічні та стратегічні компоненти. Ефективність кадрового менеджменту визначає рівень професійного потенціалу педагогічних працівників, якість освітніх результатів учнів і загальний імідж закладу освіти. У контексті модернізації освіти кадровий менеджмент виконує функції механізму управління змінами, який забезпечує адаптацію педагогічного персоналу до нових стандартів, сприяє розвитку інноваційної культури та підвищує управлінську спроможність школи.

## **1.2. Принципи та функції забезпечення кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.**

Кадровий менеджмент в закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО) передбачає системне забезпечення кадрових процесів - від планування кадрового потенціалу, підбору та адаптації педагогів, їх професійного розвитку та мотивації, до контролю за відповідністю кадрових ресурсів стратегічним завданням школи. Для ефективної реалізації цих задач керівництво закладу має спиратися на сукупність принципів і дотримуватися визначених функцій, які становлять керівні орієнтири кадрової роботи.

Принципи - це фундаментальні положення, що формують нормативно-ціннісну основу управлінської діяльності з кадрами. У контексті ЗЗСО можна виділити такі ключові принципи [36]:

- науковості – кадровий менеджмент має базуватися на сучасних наукових досягненнях у галузі педагогіки, менеджменту та психології, на аналізі даних щодо кадрового руху та ефективності.

- гуманізму та поваги до особистості - система кадрового менеджменту повинна враховувати гідність, права, розвиток потенціалу педагогічних працівників, створюючи умови для їх професійного і особистісного зростання.

- системності та взаємозв'язку – кадровий менеджмент повинен розглядатися як частина загальної системи управління закладом, де кадрові процеси взаємодіють із освітньою, фінансовою, соціальною підсистемами.

- цілеспрямованості та стратегічності - кадрова політика та практика повинні відповідати стратегічним цілям навчального закладу, плановано забезпечувати якісне кадрове забезпечення освітнього процесу.

- оптимальності та економічності - кадрові рішення мають враховувати раціональне використання ресурсів, збалансування витрат і результатів, уникнення кадрових дисбалансів.

- прозорості, справедливості та участі - прийняття кадрових рішень у ЗЗСО має бути відкритим, обґрунтованим, з участю педагогічного колективу, батьківського середовища та громадськості, що підвищує довіру та якість кадрової роботи.

Функції кадрового менеджменту означають системні управлінські дії, які реалізують принципи і забезпечують кадрову роботу в ЗЗСО. Серед них слід виділити такі [37]:

1. Планування кадрового потенціалу - аналіз існуючої структури персоналу, прогнозування потреб у педагогічних кадрах, розробка планів розвитку і резервів;

2. Підбір, розстановка та адаптація кадрів - відбір педагогічних працівників згідно з освітніми стандартами, правильна розстановка по посадах, забезпечення введення в посаду, наставництво;

3. Розвиток і підвищення кваліфікації - організація системи безперервного професійного розвитку педагогів: семінари, курси, внутрішні навчання;

4. Мотивація та стимулювання персоналу - створення системи матеріального і нематеріального стимулювання, зворотного зв'язку, кар'єрного просування, позитивного організаційного клімату;

5. Оцінювання та контроль кадрової діяльності - оцінка результативності праці педагогів, атестація, моніторинг кадрової динаміки, контроль відповідності кадрової політики стратегічним цілям;

6. Забезпечення кадрової безпеки та правового супроводу - дотримання трудового і освітнього законодавства, забезпечення соціальних гарантій, прав педагогічних працівників, управління кадровими ризиками.

Кадровий менеджмент в освітньому середовищі має низку характерних особливостей, що відрізняють його від кадрової роботи в комерційних структурах. По-перше, акцент зміщено з продуктивності праці на розвиток освітнього процесу, формування особистості учня, що висуває специфічні кадрові вимоги до педагогів. По-друге, кадровий менеджмент у школі здійснюється під впливом державної політики, нормативно-правового регулювання, громадського контролю, що зумовлює високий рівень правового та соціального супроводу. По-третє, кадрові процеси мають бути інтегровані в загальну освітню стратегію закладу - тобто кадрова політика не є ізольованою, а виступає ключовим компонентом управління освітньою організацією. По-четверте, враховуючи специфіку педагогічної діяльності, велика увага приділяється морально-етичним аспектам, професійній автономії вчителя, його творчому потенціалу та мотивації до самовдосконалення.

Таким чином, принципи і функції кадрового менеджменту у ЗЗСО утворюють системно зв'язаний блок, який забезпечує реалізацію кадрової політики, стабільність педагогічного колективу, підвищення якості освітнього

процесу та оптимальне використання людського потенціалу освітньої установи.

Ефективне управління кадровою діяльністю, засноване на вищеописаних принципах (науковості, гуманізму, системності, прозорості) і реалізоване через системні функції (планування, підбір, розвиток, мотивація та контроль), є не просто адміністративною необхідністю, а стратегічною умовою розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти.

Це управління безпосередньо впливає на:

- Якість освітнього процесу, оскільки забезпечує наявність висококваліфікованих, мотивованих та адаптованих до інновацій педагогів.
- Стійкість та інституційний розвиток школи, створюючи кадровий резерв і мінімізуючи плинність персоналу, що є критично важливим для збереження традицій та впровадження довгострокових стратегій.
- Конкурентоспроможність ЗЗСО на ринку освітніх послуг, адже талановиті кадри є ключовим ресурсом для досягнення високих навчальних результатів та формування позитивного іміджу закладу.

Таким чином, комплексна реалізація кадрового менеджменту в ЗЗСО, що враховує її специфіку (орієнтація на розвиток особистості, нормативна зарегульованість, етичні аспекти), перетворює управління персоналом на потужний важіль для досягнення місії закладу: надання якісної та сучасної освіти в умовах постійних соціальних і технологічних змін.

У сучасних умовах реформування освіти та запровадження автономії закладів освіти роль кадрового менеджменту значно посилюється. Згідно з положеннями Закону України «Про освіту» (2017 р.) та Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), директор школи є не лише адміністратором, а й керівником освітньої організації, який забезпечує стратегічне управління людськими ресурсами. Це означає, що кадрова діяльність виходить за межі суто адміністративних процедур і перетворюється на інструмент розвитку кадрового потенціалу, що включає планування кар'єри педагогів, створення сприятливого освітнього

середовища, забезпечення професійної мобільності та ефективної комунікації в колективі [22].

