

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

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

д.н. держ. упр., доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» листопада 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організаційно-управлінські засади атестації педагогічних
працівників у закладі дошкільної 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 УЗО-1-24-1.43

(шифр групи)

Сіренко Валентина Леонідівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

к .п. наук , доц. кафедри упр.

(науковий ступінь, вчене звання)

Михацька Алла Валер'янівна

(П.І.Б.)

(підпис)

АННОТАЦІЯ

Сіренко Валентина Леонідівна

Організаційно-управлінські засади атестації педагогічних працівників у ЗДО. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Михацька Алла Валер'янівна, к.п.н., доцентка кафедри управління Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні засади атестації педагогічних працівників у сфері дошкільної освіти. Визначено ключові поняття за темою дослідження. Здійснено огляд нормативно-правового забезпечення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти. Здійснено аналіз управлінських аспектів атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти. Досліджено особливості проведення атестації педагогічних працівників у Комунальному закладі “Дошкільному навчальному закладі (ясла-садок) № 423 “Шевченківського району м. Києва. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти.

Ключові слова: атестація, педагогічний працівник, заклад дошкільної освіти, управління, організаційна діяльність

Структура роботи: робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 89 сторінок, 8 рисунків, 7 таблиць, 6 додатків. Кількість використаних джерел – 61 на 7 сторінках.

SUMMARY

Valentyna Leonidivna Sirenko

Attestation of Preschool Educational Institution Teaching Staff: Managerial Aspect. K.: Borys Hrinchenko University of Kyiv, Faculty of Economics and Management, 2025.

Supervisor – Mykhatska Alla Valeriivna Ph.D. Associate Professor of the Department of Management.

The master's qualification thesis examines the theoretical aspects of the attestation of pedagogical workers in the field of preschool education. Key concepts related to the research topic are defined. A review of the regulatory and legal framework for the attestation of pedagogical workers in preschool education institutions is conducted. The managerial principles of attestation of pedagogical workers in preschool institutions are analyzed. The specifics of the attestation process of pedagogical workers at Preschool Education Institution № 423 in the Shevchenkivskyi District of Kyiv are investigated. Recommendations are proposed to improve the organizational and managerial foundations of attestation of pedagogical workers in preschool education institutions.

Key words: attestation, pedagogical worker, preschool education institution, management, organization activity

Structure of the work: the work contains an introduction, two sections, conclusions, list of references and appendices. Volume of work – 89 pages, 8 figures, 7 tables, 6 appendices. Number of sources used – 61 on 7 pages.

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1. Теоретичні аспекти ключових понять за темою дослідження.....	10
1.2. Аналіз зарубіжного та українського досвіду проведення атестації у закладах дошкільної освіти.....	18
1.3. Нормативно-правове забезпечення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	36
2.1. Управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти.....	36
2.2. Особливості проведення атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти № 423, Шевченківського району м. Києва.....	49
2.3. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти.....	63
Висновки до розділу 2.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ.....	87

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ДНЗ- дошкільний навчальний заклад

ЄС – Європейський Союз

ЗДО – заклад дошкільної освіти

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

КМУ – Кабінет Міністрів України

США – Сполучені Штати Америки

АК- атестаційна комісія

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасній Україні, де сфера управління дошкільною освітою поступово трансформується під впливом установлених міжнародних і європейських стандартів та зростаючих суспільних очікувань, особливого значення набуває питання забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом. Атестація педагогічних працівників закладів дошкільної освіти (ЗДО) розглядається не лише як компонент оцінювання їхньої фахової компетентності, але й як ефективний інструмент управління персоналом. Саме з цієї позиції дослідження управлінського аспекту атестації є надзвичайно актуальним.

Атестація в закладах дошкільної освіти має подвійне значення: з одного боку – слугує стимулом до професійного зростання педагогів, з іншого боку – виступає важливим елементом внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Незважаючи на наявні успішні результати реформування освітньої галузі, у компоненті атестації педагогічних працівників залишається чимало елементів радянської спадщини. Формальність характеру її проведення, бюрократичність процедур, можливість зовнішнього впливу на процес атестації, недосконалість системи індикаторів продуктивності кадрів – усе це не сприяє професійному росту педагогів та потребує пошуку нових підходів до організації та управління процесу атестації.

В сучасній науковій літературі зустрічається чимало досліджень вітчизняних науковців, дотичних до теми атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти. Зокрема сформувати понятійно-категоріальний апарат дослідження допомогли праці таких українських вчених, як К. Є. Гриб, Ф. А. Трішин, Н. О. Дец, Л. О. Ланженко, Л. Д. Риженко, О. А. Липеса, О. В. Марченко, І. О. Бартенєва, В. М. Кошель, С. Б. Іващенко, В. О. Луценко, І. М. Гудим, Т. П. Остапчук, С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек, В. Г. Виговський, О. Г. Денисюк, О. А. Сидоров, Т. В. Альошина, Н. О. Фісуненко, Е.

О. Сидорова, А. Ю. Коваль, А. В. Кирпале, Г. Л. Монастирський, В. В. Боковець, Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андросчук, А. О. Доренська, О. В. Горпинченко, Т. І. Грінка, О. В. Заярнюк. Також свій внесок у розвиток досліджуваної проблематики зробили: Н. Глобіна, С. Пенькова, О. Д. Рейпольська, Л. М. Петренко, Т. А. Тишковець, Г. М. Тимошко, Г. Литвинюк, Н. Лазаренко, І. Візнюк, Н. Давидюк, О. Ю. Кузнецова, Л. А. Штефан, В. П. Сімонок. У працях згаданих науковців знаходимо детальний розгляд питань, що стосуються правового регулювання атестації педагогічних працівників, планування цього процесу, вивчення атестації як складової управління педагогічним процесом та системою освіти, закордонного досвіду проведення атестації педагогів, професійного розвитку педагогічних працівників, окреслення шляхів управління закладами дошкільної освіти, моніторингу якості професійної освіти та професійного зростання педагогів, вивчення освітніх потреб і запитів педагогічних працівників, підвищення їх кваліфікації як складової атестації тощо.

Попри наявність значної кількості праць, саме управлінський аспект досліджуваної проблематики залишається недостатньо вивченим. Відтак є потреба у детальнішому дослідженні окресленого аспекту, на що і спрямовані мета і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення цього процесу з урахуванням особливостей сучасного освітнього менеджменту.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення таких

завдань дослідження:

- окреслити теоретичні аспекти ключових понять за темою дослідження ;
- здійснити аналіз зарубіжного та українського досвіду проведення атестації у закладах дошкільної освіти та нормативно-правового забезпечення цього процесу;
- розглянути управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у

закладах дошкільної освіти

- визначити особливості проведення атестації педагогічних працівників у ДНЗ (ЗДО) № 423, Шевченківського району м. Києва;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти.

Об’єкт дослідження – атестація педагогічних працівників у ЗДО.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські засади атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що були використані для розв’язання поставлених завдань дослідження та сприяли досягненню його мети.

Діалектичний метод був використаний для визначення ключових нормативно-правових актів та інших нормативних документів, що формують законодавчу базу регулювання досліджуваної проблематики, та аналізу практики їх застосування у процесі атестації педагогічних працівників ЗДО.

Формально-логічний метод дозволив сформувати понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема визначити сутність понять «атестація педагогічних працівників», «педагогічний працівник», «заклад дошкільної освіти», «управління», «організаційна діяльність».

Метод порівняльного аналізу став помічним при зіставленні українського та міжнародного досвіду проведення атестації у закладах дошкільної освіти.

Метод узагальнення дозволив узагальнити значення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти та її вплив на процес професійного розвитку педагогів.

Методи збору, аналізу та синтезу інформації використовувалися для вивчення сучасного стану нормативно-правового забезпечення процесу атестації педагогічних працівників у ЗДО.

Метод систематизації був застосований для узагальнення результатів

досліджень вітчизняних науковців щодо питання організації атестації педагогів закладів дошкільної освіти.

Методи індукції та дедукції були використані для формулювання гіпотез та їх перевірки у межах управлінських процесів, що виникають у процесі організації атестації педагогічних працівників у ЗДО.

Метод анкетування був використаний для проведення опитування серед працівників ЗДО № 423 щодо ефективності та якості проведення атестації педагогічних працівників у цьому закладі освіти.

Практичне значення одержаних результатів. Цінність одержаних результатів полягає у формулюванні чітких рекомендацій для вдосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегічних документів щодо реформування державної освітньої політики у питанні атестації педагогічних працівників у ЗДО. Висновки роботи можуть слугувати основою для подальших наукових розробок у досліджуваній темі.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, в межах кожного з яких виокремлено по три підрозділи, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основної частини роботи становить 79 сторінок. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні аспекти ключових понять за темою дослідження

Атестація педагогічних працівників є важливим інструментом, що дозволяє забезпечити ефективність освітнього процесу, підвищити рівень професійної підготовки педагогів, а відтак і підвищити якість освіти. Особливо важливим є процес атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти (ЗДО), де педагог відіграє важливу роль у формуванні особистості дитини. Організація та управління цим процесом потребує глибокого розуміння та належного підходу до обґрунтування його складових.

Аналіз теоретичних аспектів ключових понять, які безпосередньо відносяться до атестації педагогічних працівників у ЗДО, має важливе значення для встановлення механізмів, які забезпечують ефективність цього процесу, а також для формулювання рекомендацій щодо його удосконалення. Відтак глибоке розуміння процесу атестації, його складових, причинно-наслідкових зв'язків, пов'язаних із його реалізацією, потребує першочергового визначення та наукового обґрунтування понятійно-категоріального апарату досліджуваної теми.

Огляд ключових термінів дослідження, на нашу думку, варто розпочати із визначення сутності поняття «атестація педагогічних працівників». Визначення цієї дефініції знаходимо як в нормативно-правовій базі, так і у дослідженнях вітчизняних науковців.

У статті 50 Закону України «Про освіту» атестація педагогічних працівників визначається як «система заходів, спрямованих на всебічне та комплексне оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників» [3].

Згідно зі статтею 41 Закону України «Про дошкільну освіту» [2], атестація педагогічних працівників визначається як один із інструментів, процедур та

заходів забезпечення підвищення якості дошкільної освіти.

У Положенні про атестацію педагогічних працівників, затвердженому наказом Міністерства освіти і науки України 9 вересня 2022 року, поняття «атестація педагогічних працівників» розглядається як система заходів, спрямованих на: всебічне та комплексне оцінювання їхньої педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації; стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогів; ріст та розвиток професійної майстерності педагогічних працівників, їх творчої ініціативи; підвищення престижу і авторитету педагогів; забезпечення ефективності освітнього процесу [10].

Також у цьому нормативному документі поняття атестації педагогічних працівників розкривається крізь призму ключових його принципів, серед яких:

- відкритість та колегіальність;
- гуманне та доброзичливе ставлення до педагогів;
- повнота, об'єктивність та системність оцінювання їх педагогічної діяльності [10].

У Законі України «Про професійний розвиток працівників» поняття процесу атестації розглядається через її трудову функцію. Так у статті 1 знаходимо визначення «атестація працівників», яке також пов'язане із професійною діяльністю педагогічних працівників ЗДО. Зокрема дефініцію «атестація працівників» у законі визначено як процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня [4].

Розглянемо також науково обґрунтовані підходи до визначення поняття атестації, які знаходимо у працях вітчизняних дослідників. Так К. Є. Гриб пропонує розглядати дефініцію «атестація працівників», обов'язково звертаючи увагу на загальні критерії оцінювання, що враховуються під час проведення атестації. Під атестацією працівників науковиця пропонує розуміти «передбачену законодавством систему заходів, спрямованих на встановлення

відповідності працівника займаній посаді чи/та виконуваній роботі, всебічну та комплексну оцінку його професійного рівня (професіоналізму) та ефективності праці» [17, с. 31-32].

Разом з тим, дослідниця пропонує підхід до визначення більш вузької дефініції – «атестація працівника освіти». Під цим поняття науковиця визначає «передбачену законодавством систему заходів, спрямовану на встановлення відповідності працівника займаній посаді чи/та виконуваній роботі, всебічну та комплексну оцінку його професійного рівня (професіоналізму), моральних (а в окремих випадках і ділових) якостей та ефективності його праці» [17, с. 40].

Група вчених, зокрема Ф. А. Трішин, Н. О. Дец, Л. О. Ланженко, Л. Д. Риженко, визначають атестацію педагогічних працівників як «одне з найважливіших і найскладніших управлінських та методичних питань». Під цією дефініцією вчені розуміють «складову частину педагогічної та управлінської діяльності закладу освіти, що здійснюється протягом усього міжатестаційного періоду» [41].

О. А. Липеса, О. В. Марченко розглядають атестацію як процес, спрямований на систематичну перевірку професійного рівня співробітників, в результаті проведення якого стає можливим виявити їх сильні сторони, а також потенційні області для подальшого розвитку, що дозволяє роботодавцю приймати обґрунтовані кадрові рішення щодо підвищення кваліфікації працівників чи перегляду системи їх посадових обов'язків [28].

Цікавою є думка І. О. Бартенєвої, яка зазначає, що «атестація педагогічних працівників може виконати покладену на неї функцію лише за умови введення її в систему управлінської діяльності» [14]. Водночас дослідниця наголошує і на необхідності правильної та ефективної організації процесу атестації, адже лише в такому випадку вона здатна забезпечити розвиток творчої складової, підвищення рівня професійної майстерності та якості діяльності педагогів.

Аналіз наукової літератури та огляд пропонованих дефініцій щодо визначення поняття «атестація педагогічних працівників» дозволяє

сформулювати власне визначення цього поняття. Атестація педагогічних працівників – це система періодичного оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників з метою визначення їх відповідності займаній посаді, присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії та/чи педагогічного звання, а також стимулювання їх професійного розвитку.

Розглянемо також визначення інших, дотичних до теми дослідження понять, які знаходимо в українському законодавстві та науковій літературі.

У Концепції розвитку педагогічної освіти, затвердженій Наказом Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 року [9] визначено, що педагогічним працівником є особа, що здійснює навчальну, виховну, методичну та організаційну роботу, іншу педагогічну діяльність, що визначається трудовим договором у формальній та/ чи неформальній освіті.

У статті 45 Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» знаходимо пояснення поняття «педагогічний працівник» крізь призму здійснення ним педагогічної діяльності. Так згідно із законом під педагогічним працівником слід розуміти особи, що займається педагогічною діяльністю та має відповідну професійну освіту, професійно-педагогічну підготовку, необхідні моральні якості та фізичний стан яких дає змогу виконувати визначені законодавством обов'язки [5].

Група науковців, зокрема Ф. А. Трішин, Н. О. Дец, Л. О. Ланженко, Л. Д. Риженко, розглядають поняття «педагогічний працівник» крізь призму його ключових ознак. Серед основних характерних особливостей цієї дефініції дослідники визначають такі:

- наявність повної вищої освіти;
- здатність до створення умов для розвитку освітнього процесу;
- володіння сукупністю стратегій та інструментів освітньої діяльності;
- здатність застосовувати нестандартні форми організації роботи педагогічної діяльності;
- володіння знаннями з педагогіки та психології;
- здатність лаконічно, образно, виразно і доступно ознайомлювати

учасників освітнього процесу з новою інформацією;

- володіння технологіями творчої педагогічної діяльності;
- здатність використовувати ІКТ, цифрові та освітні ресурси в освітньому процесі;
- постійне вдосконалення власного професійного рівня;
- здатність ефективно застосовувати та поширювати інноваційні методики і технології в освітньому середовищі;
- впровадження передового педагогічного досвіду в освітньому процесі;
- здатність продукувати інноваційні ідеї;
- формування пропозицій щодо удосконалення освітнього процесу;
- вміння вирішувати педагогічні проблеми, аргументувати та обґрунтовувати власну позицію;
- дотримання педагогічної етики та моралі;
- наявність відповідного педагогічного стажу [41].

Відтак під поняттям «педагогічний працівник закладу дошкільної освіти» пропонуємо розуміти особу, яка має відповідну педагогічну освіту та наділена необхідною кваліфікацією для здійснення освітньої, виховної, методичної, а також організаційної діяльності у закладі дошкільної освіти, керуючись нормами чинного законодавства.

У Законі України «Про дошкільну освіту» від 6 червня 2024 року [2] закріплено чітке визначення поняття «заклад дошкільної освіти». Під цим поняттям визначають заклад освіти, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у галузі дошкільної освіти, що здійснюється на підставі ліцензії на провадження освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти.

У фахових публікаціях останніх років спостерігається окреслення більш сучасних підходів до визначення цього поняття. Зокрема В. М. Кошель, С. Б. Іващенко пропонують визначення «сучасного дошкільного навчального закладу» як відкритої, взаємодіючої з багатьма соціальними інститутами соціально-педагогічної системи, яка все частіше знаходить своє вираження як «сфера послуг», «освітня послуга», «конкурентоспроможний сегмент ринку»

[24].

В. О. Луценко, І. М. Гудим вважають, що сучасний дошкільний заклад є не просто закладом дошкільної освіти, а простором щоденного співжиття дітей та педагогів [19, с. 174;], що ґрунтується на демократичних цінностях та повазі до ключових прав людини та створює умови для максимальної участі в освітньому процесі усіх вихованців, включаючи дітей з особливими потребами [35, с. 190].

Вважаємо за необхідне запропонувати власне осучаснене визначення поняття «дошкільний навчальний заклад» – це навчальний простір, що сприяє реалізації прав дитини на дошкільну освіту, розвиток її особистості, вираження творчих здібностей, формування соціальної адаптованості та готовності до навчання у школі.

Дослідження організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників ЗДО потребує також огляду дефініцій «управління» та «організаційна діяльність».

Поняття «управління» (англ. – management) в широкому розумінні трактується як спосіб чи манера взаємодії з людьми, влада і мистецтво управління, вміння організовувати ефективну роботу управлінського апарату [32, с. 7].

В сучасній науковій літературі поняття «управління» визначається як інтегрований процес, що утворює організацію та керує нею за допомогою визначених цілей, системи методів і способів їх досягнення [32, с. 8].

Група науковців, зокрема Т. П. Остапчук, С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек, В. Г. Виговський, О. Г. Денисюк та інші розглядають процес управління крізь призму його ключових завдань. Зокрема, дослідники вважають, що основними завданнями управління є:

- визначення конкретної мети та місії підприємства, установи, організації незалежно від їх типу;
- забезпечення продуктивності праці та орієнтація працівників на досягнення конкретно визначеного результату;

– вплив на суспільство та забезпечення соціальної відповідальності [33, с. 9].

О. А. Сидоров, Т. В. Альошина, Н. О. Фісуненко, Е. О. Сидорова розглядають управління як розумний і свідомий акт впливу суб'єкта на об'єкт з метою заклику його до діяльності з метою досягнення певного результату [30, с. 16].

А. Ю. Коваль пропонує поняття «публічне управління у сфері освіти». Зокрема, у цьому терміні дослідниця вбачає інструмент реалізації конституційного права громадян на освіту. Важливим фактором реалізації управління у сфері освіти науковиця визначає використання сучасних інноваційних форм та технологій [23].

А. В. Кирпале розглядає публічне управління системою освіти як цілеспрямовану діяльність з метою створення організаційних, правових, кадрових, соціально-прогностичних, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для належного функціонування та розвитку, реалізації поставленої мети та здійснення переходу на якісно новий рівень [22].

Таким чином, під управлінням у сфері освіти в широкому значенні визначаємо цілеспрямовану діяльність суб'єктів формування та реалізації освітньої політики, спрямовану на організацію, регулювання, координацію та контроль за функціонуванням системи освіти.

Г. Л. Монастирський розглядає організаційну діяльність крізь призму впливу. Науковець стверджує, що «організовувати» означає здійснювати вплив на людей, згурпувати їх для конкретно визначеної цілі, здійснювати контроль та координацію їхньої діяльності, регулювати їхні дії в контексті доцільності єдності. У вузькому значенні це поняття може також розглядатися як «сукупність процесів чи дій, що призводять до утворення чи вдосконалення взаємозв'язків між частинами та цілого». Науковець доходить висновку, що «свідома організаційна діяльність людини, яка всебічно досліджується через організаційний досвід, становить основу теорії організації, визначає її місце в системі людських інтересів» [34, с. 55].

В. В. Боковець під «організаційною діяльністю» розуміє процес розподілу

ресурсів для виконання визначених планів [15, с. 202].

Група дослідників, зокрема Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська, О. В. Горпинченко, Т. І. Грінка, О. В. Заярнюк, розглядають «організаційну діяльність» як функцію управління, що включає в себе розподіл повноважень між окремими працівниками та їх групами, а також координацію їхньої діяльності [31, с. 33].

Науковці стверджують, що характерними особливостями цього поняття можна вважати:

- розподіл повноважень;
- департаменталізацію;
- делегування повноважень;
- встановлення меж контролю;
- координацію (вертикальну та горизонтальну) [31, с. 33].

Підсумовуючи огляд наукового обґрунтування дефініції «організаційна діяльність», робимо висновок, що під цим поняттям розуміється керівна (управлінська) функція, спрямована на усунення невизначеності та неузгодженості у розподілі ролей, обов'язків та повноважень між працівниками, а також створення ефективної структури організації будь-якого типу, зокрема і закладу дошкільної освіти.

У результаті дослідження теоретичних аспектів ключових понять обраної теми було сформовано понятійно-категоріальний апарат, що охоплює такі ключові категорії, як: «атестація педагогічних працівників», «педагогічний працівник», «заклад дошкільної освіти», «управління», «організаційна діяльність». Уточнення термінів та узгодження на основі аналізу чинної нормативно-правової бази та наукової літератури дозволило не лише сформулювати власні визначення досліджуваних дефініцій, але й виявити логічні зв'язки між поняттями, уточнити рамки досліджуваної проблематики та створити наукове підґрунтя для подальшого аналізу організаційно-управлінських процесів, що є невід'ємними складовими атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти.

1.2. Аналіз зарубіжного та українського досвіду проведення атестації у закладах дошкільної освіти

Як нам уже вдалося з'ясувати у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, атестація педагогічних працівників являється важливим інструментом управління в системі освіти, що забезпечує контроль за рівнем кваліфікації та професійного розвитку педагогів. Вона також визначає відповідність професійним стандартам та допомагає забезпечити високий рівень надання освітніх послуг. Процес атестації педагогічних працівників ЗДО увібрав в себе не лише оцінку професійної діяльності, але й механізми розвитку та удосконалення педагогічних компетенцій. У кожній країні підходи до атестації педагогів можуть значною мірою відрізнятися, що зумовлено культурними, економічними та соціальними особливостями освітніх систем. Українська система проведення атестації педагогічних працівників ЗДО має також свої характерні особливості, що відповідають державним стандартам та нормативно-правовій базі. Аналіз зарубіжного досвіду регулювання та проведення атестації педагогів ЗДО стане у нагоді для зіставлення його з українськими реаліями, виявлення спільних та відмінних особливостей та обґрунтування можливостей впровадження кращих практик в Україні.

Зважаючи на євроінтеграційний вибір України та схожу систему дошкільної освіти в Україні та Європейському Союзі важливим для вивчення та порівняння є досвід проведення атестації педагогічних працівників ЗДО у країнах-членах ЄС. Цікавим є досвід децентралізованої системи оцінювання педагогічних працівників у США, який також є необхідність розглянути в рамках цього дослідження.

У Сполучених Штатах Америки система нормативного забезпечення, організації та проведення атестації педагогічних працівників є децентралізованою, а тому часто залежить від політики кожного окремого штату. Саме тому на національному рівні відсутній єдиний законодавчий акт,

що регулює цей процес. В окремих штатах увага акцентується не на атестації, а на стимулюванні добровільної сертифікації педагогів. Загалом кожен штат має власну систему нормативного забезпечення процесу проведення атестації педагогів ЗДО. Відповідні нормативні документи встановлюють правила проведення атестації, визначають критерії, процедурні складові та періодичність проведення атестації.

У переважній більшості штатів атестація педагогічних працівників ЗДО включає оцінку таких аспектів їх професійної діяльності:

- моніторинг навчального процесу;
- спостереження за взаємодією з вихованцями;
- оцінювання роботи з батьками вихованців та взаємодії в колективі;
- оцінювання професійного розвитку.

Для прикладу, в Каліфорнії оцінювання педагогічних працівників, включаючи і педагогів ЗДО, відбувається за системою «Teaching Performance Assessment» (TPA) [60].

Згідно із нормативно-правовими актами Флориди, педагоги проходять оцінювання щороку незалежно від їхнього стажу. Педагоги, що мають професійний контракт, проходять атестацію раз на п'ять років. Для педагогів, які лише розпочинають свою професійну кар'єру, атестація є обов'язковою двічі на рік протягом першого року роботи і один раз на рік – протягом наступних років [59].

Регулювання атестації педагогічних працівників ЗДО у Польщі здійснюється згідно із Законом Республіки Польща «Карта вчителя» («Karta Nauczyciela») від 26 січня 1982 року [57]. В цій країні атестація педагогічних працівників закладів дошкільної освіти є компонентом загальної системи професійного зростання педагогів. Цей процес включає такі етапи, як: стажування, планування особистого розвитку, подання звіту та здійснення оцінювання діяльності. Особливість процедури атестації передбачає тривалий підготовчий період, наявність ментора, обов'язкове формування плану розвитку та законодавчо врегульоване та періодично визначене подання звітів.

Атестація педагогічних працівників закладів дошкільної освіти загалом включає такі етапи:

- підготовчий;
- формування та виконання плану особистого професійного розвитку;
- спостереження, аналіз педагогічної практики, участь у заходах підвищення кваліфікації;
- підготовка справ педагога (оформлення звітів, встановлення ключових досягнень, участь у забезпеченні інновацій) [54].

Підтримка ментора чи «опікуна стажу» є обов'язковою та помічною на кожному етапі атестаційного процесу.

На різних етапах атестаційного процесу у Польщі функціонують кваліфікаційна та екзаменаційна комісії (в Україні – атестаційна комісія). Кваліфікаційні комісії формуються на рівні ЗДО та органів педагогічного нагляду. До складу комісії входять педагоги з високим наявним стажем роботи, представники органів управління освітою, в окремих випадках – представники профспілок. Комісії розглядають подані педагогічними працівниками документи, проводять співбесіди з педагогами чи іспити, надають рекомендації та приймають рішення щодо присвоєння педагогічним працівникам відповідного ступеня атестації [57].

У Франції система атестації педагогічних працівників, зокрема педагогів дошкільних закладів (*écoles maternelles*) є частиною загальної системи управління державною службою освіти та регулюється на рівні Міністерства національної освіти та молоді [58]. Характерними особливостями цього у Французькій Республіці є наявність обов'язкової професійної атестації (*évaluation professionnelle*), яка є частиною їх кар'єрного та професійного зростання.

Атестація педагогічних працівників ЗДО у Франції відбувається кожні п'ять років і регулюється Кодексом освіти («*Code de l'éducation*») [55] та Постановою Уряду Франції «Про загальні умови оцінювання професійного розвитку державних службовців» № 2010-888 від 28 липня 2010 року [56].

Педагоги, які лише розпочинають свій кар'єрний розвиток, проходять випробувальний термін – до трьох років, після чого відбувається їх перша атестація. Атестаційна комісія складається переважно із директорів освітніх закладів та педагогів із найвищими посадовими званнями, представників регіональних органів освіти.

Атестація є частиною загального професійного зростання педагогічних працівників [56]. Її результати впливають на просування педагогів ЗДО по службі та зміну посадового окладу. Атестація включає оцінку якості педагогічної роботи з вихованцями, рівня інтеграції освітніх програм, розвитку ключових компетентностей.

В Україні система атестації педагогічних працівників є обов'язковою та законодавчо закріпленою процедурою. Атестація педагогів у ЗДО здійснюється згідно із Положенням про атестацію педагогічних працівників, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України № 805 від 9 вересня 2022 року [10]. Законодавчо закріплені ключові принципи, на яких ґрунтується процес проведення атестації педагогів ЗДО, представлені на рис. 1.1.

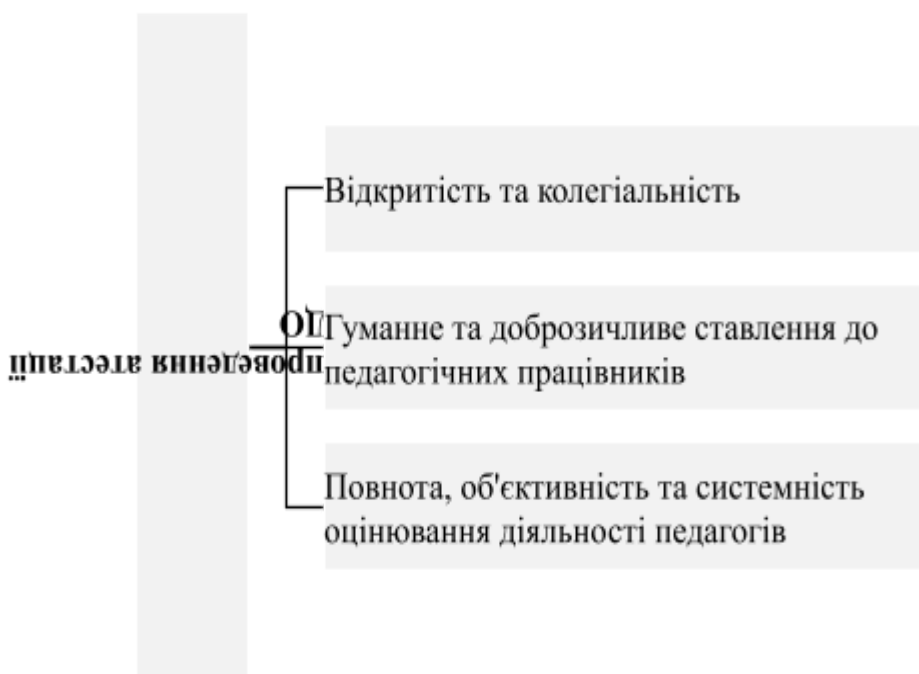


Рис. 1.1. Ключові принципи проведення атестації педагогів ЗДО

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [10].

Атестація педагогічних працівників ЗДО в Україні відбувається не рідше, ніж один раз на п'ять років та може бути черговою і позачерговою. Водночас міжатастаційний період не може бути меншим, ніж три роки. Виключенням є лише ситуації із ініціюванням атестації педагогічним працівником [10].

Атестацію педагогічних працівників проводить атестаційна комісія, яка створюється кожного року у законодавчо визначені строки та законодавчо закріпленими суб'єктами. Атестаційні комісії I рівня створюються в закладах освіти, у тому числі й у закладах дошкільної освіти, у яких працює 15 та більше педагогічних працівників, що працюють за трудовим договором. До повноважень відповідних атестаційних комісій належить розгляд документів педагогів, які проходять атестацію, установлення їх відповідності законодавчим вимогам, здійснення перевірки їх достовірності та ухвалення рішення щодо відповідності/невідповідності педагога займаній посаді, присвоєння чи підтвердження кваліфікаційної категорії чи педагогічного звання.

Атестаційні комісії II рівня окрім окреслених повноважень, також розглядають документи, подані керівниками закладів освіти, у яких працює менше 15 осіб, здійснюють атестацію керівників підпорядкованих суб'єкту її створення закладів освіти та педагогічних працівників закладів освіти, включаючи ЗДО, у яких працює менше 15 осіб, розглядають апеляційні скарги на рішення атестаційних комісій I рівня. Атестаційні комісії III рівня поміж здійсненням інших повноважень також розглядають апеляційні заяви на рішення атестаційних комісій II рівня.

Голова атестаційної комісії проводить засідання, бере участь у голосуванні, а також підписує протоколи засідань та атестаційні листи. Секретар атестаційної комісії здійснює документообіг (приймає, реєструє та зберігає документи), організовує роботу атестаційної комісії, веде та підписує протоколи засідань, оформляє та підписує атестаційні листи, здійснює повідомлення педагогічних працівників про час та місце проведення засідань комісії, забезпечує інформаційний супровід та оприлюднення прийнятих рішень [10].

Відповідним Положенням також регулюється порядок проведення атестації та оскарження рішень атестаційної комісії [10].

Алгоритм проведення атестації зображений на рис. 1.2.

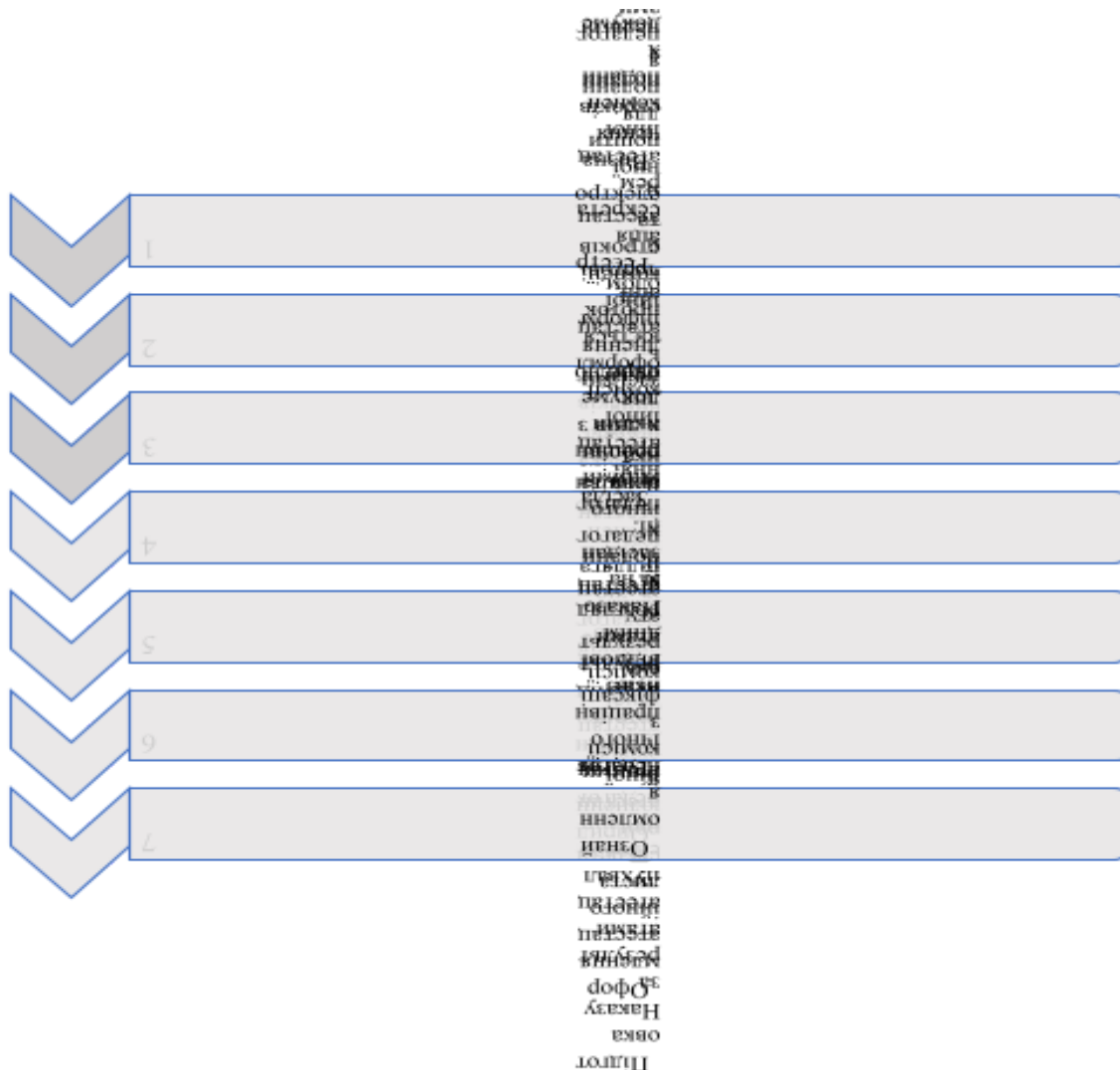


Рис. 1.2. Алгоритм проведення атестації педагогів ЗДО

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [10].