Одним із ключових принципів сучасного управління кадровими процесами у школі є компетентнісний підхід, який передбачає відбір і розвиток персоналу на основі професійних компетентностей, необхідних для реалізації державних освітніх стандартів і нової філософії навчання, закладеної у Концепції «Нова українська школа» (НУШ). Цей підхід вимагає формування у педагогів таких компетенцій, як цифрова грамотність, емоційний інтелект, комунікативна гнучкість, здатність до інновацій та самоосвіти. Таким чином, кадрова політика школи має бути орієнтована не лише на утримання кадрів, а й на створення умов для їх безперервного професійного розвитку та самореалізації [21].

Особливе значення для ефективності кадрового менеджменту має лідерство керівника. Як зазначає Л. Карамушка, управління персоналом у ЗЗСО повинно спиратися на «психологію підтримувального лідерства», де головною цінністю стає розвиток людського потенціалу, партнерство та взаємоповага у професійному колективі [20]. Лідерство у сучасному розумінні - це не влада над підлеглими, а здатність надихати, об'єднувати та створювати спільні орієнтири. У цьому контексті важливо формувати організаційну культуру, побудовану на спільних цінностях, відкритості до інновацій, академічній доброчесності та взаємній підтримці.

Серед сучасних функцій кадрової діяльності у ЗЗСО також варто виділити інформаційно-аналітичну та інноваційну. Інформаційно-аналітична функція полягає у зборі, систематизації та аналізі даних про кадровий потенціал, результати атестацій, професійного розвитку, плинності кадрів. Її реалізація можлива завдяки цифровим HR-системам та електронним реєстрам педагогічних працівників, які підвищують ефективність управлінських рішень. Інноваційна функція, у свою чергу, полягає у впровадженні нових технологій роботи з персоналом - коучингу, менторства,

систем оцінювання «360 градусів», проектних команд, професійних спільнот педагогів.

Важливим є й соціально-психологічний аспект кадрового управління, який охоплює створення сприятливого психологічного клімату, профілактику професійного вигорання, розвиток командної взаємодії. Як зазначає О. Грішнова, «ефективне використання людського потенціалу в освіті можливе лише за умови збалансування організаційних вимог і особистісних потреб працівників» [19]. Тому управлінські рішення у сфері кадрової політики повинні бути не лише раціонально-економічно обґрунтованими, а й соціально відповідальними.

Крім того, кадровий менеджмент у ЗЗСО реалізується в умовах постійних суспільних трансформацій - воєнного стану, демографічних змін, цифровізації освіти. Це зумовлює появу нових викликів, зокрема дефіциту педагогічних кадрів, нестабільності трудових відносин, емоційного виснаження працівників. У зв'язку з цим керівникам закладів освіти необхідно формувати адаптивну систему кадрового управління, яка передбачає оперативне реагування на зміни, розробку антикризових кадрових стратегій, підтримку психологічної стійкості колективу.

Отже, кадровий менеджмент у ЗЗСО є багаторівневою системою, що поєднує правові, організаційні, економічні, психологічні та соціальні механізми. Він базується на комплексі принципів (законності, гуманізму, системності, стратегічності, прозорості, інноваційності) та реалізується через функції планування, добору, розвитку, мотивації, контролю, правового забезпечення й соціальної підтримки. Такий підхід забезпечує стійкість кадрової системи школи, її відкритість до інновацій та орієнтацію на якість освітніх результатів.

### **1.3. Правові аспекти та інституційне забезпечення кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.**

Кадровий менеджмент у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) здійснюється в строго регламентованому нормативно-правовому полі, яке визначає права, обов'язки, соціальні гарантії педагогічних працівників, а також повноваження керівництва закладу щодо управління персоналом. Це забезпечення має багаторівневий характер і охоплює як загальнодержавні, так і галузеві документи, формуючи інституційну основу для реалізації кадрової політики.

Фундаментальним елементом регулювання є Конституція України, яка закріплює право громадян на працю та соціальний захист (ст.43, ст.46). На рівні трудових відносин основним актом є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який регулює порядок укладання, зміни та розірвання трудових договорів, робочий час, час відпочинку та дисциплінарну відповідальність. Усі кадрові процедури в ЗЗСО, включаючи прийом на роботу, переведення, звільнення та атестацію, мають відповідати цим загальним нормам.

Специфічний характер педагогічної праці та освітнього процесу регулюється галузевими законами:

- Закон України «Про освіту» (2017) визначає ключові принципи державної освітньої політики, статус, права та обов'язки педагогічних працівників, їхню академічну свободу та систему професійного розвитку [1].

- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) деталізує вимоги до посад педагогів, порядок їхнього призначення та звільнення, механізми ротації та атестації, а також регулює питання педагогічного навантаження та оплати праці [38].

- Закон України «Про запобігання корупції» встановлює обмеження та вимоги до публічних службовців, включно з керівниками та педагогами, що є важливим аспектом при прийнятті на роботу та управлінні кадровими ризиками [39].

Ключову роль у регулюванні професійного зростання відіграє Положення про атестацію педагогічних працівників (наказ МОН від 09.09.2022 № 805, у редакції наказу від 10.09.2024 № 1277), яке є інструментом оцінки професійної компетентності та відповідності займаний посаді [18]. Воно безпосередньо впливає на кар'єрний ріст, визначення кваліфікаційної категорії та розміру заробітної плати.

Інституційне забезпечення стосується суб'єктів, які безпосередньо реалізують кадрову політику та здійснюють контроль за її дотриманням.

1. Міністерство освіти і науки України (МОН). Виступає як головний суб'єкт формування державної кадрової політики в освітній галузі. Воно розробляє стандарти, типові положення, ліцензійні умови та методичні рекомендації, які є обов'язковими для виконання всіма ЗЗСО.

2. Органи управління освітою на місцевому рівні (обласні, районні/міські департаменти/управління). Вони виконують функцію оперативного управління кадрами. Це включає прогнозування потреб у кадрах на території, організацію конкурсного добору керівників ЗЗСО та контроль за дотриманням трудового законодавства у підпорядкованих закладах. Вони також часто координують систему підвищення кваліфікації.

3. Заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) як інституція. На рівні школи директор є головною посадовою особою, відповідальною за кадрову діяльність. Його повноваження включають:

- Прийом та звільнення працівників (на основі конкурсного відбору, де це передбачено).
- Визначення педагогічного навантаження та складання штатного розпису (у межах фінансування).
- Організація внутрішньої системи наставництва, адаптації та професійного розвитку педагогів.
- Створення Атестаційної комісії I рівня, яка проводить атестацію педагогів.

4. Педагогічна рада та профспілковий комітет. Педагогічна рада як колегіальний орган управління має дорадчі та затверджувальні повноваження, зокрема щодо планування освітнього процесу та професійного розвитку. Профспілковий комітет здійснює функцію соціального діалогу та захисту трудових прав працівників, виступаючи важливим суб'єктом при затвердженні правил внутрішнього трудового розпорядку та розгляді конфліктних ситуацій.