За результатами проходження педагогічним працівником атестації щодо нього атестаційною комісією приймається рішення щодо:

- відповідність/невідповідність педагогічного працівника займаній посаді;
- присвоєння/підтвердження педагогу кваліфікаційної категорії;
- присвоєння педагогу педагогічного звання [10].

Успішне проходження сертифікації зараховується педагогічному працівнику як проходження атестації і є передумовою присвоєння йому

чергової кваліфікаційної категорії чи/та педагогічного звання. Кваліфікаційна категорія та педагогічне звання зберігаються за педагогом до проходження ним наступної атестації. Також вони зберігаються і при переведенні педагога на іншу посаду чи інший освітній заклад [10].

У випадку незгоди педагогічного працівника з результатами проходження атестації, оформленими відповідним рішенням атестаційної комісії, він має право подати апеляцію до атестаційної комісії вищого рівня у визначений законодавством строк. Апеляція здійснюється шляхом подання апеляційної заяви у супроводі атестаційного листа, виданого атестаційною комісією, та копії документів, що подавалися до атестаційної комісії. Протягом 15 робочих днів атестаційна комісія вищого рівня розглядає апеляційну скаргу і ухвалює одне з таких рішень:

- про відповідність педагогічного працівника займаній посаді;
- про присвоєння педагогічному працівнику наступної кваліфікаційної категорії та/або педагогічного звання;
- про залишення рішення атестаційної комісії нижчого рівня без змін [10].

Звертаємо увагу, що у Положенні про атестацію педагогічних працівників чітко сформульовано мету проведення атестації, ключовим компонентом якої є «цілеспрямоване та безперервне підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників» [10]. Проте ні в Законі України «Про освіту» [3], ні в Положенні про атестацію педагогічних працівників [10] не визначено чіткого переліку компетентностей, за якими можна оцінювати педагогічного працівника щодо його відповідності займаній посаді. На противагу українському досвіду, світова практика демонструє різноманітність підходів до визначення таких компетентностей педагогічних працівників та їх нормативного закріплення [38, с. 59-60]. У табл. 1.1 нами було зібрано приклади нормативного закріплення компетентностей педагогічних працівників у різних країнах світу, наявність яких є передумовою для успішного проходження атестації.

Таблиця 1.1

Ключові компетентності педагогічних працівників: світова практика

<i>Країна</i>	<i>Компетентності педагогічних працівників</i>
Австрія	– предметна; – особистісна; – соціальна; – методологічна.
Німеччина	– навчальна; – комунікативна; – соціальна; – ціннісно орієнтована.
Бельгія	– соціальна; – комунікативна; – мотиваційна.
Фінляндія	– пізнавальна; – критичне та творче мислення; – соціальна; – педагогічна; – комунікативна; – стратегічна.
Кіпр	– здатність пристосовуватися до європейської ідеології та мінливості освітнього середовища; – уміння організовувати різноманітні процеси навчання; – здатність виховувати національну та культурну самобутність.

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [38, с. 59-60].

Здійснивши огляд міжнародного досвіду регулювання та організації атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, робимо висновок, що отримані результати свідчать про наявність як спільних, так і відмінних рис цього процесу. В Україні атестація педагогів ЗДО регулюється Положенням про атестацію педагогічних працівників, що встановлює чіткі етапи та критерії цього процесу. Зарубіжний досвід свідчить про комплексний підхід до професійного розвитку педагогічних працівників, де процес атестації супроводжується проходженням стажування працівників, формуванням планів особистого професійного розвитку та наявністю менторів. Відтак зарубіжна практика підкреслює важливість поєднання формальності атестації з системами підтримки та мотивації педагогів ЗДО. Впровадження кращих практик

зарубіжжя в Україні може посилити систему професійного оцінювання та забезпечити зростання педагогічних працівників ЗДО та розвиток у них необхідних компетентностей.

1.3. Нормативно-правове забезпечення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти

Атестація педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти є не лише інструментом оцінки їх професійної кваліфікації, а й стимулювання їх професійного розвитку. Саме тому належне нормативно-правове забезпечення цього процесу є основою для його ефективної організації в кожному конкретному ЗДО. Нормативно-правова база повинна враховувати чіткі принципи та засади, на яких має відбуватися процес проведення атестації педагогів, а також відповідати сучасним викликам, враховуючи етичні аспекти, антикорупційну політику, гендерну рівність та забезпечення доброчесності.

В Україні нормативно-правова база регулювання питання проведення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти є також основою для подальшого забезпечення ефективного освітнього процесу, що базується на тісній взаємодії між педагогами та вихованцями дошкільних закладів. Саме тому детальний огляд і аналіз чинного законодавства є важливим етапом як з наукової, так і з практичної точки зору.

Нормативно-правову базу регулювання атестації педагогічних працівників ЗДО становить сукупність конституційних норм, законодавчих та підзаконних актів, а також інших нормативних документів. Серед ключових нормативно-правових актів, що регулюють різноманітні аспекти відносин, які виникають у процесі управління, організації та проведення атестації педагогів закладів дошкільної освіти, є:

1. Конституція України [1];
2. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. [3];
3. Закон України «Про дошкільну освіту» від 6 червня 2024 р. [2];
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня

2012 р. [4];

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 21 серпня 2019 р. [7];

7. Положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України від 9 вересня 2022 р. [10];

8. Концепція розвитку педагогічної освіти, затверджена Наказом Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. [9];

9. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, затверджена Указом Президента України від 25 червня 2013 р. [8].

Структура нормативно-правової бази регулювання проведення атестації педагогічних працівників ЗДО представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Нормативно-правова база регулювання процесу атестації
педагогічних працівників ЗДО

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [1-4; 7-10].

Аналіз нормативно-правової основи атестації педагогічних працівників ЗДО є сенс розпочати із Основного закону держави. Хоча у Конституції України [1] безпосередньо не йдеться про атестацію педагогічних працівників, проте в ній містяться ключові принципи, на яких мають ґрунтуватися суспільні відносини, що виникають у тому числі і під час проведення атестації педагогічних працівників. Стаття 23 Конституції гарантує вільний розвиток кожної особистості, стаття 24 – рівність прав чоловіків і жінок у процесі професійної підготовки, стаття 43 – рівні можливості доступу до програм професійної підготовки та перепідготовки.

Ключовим законом, у якому визначені основні засади проведення атестації педагогічних працівників, включаючи і педагогів ЗДО, є Закон України «Про освіту» [3]. В цьому нормативно-правовому акті сформульовано поняття «атестація педагогічних працівників», визначено, що вона може бути черговою та позачерговою, встановлено строки її проходження педагогічними працівниками, включаючи і педагогів закладів дошкільної освіти, – не рідше одного разу на рік.

Згідно із частиною 3 статті 50 цього закону, за результатами проведення атестації визначається чи підтверджується кваліфікаційна категорія педагогічного працівника, а також присвоюється педагогічне звання. У частині 4 цієї ж статті закону встановлено, що рішення атестаційної комісії може безпосередньо стати передумовою звільнення педагогічного працівника із займаної посади [3].

Разом з тим, зважаючи на окремі положення законодавчого акту, звертаємо увагу на те, що атестацію педагогічних працівників не слід ототожнювати із їх сертифікацією, оскільки остання проводиться на добровільних засадах і виключно з ініціативи педагогічного працівника. Водночас відповідно до частини 4 статті 51 Закону України «Про освіту» [3],

успішне проходження сертифікації та одержання відповідного сертифіката зараховується педагогічному працівнику як проходження атестації.

Регулювання окремих аспектів організації та проведення атестації педагогічних працівників ЗДО знаходимо у Законі України «Про дошкільну освіту» [2]. У статті 38 закону визначаються обов'язки керівника закладу дошкільної освіти, серед яких є положення щодо створення необхідних умов для атестації педагогічних працівників. Згідно зі статтею 41 цього ж закону атестація педагогічних працівників визначається одним із інструментів, процедур та заходів забезпечення підвищення якості дошкільної освіти.

У Законі України «Про дошкільну освіту» [2] міститься також стаття 45, присвячена безпосередньо атестації педагогічних працівників. Згідно із частиною 1 цієї статті, атестація педагогів ЗДО здійснюється відповідно до Закону України «Про освіту» [3]. У частині 2 цієї ж статті закону визначається, що результати атестації безпосередньо впливають на визначення відповідності педагогічного працівника займаній посаді, тарифний розряд, кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

Загальні аспекти регулювання процесу проведення атестації працівників, включаючи і педагогів закладів дошкільної освіти, відображені у Законі України «Про професійний розвиток працівників» [4]. Атестації працівників у цьому нормативно-правовому акті присвячений увесь третій розділ. Окрім визначення поняття «атестація працівників», що міститься у цьому законодавчому акті, різними нормами цього закону регулюються питання щодо періодичності проведення атестації працівників, проведення аналізу результатів атестації, ролі роботодавців у процесі проведення атестації, визначення категорій працівників, що підлягають чи не підлягають атестації, формування та діяльності атестаційної комісії, результатів проведення атестації тощо.

Ще одним компонентом нормативної бази, що регулює окремі аспекти атестації педагогів ЗДО, є акти Кабінету Міністрів України, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» [7]. У нормативному акті

знаходимо визначену необхідність для педагогічних працівників дошкільних закладів освіти не рідше, як один раз на п'ять років, підвищувати свою кваліфікацію, що є умовою проходження ними атестації. Також у нормативному акті йдеться про те, що результати підвищення кваліфікації обов'язково враховуються під час проведення атестації педагогічних працівників.

Важливими у структурі нормативного регулювання атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти є нормативні документи Міністерства освіти і науки України. Серед них виокремлюємо Положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України від 9 вересня 2022 р. [10] та Концепцію розвитку педагогічної освіти, затверджену Наказом Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. [9].

Положенням про атестацію педагогічних працівників [10] визначається мета та порядок проведення атестації педагогів як компонент оцінювання їхньої педагогічної діяльності, визначено основні принципи, на яких ґрунтується процес атестації. У нормативному документі встановлено, що за результатами проведення атестації педагогічних працівників відповідною атестаційною комісією приймається рішення щодо:

- відповідності педагога займаній посаді;
- присвоєння кваліфікаційної категорії педагогічному працівнику;
- присвоєння педагогічного звання [10].

У порівнянні з попередньою редакцією Положення, нинішній чинний документ містить ряд характерних змін, зокрема:

- урегульовано питання присвоєння педагогічних звань і кваліфікаційних категорій педагогічним працівникам;
- закріплено гарантії збереження педагогічних звань та кваліфікаційних категорій за педагогічними працівниками, які переходять на нові робочі місця в інші освітні заклади;
- удосконалено порядок формування атестаційних комісій та визначено перелік суб'єктів їх створення;

- урегульовано порядок присвоєння педагогічного звання «старший вихователь»;
- унормовано присвоєння звань «вихователь-методист», «педагог-організатор-методист», «практичний психолог-методист», «керівник гуртка-методист»;
- урегульовано питання атестації педагогів, які мають навантаження з кількох навчальних предметів тощо [49].

Водночас, ряд вітчизняних науковців, зокрема С. Пенькова, О. А. Липеса, звертають увагу на осучаснення процедури проведення засідань атестаційної комісії, зокрема появу можливості проведення засідань у режимі онлайн через засоби відеозв'язку. Водночас подання документів педагогічними працівниками до атестаційної комісії стало можливим у електронному форматі [28; 37].

Відбулися зміни і у процедурі голосування атестаційної комісії. Ухвала рішення про присвоєння чи неприсвоєння кваліфікаційної категорії та/чи педагогічного звання педагогам відтепер не вимагає таємного голосування. Таке рішення може бути прийняте у звичайному – відкритому – режимі голосування членів атестаційної комісії, про що робиться спеціальна позначка у протоколі засідання.

Спрощено також вимоги щодо підписання протоколу засідання атестаційної комісії та атестаційних листів. Відповідно до оновлених норм відповідні документи підписують лише голова та секретар атестаційної комісії, а не усі члени атестаційної комісії, як це було у попередній редакції нормативного документа [37].

Також нормативним актом встановлено, що атестація є обов'язковою і проводиться не рідше одного разу на п'ять років. Вона може бути черговою та позачерговою і відбувається з дотриманням принципів академічної доброчесності. З оновленого Положення виключено норму про необхідність вивчення практичного досвіду педагогічних працівників, включаючи вихователів та керівників гуртків, які проходять атестацію. Не обов'язковим стало і відвідування занять педагогів, інших заходів в рамках атестаційного

процесу.

Оновлене Положення містить зміни і у частині проведення позачергової атестації. Окрім того, що така атестація може бути ініційована педагогічним працівником, який у міжатастаційний період отримав значні професійні досягнення, вона також може бути ініційована керівником закладу дошкільної освіти у випадку явного погіршення результатів роботи педагога. Згідно з нормативним документом педагогічний працівник має право ініціювати проведення атестації щодо себе у разі проходження успішної сертифікації, перемоги у всеукраїнських чи міжнародних фахових конкурсах, здобуття освітньо-наукового, освітньо-творчого чи наукового ступеня [37].

Положенням визначено процедуру створення та формування складу атестаційної комісії та закріплено її повноваження [10]. Відповідні комісії створюються щорічно до 20 вересня та виконують свої повноваження протягом року. Атестаційну комісію у закладі дошкільної освіти може очолювати голова суб'єкта її створення або вихователь-методист. Атестаційна комісія здійснює свою діяльність у формі засідань. Вона є повноважною за умови присутності на її засіданні не менше двох третин від її складу. Рішення атестаційної комісії приймаються шляхом голосування простою більшістю голосів. У разі рівної кількості голосів під час розгляду рішення, комісія приймає відповідне рішення в інтересах педагогічного працівника, що атестується [10].

Засідання атестаційної комісії переважно відбуваються щодо питань:

- розподілу обов'язків між членами атестаційної комісії;
- складання графіку засідань комісії;
- формування та затвердження плану роботи атестаційної комісії;
- розгляду списків педагогічних працівників, що підлягають атестації;
- розгляду заяв щодо проведення позачергової атестації педагогів;
- рішень щодо присвоєння педагогам кваліфікаційної категорії чи педагогічного звання;
- закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, що проходять атестацію;

- затвердження особистих планів атестації педагогічних працівників;
- утворення експертних груп для об'єктивного оцінювання професійної діяльності педагогів у міжатестаційний період;
- підготовки рекомендацій для окремих категорій педагогів, що проходять атестацію;
- розгляду атестаційних матеріалів педагогів;
- підсумків атестації педагогічних працівників [16].

Концепція розвитку педагогічної освіти містить положення про стажування у кращих педагогічних працівників як вид кваліфікації, спрямований на поширення ефективної практики, що є одним із шляхів безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Напрямок передбачає проведення атестації стажерів у різноманітних формах: розроблення уроків та сценаріїв, а також цифрових освітніх ресурсів [9].

Вважаємо за необхідне згадати і Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, затверджену Указом Президента України від 25 червня 2013 р. [8]. Стратегічним документом передбачається реалізація напрямку оновлення нормативно-правової бази, зокрема і прийняття оновлених актів у частині атестації педагогічних працівників.

Підсумовуючи, робимо висновок, що нормативно-правова база регулювання процесу проведення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти є сукупністю конституційних норм, законодавчих та підзаконних актів, а також інших нормативних документів, покликаних забезпечити сталість та ефективність цього процесу. Чинна законодавча база створює правові рамки для здійснення організаційно-управлінської діяльності з метою підвищення рівня професійної компетенції педагогів, сприяючи формуванню механізмів забезпечення професійного виконання педагогічними працівниками ЗДО їх ключових обов'язків та освітньої діяльності. Періодичне оновлення чинного законодавства у частині проведення атестації педагогічних працівників ЗДО, адаптація нормативних документів до вимог часу є основою

ефективного управління персоналом у сфері освіти та гарантією реалізації і дотримання прав педагогічних працівників.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади атестації педагогічних працівників у сфері дошкільної освіти, що дало змогу сформувати понятійно-категоріальний апарат дослідження, визначити нормативно-правове забезпечення цього процесу, а також сформувати підґрунтя для подальшого вивчення практики реалізації атестації педагогічних працівників ЗДО в Україні.

Окреслено теоретичні аспекти ключових понять за темою дослідження. Здійснено аналіз чинної нормативно-правової бази та сучасної наукової літератури, дотичних до теми дослідження, у результаті чого вдалося уточнити сутність таких дефініцій, як: «атестація педагогічних працівників», «педагогічний працівник», «заклад дошкільної освіти», «управління», «організаційна діяльність». Виявлено логічні зв'язки між окресленими поняттями, визначено рамки досліджуваної проблематики та систематизовано основні наукові підходи до розуміння процесу атестації педагогічних працівників ЗДО.