Кадровий менеджмент у сфері освіти в Україні не є ізольованим і підпадає під вплив міжнародно-правових норм та зобов'язань, які держава взяла на себе, ратифікувавши відповідні договори та конвенції. Ці акти слугують орієнтиром для формування національного законодавства, особливо в частині прав людини, трудових відносин та боротьби з дискримінацією.

Ключові міжнародні документи, що мають пряме чи опосередковане значення для кадрової діяльності ЗЗСО, включають:

Загальна декларація прав людини (ООН) та Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права. Ці документи закріплюють право на освіту (що вимагає забезпечення кваліфікованими кадрами) та право на працю зі справедливими та сприятливими умовами, включаючи рівну оплату за рівну працю і право на профспілкове об'єднання [40].

Конвенції та Рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Фундаментальні конвенції МОП, зокрема про свободу асоціації, право на організацію та ведення колективних переговорів, а також про заборону дискримінації у сфері праці та зайнятості (Конвенція № 111), встановлюють міжнародні стандарти, яких має дотримуватися Україна при формуванні трудових відносин із педагогами. Ці норми безпосередньо впливають на процедури укладання колективних договорів у ЗЗСО та забезпечення справедливості кадрових рішень [43].

Рекомендація ЮНЕСКО/МОП про становище вчителів (1966). Цей документ є галузевим стандартом для педагогічної спільноти. Він деталізує міжнародні норми щодо професійної підготовки, набору, умов праці, участі

вчителів в освітніх рішеннях, професійної автономії та соціального захисту. Хоча Рекомендація не є юридично обов'язковою, вона формує етичну та професійну основу для національної кадрової політики, стимулюючи державу до створення сприятливих умов для педагогічної діяльності та підвищення статусу вчителя [41].

Європейська соціальна хартія (Рада Європи). Україна є учасником Хартії, що зобов'язує її забезпечувати право працівників на справедливу винагороду та безпечні умови праці. Це посилює вимоги до фінансової та організаційної функції кадрової діяльності ЗЗСО, змушуючи керівництво та державні органи шукати шляхи для оптимізації заробітної плати та покращення умов праці [42].

Аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення свідчить про дуальність кадрової діяльності ЗЗСО. З одного боку, вона має високий ступінь централізації та регламентації через державну освітню політику (МОН, Закони), що забезпечує єдність стандартів та соціальні гарантії. З іншого боку, реформи останніх років посилюють автономію керівника ЗЗСО в оперативному управлінні кадрами (вибір методів відбору, внутрішня мотивація, навантаження).

Втім, ця система створює й аналітичні виклики: необхідність постійної гармонізації локальних рішень (штатний розпис, розподіл навантаження) із жорсткими галузевими нормами (тарифна сітка, атестація), а також потреба в ефективному моніторингу дотримання прав педагогів в умовах обмежених фінансових ресурсів та імплементації нових трудових норм. Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення виступає критичною рамкою, в межах якої керівник ЗЗСО повинен демонструвати високу юридичну компетентність та управлінську гнучкість.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами теоретичного аналізу було з'ясовано сутність, структуру та інституційно-правові основи кадрового менеджменту в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), що дозволило сформулювати низку ключових висновків.

Кадровий менеджмент у ЗЗСО визначено як комплексну, системну та стратегічну діяльність, що являє собою інструментальний (тактичний) рівень ширшої категорії управління персоналом. Його сутність полягає не лише в адміністративному адмініструванні, а у цілеспрямованому формуванні, розвитку та раціональному використанні професійно компетентного педагогічного капіталу. В умовах модернізації освіти (НУШ) та децентралізації кадровий менеджмент набуває рис стратегічного управління змінами, що забезпечує адаптацію персоналу, підвищення його автономії, інноваційної культури та є ключовим чинником сталого розвитку освітнього закладу.

Ефективний кадровий менеджмент реалізується через комплексну функціональну структуру, яка охоплює шість основних, взаємопов'язаних напрямів:

- стратегічне планування ресурсів (прогнозування потреб, зокрема для інклюзії, та формування резерву);
- добір, відбір та адаптація (забезпечення компетентнісного підходу);
- управління професійним розвитком (безперервне зростання, індивідуальні траєкторії).
- оцінювання діяльності та атестація (забезпечення прозорих критеріїв і об'єктивності);
- мотивація та стимулювання (акцент на нематеріальних механізмах і створенні сприятливого клімату);
- кадрове адміністрування (дотримання законодавства, правовий супровід).

Управління цими функціями має ґрунтуватися на принципах гуманізму, системності, прозорості та стратегічності, а успіх критично залежить від лідерства керівника, спрямованого на підтримку та розвиток людського потенціалу.

Кадровий менеджмент у ЗЗСО здійснюється у строго регламентованому правовому полі, що має багаторівневу структуру, включаючи Конституцію України, КЗпП, а також галузеві закони («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Положення про атестацію).

Інституційне забезпечення є дуальним. З одного боку, це централізований контроль (МОН, місцеві органи управління освітою), що забезпечує соціальні гарантії та єдність стандартів; з іншого - це посилення автономії самого ЗЗСО та його керівника в оперативних кадрових рішеннях.

Правова рамка посилюється міжнародними зобов'язаннями (МОП, Рекомендація ЮНЕСКО/МОП), які формують етичну основу та вимагають забезпечення гідних умов праці та професійної автономії педагогів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗЗСО (НА ПРИКЛАДІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 69 МІСТА КИЄВА)**

### **2.1. Управлінсько-правові підходи кадрового менеджменту ЗЗСО у зарубіжних країнах.**

Сучасні освітні системи країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейського Союзу розглядають управління людськими ресурсами у сфері освіти не як допоміжну адміністративну функцію, а як стратегічний чинник забезпечення якості навчання та сталості інституційного розвитку. Основна тенденція полягає у переході від централізованого адміністративного контролю до децентралізованого стратегічного управління людськими ресурсами (забезпечення кадрової діяльності). У цій моделі керівник закладу освіти перетворюється з адміністратора-виконавця на стратегічного лідера та ключового менеджера з персоналу [13]. Ефективне управління закладом освіти передбачає наявність високого рівня управлінських компетентностей, лідерських якостей, стратегічного мислення та вміння організовувати діяльність педагогічного колективу. Зарубіжний досвід демонструє, що ефективність кадрового менеджменту прямо пропорційна ступеню автономії керівника ЗЗСО у критичних кадрових функціях, а основними завданнями професійного добору є оцінка рівня розвитку компетентностей, індивідуально-психологічних характеристик та прогнозування поведінки кандидата в умовах управлінських викликів [17].

Кадрова діяльність керівника за кордоном концентрується навколо трьох взаємопов'язаних стратегічних функцій: найму, оцінювання та розвитку, причому у світовій практиці значна увага приділяється комплексному оцінюванню кандидатів, спрямованому на виявлення їхньої готовності до управлінської діяльності [16].

На відміну від традиційної української системи, де процедури найму були уніфіковані, у країнах ОЕСР керівник ЗЗСО має високий ступінь автономії та є головним суб'єктом, відповідальним за формування педагогічного складу. Згідно з даними ОЕСР, у середньому 73% директорів шкіл у країнах-учасницях мають безпосередню відповідальність за призначення або наймання викладацького складу [15]. Ця функція делегується школі, оскільки лише директор та шкільна спільнота можуть точно визначити відповідність кандидата культурі закладу та його потребам у розвитку.

Приклади інноваційних практик добору керівників:

- США та Велика Британія. При відборі кандидатів на керівні посади в secondary schools широко застосовуються комплексні психологічні тестування, структуровані співбесіди, оцінювання за компетентнісними моделями, а також методи моделювання управлінських ситуацій (assessment centers). У деяких випадках до процесу оцінки додають інструменти цифрового аналізу, зокрема перевірку управлінських навичок у віртуальних середовищах [23].

- Кадрові резерви. У світовій практиці активно використовуються кадрові резерви, які формуються за результатами попереднього оцінювання потенційних керівників. Такі бази даних дозволяють оперативно підбирати кандидатів, що відповідають не тільки формальним вимогам, а й сучасним викликам управління в освіті [23].

Стратегічний підхід США. У Сполучених Штатах Америки кадрові служби освітніх установ виконують не лише адміністративну, але й стратегічну функцію, активно долучаючись до формування організаційної культури школи, її цінностей, комунікаційних моделей і стилів лідерства. У процесі добору керівників приділяють основну увагу практичному управлінському досвіду, академічному рівню підготовки, здатності до ефективної командної взаємодії та психологічній сумісності з наявним колективом [24].

Управлінські підходи до кадрового забезпечення у різних країнах мають глибокі культурні та інституційні відмінності. Показовим є порівняння американської та японської моделей (Таб.2.1.):

**Таблиця 2.1**

**Порівняльна таблиця управлінських підходів до кадрового менеджменту**

| <b>Характеристика</b>      | <b>Американська модель (США)</b>                                                           | <b>Японська модель</b>                                                                 |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Підхід до набору</b>    | Акцент на індивідуальні досягнення кандидата, орієнтація на індивідуалізм та ефективність. | Орієнтація на лояльність, колективізм та згуртованість.                                |
| <b>Тривалість відносин</b> | Гнучкий підхід, можливі часті зміни роботи. Кадрова система зорієнтована на мобільність.   | Традиційна система довічного найму (хоча зараз спостерігається тенденція до зниження). |
| <b>Кар'єрне зростання</b>  | Залежить від результатів та ініціативності.                                                | Поступове просування всередині однієї організації.                                     |
| <b>Критерії добору</b>     | Освіта, досвід, професійні навички, мотивація.                                             | Потенціал до розвитку, здатність до командної роботи.                                  |

Джерело: складено автором на основі [14].

Незважаючи на відмінності, обидві моделі демонструють значущість стратегічного підходу. Американська модель акцентує на ефективності та гнучкості працевлаштування, тоді як японська - на стабільності, інституційній підтримці професійного зростання та командній згуртованості.

У країнах ЄС спостерігається значне розмаїття підходів, що обумовлено національними освітніми традиціями та різним рівнем автономії шкільного управління. Узагальнена практика представлена у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняльна таблиця практик добору керівників закладів  
загальної середньої освіти**

| <b>Характеристика</b>          | <b>Німеччина</b>                         | <b>Франція</b>                                                    | <b>Фінляндія</b>                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Підхід до добору</b>        | Конкурс на рівні землі (регіону).        | Національний іспит призначення державою (централізований підхід). | Внутрішній конкурс на рівні муніципалітету.           |
| <b>Основні критерії</b>        | Педагогічний стаж, управлінський досвід. | Освіта, іспит, досвід в управлінні.                               | Компетенції, рекомендації, оцінка місцевими органами. |
| <b>Вплив місцевої влади</b>    | Високий (призначення та контроль).       | Обмежений (централізоване управління).                            | Високий (місцеві ради освіти ухвалюють рішення).      |
| <b>Залучення громадськості</b> | Помірне (через шкільні ради).            | Низьке.                                                           | Високе (участь батьків і педагогів у комісіях).       |

Джерело: [24].

Як видно з порівняльної характеристики, у країнах ЄС простежується тенденція до поєднання конкурсного підходу з вимогами до професійного стажу та управлінської компетентності. У Фінляндії та Німеччині процес добору тісно пов'язаний із місцевим самоврядуванням, що забезпечує більшу автономію закладів освіти. При цьому Фінляндія вирізняється гнучкістю процедур, залученням громадськості та орієнтацією на систему наставництва та індивідуального розвитку керівника.

Успішна імплементація світового досвіду потребує глибокого урахування ментальності, освітніх традицій і соціально-економічних умов українського суспільства, оскільки безпосереднє копіювання іноземних моделей без адаптації може мати негативні наслідки.

Для покращення процесів набору і відбору керівних кадрів у ЗЗСО України доцільно:

1. Посилити діагностичну складову. Впровадити інноваційні діагностичні методики (як у США та Великій Британії), включаючи глибинне тестування управлінських компетентностей, аналіз емоційного інтелекту та моделювання управлінських ситуацій (assessment centers), оскільки наразі український процес відбору залишається менш системним та формалізованим.

2. Інтегрувати найкращі елементи моделей: З японської моделі - залучати майбутніх працівників шляхом укладання угод із провідними університетами (формування резерву) та підтримувати командну згуртованість, а з американської - орієнтуватися на індивідуальні компетентності, інноваційність та гнучкість у працевлаштуванні.

3. Посилити роль місцевого самоврядування та громадськості: Використовувати досвід Фінляндії та Німеччини, посилюючи вплив місцевих органів та залучаючи громадськість (батьків, педагогів) до комісій з добору керівників, що забезпечить більшу прозорість та відповідність керівника потребам громади.

Професійний підхід до відбору управлінського персоналу в ЗЗСО сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників своєю діяльністю, зміцненню командної взаємодії та зростанню загальної ефективності роботи закладу освіти.