Здійснено аналіз зарубіжного та українського досвіду проведення атестації у закладах дошкільної освіти. Здійснено огляд регулювання та організації атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у Сполучених Штатах Америки, Франції та Польщі. Продемонстровано ключові особливості формування професійних компетентностей педагогів у Австрії, Німеччині, Бельгії, Фінляндії, Кіпрі. Розглянуто український досвід проведення атестації педагогів ЗДО в Україні. На основі одержаних результатів зроблено висновок, щодо наявності спільних та відмінних особливостей цього процесу в різних країнах. Обґрунтовано, що зарубіжний досвід базується на комплексному підході до професійного розвитку педагогічних працівників, де процес атестації супроводжується проходженням стажування працівників, формуванням планів

особистого професійного розвитку та наявністю менторів. Звернено увагу на те, що впровадження кращих практик зарубіжжя в Україні може посилити систему професійного оцінювання педагогів ЗДО та забезпечити високий рівень їх професійного.

Здійснено огляд нормативно-правового забезпечення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти. Встановлено, що нормативно-правова база регулювання процесу проведення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти є сукупністю конституційних норм, законодавчих та підзаконних актів, а також інших нормативних документів, покликаних забезпечити сталість та ефективність цього процесу. Обґрунтовано, що належне нормативно-правове забезпечення атестації педагогів є основою для ефективної організації цього процесу в кожному конкретному ЗДО.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти

Атестація педагогічних працівників є важливою складовою управлінського процесу в системі освіти, зокрема у закладах дошкільної освіти. В рамках проведення атестації можна оцінити не лише рівень професійної майстерності педагогів, а й ефективність прийняття управлінських рішень на рівні конкретного дошкільного навчального закладу. Дослідження управлінських аспектів дасть можливість визначити конкретні механізми та процедури, що забезпечують організацію, проведення та оцінку здійснення атестації педагогічних працівників у ЗДО. Для досягнення високих результатів атестація має бути організована у межах чітко визначених процедур, що безпосередньо впливають на прозорість, об'єктивність та ефективність оцінки діяльності усього педагогічного колективу.

Як уже зазначалося у попередньому розділі роботи, атестація педагогічних працівників має на меті стимулювання цілеспрямованого та безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогів, зростання їх професійної майстерності, розвитку творчого потенціалу, підвищення престижу і авторитету, а також забезпечення ефективності усього освітнього процесу [10]. Щоб поставлена мета була досягнута, на думку деяких вітчизняних науковців, зокрема О. Є. Кононенко, К. Є. Гриб, її слід інтегрувати у систему управлінської діяльності, з чим важко не погодитися. Водночас атестація є важливою складовою діяльності усього педагогічного колективу, одним із ключових елементів якої є організаційна діяльність [17, с. 119].

Входження України у міжнародний освітній простір, євроінтеграційні

процеси, відповідно до яких постає необхідність адаптації чинного законодавства до стандартів Європейського Союзу, мінливість освітнього середовища – потребують вирішення нових завдань і на управлінському рівні атестації педагогів ЗДО [40]. Ефективність розвитку дошкільної освіти на сучасному етапі значною мірою залежить від компетентності та професіоналізму усього педагогічного колективу. Відтак належним чином організований та адаптований до вимог сучасності процес атестації педагогів закладів дошкільної освіти та його успішні результати є основою формування відповідного колективу.

На думку І. О. Бартенєвої, вплив атестації педагогічних працівників ЗДО на освітній процес може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний вплив можливий за умови, якщо в рамках проведення атестації були чітко дотримані усі законодавчо закріплені організаційні вимоги та процедури. Негативний вплив можливий у разі неякісної організації цього процесу та управління його складовими [14]. Щоб уникнути негативного впливу потрібно дотримуватися системного управлінського підходу до організації і проведення атестації педагогів закладів дошкільної освіти, який включатиме:

- планування атестаційної роботи;
- чітке дотримання етапів проведення атестації;
- дотримання нормативного режиму;
- чіткий розподіл повноважень між суб'єктами, включеними у процес організації атестації тощо.

Вплив на професійний розвиток та здійснення оцінки ефективності роботи працівників чимало сучасних науковців розглядають як невід'ємні складові управління персоналом [19]. Оскільки атестація включає окреслені процеси, спробуємо розглянути управлінський аспект щодо її проведення з позиції управління персоналом.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає тлумачення цього поняття як науки та як процесу. Під управлінням персоналу розуміють комплексну прикладну дисципліну, спрямовану на вивчення

організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових, групових та особистісних факторів, способів та методів впливу на персонал для підвищення ефективності досягнення його цілі. З іншого боку, управлінням персоналу є системно-організований процес відтворення та ефективного використання всіх кадрів організації для досягнення поставлених цілей [42, с. 15].

Суміжним, але не тотожним поняттям до управління персоналом є «менеджмент людських ресурсів». Цю дефініцію визначають як:

- мобілізацію працівників до активної роботи;
- відношення до фактору праці як до можливості досягнення поставленої цілі;
- створення належних умов діяльності кожному працівникові;
- інтеграцію соціальної політики в загальну політику управління підприємством чи організацією [39, с. 12].

Ще одним суміжним поняттям, яке варто розглянути в рамках нашого дослідження є управління кадровим потенціалом. ... звертають увагу на те, що рівень кадрового потенціалу безпосередньо залежить від управління [18, с. 11-12]. Визначаючи принципи управління кадровим потенціалом, науковець виокремлює 3-поміж них:

- наявність стратегії;
- трансформація критеріїв оцінки ефективності роботи працівників;
- принцип зворотного зв'язку;
- принцип адаптивності планування;
- принцип комплексності підходу до управління кадрами;
- принцип мотивації працівників [27];
- принцип цільової орієнтації розвитку [18, с. 21].

Виходячи із цих принципів, під управлінням кадровим потенціалом визначають сукупність методів і засобів, спрямованих на комплектування та стратегічну підготовку висококваліфікованих кадрів, їх оцінку, розстановку, організацію професійної адаптації, мотивацію та виховання працівників [18, с.

24].

Огляд сутності окреслених дефініцій дозволяє нам виокремити ряд ключових компонентів управління закладом дошкільної освіти у контексті атестації працівників та стимулювання їх професійного розвитку. Відповідні компоненти представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Компоненти управління ЗДО у контексті атестації педагогів

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [18; 39; 42].

Атестація педагогічних працівників закладів дошкільної освіти не обмежується лише формальним прийняттям рішення про професійну придатність педагогів щодо здійснення ними визначених функцій на займаних посадах. Цей процес фактично є безперервним і включає також міжатастаційний період. Особистісний та професійний розвиток педагогів відбувається безперервно, а спостереження за цим поступовим розвитком є частиною атестації. Відтак, як вдало зауважує група науковців, зокрема І. М. Дарманська, І. А. Дарманська, С. М. Дарманський, О. А. Дичаківський та Н. А. Сівак, керівник закладу освіти, який найчастіше очолює атестаційну комісію, має ефективно контролювати процеси підвищення кваліфікації педагогічних працівників, працювати над розвитком власної професійної компетентності та педагогічної компетентності усього колективу. Підвищення фахового рівня та рівня педагогічної майстерності усіх педагогів у колективі має носити системний характер, а не реалізовуватися лише на окремих етапах атестаційного періоду [36, с. 198].

У попередньому розділі кваліфікаційної роботи нами було сформовано алгоритм проведення атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, у якому виокремлено 7 етапів цього процесу. Врахуємо також попередній етап – формування атестаційної комісії, що передуює проведенню атестації, а також можливий додатковий етап – подання апеляції на рішення атестаційної комісії про результати атестації. Проаналізуємо, яким чином проявляється управлінський аспект на кожному з цих етапів, а також у міжатастаційний період (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Управлінський аспект на етапах проведення атестації педагогів ЗДО

<i>Етапи проведення атестації</i>	<i>Ключові прояви управлінського аспекту</i>
Етап 1. Формування та діяльність атестаційних комісій	– формування складу атестаційної комісії; – делегування повноважень; – забезпечення функціонування комісії; – підвищення якості управлінських рішень.

Примітка. Сформовано автором.

Продовження табл. 2.1

<i>Етапи проведення атестації</i>	<i>Ключові прояви управлінського аспекту</i>
Етап 2. Підготовчий етап проведення атестації (складання списків педагогів, що підлягають атестації, визначення термінів)	– розподіл функціональних обов'язків; – затвердження регламенту роботи; – призначення секретаря комісії; – узгодження комунікації.
Етап 3. Оприлюднення складу атестаційної комісії, списків педагогів, що підлягають атестації, графіка проведення засідань атестаційної комісії	– узгодження внутрішнього документообігу; – контроль дотримання інформування.
Етап 4. Подання педагогічними працівниками документів для проходження атестації	– організація документообігу; – контроль за дотриманням процедур; – консультування.
Етап 5. Розгляд поданих педагогами документів атестаційною комісією	– забезпечення процедури прийняття рішень; – створення умов для відкритого, колегіального та неупередженого обговорення;

	– контроль за дотриманням регламенту.
Етап 6. Ухвалення рішення	– забезпечення процедури прийняття рішень; – створення умов для відкритого, колегіального та неупередженого обговорення; – контроль за дотриманням регламенту; – відповідальність за якість прийнятих рішень.
Етап 7. Фіксація результатів проведення атестації	– забезпечення юридичної чинності результатів атестації педагогічних працівників; – контроль за належним оформленням документів, внесенням інформації до облікових систем.
Етап 8. Підготовка Наказу про проходження атестації педагогами та ознайомлення їх з результатами	– сприяння ефективному документообігу; – формування управлінської відповідальності.
Етап 9 (додатковий). Подання педагогічними працівниками апеляційної заяви на рішення атестаційної комісії	– забезпечення дотримання прав працівників на перегляд ухваленого рішення; – контроль за дотриманням принципів справедливості, зворотного зв'язку та об'єктивності; – як управління конфліктом.

Примітка. Сформовано автором.

Розпочнемо аналіз із етапу, що передує підготовці та проведенню атестації педагогічних працівників ЗДО – утворення та формування складу атестаційних комісій. Атестація педагогів закладів дошкільної освіти фактично відбувається щороку і щороку до 20 вересня формується новий склад атестаційних комісій I-III рівнів. Суб'єкти, які мають повноваження щодо створення атестаційних комісій, представлені на рис. 2.2.

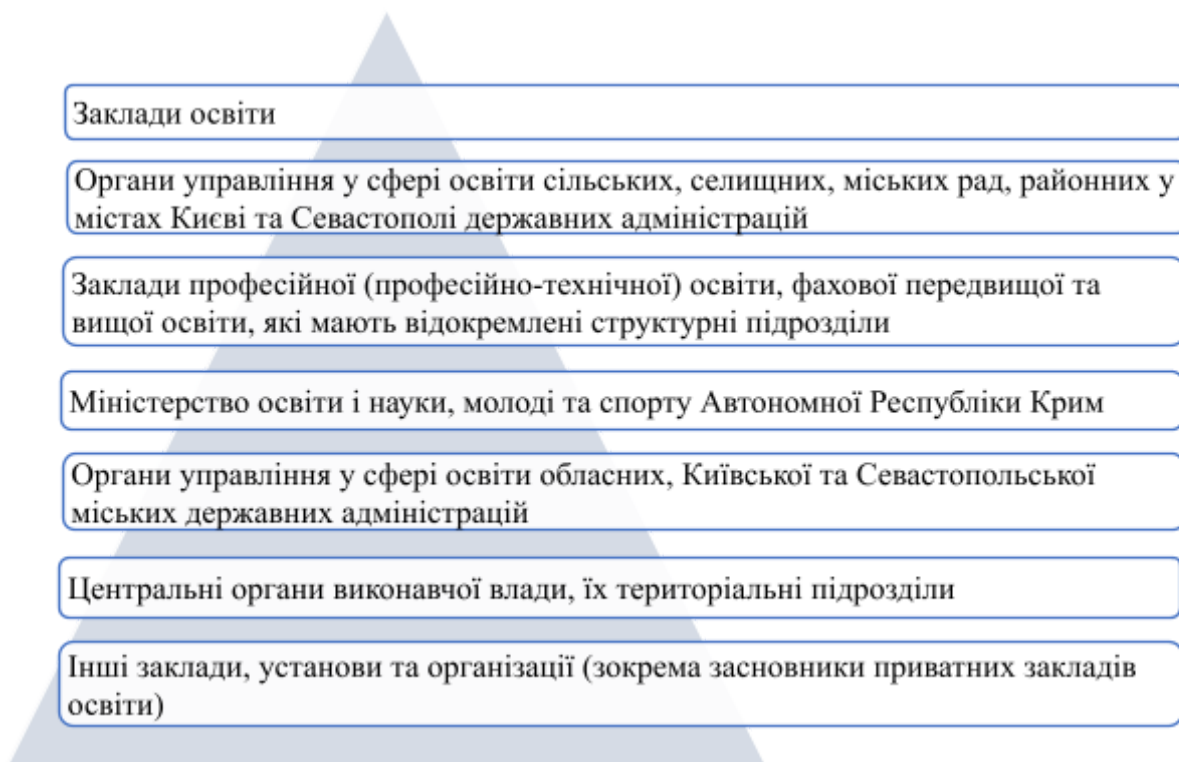


Рис. 2.2. Суб'єкти створення атестаційних комісій

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [10].

На етапі формування та діяльності атестаційних комісій управлінський аспект має різноманітні прояви (див. табл. 2.1). Зокрема утворення комісій на засадах фаховості, об'єктивності та репрезентативності сприяє підвищенню якості оцінки та формуванню справедливих висновків щодо кваліфікації кожного конкретного педагога ЗДО; довірі педагогів до процесу атестації; адаптивності процесу до умов конкретного закладу освіти.

Суб'єкти формування атестаційних комісій делегують їм повноваження щодо проведення атестації педагогів ЗДО, водночас здійснюючи управлінський контроль за їх діяльністю. Відповідні суб'єкти у співпраці із адміністрацією закладу дошкільної освіти здійснюють матеріально-технічне забезпечення діяльності атестаційних комісій та здійснюють нормативний супровід і контроль їх роботи. Шляхом залучення професійного середовища до виконання обов'язків голови, заступника голови, секретаря та інших членів атестаційних комісій, суб'єкти формування відповідних комісій здійснюють управління якістю процесу атестації.

Процес атестації педагогів ЗДО зазвичай розпочинається зі складання та затвердження списків педагогів, які підлягають атестації, а також визначення строків подання документів педагогічними працівниками до атестаційної комісії. З цього моменту управління процесом атестації здійснює атестаційна комісія, на яку і покладаються ключові управлінські функції (див. табл. 2.1).

На підготовчому етапі атестації педагогів ЗДО відбувається формування команди суб'єктів, що організовують процес. Управлінський аспект проявляється у чіткому розподілі ключових функцій та повноважень між усіма представниками атестаційних комісій, включаючи голову, заступника, секретаря. Особливе значення саме на цьому етапі відводиться секретарю комісії, на якого покладені усі обов'язки щодо оформлення документації здійснення інформаційно-комунікаційної функції. Затвердження регламенту роботи атестаційної комісії, графіку проведення засідань, формування списків претендентів на проходження атестації – усі ці процеси потребують належного управління та організації. Важливою складовою цього процесу є узгодження комунікації між керівником закладу дошкільної освіти, суб'єктом утворення атестаційної комісії та самою атестаційною комісією, що також є відображенням ефективного управління.

Наступний етап тісно пов'язаний із попереднім – оприлюднення складу атестаційної комісії, списків педагогів, що підлягають атестації, сформованого графіка проведення засідань атестаційної комісії, переліку документів та строків їх подання, електронної пошти, на яку відповідні документи надсилати. Два важливі управлінські аспекти, що спостерігаються на цьому етапі представлені в табл. 2.1. Чіткий розподіл обов'язків та координація в межах атестаційної комісії відіграють ключову роль на цьому етапі атестації. Управлінський аспект проявляється через правильний розподіл повноважень у команді, забезпечення відповідності дій атестаційної комісії законодавчо закріпленим вимогам та контроль за дотриманням вимоги щодо вчасного інформування педагогічних працівників, які проходять атестацію.

Етап подання педагогічними працівниками необхідних документів до

атестаційної комісії та їх реєстрація секретарем також відбувається у супроводі певних управлінських дій (див. табл. 2.1). Ключова управлінська функція на цьому етапі полягає в організації своєчасного виконання усіх процедур. Атестаційна комісія здійснює контрольну звітність, яка фіксує факти інформування працівників (переважно секретар наділений таких повноваженням, проте воно може бути делеговане і будь-якому іншому члену комісії). Цим самим відбувається мінімізація ризику подальших апеляцій через процедурні порушення. Після оприлюднення документів частиною управлінського супроводу є також консультування педагогічних працівників щодо подальших дій чи внесення уточнень у подану документацію.

Черговим етапом атестаційного процесу є розгляд поданих документів атестаційною комісією під час засідань. Засідання комісії оформляються протоколом атестаційної комісії, відбувається реєстрація присутніх, фіксуються ключові етапи обговорення, результати голосування та обґрунтування прийнятих рішень. Протокол кожного засідання підписують голова та секретар атестаційної комісії. Участь усіх суб'єктів, які мають на це право, у засіданні є частиною управлінської функції уповноважених членів атестаційної комісії (див. табл. 2.1). Управлінський аспект також проявляється через вплив на чітке дотримання затвердженого графіка засідань, сформованого порядку денного, процедур розгляду документів та ухвалення відповідних рішень. Голова атестаційної комісії, як правило, проводить засідання та стежить за дотриманням встановлених регламентів. Секретар комісії – відповідальний за документування. Такий взаємний розподіл повноважень і взаємний контроль мінімізує факти порушення процедур, що може стати передумовою оскарження рішень атестаційної комісії.

Етап ухвалення рішення частково пов'язаний із попереднім окресленим етапом. На цьому етапі управлінський аспект проявляється через ті ж самі функції забезпечення процедури прийняття рішень та контролю за дотриманням регламенту, представлені в табл. 2.1. Водночас їх можна доповнити ще одним аспектом – відповідальність за якість прийнятих рішень.

Важливим етапом є фіксація атестаційною комісією результатів атестації, що забезпечується шляхом оформлення атестаційного листа секретарем комісії. Чітке дотримання нормативних вимог щодо оформлення рішень атестаційної комісії є результатом реалізації належної управлінської функції. Управлінський супровід також передбачає ведення повного пакету документації як складова прийняття рішення про атестацію педагогічного працівника ЗДО (див. табл. 2.1). Після оформлення результатів атестації секретар атестаційної комісії вносить відповідні відомості про проходження атестації педагогом до його особової справи та електронних систем обліку, що дозволяє здійснювати подальший контроль за кваліфікаційним рівнем кожного педагогічного працівника ЗДО.

Етап підготовки Наказу про проходження атестації педагогічним працівником та ознайомлення його з результатами атестації потребує ефективної взаємодії між атестаційною комісією, адміністрацією закладу дошкільної освіти, кадровою службою та бухгалтерією (у разі зміни окладу працівника за результатами атестації). Управлінський аспект на цьому етапі сприяє забезпеченню безперервного документообігу між підрозділами та точності реалізації рішень. Напрямки його прояву представлені в табл. 2.1.

Звернемо увагу також на можливий додатковий етап атестації – подання педагогічним працівником апеляційної заяви на рішення атестаційної комісії. На цьому етапі управлінський аспект проявляється шляхом забезпечення дотримання прав працівником на перегляд ухваленого рішення, через реалізацію принципів справедливості, зворотного зв'язку та об'єктивності, а також як управління конфліктом шляхом запобігання деструктивному впливу на колективний мікроклімат.

Підсумовуючи, робимо висновок, що атестація є не лише процедурою оцінювання працівників, а багаторівневою системою управлінських рішень, що включає планування, організацію, аналіз, моніторинг та комунікацію. Управлінський аспект супроводжує кожен без виключення етап атестаційного процесу, забезпечуючи ефективність кадрової політики та професійного

розвитку педагогів.

Повертаючись до окреслених нами раніше у цьому розділі компонентів управління закладом дошкільної освіти у контексті проведення атестації педагогів та стимулювання їх професійного зростання, звертаємо увагу на те, що управлінський аспект супроводжує і весь міжатастаційний період. Важливим елементом управління у цьому контексті виступає формування стратегії професійного зростання педагогічних працівників. Ключовим компонентом відповідної стратегії має слугувати програмна діяльність, спрямована на виконання поставлених стратегічних завдань шляхом реалізації цільових програм та заходів. Відповідна стратегія повинна відповідати таким ключовим принципам, як: доцільність (спрямованість програм на досягнення мети та місії); актуальність (програми мають відповідати сучасному зразку з компонентами інноваційності); двохсторонність (обмін досвідом); релевантність (відповідність очікуванням та запитам персоналу); сталість (довгострокова перспектива реалізації з пролонгацією); ефективність (забезпечення оптимального співвідношення затрачених ресурсів та результату) [29].

Ще один компонент управління у цьому контексті – моніторинг динаміки професійного зростання педагогів. Моніторинг сучасні українські дослідники визначають як цілісний управлінський інструмент зберігання, обробки та поширення інформації щодо якості професійної діяльності педагогів та визначення її стану розвитку та прогнозування в контексті розробки методики його проведення [26].

Під час моніторингу якості організації професійної діяльності кожного педагогічного працівника ... пропонує оцінювати:

- рівень навчально-методичної діяльності педагога;
- якість процесу діяльності педагогічного працівника;
- рівень його організаційної діяльності [26].

Вважаємо, що такий підхід до моніторингу діяльності педагогічних працівників стане помічним під час оцінювання динаміки їх професійного

зростання.

Наступний компонент – вивчення думки працівників щодо умов праці та професійного зростання. Управлінці, включаючи і сферу освіти, мають володіти актуальною інформацією про реальний стан справ у колективі. Опитування чи інші форми вивчення думки працівників стають помічними при виявленні проблемних зон в питаннях організації робочого процесу, мотивації та професійного розвитку персоналу. Це дозволяє ухвалювати рішення, опираючись на конкретні факти, а не на припущення чи здогадки [20].

Вивчення думки працівників щодо умов праці та професійного зростання є також корисним для:

- підвищення ефективності управління персоналом;
- профілактики виникнення конфліктних ситуацій у колективі;
- забезпечення участі працівників в управлінні справами ЗДО;
- ефективного планування системи підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання кожного педагогічного працівника.

Стимулювання участі педагогів у підвищенні кваліфікації, самоосвіті, долучення їх до методичної роботи закладу, створення належних умов для самореалізації і творчого вираження є також важливою складовою управління педагогічними кадрами у міжтестастійний період. Обґрунтування необхідності включення усіх цих напрямків в управління педагогічними колективами стає можливим через вивчення позитивного зарубіжного досвіду у цьому контексті. Міжнародна практика, зокрема досвід країн Європейського Союзу, свідчить про те, що постійна управлінська діяльність щодо підвищення кваліфікації педагогів та їх професійного розвитку є основою досягнення якісної освіти в європейському освітньому просторі [25]. Україна, яка прагне стати частиною цього простору в рамках євроінтеграційних процесів, має взяти на озброєння кращі практики у цьому дослідницькому напрямку. Реалізація управлінської діяльності у цьому напрямку, як показує світовий досвід, стимулює мотивацію педагогічних працівників до творчої діяльності – внутрішнього психологічного процесу, що підштовхує людину до активного та креативного пошуку нових

ідей, вирішення проблем нестандартними способами, розробки новаторських підходів тощо [21].

У результаті реалізації окреслених управлінських напрямків роботи з педагогічними працівниками у міжатестаційний період має реалізовуватися ще один компонент – корегування кадрової політики відповідно до результатів атестації. Відповідний напрямок реалізується з метою забезпечення якісного складу педагогічних працівників, оптимізації та раціонального розподілу кадрів, формування індивідуальних траєкторій професійного зростання для кожного педагогічного працівника ЗДО, стимулювання та зміцнення мотивації педагогів, а також планування оновлених стратегій розвитку кадрового потенціалу ЗДО.

Таким чином, управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти є важливою складовою досягнення якісного освітнього процесу та висококваліфікованого кадрового ресурсу. Вони охоплюють не лише організацію та проведення самої процедури атестації, а й низку заходів у міжатестаційний період, спрямованих на підтримку та розвиток професійної компетентності педагогів. Ефективне управління передбачає систематичний моніторинг професійного зростання педагогів ЗДО, цілеспрямоване планування їхньої професійної підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації, наставництво та створення умов для самоосвіти та саморозвитку. Атестація має не лише оціночну, але й коригуючу, стимулюючу та мотивуючу функції, що реалізуються завдяки продуманій стратегічній кадровій політиці, адаптованій до потреб колективу та сучасних вимог.

2.2. Особливості проведення атестації педагогічних працівників у ДНЗ (ЗДО) № 423, Шевченківського району м. Києва

Атестація є важливим інструментом забезпечення якості освітнього процесу, удосконалення професійної майстерності та стимулювання фахового розвитку педагогічних працівників у будь-якому закладі освіти. У системі дошкільної освіти вона виконує не лише контрольну, а й мотиваційну функцію, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити рівень професійної компетентності усього педагогічного складу ДНЗ, враховуючи вихователів, музичних та художніх керівників, інструкторів з фізичної культури та інших педагогів.

В умовах реформування освіти в Україні підвищується значення ефективного управління кадровим потенціалом у закладах дошкільної освіти. Цей процес передбачає системний підхід до організації атестаційних процедур відповідно до чинного законодавства та інших нормативних документів.

Аналіз особливостей проведення атестації у конкретному освітньому середовищі, зокрема у ДНЗ (ЗДО) № 423 Шевченківського району м. Києва [47], дозволяє простежити, як реалізуються загальні вимоги у практичній площині, виявити специфіку організації атестаційного процесу на місцевому рівні, визначити сильні сторони та потенційні напрямки реформування. Дослідження цього питання допоможе сформулювати конкретні рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників у ЗДО.

Згідно зі Статутом, Комунальний заклад Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 423 Шевченківського району м. Києва розташований за адресою: м. Київ, вул. Дегтярівська, 43-а та має змогу приймати до 170 вихованців в межах 9 груп (див. рис. 2.3).

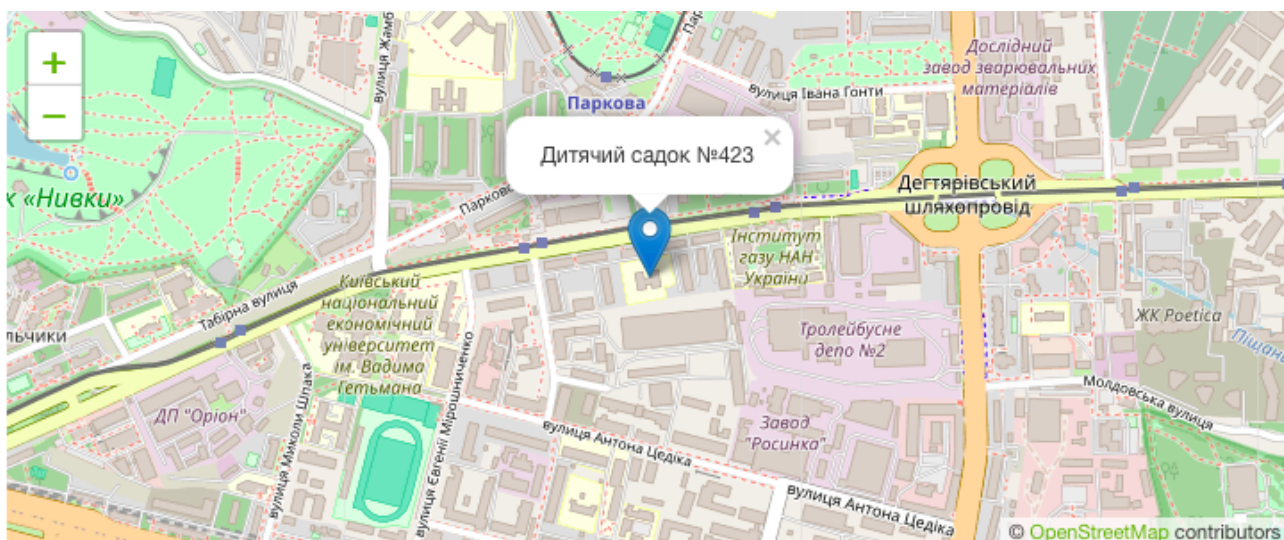


Рис. 2.3. ДНЗ № 423 у м. Києві: розташування на карті

Джерело: [46].

Основним напрямком роботи освітнього закладу визначено розвиток мовлення дітей. Відповідно до п. 7.6. Статуту комунального дошкільного навчального закладу, на посади педагогічних працівників ЗДО призначаються особи, що мають відповідну вищу педагогічну освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень магістра, спеціаліста, бакалавра чи молодшого спеціаліста), а також стан здоров'я яких дозволяє виконувати професійні обов'язки [12].

Педагогічний склад ЗДО налічує 16 працівників, включаючи директора, вихователя-методиста, музичного керівника, асистента вихователя дошкільного навчального закладу, практичного психолога та 12 вихователів [48].

Організаційна структура закладу дошкільної освіти представлена на рис. 2.4.

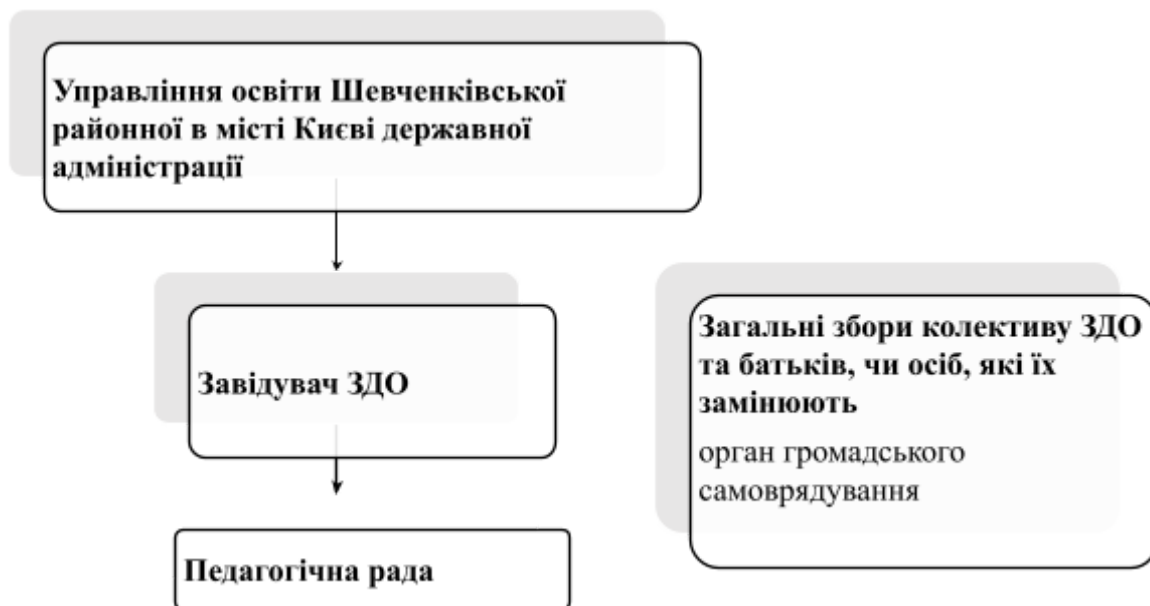


Рис. 2.4. Організаційна структура ДНЗ № 423

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [12; 48].

Відповідно до Статутних положень ДНЗ № 423 Шевченківського району м. Києва, педагогічні працівники підлягають атестації, яка є обов'язковою і здійснюється один раз на п'ять років [12]. Нормативно-правову основу проведення атестації педагогів ДНЗ № 423 становить Положення про атестацію педагогічних працівників [10]. Процедура атестації педагогів закладу дошкільної освіти відбувається відповідно до порядку її проведення, визначеному у третьому розділі Положення [10], а також згідно із алгоритмом (див. рис. 2.5), запропонованим Управлінням освіти Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації [45].



Рис. 2.5. Алгоритм організації атестації педагогів ЗДО

Джерело: [45].

Проаналізуємо особливості проведення атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти № 423, Шевченківського району м. Києва на прикладі атестаційного процесу 2024-2025 навчального року. 19 вересня 2024 року Управління освіти Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації, як суб'єкт утворення та управління ЗДО № 423, оприлюднило Наказ «Про проведення атестації педагогічних працівників закладів освіти та установ Шевченківського району у 2024/2025 навчальному році», включаючи і досліджуваний нами дошкільний заклад освіти [13].

За відсутності офіційного сайту закладу дошкільної освіти № 423 Шевченківського району м. Києва 18 вересня 2024 року на дошці оголошень (у сформованому «Куточку з атестації») у приміщенні ЗДО було оприлюднено Наказ директора «Про створення атестаційної комісії I рівня закладу дошкільної освіти (ясла-садок) № 423 у 2024/2025 навчальному році» (додаток А). Згідно із цим Наказом атестаційна комісія була утворена у складі 5 осіб, включаючи голову, заступника голови та секретаря комісії. Також затверджено строк повноважень атестаційної комісії – 1 рік (до формування нового складу комісії).

Також відповідно до цього ж Наказу було доручено атестаційній комісії:

- провести атестацію педагогічних працівників ДНЗ № 423 у 2024-2025 навчальному році;
- дотримуватися академічної доброчесності та порядку проведення атестації;
- до 10 жовтня 2024 року скласти і затвердити списки педагогічних працівників, що підлягають черговій атестації, план та графік проведення засідань атестаційної комісії;
- вивчити роботу педагогічних працівників, що підлягають атестації;
- до 10 грудня 2024 року прийняти заяви від педагогів щодо проведення позачергової атестації;
- до 1 квітня 2025 року прийняти рішення про результати атестації педагогічних працівників та видати Наказ про підсумки атестації;
- протягом трьох днів із дня прийняття відповідного рішення про результати атестації видати педагогам атестаційні листи.

Водночас на дошці оголошень у дошкільному навчальному закладі № 423 було оприлюднено списки педагогічних працівників, які підлягають атестації, склад атестаційної комісії (додаток Б) та графік і план її засідань (додаток В).

Відповідно до затвердженого Плану заходів атестаційної комісії

ДНЗ № 423 протягом 2024-2025 навчального року було заплановано проведення п'яти засідань атестаційної комісії. Графік проведення та порядки денні відповідних засідань представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

План засідань атестаційної комісії ДНЗ № 423

<i>Засідання</i>	<i>Питання, що розглядалися</i>
I засідання, 10 вересня 2024 року	1. Про затвердження плану засідань робочої групи атестаційної комісії. 2. Про затвердження заходів по проведенню атестації. 3. Про розподіл обов'язків між членами атестаційної комісії.
II засідання, 10 жовтня 2024 року	1. Розгляд поданих документів (заява на позачергову атестацію до 20 грудня тощо). 2. Затвердження графіка проведення атестації педпрацівника.

Продовження табл. 2.2

<i>Засідання</i>	<i>Питання, що розглядалися</i>
III засідання, 20 лютого 2025 року	1. Завершення вивчення досвіду роботи педпрацівника. 2. Ознайомлення з характеристикою. 3. Оформлення атестаційного листа у двох примірниках.
IV засідання, 20 березня 2025 року	1. Розгляд атестаційного листа 2. Слухання педагогічного працівника, який атестується. 3. Прийняття рішення щодо атестації педпрацівника (таємне голосування).
V засідання, 25 березня 2025 року	1. Про підсумки атестації педагогічних працівників. 2. Видача атестаційних листів.

Примітка. Сформовано автором на основі плану засідань АК ДНЗ №423. Додаток В.