## **2.2. Характеристика управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 69 міста Києва.**

Забезпечення ефективної кадрової діяльності у закладах загальної середньої освіти є одним з ключових напрямів управлінської діяльності директора та адміністративної команди. Аналіз кадрових процесів у середній загальноосвітній школі № 69 м. Києва дає змогу охарактеризувати особливості організації роботи з персоналом, відповідність управлінських механізмів чинним нормативно-правовим вимогам, а також визначити практики, які сприяють підвищенню якості освітнього процесу.

Перш за все, кадрове забезпечення школи № 69 відзначається структурною збалансованістю і достатнім рівнем професійної підготовки педагогічних кадрів. У закладі працює стабільний колектив учителів різних кваліфікаційних категорій, а також фахівці, які забезпечують психологічний, соціально-педагогічний та методичний супровід освітнього процесу. Поєднання педагогів із тривалим професійним стажем та молодших спеціалістів створює умови для професійного обміну та трансляції інноваційних підходів до навчання. Такий кадровий баланс є важливим чинником якості освітнього процесу, оскільки забезпечує одночасно стабільність педагогічної діяльності та можливість її оновлення відповідно до вимог Нової української школи.

Управління кадровою діяльністю у школі № 69 здійснюється відповідно до законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю, Закону України «Про освіту», Закону України «Про повну загальну середню освіту», а також Положення про атестацію педагогічних працівників. Керівником забезпечується належне ведення всієї кадрової документації: особових справ працівників, трудових договорів, наказів щодо прийняття, переведення та звільнення, документів щодо атестації і підвищення кваліфікації. Ведення кадрових наказів здійснюється відповідно до вимог архівного законодавства:

накази тривалого зберігання (к/тр) та тимчасового (к/тм) оформлюються у відповідних журналах і зберігаються у визначені законом строки. Такий підхід свідчить про системність й упорядкованість кадрової роботи, що є важливим елементом прозорості управління.

Добір педагогічних кадрів у школі базується на конкурсних або заявних процедурах, які проводяться директором закладу. Основна увага зосереджується на відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам, наявності профільної педагогічної освіти, здатності працювати за принципами НУШ, використовуючи компетентнісний, діяльнісний та інтерактивний підходи. У процесі призначення педагогічних працівників адміністрація школи враховує особливості освітнього середовища та потреби учнів, що забезпечує оптимальний розподіл функцій і навантаження.

Важливе місце у кадровій діяльності школи № 69 займає організація системи підвищення кваліфікації педагогів. Професійний розвиток педагогічних працівників здійснюється шляхом проходження курсів, тренінгів, участі у методичних заходах та внутрішньошкільних семінарах. Згідно із законодавством, учитель має підтверджувати не менше 150 годин підвищення кваліфікації протягом п'яти років, і школа забезпечує створення умов для цього. Особлива увага приділяється розвитку компетентностей педагогів у сфері роботи з дітьми з особливими освітніми потребами, цифрової грамотності та психологічної підтримки учнів — напрямів, що є надзвичайно актуальними в умовах сучасних викликів.

Атестація педагогічних працівників у закладі проводиться відповідно до оновленого Положення про атестацію педагогічних працівників (2022–2024 рр.). Адміністрація школи організовує роботу атестаційної комісії, формує графік атестаційних заходів, забезпечує прозорість і об'єктивність оцінювання професійної діяльності педагогів. Атестація виконує подвійну функцію: підвищує рівень вимог до професійності вчителя та сприяє поліпшенню якості освітнього процесу через стимулювання зростання педагогічної майстерності.

Управління трудовою дисципліною також є складовою кадрової діяльності адміністрації школи № 69. У разі наявності порушень керівник школи застосовує дисциплінарні заходи відповідно до вимог КЗпП — від зауваження до догани, яка супроводжується відповідним наказом. Дотримання строків накладення дисциплінарних стягнень, правильність документального оформлення та обґрунтованість застосованих заходів свідчать про дотримання принципів законності та управлінської відповідальності.

Особливої уваги потребують ті аспекти кадрової роботи, що змінилися в умовах воєнного стану. Школа № 69 адаптувала свою діяльність до нових вимог, зокрема організувавши дистанційні та змішані форми роботи, гнучкі графіки для педагогів, підготовку працівників до роботи у ситуаціях стресу, посилену взаємодію з психологічними службами. Така адаптивність свідчить про високий рівень управлінської компетентності адміністрації та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що управлінські аспекти кадрової діяльності у середній загальноосвітній школі № 69 м. Києва характеризуються системністю, нормативною упорядкованістю та орієнтацією на професійний розвиток педагогічного колективу. Кадрова робота в закладі здійснюється відповідно до сучасних вимог освітньої політики України та спрямована на створення умов для якісного освітнього процесу, професійного зростання вчителів і забезпечення кадрової стабільності у школі.

### **2.3. Проблеми та напрями удосконалення управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту в закладі загальної середньої освіти.**

Аналіз кадрової роботи та управлінських процесів, здійснений під час проходження практики у середній загальноосвітній школі № 69 м. Києва, дозволив виявити низку системних проблем, що обмежують ефективність кадрової політики закладу. Виявлені труднощі пов'язані як з організацією

управлінських процесів, так і з особливостями кадрового складу, мотивацією персоналу та рівнем внутрішньої комунікації. На основі зібраної інформації, через анкетування педагогічних працівників та представників адміністрації, обґрунтовано сформовано напрями удосконалення кадрової діяльності, спрямовані на підвищення якості управління персоналом та розвиток педагогічного колективу. Респондентами були 12 осіб зі складу педагогічних працівників та адміністрації середньої загальноосвітньої школи № 69 м. Києва.



Джерело: складено автором на основі Анкети (Додаток 1)

Першою проблемою, характерною для школи № 69, є недостатній рівень цифровізації кадрових процесів. Аналіз показав, що значна частина персоналу оцінює рівень цифровізації кадрових процесів як частково або недостатній, що ускладнює оперативний доступ до даних та контроль кадрових рішень. Документообіг у закладі ведеться переважно в паперовій формі, що створює труднощі у збереженні інформації, оперативному доступі до даних та контролі за кадровими рішеннями. Такий підхід не відповідає сучасним вимогам організації кадрового менеджменту й значно ускладнює роботу адміністрації. Відсутність електронної системи обліку персоналу також підвищує ризик технічних помилок та дублювання інформації.



Джерело: складено автором на основі номенклатури ззсо

Другим важливим викликом є дисбаланс кадрового складу. Аналіз номенклатурних справ засвідчив значну частку педагогів передпенсійного та пенсійного віку за одночасної нестачі молодих спеціалістів, особливо в галузях інформатики, англійської мови, початкової школи та асистентів учителя. Така ситуація є загрозливою з огляду на майбутнє кадрове забезпечення закладу, адже без належної стратегії оновлення персоналу можливе суттєве зниження якості освітнього процесу.