Під час свого першого засідання атестаційна комісія ДНЗ № 423 прийняла рішення та оприлюднила на дошці оголошень у приміщенні дошкільного закладу освіти «План заходів з підготовки та проведення атестації педагогічних

працівників ДНЗ № 423 Шевченківського району м. Києва на 2024-2025 навчальний рік» (додаток Г). Відповідний План заходів з проведення атестації не є типовим для усіх атестаційних комісій закладів дошкільної освіти і переважно складається із 12-20 пунктів. У ДНЗ № 423 він налічує 14 ключових пунктів, серед яких:

- створення атестаційної комісії та затвердження її складу;
- підготовка та видання Наказу «Про атестацію педагогічних працівників у 2024-2025 році;
- оформлення стенду з питань атестації педагогів;
- опрацювання нормативно-правової бази щодо атестації;
- прийом заяв від педагогів про позачергову атестацію;
- затвердження списку педагогічних працівників, що підлягають атестації у 2024-2025 навчальному році;
- опрацювання Типового положення про атестацію педагогічними працівниками;
- закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, що атестуються, для надання консультацій щодо підготовки до атестації;
- вивчення професійної діяльності педагогів, що атестуються;
- презентація досвіду роботи педагогів, що підлягають атестації;
- розгляд характеристик діяльності педагогічних працівників, що атестуються;
- ознайомлення педагогів з характеристиками;
- підготовка атестаційних листів;
- атестація педагогічних працівників.

За результатами проведення першого засідання атестаційної комісії також були оприлюднені строки подання документів та адреса електронної пошти, на яку педагогічні працівники мали можливість подавати відповідні документи для атестації [50]. Перелік документів, які зазвичай подають педагогічні працівники в рамках атестації, включає:

- копію диплома про освіту;

- копію трудової книжки для визначення стажу;
- документ про успішне завершення курсів із підвищення кваліфікації.

Також педагогам рекомендували подавати документи, що, на їхню думку, свідчать про їхню педагогічну майстерність та/або професійні досягнення. Попри те, що Положенням про атестацію педагогічних працівників [10] не передбачається обов'язкове подання педагогами до атестаційної комісії наукових робіт, статей, підручників для присвоєння чи підтвердження кваліфікаційної категорії чи присвоєння педагогічного звання, вони можуть входити до переліку документів, які можуть підтверджувати їхні професійні досягнення [53].

Особливістю проведення атестації педагогів у ДНЗ № 423 у 2024-2025 навчальному році стала реалізація етапу закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, що атестуються, для надання консультацій щодо підготовки до атестації. Це невід'ємний організаційно-управлінський захід, що має важливе значення для ефективної, об'єктивної та конструктивної атестації в досліджуваному нами закладі освіти. Метою такого заходу є підвищення якості підготовки педагога до атестації, забезпечення зворотного зв'язку, моральна та психологічна підтримка педагога, а також забезпечення об'єктивного ставлення до конкретного педагога, що атестується, з боку атестаційної комісії. Переваги та особливості реалізації цього етапу представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Особливості та переваги закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, що атестуються

<i>Переваги</i>	<i>Характерні особливості</i>
Індивідуальний підхід	Закріплення члена атестаційної комісії за конкретним педагогом, що атестується, з метою консультування передбачає врахування рівня, досвіду та його професійних потреб.
Оптимізація процесу	Чіткий розподіл обов'язків між педагогами сприяє оптимізації організаційно-управлінського аспекту.
Зниження рівня стресу у педагогів	Педагог відчуває підтримку досвідченого «наставника», а відтак почувається впевненіше, може розраховувати на більш об'єктивне ставлення до себе та своєї роботи з боку атестаційної комісії.
Професійне зростання комісії	Надаючи підтримку педагогічним працівникам, що атестуються, члени атестаційної комісії розвивають свої консультативні, аналітичні та управлінські навички.

Примітка. Сформовано автором.

Наступними пов'язаними між собою етапами проведення атестації педагогічних працівників ДНЗ № 423 у 2024-2025 навчальному році були: вивчення професійної діяльності педагогів, що атестуються, презентація їхнього досвіду роботи та розгляд характеристик їхньої діяльності. Особливість цих етапів атестації – системне, всебічне та доказове вивчення педагогічної діяльності працівників ДНЗ, що атестуються, на основі практичних результатів їхньої діяльності та наданих документів. Саме на основі поданої документації педагогів атестаційна комісія здійснювала аналіз таких напрямків їхньої діяльності, як: планування освітнього процесу (вивчення сформованих планів) та інших заходів, особливості обраної взаємодії з батьками вихованців, участь у методичній діяльності. В рамках атестації педагогів ДНЗ № 423 члени атестаційної комісії також відвідали відкриті заходи чи заняття за їх участі. В рамках таких заходів оцінювалися практичні професійні вміння педагогічних працівників та ефективність використовуваних методик, здійснювалося спостереження за взаємодією з дітьми, дотриманням ключових принципів діяльності педагогів тощо.

Незважаючи на те, що у Положенні про атестацію педагогічних працівників [10] відсутня закріплена вимога про присутність педагогічного працівника, що атестується, на засіданнях атестаційної комісії, чи запрошення педагогів на засідання, в досліджуваному нами закладі дошкільної освіти існує практика самопрезентації педагогів. Педагогічним працівникам було надано можливість розповісти про особливості одержаного ними професійного досвіду у міжатестаційний період. Такий підхід створює умови для формування більш об'єктивного напрямку оцінювання результатів діяльності, розвитку та підвищення кваліфікації педагогів. Як відзначає А. Харченко у своєму науковому дослідженні, «рівень кваліфікації та педагогічної майстерності у кожного педагога свій, тому кожен самостійно обирає форму методичної роботи, засіб удосконалення педагогічної техніки і технології» [43]. Удошкільному навчальному закладі № 423 педагогам надають можливість розповісти не лише про власні професійні здобутки, набуті у міжатестаційний період, а й пояснити обрані шляхи та форми їх досягнення.

Оцінка професійної компетентності працівників ДНЗ № 423 відбувалася відповідно до вимог професійного стандарту «Вихователь закладу дошкільної освіти» [11]. Особливу увагу було приділено таким напрямкам, як: самооцінювання власної професійної діяльності педагога, планування та реалізація індивідуального професійного розвитку, підвищення кваліфікації [52].

Рішення про результати атестації педагогічних працівників у 2024-2025 навчальному році було ухвалено під час засідання атестаційної комісії 20 березня 2025 року. Попри те, що в оновленому Положенні про атестацію педагогічних працівників [10] уже немає вимоги щодо проведення таємного голосування для прийняття рішення щодо відповідності/невідповідності педагогічного працівника займаній посаді, присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії та/чи педагогічного звання, у ДНЗ № 423 рішення приймалося саме таким чином. Прийняті рішення оформлялися Протоколом засідання атестаційної комісії [51]. Перед проведенням таємного голосування

відбулося публічне обговорення досліджуваної професійної діяльності кожного педагога, що атестувався, окремо. Члени атестаційної комісії мали можливість висловити власну думку щодо професійної діяльності педагогів, опираючись на надані документи та об'єктивні дані.

За результатами прийнятих рішень були оформлені атестаційні листи. У кожному з таких листів містилися відомості: прізвище ім'я та по батькові педагога, що проходив атестацію; дата подання документів; освіта; освітньо-кваліфікаційний рівень; освітньо-науковий ступінь; найменування закладу освіти, що видав документ про освіту; спеціальність, зазначена в дипломі; кваліфікація, зазначена в дипломі; стаж роботи; відомості про підвищення кваліфікації; дата проходження та результати попередньої атестації; посада, за якою атестувався педагогічний працівник; навчальний предмет; рішення атестаційної комісії. Атестаційні листи скріплювалися підписами голови та секретаря атестаційної комісії.

За результатами проведення атестації педагогічних працівників ДНЗ № 423 у 2024-2025 навчальному році був виданий Наказ "Про підсумки атестації педагогічних працівників за 2024-2025р". Педагогічних працівників, що підлягали атестації, було ознайомлено з відповідним Наказом згідно із вимогами Положення про атестацію педагогічних працівників [10].

В рамках дослідження організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників нами було проведено опитування (анкетування) педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 423 з метою об'єктивної та повної оцінки процесу атестації у відповідному ЗДО. Загалом було опитано 14 педагогів (вихователів-методистів, вихователів, інших педагогічних працівників). Зокрема респондентам були поставлені такі питання: «У вашому закладі освіти створені умови для постійного підвищення кваліфікації, атестації тощо?», «Яку тематику для професійного зростання Ви обрали впродовж останніх 5 років?», «Вкажіть пріоритетний напрямок роботи та інноваційні технології і методики, які Ви використовуєте?», «Що заважає Вашому

професійному розвитку?», «Чи надаються методичні рекомендації, консультації щодо підвищення кваліфікації та атестації?», «У який спосіб Ви поширюєте власний педагогічний досвід?», «Психологічний клімат в закладі сприяє співпраці педагогів?».

За результатами опитування 85,7% педагогічних працівників відповіли, що в ЗДО створені належні умови для постійного підвищення кваліфікації педагогів, ще 14,3% зазначили, що відповідні умови «переважно створені».

Цікавими у контексті розуміння напрямків професійного зростання педагогів виявилися відповіді на питання щодо самостійного вибору тематики професійного зростання. Зокрема 28,6% педагогів відповіли, що обрали питання методичних аспектів для роботи з дошкільниками, стільки ж опитаних – обрали одразу кілька напрямків, 21,4% – тематику інклюзивної освіти, 14,3% – нормативну базу ЗДО, ще 7,1% – напрям психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу.

Під час опитування педагоги ЗДО також поділилися напрямками, методиками та інноваційними технологіями, які вони використовують під час навчально-виховного процесу. Серед них були названі: розвиток сенсорики у дітей за методикою М. Монтессорі, патріотичне виховання, мемо-техніка, збереження та підтримка психологічного здоров'я усіх учасників освітнього процесу, ранкові кола, інтерактивні методи, сучасні цифрові ресурси, ігрова діяльність, інноваційні аспекти гейміфікації, нейропедагогічні технології, економічне виховання (програма «Мої перші гроші»), нетрадиційні техніки зображувальної діяльності, методика використання схем-моделей для навчання дітей описовим розповідям, ІТ-технології, розвиток мовлення за методикою Т. О. Піроженко.

Усі без виключення опитані педагоги відповіли, що їм надаються методичні рекомендації та консультації щодо підвищення кваліфікації та атестації. Водночас 57,1% респондентів зазначили про існуючі чинники, що перешкоджають їх професійному зростанню. Зокрема 28,6% опитаних вказали на недостатню матеріально-технічну базу.

71,4% опитаних педагогічних працівників зазначили, що у закладі освіти створений належний психологічний клімат для співпраці педагогів. Ще 28,6% опитаних наголосили, що відповідний психологічний клімат загалом сприяє співпраці, проте вона є переважно ситуативною.

Звертаємо увагу і на відповіді педагогів щодо поширення ними власного педагогічного досвіду. 57,1% респондентів відповіли, що поширюють власний досвід серед колег у своєму ЗДО, 21,4% – в соціальних мережах, по 7,1% опитаних – у фахових виданнях та на освітніх онлайн платформах.

Проведене анкетування педагогічних працівників ЗДО № 423 загалом засвідчило позитивне сприйняття та належний рівень організації процесу атестації а професійного зростання педагогів. Переважна більшість респондентів відзначили створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації. Педагоги продемонстрували різноманітність професійних інтересів та напрямків самоосвіти. Результати опитування також засвідчили активне використання сучасних та інноваційних технологій у роботі з дітьми, що засвідчило налагоджену систему внутрішнього консультування. Водночас були виявлені і чинники стримування професійного розвитку педагогів, що потребують комплексного підходу до їх врахування та можливого нівелювання.

Як ми уже наголошували раніше у кваліфікаційній роботі, атестація педагогічних працівників ЗДО не обмежується лише періодом атестаційного процесу, що триває з вересня по квітень в рамках навчального року. Вона охоплює і міжатестаційний період. С. В. Чупахіна, Л. М. Круль, Н. Р. Кирста наголошують на важливості впровадження у процес атестації педагогів акмеологічного підходу як чинника особистісно-професійного розвитку педагогічних працівників [44]. Тому вартою уваги є розроблена Акмеологічна карта розвитку й саморозвитку педагогічної майстерності педагога ДНЗ № 423.

Акмеологічна карта містить загальні відомості про педагога та опис перспектив його особистісно-професійного розвитку. Разом з тим, вона включає розділи: «Діагностика. Самооцінювання. Планування», «Організація навчально-виховного процесу, науково-дослідницька та навчально-методична

діяльність», «Результативність професійної діяльності в міжатестаційний період», «Підсумки професійної діяльності в міжатестаційний період», включаючи самоаналіз досягнення мети і виконання завдань у міжатестаційний період. В рамках окреслених розділів визначаються: рівень організації навчальних занять педагогом; участь у навчально-методичній і дослідницько-пошуковій роботі; результати навчально-педагогічної діяльності; результати участі в методичній роботі; рівень професійно-особистісного зростання протягом міжатестаційного періоду; додаткові результати професійної діяльності педагога. Використання такого інструменту дозволяє педагогам усвідомлено управляти власним професійним зростанням, адміністрації ДНЗ – підтримувати професійний розвиток педагогів на різних етапах міжатестаційного періоду, а атестаційній комісії – належним чином оцінити досягнення педагога, внесені у Карту.

Важливим, на наш погляд, є також порівняння одержаних результатів дослідження процесів проведення атестації у ДНЗ № 423 з розглянутим у попередньому розділі роботи зарубіжним досвідом. Порівняльний аналіз продемонстрував відмінності у підходах до організації процесу (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Організація і проведення атестації педагогів: порівняльний аспект

<i>Країна</i>	<i>Особливості</i>	<i>Співвідношення з практикою ДНЗ № 423</i>
США	Увага зосереджена не на атестації, а на добровільній сертифікації.	Значна увага приділяється саме організації процесу проведення атестації.
	Під час проведення атестації оцінюються: організація навчального процесу, взаємодія з дітьми, співпраця з батьками та професійний розвиток.	Під час проведення атестації акцент зроблено на вивченні та аналізі поданої документації педагогами.
Польща	Ключові етапи атестації: стажування, планування особистого розвитку, подання звіту, здійснення оцінювання діяльності педагога.	Ключові етапи атестації: створення атестаційних комісій, складання списків педагогів, що підлягають атестації, прийом документів від педагогів, розгляд документів, прийняття та оформлення рішення, ознайомлення педагога з відповідним рішенням.
	Наявність ментора у педагогів.	Відсутність ментора.
Франція	Атестація є частиною кар'єрного розвитку педагога.	Кар'єрний розвиток педагога є частиною атестаційного процесу.

Примітка. Сформовано автором.

Одержані результати порівняльного аналізу свідчать про доцільність посилення уваги до практичних аспектів діяльності педагогів, індивідуального планування професійного розвитку і стимулювання добровільного удосконалення компетентностей, що загалом сприятиме модернізації та підвищенню ефективності системи атестації у вітчизняних ЗДО.

Підсумовуючи, робимо висновок, що аналіз особливостей проведення атестації на прикладі ДНЗ № 423 Шевченківського району м. Києва дозволив простежити, як реалізуються загальні нормативні вимоги щодо проведення атестації на практиці, виявити специфіку організації атестаційного процесу в конкретному закладі дошкільної освіти, визначити сильні сторони та потенційні напрямки удосконалення організаційно-управлінських аспектів процесу проведення атестації педагогів ЗДО.

2.3. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти

В сучасних умовах трансформації освітньої галузі України, що супроводжується впровадженням нових стандартів, підвищенням вимог до професійної компетентності педагогів та посиленням ролі управління якістю освіти, зростає значущість ефективної організації та управління процедурою атестації. Організаційно-управлінські засади атестації є комплексом заходів, рішень та механізмів, спрямованих на чітке планування, координацію, контроль та моніторинг процесу атестації. Ці засади покликані забезпечити не лише дотримання чинного нормативно-правового регламенту, а й створення сприятливих умов для самореалізації педагогів, стимулювання їхнього професійного розвитку, формування культури якості у закладі освіти загалом. Проте у практичному вимірі процес проведення атестації педагогічних працівників часто супроводжується виникненням різноманітних труднощів – від формалізму та недостатньої відкритості процесу до бюрократизації та невизначеністю критеріїв оцінювання результатів діяльності педагогів.

Зважаючи на окреслену проблематику постає актуальна потреба у розробленні науково обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінських підходів до атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти. Йдеться не лише про технічну оптимізацію окремих процедур, а й про переосмислення управлінських функцій суб'єктів, уповноважених на проведення атестації, з метою забезпечення цілковитої прозорості, об'єктивності та ефективності атестаційного процесу. Особливої уваги потребує узгодження інтересів усіх учасників процесу – педагогічних працівників, що проходять атестацію, атестаційних комісій, керівництва та адміністрації закладів дошкільної освіти та органів управління освітою.

Відтак дослідження проблеми удосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти має не лише теоретичне, а й прикладне значення. Розроблення відповідних рекомендацій дозволить сформувати дієву управлінську модель, що сприятиме підвищенню якості дошкільної освіти, розвитку кадрового потенціалу у ЗДО та реалізації принципів педагогічного партнерства та професійної довіри у педагогічному колективі.

Власні емпіричні дослідження у напрямку аналізу процедури проведення атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти в Україні, аналіз наукових публікацій останніх років вітчизняних дослідників та вивчення міжнародного досвіду у питаннях регулювання та управління організаційними процесами атестації дозволяють нам сформулювати ряд рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників в ЗДО. Вважаємо за необхідне розділити рекомендації на два окремі блоки:

- рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів безпосередньо на етапах проведення атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти;
- рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів ЗДО у міжатестаційний період.