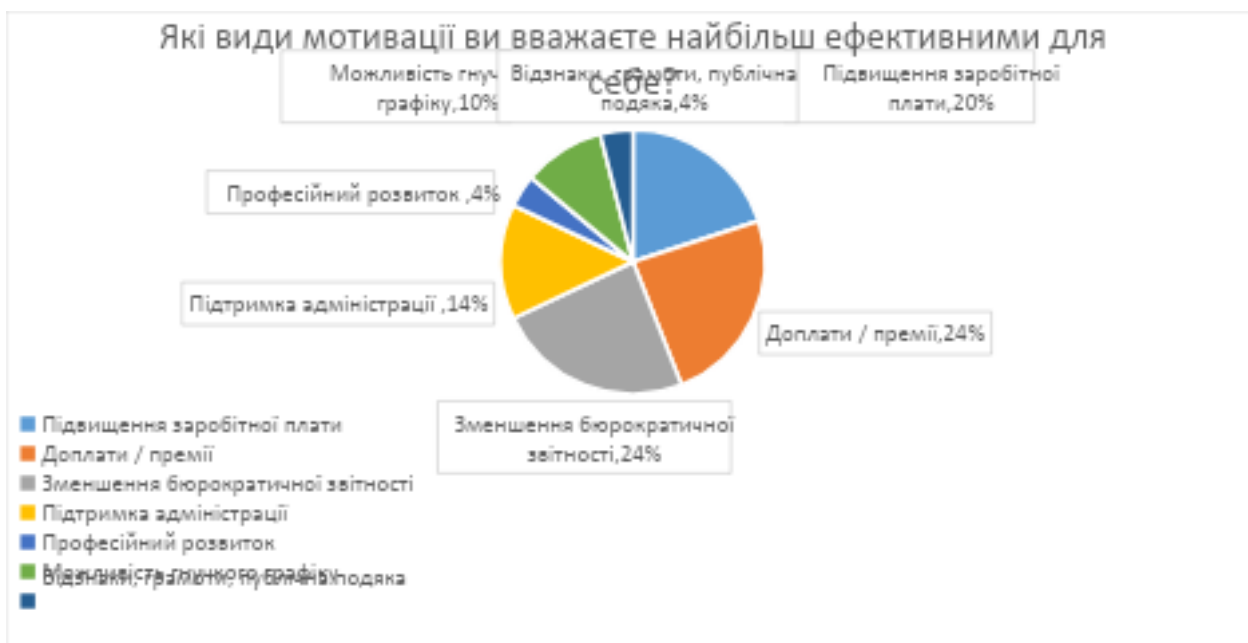


Джерело: складено автором на основі Анкети (Додаток 1)



Джерело: складено автором на основі Анкети (Додаток 1)

Аналіз системи професійного розвитку педагогів показав нерівномірність участі вчителів у підвищенні кваліфікації. Частина педагогів формально проходить курси, що не сприяє оновленню їх професійних компетентностей. Водночас у школі відсутня внутрішня система наставництва, що унеможлиблює ефективну адаптацію молодих фахівців та обмін досвідом між поколіннями педагогів. Це створює бар'єри для професійного зростання персоналу та знижує інноваційний потенціал освітнього процесу.



Джерело: складено автором на основі Анкети (Додаток 1)

Також було встановлено проблеми у системі мотивації працівників. Матеріальні стимули обмежені бюджетними можливостями, а критерії преміювання не завжди є прозорими та зрозумілими для педагогів. Нематеріальна мотивація застосовується, однак не має системного характеру, що може сприяти зниженню задоволеності працівників та їхньої залученості до розвитку закладу.



Джерело: складено автором на основі Анкети (Додаток 1)



Джерело: складено автором на основі Анкети (Додаток 1)

Результати анкетування педагогів засвідчили також проблеми внутрішньої комунікації. Частина працівників відчуває недостатність регулярної інформованості щодо управлінських рішень та перспектив розвитку школи. Потреба у налагодженій комунікації стає особливо важливою в умовах воєнного стану, коли оперативність та чіткість управлінських повідомлень мають вирішальне значення.

Враховуючи встановлені проблеми, школа № 69 потребує системного удосконалення різних аспектів кадрового менеджменту. Передусім доцільним є впровадження електронного кадрового документообігу, що підвищить прозорість, точність та швидкість кадрових процесів. Важливим напрямом має стати розроблення довгострокової кадрової стратегії, яка включатиме прогнозування кадрових потреб, відбір нових працівників, створення системи наставництва та підтримку педагогів на етапі професійного становлення.

Не менш актуальним є формування комплексної програми професійного розвитку персоналу, яка має поєднувати зовнішні курси з внутрішніми тренінгами, фокусуючись на цифровій компетентності, психологічній підтримці та розвитку навичок роботи в інклюзивному освітньому середовищі. Оновлення системи мотивації працівників, зокрема

запровадження зрозумілих критеріїв преміювання та розширення інструментів нематеріального стимулювання, сприятиме формуванню позитивного мікроклімату в колективі.

Удосконалення кадрового менеджменту також передбачає розробку внутрішніх протоколів реагування на конфліктні ситуації, що забезпечить однаковий підхід до їх вирішення та підвищить рівень педагогічної безпеки. Крім того, важливим є зміцнення внутрішньої комунікації між адміністрацією та педагогічним колективом через регулярні зустрічі, інформаційні розсилки та електронні канали взаємодії.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту в школі № 69 потребує оновлення та системного удосконалення. Запропоновані напрями розвитку спрямовані на формування ефективного та сучасного кадрового менеджменту, здатного забезпечити стабільність педагогічного складу, підвищити якість освіти та сприяти розвитку професійного потенціалу педагогів у відповідності до сучасних викликів.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту у закладах загальної середньої освіти, що охопив порівняння зарубіжних моделей кадрового менеджменту та детальний аналіз практики середньої загальноосвітньої школи I–III ступенів № 69 м. Києва. Отримані результати дозволяють сформулювати узагальнені висновки та окреслити ключові тенденції, закономірності й проблемні зони у сфері управління персоналом ЗЗСО.

Порівняння кадрових підходів країн ОЕСР, Європейського Союзу, США та Японії показало, що успішні освітні системи розглядають кадрову діяльність як стратегічний інструмент підвищення якості освіти. У більшості країн керівник школи має значну автономію у доборі, оцінюванні та розвитку персоналу, що забезпечує гнучкість та адаптивність кадрової політики.

Вирішального значення набувають такі елементи: компетентнісний підхід до добору педагогів і керівників, системи наставництва, регулярне професійне оцінювання, різноманітні моделі підвищення кваліфікації та активне залучення педагогічної спільноти і громади до управлінських процесів. Загальною тенденцією є переорієнтація з адміністративного ведення документації на стратегічний HR-менеджмент, орієнтований на розвиток людського капіталу школи.

Аналіз управлінських аспектів кадрового менеджменту школи № 69 показав, що її кадрова система загалом відповідає вимогам чинного законодавства, а кадрова документація ведеться належним чином. Педагогічний колектив має значний професійний досвід, що позитивно позначається на стабільності освітнього процесу. Разом з тим виявлено низку проблем, подібних до загальноукраїнських тенденцій: дисбаланс вікової структури кадрів, недостатня кількість молодих учителів, нестача фахівців з окремих предметів, нерівномірність участі у підвищенні кваліфікації, відсутність внутрішньої системи наставництва. Значні труднощі спостерігаються у сфері мотивації персоналу: матеріальні стимули обмежені, критерії преміювання часто залишаються непрозорими, а нематеріальні інструменти застосовуються несистемно.

Дослідження засвідчило також обмежений рівень цифровізації кадрових процесів, що ускладнює оперативність управлінських рішень та підвищує навантаження на адміністрацію. У внутрішній комунікації педагогів і керівництва наявні певні бар'єри, зокрема недостатня регулярність інформування та відсутність єдиного комунікаційного каналу. Виявлено також потребу у стандартизації реагування на конфліктні ситуації, зокрема у розробленні чітких внутрішніх протоколів щодо взаємодії з учасниками освітнього процесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що кадровий менеджмент школи № 69 перебуває у процесі адаптації до сучасних вимог, однак потребує подальшого розвитку за такими ключовими напрямками:

модернізація кадрового документообігу, систематизація професійного розвитку персоналу, формування кадрового резерву, посилення мотиваційної політики, удосконалення комунікації та впровадження стратегічного планування у сфері управління персоналом.

Проведене дослідження засвідчило, що управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту відіграють визначальну роль у функціонуванні й розвитку закладів загальної середньої освіти. У сучасних умовах реформування освітньої системи, децентралізації управління та підвищення вимог до якості освітніх послуг кадровий менеджмент набуває стратегічного значення та виходить за межі суто адміністративних процедур. Він постає як комплексний управлінський процес, який охоплює планування, добір, адаптацію, професійний розвиток, оцінювання та мотивацію педагогічних кадрів. Теоретичний аналіз показав, що кадровий менеджмент у сфері освіти інтегрує принципи державного управління, менеджменту та педагогічного лідерства, а його ефективність безпосередньо залежить від управлінської компетентності керівників ЗЗСО та їх здатності стратегічно формувати кадровий потенціал.

Вивчення нормативно-правового забезпечення кадрового менеджменту засвідчило наявність розгалуженої законодавчої бази, яка визначає правові засади управління персоналом у закладах загальної середньої освіти. Разом з тим нормативні акти не завжди містять достатньо інструментів для формування сучасної кадрової політики, а їх реалізація часто ускладнена через обмеженість фінансових ресурсів, різний рівень управлінської спроможності керівників та неоднорідність умов функціонування ЗЗСО. Це підкреслює необхідність посилення інституційної підтримки керівників закладів освіти, розширення автономії ЗЗСО у кадрових питаннях та удосконалення механізмів практичної імплементації законодавства.

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей кадрового менеджменту показав, що країни ОЕСР та ЄС орієнтуються на стратегічний підхід до формування педагогічних кадрів, що передбачає автономію керівників шкіл у прийнятті ключових кадрових рішень, застосування інноваційних методів добору, багатокомпонентне оцінювання, розвиток систем наставництва та стимулювання професійного зростання. Американська, японська та європейські моделі демонструють різні управлінські традиції, однак спільною

тенденцією є орієнтація на якість людських ресурсів, планування кар'єрної траєкторії та розбудову внутрішніх механізмів підтримки педагогів. Цей досвід доводить, що ефективна кадрова політика потребує системності, довгостроковості та орієнтації на розвиток професійного потенціалу, а не лише на його адміністративне забезпечення.

Аналіз управлінсько-правових аспектів кадрового менеджменту середньої загальноосвітньої школи I–III ступенів № 69 м. Києва виявив як сильні сторони, так і низку проблемних аспектів. Школа характеризується стабільністю кадрового складу, належним веденням кадрової документації, дотриманням вимог законодавства та використанням різних форм підвищення кваліфікації. Водночас виявлено недостатню цифровізацію кадрових процесів, відсутність довгострокової кадрової стратегії, значне кадрове старіння, дефіцит молодих спеціалістів, нерівномірність участі педагогів у професійному розвитку та несистемність мотиваційних механізмів. Проблеми спостерігаються і в комунікаційній сфері, де бракує прозорості та регулярного інформування, а також у сфері реагування на конфліктні ситуації, що здійснюється переважно ситуативно.

Розроблені у дослідженні рекомендації спрямовані на формування сучасної ефективної моделі кадрового менеджменту ЗЗСО. Ключовими напрямками удосконалення визначено цифровізацію кадрової діяльності, створення довгострокової кадрової стратегії, упровадження системи наставництва, забезпечення рівних можливостей професійного розвитку, удосконалення системи мотивації, посилення внутрішньої комунікації та розробку чітких протоколів реагування на конфлікти. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості кадрового забезпечення, формуванню професійно стійкого педагогічного колективу, зміцненню управлінської спроможності керівників та підвищенню ефективності роботи закладу освіти в цілому.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що управлінсько-правові аспекти кадрового менеджменту є ключовими