Першочергово звертаємо увагу на те, що процес атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, на наш погляд, потребує удосконалення за трьома ключовими напрямками:

- нормативно-правове урегулювання окремих організаційно-управлінських аспектів проведення атестації шляхом внесення відповідних змін до чинної нормативно-правової бази;
- удосконалення організаційно-управлінських аспектів на етапі створення та діяльності атестаційних комісій;

– удосконалення організаційно-управлінських аспектів на усіх етапах проведення атестації, включаючи етап подання апеляції.

Ключові нормативно-правові акти та нормативні документи, що регулюють процес проведення атестації педагогів ЗДО в Україні, загалом окреслюють покроковий алгоритм проведення атестації. Зокрема він відображений у Положенні про атестацію педагогічних працівників [10]. Проте жоден нормативний документ, включаючи і Положення, не містить чітких строків реалізації кожного з етапів атестації, що суттєво впливає на об'єктивність та прозорість цього процесу.

Відтак з метою оптимізації управління та організації усіх етапів атестації, підвищення рівня прозорості процесу її проведення, забезпечення узгодженості у виконанні обов'язків педагогічних працівників та представників атестаційних комісій пропонуємо урегулювати порядок проведення атестації шляхом нормативного закріплення чітких строків проведення кожного етапу атестації педагогів з урахуванням специфіки роботи ЗДО. Це дозволить педагогам, що проходять атестацію, і суб'єктам організації цього процесу чітко планувати свою діяльність, знизити рівень стресу, пов'язаний із невизначеністю окремих організаційних моментів, оптимізувати робочий час, правильно розподілити необхідні ресурси, знизити адміністративне навантаження на педагогів і загалом зробити процес проведення атестації більш організованим, ефективним та результативним.

Як уже згадувалося у попередньому розділі роботи, в ключових нормативно-правових та нормативних актах, що регулюють процес проведення атестації педагогів ЗДО в Україні, зокрема у Законі України «Про освіту» [3] та Положенні про атестацію педагогічних працівників [10] не визначено чіткого переліку компетентностей, за якими можна оцінювати педагогічного працівника щодо його відповідності займаній посаді. Відповідні відомості знаходимо лише у спеціалізованих документах, як, для прикладу, професійний стандарт «Вихователь закладу дошкільної освіти» [11]. У цьому нормативному акті професійні компетенції вихователя згадуються не безпосередньо у контексті

атестації, а в описі трудових функцій та професійних компетентностей відповідно до кваліфікаційних категорій педагогічних працівників. Зарубіжна практика натомість демонструє різноманітність у підходах до визначення таких компетентностей саме на рівні законодавства [38, с. 59-60]. Відтак пропонуємо закріпити на законодавчому рівні – у Законі України «Про освіту» [3] та Законі України «Про дошкільну освіту» – критерії атестації педагогів ЗДО різних кваліфікаційних категорій та посад. Це сприятиме стандартизації та уніфікації процесу атестації, покращенню управлінської ефективності, підвищенню рівня мотивації педагогів та зниженню рівня суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо атестації педагогів ЗДО.

Також нині не існує єдиного та обов'язкового набору інструментів для оцінки роботи педагогічних працівників ЗДО у процесі атестації, закріпленого на законодавчому рівні. В різних закладах дошкільної освіти використовуються різні методи та інструменти для оцінки діяльності педагогів, які не є стандартизованими. Відсутність єдиного підходу створює низку труднощів у процесі атестації педагогів, зокрема: нерівність та суб'єктивність оцінки, відсутність системності у підходах до оцінювання, а відтак невизначеність для педагогів. Саме тому пропонуємо запровадити та закріпити на рівні законодавства обов'язкові інструменти оцінки роботи педагогів в межах атестації (зокрема, анкетування, самооцінку, портфоліо, спостереження та ін). Це допоможе привести процес оцінки роботи педагогів до єдиного стандарту, підвищити прозорість процесу та справедливість прийняття рішень, покращити управлінський контроль шляхом проведення більш ефективного моніторингу роботи педагогів, стимулювати професійне зростання педагогічних працівників закладів дошкільної освіти.

Станом на 2025 рік процес атестації педагогів у закладах дошкільної освіти переважно здійснюється шляхом застосування традиційних методів збору та обробки інформації, як паперові анкети, вручну заповнені документи тощо. Як наслідок – присутні зайві бюрократичні процеси, наявна невідповідність сучасним вимогам, відсутній централізований доступ до даних

та неоптимальне використання ресурсів. На наш погляд, змінити ситуацію може цифровізація процесу атестації через залучення технічних інструментів до процесів збору та обробки інформації для атестації педагогів. Цифровізація допоможе зменшити адміністративне навантаження на педагогів та членів атестаційної комісії, підвищити ефективність та точність оцінки, полегшити доступ до інформації та забезпечити прозорість процесу.

На сьогоднішній день чимало закладів дошкільної освіти стикаються із проблемною ситуацією щодо відсутності чіткого і стандартизованого переліку функціональних обов'язків членів атестаційних комісій, включаючи і керівний склад. Кожного разу із формуванням нового складу атестаційної комісії сама ж комісія здійснює розподіл відповідних обов'язків, що часто призводить до прогалин у виконанні певних завдань, неузгодженості між членами комісії, а відтак і неефективності роботи усієї комісії. Саме тому пропонуємо закріпити чіткий перелік функцій за членами атестаційних комісій, враховуючи керівний склад. Це дасть можливість кожному члену атестаційної комісії сконцентруватися на виключному переліку власних завдань, покращити координацію всередині комісій, уточнити напрямки відповідальності та контролю.

Про недостатній рівень прозорості процедур в рамках проведення атестації педагогічних працівників ЗДО уже неодноразово згадувалося у цій роботі. Досить часто можна спостерігати, як відбір членів атестаційних комісій у закладах дошкільної освіти здійснюється на основі суб'єктивного підходу, що може стає передумовою виникнення ряду проблемних ситуацій. Низька об'єктивність та суб'єктивність, часта неузгодженість у виборі членів комісій, наявність конфлікту інтересів, недостатня кваліфікація окремих членів атестаційних комісій – усі ці фактори не сприяють довірі до процесу відбору членів атестаційних комісій, а відтак і до процесу проведення атестації педагогів ЗДО. Відтак пропонуємо сформулювати чіткі критерії для відбору членів атестаційних комісій. Це сприятиме підвищенню рівня об'єктивності при відборі кандидатур до складу атестаційних комісій, забезпеченню

професіоналізму комісій, формуванню системи управлінської відповідальності, стане передумовою запобігання конфлікту інтересів, а відтак і підвищенню довіри до процесу атестації педагогів ЗДО.

Також наразі в багатьох закладах дошкільної освіти процес атестації педагогічних працівників часто відбувається непублічно. Як наслідок – невизначеність і недовіра до результатів атестації, відсутність зворотного зв'язку, низький рівень об'єктивності у прийнятті рішень та нерівність умов проведення атестації. Відтак пропонуємо закріпити принцип публічності діяльності атестаційних комісій шляхом організації відкритих засідань, публікації більшої кількості інформації про процес проведення атестації на проміжних етапах, створення публічного реєстру результатів атестації, впровадження електронних форм для збору пропозицій щодо поліпшення процесу атестації та роботи атестаційних комісій. Це дасть змогу підвищити рівень публічності проведення атестації педагогів ЗДО, налагодити зворотний зв'язок, посилити публічну відповідальність членів атестаційних комісій та своєчасно корегувати управлінські процеси.

Нинішня практика атестації педагогів ЗДО підтверджує мінімальну участь педагогічних працівників у процесі формування атестаційних комісій. Тенденції свідчать про незацікавленість педагогічного колективу у цьому процесі. Як наслідок – необ'єктивність у виборі членів атестаційних комісій в окремих випадках, низька довіра до цього процесу, обмежена об'єктивність та низький рівень контроль. Пропонуємо запровадити механізм залучення педагогів до формування атестаційних комісій шляхом участі у голосуванні усього педагогічного колективу, а також впровадження інструменту консультацій з педагогами, що мають передувати процесу формування атестаційних комісій. Це допоможе підвищити рівень довіри до процесу атестації, підвищить мотивацію участі педагогів у цьому процесі, сприятиме посиленню колективної відповідальності за результати атестації та мінімізує наявність фактів подання апеляцій на рішення комісій.

Проблематика структурованості та організованості процесу атестації

педагогічних працівників проявляється через відсутність чітко визначених етапів її проведення та їх закріплення на нормативному рівні. Саме тому вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, в межах якого буде: розроблено структуру кожного з етапів атестаційного процесу, визначено чіткі терміни для кожного з етапів, забезпечено гнучкість в межах кожного з термінів, розроблено інструкції та рекомендації для кожного етапу, створено інструменти контролю та моніторингу їх дотримання та забезпечено можливість створення єдиного календаря атестації. Реалізація цього напрямку сприятиме покращенню організованості та послідовності процесу атестації, підвищенню рівня управлінської ефективності, покращенню взаємодії між учасниками процесу, підвищенню рівня прозорості атестації.

Також наразі існує проблема щодо відсутності єдино визначеного підходу до оцінювання досягнень педагогів в рамках їх компетентностей. Процес оцінювання є нечітким, а відтак і не об'єктивним. Це призводить до плюралізму трактування атестаційних вимог, відсутності урахування різноманіття компетентностей, нерівності умов проходження атестації педагогами в різних ЗДО. Вирішенню проблеми, на нашу думку, сприятиме урегулювання критеріїв оцінювання педагогів за компетентностями та іншими досягненнями шляхом розробки єдиних стандартів відповідних компетентностей та можливих досягнень, визначення конкретних показників вимірюваності кожної компетентності (індикаторів), періодичне оновлення переліку компетентностей та можливих досягнень відповідно до вимог часу та впровадження успішного міжнародного досвіду. Це, на нашу думку, сприятиме підвищенню мотивації педагогічних працівників ЗДО до розвитку, а також допоможе в організації конструктивного діалогу між педагогами та атестаційною комісією, між педагогами та керівництвом ЗДО щодо питання покращення результативності їх діяльності.

Важливою складовою процесу проведення атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти є можливість подання апеляції на рішення атестаційної комісії. Цей процес, на нашу думку, потребує

удосконалення в частині функціонування самих атестаційних комісій – I, II та III рівнів. Можливість подання апеляційної скарги до вищестоящої комісії, тобто на рішення комісії I рівня – до комісії II рівня, на рішення комісії II рівня – до атестаційної комісії III рівня, є надто зарегульованим. У цьому контексті пропонуємо інституційно закріпити єдину існуючу атестаційну комісію, яка буде відповідати за розгляд апеляцій, що має супроводжуватися урегулюванням самої процедури подачі апеляції, стандартизацією критеріїв розгляду апеляцій, забезпеченням прозорості та публічності відповідного процесу, забезпеченням належного юридичного супроводу. Встановлення чіткої та прозорої процедури оскарження результатів атестації допоможе підвищити довіру педагогів до процесу атестації та до роботи системи атестаційних комісій, оскільки з'явиться реальний механізм захисту їхніх прав. Також це сприятиме зниженню ризику суб'єктивізму у оцінці діяльності педагогів. Завдяки розмежуванню функцій атестаційної комісії і комісії з розгляду апеляційних заяв зменшиться ймовірність того, що оцінка буде здійснена на основі особистісних уподобань чи інших суб'єктивних факторів. Це також допоможе оптимізувати управлінські процеси шляхом централізації процесу апеляційного оскарження рішень комісій.

Нині існуюча процедура проведення атестації педагогічних працівників ЗДО, на наш погляд, потребує доповнення ще одним важливим етапом – надання рекомендацій педагогам після проходження атестації щодо їх подальшого професійного розвитку. Педагоги, як правило, отримують оцінку своєї діяльності, але не завжди мають можливість отримати конкретні поради щодо того, як їм покращити власні кваліфікаційні успіхи. Без чітко визначеної системи рекомендацій педагогічним працівникам може бути складно визначити, на яких аспектах своєї діяльності їм варто зосередитися для подальшого професійного зростання, у яких сферах їхніх знань, вмінь та навичок наявні слабкі сторони, що потребують удосконалення. Саме тому запровадження обов'язкової системи рекомендацій педагогам після проходження атестації дозволить підвищити їх рівень професійного розвитку, отримати необхідну

підтримку у визначенні подальших напрямків зростання, покращити мотиваційний аспект та дасть поштовх для становлення нового управлінського рівня.

Окреслені рекомендації систематизовані та структуровані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських засад
проведення атестації педагогів у ЗДО**

<i>Напрямки удосконалення</i>	<i>Рекомендації</i>
Нормативно-правове врегулювання окремих організаційно-управлінських аспектів проведення атестації	– урегулювати порядок проведення атестації шляхом нормативного закріплення чітких строків проведення кожного етапу атестації педагогів з урахуванням специфіки роботи ЗДО; – закріпити на законодавчому рівні критерії атестації педагогів ЗДО різних кваліфікаційних категорій та посад; – запровадити та закріпити на рівні законодавства обов’язкові інструменти оцінки роботи педагогів в межах атестації (анкетування, самооцінка, портфоліо, спостереження тощо); – сприяти цифровізації процесу атестації через залучення технічних інструментів до процесів збору та обробки інформації для атестації педагогів.
Організаційно-управлінські аспекти на етапі створення та діяльності атестаційних комісій	– закріпити чіткий перелік функцій за членами атестаційних комісій, враховуючи керівний склад; – сформулювати чіткі критерії для відбору членів атестаційних комісій; – закріпити принцип публічності діяльності атестаційних комісій; – запровадити механізм залучення педагогів до формування атестаційних комісій.
Організаційно-управлінські напрямки на усіх етапах проведення атестації, включаючи етап подання апеляції (процедурний аспект)	– забезпечити структурованість та організованість процесу атестації шляхом конкретизації етапів її проведення; – урегулювати критерії оцінювання педагогів за компетентностями та іншими досягненнями; – інституційно закріпити єдину існуючу атестаційну комісію для розгляду апеляцій; – запровадити обов’язкову систему рекомендацій педагогам після проходження атестації.

Примітка. Сформовано автором.

Чимало фахівців у галузі дослідження дошкільної освіти висловлюють думку про те, що атестація педагогів ЗДО не обмежується лише проведенням атестації як такої, а фактично є безперервним процесом, що включає й міжатестаційний період [36, с. 198]. З цим твердженням ми беззаперечно погоджуємося, а тому вважаємо за необхідне звернути увагу і на удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів ЗДО у цей період.

Атестація демонструє рівень професійної компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти на повний момент, проте формування цього рівня відбувається безперервно і найповніше у міжатестаційний період. Без системної підтримки з боку педагогічного колективу та керівництва ЗДО та постійного розвитку і самовдосконалення впродовж усього цього часу результати атестації можуть бути формальними і не такими, як того очікують самі педагоги. У міжатестаційний період управлінський супровід дозволяє вчасно реагувати на виклики та освітні потреби педагогічних працівників, що має позитивний вплив на освітній процес загалом.

Організаційно-управлінські заходи щодо розвитку та підвищення кваліфікації педагогів ЗДО у міжатестаційний період здатні:

- перетворити атестацію на логічне завершення системного розвитку педагога;
- підвищити ефективність управління кадровим потенціалом у ЗДО;
- забезпечити високий рівень формування професіоналізму та відповідальності усього педагогічного колективу;
- зміцнити репутацію закладу дошкільної освіти як інституції, що інвестує у якість освіти, розвиток персоналу та досягнення високих стандартів.

Організаційно-управлінські заходи на цьому етапі мають бути спрямовані на: планування індивідуального професійного розвитку кожного педагогічного працівника у ЗДО, організацію ефективної системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, формування та організацію менторства та наставництва

для педагогів (особливо тих, хто лише починає педагогічну кар'єру), безперервний моніторинг педагогічної діяльності, проміжне оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників з компетентісним підходом, підвищення рівня мотивації та підтримку, формування освітнього середовища для творчого вираження та педагогічної майстерності кожного педагога. Проте ці заходи не завжди реалізуються у практичному вимірі. Саме тому удосконалення організаційно-управлінських заходів має стати ключовим напрямком модернізації не лише самої атестації, але й міжатаестаційного періоду.

Пропоновані нами рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів ЗДО у міжатаестаційний період представлені у табл. 2.6.

На нашу думку, організаційно-управлінські засади атестації педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти потребують удосконалення на рівні нормативно-правового регулювання та коректив у процесах формування атестаційних комісій та безпосередньо на окремих етапах проведення атестації. Окремої уваги потребує питання удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів закладів дошкільної освіти у міжатаестаційний період. Саме тому запропоновані у цьому розділі рекомендації можуть слугувати орієнтиром для подальшого реформування процесу проведення атестації педагогічних працівників у ЗДО та науковим підґрунтям для подальшого глибшого вивчення досліджуваної проблематики.

Таблиця 2.6

**Рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських засад
розвитку педагогів ЗДО у міжтестастаційний період**

<i>№</i>	<i>Рекомендації</i>
1	Розробити персоналізовані програми професійного розвитку педагогів.
2	Здійснювати безперервний моніторинг динаміки професійного зростання педагогів.
3	Запровадити проміжні етапи оцінювання результатів діяльності педагогів.
4	Стимулювати участь педагогічних працівників у підвищенні кваліфікації, самоосвіті, навчально-розвиваючих заходах, проєктній діяльності.
5	Запровадити програми обміну досвідом для педагогів (всеукраїнські та міжнародні).
6	Створити та розвивати інтерактивні платформи для обміну ресурсами, знаннями та практичним досвідом між педагогами.
7	Запровадити програми психологічної підтримки педагогів («стрес-менеджмент»).
8	Сприяти розвитку інструментів зворотного зв'язку.
9	Запровадити формування електронних портфоліо педагогів.
10	Впровадити інструменти менторства та коучингу у ЗДО.

Примітка. Сформовано автором.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз особливостей управління проведення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти, що дозволило виявити ключові переваги та недоліки в управлінсько-організаційному забезпеченні цього процесу та окреслити ключові напрямки його удосконалення.