чинниками розвитку закладів загальної середньої освіти, а їх удосконалення створює передумови для підвищення якості освітніх результатів, модернізації шкільного управління та формування компетентного, мотивованого й інноваційно орієнтованого педагогічного персоналу. Розроблені теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані як у діяльності керівників ЗЗСО, так і в подальших наукових дослідженнях у сфері освітнього менеджменту.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про освіту: Закон України. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20201116/comp20221027>
2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науковопедагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#n114>
3. Нове положення про атестацію педагогів: що змінилося. URL:  
<https://mon.gov.ua/news/nove-polozhennia-pro-atestatsiiu-pedahohiv-shcho-zminylosia>
4. Атестація вчителів у 2026 році: що? де? коли? URL:  
<https://oplatforma.com.ua/article/1398-atestatsiya-pedagogv-shcho-de-koli>
5. Гендерна політика в нормативно-правових документах. URL:  
[https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/genderna\\_polityka\\_v\\_normatyvno-pravovyh\\_dokumentah.pdf](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/genderna_polityka_v_normatyvno-pravovyh_dokumentah.pdf)
6. Догани працівникам: все, що потрібно про них знати. URL:  
<https://trudovi.org.ua/analytics/dohany-pratsivnykam-vse-shcho-potribno-pro-nykh-znaty/>
7. Моніторингове дослідження щодо забезпечення педагогічними працівниками впровадження реформи НУШ. Інститут освітньої аналітики. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/teaching-staff\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/teaching-staff_2022.pdf)
8. Жижко Т.А. Деформація персоналу: виклики системи управління персоналом закладів освіти в умовах воєнного стану. ОСВІТНІЙ ДИСКУРС: ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ. URL:  
<https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2024/2024r-494-6/deformatsiia-personalu-vyklyky-systemy-upravlinnia-personalom-zakladiv-osvity-v-umovakh-voiennoho-stanu>
9. Умови праці вчителів і вчительок: вплив війни та перспективи змін  
<https://pon.org.ua/novyny/11072-umovy-praci-vchyteliv-i-vchytelok-vplyv-viiny-taperspektyvy-zmin.html>

10. Адаптаційний цикл базової середньої освіти: перші підсумки. Збірник матеріалів засідання Всеукраїнського круглого столу. URL: [https://zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/09/zbirn\\_krst.pdf](https://zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/09/zbirn_krst.pdf)
11. Методичні рекомендації для забезпечення прозорості та доброчесності у діяльності закладів загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/staticobjects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2025/05/15/osvitniy-navihator-2025-15-05-2025.pdf>
12. АБЕТКА ДЛЯ ДИРЕКТОРА Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Державна служба якості освіти. URL: [https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Serpneva%20conferentcia/Abetka\\_dlya\\_Dyrektora\\_2020\\_compressed.pdf](https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Serpneva%20conferentcia/Abetka_dlya_Dyrektora_2020_compressed.pdf)
13. Зязюн І.А., Сидоренко Г.К., Пінчук І.П. (2012). Управління персоналом: теорія і практика. К. : Кондор. 368 с.
14. Johnson R. (2022). Recruitment and Retention Strategies in Secondary Schools: A Comparative Study. International Journal of Educational Management. Vol. 36, № 2. P. 123-138.
15. ОЕСР (2021 р.), Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна, <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>
16. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали І Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
17. Гриньова М.В. (2018). Сучасні стратегії розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти : монографія. Полтава : Астроя. 328 с.
18. Положення про атестацію педагогічних працівників: наказ МОН України від 09.09.2022 № 805, у редакції наказу від 10.09.2024 № 1277

19. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. № 1. 2014. С. 34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5)
20. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
21. Нова українська школа: Концептуальні засади реформування середньої школи. МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
22. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
23. Гафійчук А. В., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід підготовки та відбору керівників закладів загальної середньої освіти (secondary schools). Актуальні питання розвитку галузей науки: збірник наукових праць з матеріалами V міжнародної наукової конференції (9 травня 2025 р., м.Житомир). С. 47-52. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/09.05.2025/45>
24. Smith J.A., Brown L.M. (2023). Human Resource Management in Education: International Perspectives. *Journal of Educational Administration*. Vol. 61, № 4. P. 456-472.
25. Грішнова О. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. № 2. 2013. С. 167-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2013_2_18)
26. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна*

*економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111>  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.68

27. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

28. Шевчук С.С. Діяльність педагога професійної школи в контексті інноватики. *Вісник післядипломної освіти*. Вип. 4. 2011. С. 190-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo\\_2011\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2011_4_27)

29. Артюшок В.С. Розвиток кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. *Економіка та суспільство*. Вип. 36. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-25>

30. Управління персоналом : навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с. - Бібліогр.: с. 183-187 - укр.

31. Квасній, Л., Щербан, О., & Шульжик, Ю. (2021). ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>

32. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

33. Просіна О. В. Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану. Варіативні моделі й технології трансформації професійного розвитку фахівців в умовах відкритої освіти: зб. матер. Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф., 23 червня 2022 р. [ред. кол.: Пуховська Л.П., Просіна О.В. та ін. ]. – К. : ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», 2022. – 461 с., С.307-3017 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732214>

34. Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International*

Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

35. Шевчук С.С. Діяльність педагога професійної школи в контексті інноватики. *Вісник післядипломної освіти*. Вип. 4. 2011. С. 190-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo\\_2011\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2011_4_27)

36. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи / монографія (рукопис) ; за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д-ра екон. наук., проф. І.М. Грищенка. – К., 2015. – 260 с.

37. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Вип. 3, 2016. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf)

38. Про повну загальну середню освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

39. Про запобігання корупції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

40. Загальна декларація прав людини. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text)

41. Професія вчителя у світовому освітньому просторі: статистичні характеристики. URL: <https://osvita.ua/school/method/973/>

42. Європейська соціальна хартія (переглянута). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text)

43. Керівництво для роботодавців у сфері гендерної рівності та недискримінації. URL: [https://employers.org.ua/media/Gender\\_Guidance\\_Confederation\\_ukr.pdf](https://employers.org.ua/media/Gender_Guidance_Confederation_ukr.pdf)

## АНКЕТА

**1. Якою мірою ви вважаєте, що кадрові процеси у школі цифровізовані?**

- А) Повністю цифровізовані
- Б) Частково цифровізовані
- В) Майже не цифровізовані
- Г) Не цифровізовані

**2. Скільки годин підвищення кваліфікації ви пройшли за останні 2 роки?**

- А) < 20 годин
- Б) 20–40 годин
- В) 40–80 годин
- Г) 80 годин

**3. Який тип підвищення кваліфікації ви проходите найчастіше?**

- А) Формальні курси для "галочки"
- Б) Змістовні програми, тренінги
- В) Внутрішнє навчання
- Г) Не проходжу

**4. Які види мотивації ви вважаєте найбільш ефективними для себе? (можна обрати до 2 варіантів)**

- А) Підвищення заробітної плати
- Б) Доплати / премії
- В) Зменшення бюрократичної звітності
- Г) Підтримка адміністрації у складних ситуаціях
- Г) Професійний розвиток (курси, тренінги, оплачувані адміністрацією)
- Е) Можливість гнучкого графіку
- Є) Відзнаки, грамоти, публічна подяка

**5. Чи діє у школі система наставництва для молодих учителів?**

- А) Є і працює
- Б) Є, але фактично не працює
- В) Відсутня
- Г) Не знаю

**6. Як ви оцінюєте рівень комунікації адміністрації з педагогічним колективом?**

- А) Високий рівень
- Б) Достатній
- В) Низький
- Г) Дуже низький