Розглянуто управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти. Обґрунтовано, що атестація є не лише процедурою оцінювання працівників, а багаторівневою системою управлінських рішень, що включає планування, організацію, аналіз, моніторинг та комунікацію. Встановлено, що управлінський аспект супроводжує кожен без виключення етап атестаційного процесу, а також низку заходів у міжатестаційний період, забезпечуючи ефективність кадрової політики та професійного розвитку педагогів.

Визначено особливості проведення атестації педагогічних працівників у ДНЗ № 423, Шевченківського району м. Києва. Серед таких особливостей: відсутність офіційного веб-порталу ЗДО, де б оприлюднювалися відомості про перебіг проведення атестації в закладі освіти, у результаті чого було оформлено стенд з питань атестації у приміщенні ЗДО; закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, що атестуються, для надання консультацій, що сприяло підвищенню якості підготовки педагогів до атестації та забезпеченню більшої об'єктивності процесу; наявність практики самопрезентації педагогів, у результаті чого педагогам було надано можливість розповісти про власні професійні досягнення на засіданні атестаційної комісії; ухвалення рішення про результати атестації педагогів шляхом таємного голосування за відсутності такої нормативно закріпленої вимоги; розроблення Акмеологічної карти розвитку й саморозвитку педагогічної майстерності педагога ЗДО для підтримки професійного зростання педагогічних працівників у міжатестаційний період.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти. З-поміж ключових рекомендацій запропоновано: урегулювати порядок проведення атестації шляхом нормативного закріплення чітких строків проведення кожного етапу атестації педагогів з урахуванням специфіки роботи ЗДО; сформулювати чіткі критерії для відбору членів атестаційних комісій; закріпити принцип публічності діяльності атестаційних комісій; запровадити механізм залучення педагогів до формування атестаційних комісій; інституційно закріпити єдину існуючу атестаційну комісію для розгляду апеляцій; запровадити обов'язкову систему рекомендацій педагогам після проходження атестації.

ВИСНОВКИ

За результатами підготовки кваліфікаційної магістерської роботи було здійснено комплексний аналіз атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти з позиції організаційно-управлінських засад та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад цього процесу з урахуванням особливостей сучасного освітнього менеджменту. Досягненню цієї мети сприяла реалізація практичних дослідницьких завдань.

Досліджено теоретичні засади ключових понять за темою кваліфікаційної роботи. На основі чинної нормативно-правової бази, сучасної наукової літератури, дотичних до теми дослідження, а також проведених власних емпіричних досліджень було сформовано понятійно-категоріальний апарат, зокрема уточнено сутність таких дефініцій, як: «атестація педагогічних працівників», «педагогічний працівник», «заклад дошкільної освіти», «управління», «організаційна діяльність». Виявлено логічні зв'язки між окресленими поняттями, визначено рамки досліджуваної проблематики та систематизовано основні наукові підходи до розуміння процесу атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти.

Здійснено аналіз зарубіжного досвіду проведення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти, зокрема у США, Франції, Республіці Польща. Вивчено українську практику щодо проведення атестації педагогів ЗДО. Виокремлено спільні та відмінні характеристики цього процесу в різних країнах. Обґрунтовано, що зарубіжний досвід базується на комплексному підході до професійного розвитку педагогічних працівників, де процес атестації супроводжується проходженням стажування працівників, формуванням планів особистого професійного розвитку та наявністю менторів. Також обґрунтовано необхідність впровадження в Україні найуспішніших закордонних практик проведення атестації педагогів ЗДО.

Здійснено огляд законодавчих та підзаконних актів, інших нормативних документів, які є основою нормативно-правового регулювання атестації

педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти України. Встановлено, що нормативно-правова база регулювання цього процесу зазнає періодичного оновлення в рамках процесів реформування освітньої сфери. На сучасному етапі розвитку галузі дошкільної освіти проведення атестації педагогічних працівників відбувається на основі Закону України «Про освіту» [3] та Положення про атестацію педагогічних працівників [10], у яких закріплені ключові вимоги до атестації педагогів, встановлено порядок її проведення, визначено правовий статус суб'єктів, уповноважених на проведення атестації.

Розглянуто управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти. Встановлено, що управлінський аспект супроводжує кожен без виключення етап атестаційного процесу, а також низку заходів у міжатастаційний період, забезпечуючи ефективність кадрової політики та професійного розвитку педагогів. Виокремлено ряд ключових компонентів управління закладом дошкільної освіти у контексті атестації працівників та стимулювання їх професійного розвитку, зокрема: формування стратегії професійного зростання педагогічних працівників, постійний моніторинг динаміки їх професійного розвитку, стимулювання участі педагогів у підвищенні кваліфікації, вивчення думки працівників щодо умов їх професійного зростання, безпосередньо організація процесу атестації та корегування кадрової політики відповідно до результатів атестації. Доведено, що атестація має не лише оціночну, але й коригуючу, стимулюючу та мотивуючу функції, що реалізуються завдяки продуманій стратегічній кадровій політиці та належному організаційно-управлінському впливу.

Визначено ключові особливості проведення атестації педагогічних працівників у дошкільному навчальному закладі № 423, Шевченківського району м. Києва. Звернено увагу на етап закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, що атестуються, для надання консультацій, що сприяло підвищенню якості підготовки педагогів до атестації та забезпеченню більшої об'єктивності процесу. Обґрунтовано важливість наявної практики самопрезентації педагогів, у результаті чого створено умови для формування

більш об'єктивного напрямку оцінювання результатів діяльності, розвитку та підвищення кваліфікації педагогів. Також звернено увагу на розробку Акмеологічної карти розвитку й саморозвитку педагогічної майстерності педагога ЗДО, що є інструментом підтримки професійного зростання педагогів у міжатестаційний період.

Запропоновано рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських засад атестації педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти, з-поміж яких:

- урегулювати порядок проведення атестації шляхом нормативного закріплення чітких строків проведення кожного етапу атестації педагогів з урахуванням специфіки роботи ЗДО;
- закріпити на законодавчому рівні критерії атестації педагогів ЗДО різних кваліфікаційних категорій та посад;
- запровадити та закріпити на рівні законодавства обов'язкові інструменти оцінки роботи педагогів в межах атестації;
- сприяти цифровізації процесу атестації через залучення технічних інструментів до процесів збору та обробки інформації для атестації педагогів;
- закріпити чіткий перелік функцій за членами атестаційних комісій, враховуючи керівний склад;
- сформулювати чіткі критерії для відбору членів атестаційних комісій;
- закріпити принцип публічності діяльності атестаційних комісій;
- забезпечити структурованість та організованість процесу атестації шляхом конкретизації етапів її проведення;
- урегулювати критерії оцінювання педагогів за компетентностями та іншими досягненнями;
- інституційно закріпити єдину існуючу атестаційну комісію для розгляду апеляцій;
- запровадити обов'язкову систему рекомендацій педагогам після проходження атестації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : від 28.06.1996 : станом на 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
2. Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 № 3788-IX : станом на 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 01.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
4. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI : станом на 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
5. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР : станом на 01.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 13.07.2025).
6. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації науково-педагогічних і наукових кадрів : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.05.2024 № 507 : станом на 03.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2024-п#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
7. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800 : станом на 31.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#n10> (дата звернення: 12.07.2025).
8. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013 : станом на 25.06.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
9. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти : Наказ

Міністерства освіти і науки України від 16.07.2018 № 776 : станом на 16.07.2018 р.

URL:

<http://center-prpp.ck.ua/wp-content/uploads/2021/05/конц.-розв.-пед-освіти.pdf>

(дата звернення: 12.07.2025).

10. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників : Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.09.2022 № 805 : станом на 05.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (дата звернення: 12.07.2025).

11. Про затвердження професійного стандарту «Вихователь закладу дошкільної освіти» : Наказ Міністерства економіки України від 19.10.2021 № 755-21 : станом на 19.10.2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-vihovatel-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 16.07.2025).

12. Про затвердження Статуту комунального дошкільного навчального закладу (ясел-садка) № 423 Шевченківського району м. Києва : Розпорядження Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації від 01.06.2016 № 322 : станом на 01.06.2016 р. URL: https://osvita.kyivcity.gov.ua/#/objpage/58b49225abd93dbbf97efdfa?_k=xq347i (дата звернення: 23.07.2025).

13. Про проведення атестації педагогічних працівників закладів освіти та установ Шевченківського району у 2024/2025 навчальному році : Наказ Управління освіти Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації від 19.09.2024 № 188 : станом на 19.09.2024 р. URL: https://shevruc.gov.ua/docs/head/19_09_24_188.pdf (дата звернення: 24.07.2025).

14. Бартенєва І. О. Атестація педагогічних кадрів як складова управління педагогічним процесом. *Теорія та практика управління педагогічним процесом* : матеріали VI Міжнар. наук.-метод. конф., м. Одеса, 26-28 трав. 2021 р. / А. В. Полтораки. Одеса : Астропринт, 2021. С. 4-8.

15. Боковець В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. економ. спец. Вінниця, 2013. 495 с.

16. Глобіна Н. Атестація педагогічних працівників: планування, моніторинг, узагальнення. *Професійна освіта*. 2022. № 4. С. 34-36.
17. Гриб К. Є. Правове регулювання атестації працівників освіти : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Львів, 2021. 214 с.
18. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.
19. Гусєва Л. А. Організація управління персоналом закладу освіти. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця* : матеріали IV Всеукр. студ. наук.-практ. конф. м. Біла Церква, 15 трав. 2025 р. / за заг. ред. Ю. С. Герасименко. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 507-511.
20. Давидюк Н. Вивчення освітніх потреб і запитів педагогічних працівників із питань виховання учнів та організації позашкільної освіти в умовах воєнного стану. *Нова педагогічна думка*. 2023. № 1. С. 77-81.
21. Донченко О. С. Дослідження проблеми мотивації майбутніх педагогів до творчої професійної діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 9. С. 89-100.
22. Кирпале А. В. Досвід управління системою освіти в європейських країнах. *Публічне управління та митне адміністрування. Механізми публічного управління*. 2022. № 2. С. 29-33.
23. Коваль А. Ю. Діджиталізація публічного управління в сфері освіти: європейський та вітчизняний досвід. *Наукові перспективи*. 2021. № 10. С. 87-97.
24. Кошель В. М., Іващенко С. Б. До проблеми створення іміджу закладу дошкільної освіти. *Global and Regional Aspects of Sustainable Development : Proceedings of the 1st Intern. Scient. and Pract. Conf., Copenhagen, Denmark, October 26-28, 2020. / Scientific Collection «InterConf». Copenhagen, Denmark : Berlitz Forlag, 2020. С. 99-103.*
25. Кузнецова О. Ю., Штефан Л. А., Сімонок В. П. Підвищення кваліфікації вчителів: зарубіжний вимір. *Теорія та методика навчання та*

виховання. 2021. № 50. С. 98-113.

26. Лазаренко Н, Візнюк І. Моніторинг забезпечення якості професійної освіти педагогів в контексті євроінтеграції. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2023. № 13. С. 11-19.

27. Ларіна І. О., Доля Ю. В. Психолого-педагогічні аспекти формування творчого колективу ЗДО. *Соціально-психологічні засади розвитку особистості в освітньому процесі* : колект. моногр. / за ред. І. І. Дорожко. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2024. С. 24-36.

28. Липеса О. А., Марченко О. В. Ефективність інституту атестації працівників в умовах воєнного стану: адаптація до сучасних потреб. Трудове право, право соціального забезпечення : матеріали Наук.-практ. конф., м. Чернівці, 16-17 трав. 2025 р. / ЧНУ ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025. С. 104-108.

29. Литвинюк Г. Стратегічні наративи професійної підтримки та розвитку педагогів у системі неперервної освіти. *Наукові записки*. 2022. № 2. С. 56-66.

30. Менеджмент і адміністрування: підручник / О. А. Сидоров та ін. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.

31. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво: навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик та ін. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 208 с.

32. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

33. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

34. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.

35. Освітнє середовище закладу дошкільної освіти: технології проєктування: навч.-метод. посіб. / О. Д. Рейпольська та ін. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2021. 222 с.

36. Освітній менеджмент : навч. посіб. / І. М. Дарманська та ін. Хмельницький : ХГПА, 2021. 200 с.

37. Пенькова С. Актуальні питання атестації педагогічних працівників у контексті оновленої нормативної бази. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2024. Вип. 66. С. 199-206.

38. Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти: освітні практики : метод. реком. / Л. М. Петренко та ін. Луцьк : «Волиньполіграф», 2021. 92 с.

39. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : навч. посіб. Старобільськ, 2021. 283 с.

40. Тишковець Т. А., Тимошко Г. М. Шляхи управління закладами дошкільної освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : зб. тез III Всеукр. наук.-метод. семін. м. Київ – Бориспіль, 29 жовт. 2021. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ – Бориспіль, 2021. С. 208-211.

41. Трішин Ф. А., Дец Н. О., Ланженко Л. О., Риженко Л. Д. Атестація педагогічних працівників – запорука успіху діяльності закладу освіти. *Роль коледжів та професійних училищ у здобутті вищої освіти* : зб. матер. VIII наук.-метод. конф. / за ред. Ф. А. Трішина. Одеса, 2021. С. 50-53.

42. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид. перероб. і доп. / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

43. Харченко А. Формування професійної компетентності педагога дошкільного закладу в сучасних умовах. *Професійний розвиток педагога в контексті викликів сьогодення* : зб. наук. стат. за матер. I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 19 квіт. 2023 р. / Т. К. Андрющенко та ін. Черкаси, 2023. С. 384-389.

44. Чупахіна С. В., Круль Л. М., Кирста Н. Р. Особистісно-професійний розвиток педагогів закладів дошкільної освіти в умовах модернізації. *Педагогічні науки*. 2021. № 97. С. 64-71.

45. Алгоритм організації атестації педагогічних працівників. *Офіційний веб-сайт Управління освіти Шевченківської в місті Києві державної адміністрації*. URL:

<https://shevruo.gov.ua/atestacziya/algorytm-organizacziyi-atestacziyi-pedagogichnyh-praczivnykiv/> (дата звернення: 24.07.2025).

46. Дитячий садок № 423. *Офіційний веб-портал дошкільної освіти «Sadok.ua»*. URL: <https://sadow.ua/kyiv/shevchenkivskiy/dytsadok-423> (дата звернення: 23.07.2025).

47. Заклад дошкільної освіти № 423. *Офіційний веб-портал «Дитячі садочки Києва»*. URL: https://osvita.kyivcity.gov.ua/#/objpage/58b49225abd93dbbf97efdfa?_k=cfsssn (дата звернення: 15.07.2025).

48. Звіт керівника комунального навчального закладу (ясел-садка) № 423 перед батьками, колективом та громадськістю за підсумками 2023-2024 н. р. URL: <https://shevruo.gov.ua/zaklad-doshkilnoyi-osvity-yasla-sadok-No-423/> (дата звернення: 23.07.2025).

49. Нове положення про атестацію педагогів: що змінилося. Офіційний веб-портал Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/news/nove-polozhennia-pro-atestatsiiu-pedahohiv-shcho-zminylosia> (дата звернення: 13.07.2025).

50. Оновлене Положення про атестацію педагогів: що взяти до уваги. *Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус «Вихователь-методист дошкільного закладу»*. URL: <https://emetodyst.expertus.com.ua/10019455> (дата звернення: 24.07.2025).

51. Протокол засідання атестаційної комісії: бланк з підказками. *Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус «Вихователь-методист дошкільного закладу»*. URL: <https://emetodyst.expertus.com.ua/10013331> (дата звернення: 24.07.2025).

52. Профстандарт вихователя: хто та як має використовувати. *Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус «Вихователь-методист дошкільного закладу»*. URL: <https://emetodyst.expertus.com.ua/10003826> (дата звернення: 24.07.2025).

53. Як провести атестацію педагогів у 2024/2025 навчальному році:

рекомендації МОН. *Електронний журнал Цифрового видавництва Експертус «Вихователь-методист дошкільного закладу»*. URL: <https://emetodyst.expertus.com.ua/10020285> (дата звернення: 24.07.2025).

54. Madalinska-Michalak J. Teacher Education Policy Issues in Poland: Recommendations for Building a High-Quality Teaching Profession. *Teacher Education Policy Issues in Poland*. 2020. № 18. P. 7-25.

55. Code de l'éducation. *République Française*. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006071191/ (дата звернення: 14.07.2025).

56. Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat. *République Française*. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022593931/> (дата звернення: 14.07.2025).

57. Karta Nauczyciela : Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19820030019/U/D19820019Lj.pdf> (дата звернення: 14.07.2025).

58. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. URL: <https://www.education.gouv.fr> (дата звернення: 14.07.2025).

59. Teaching. Florida Department of Education. URL: <https://www.fl DOE.org/teaching/> (дата звернення: 14.07.2025).

60. Teaching Performance Assessment. Commission on Teacher Credentialing. URL: <https://www.ctc.ca.gov/educator-prep/tpa> (дата звернення: 14.07.2025).

61. Сіренко В.Л. Організаційно-управлінські аспекти атестації педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів IX Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. С.290-294. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/phocagallery/FEU/KU/2025/30.10_3/20102025.pdf

ДОДАТКИ:

Додаток А

Наказ директора «Про створення атестаційної комісії I рівня дошкільного навчального закладу (ясла-садок) № 423 у 2024/2025 навчальному році»

Додаток Б

Персональний склад атестаційної комісії ЗДО № 423

Додаток В

План засідань атестаційної комісії ДНЗ №423

Додаток Г

План заходів з підготовки та проведення атестації педагогів ЗДО № 423 на 2024-2025 навчальний рік. Графік та план роботи атестаційної комісії ЗДО № 423

Додаток Д

Наказ директора “Про підсумки атестації педагогічних працівників за 2024-2025 н.р.

Додаток Е

Акмеологічна карта