

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка
гр.МЕНУПзм-21
Пришляк-Коцан Олена Зеновівна

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Надвиничний С. А.

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та значення атестації як особливого виду оцінювання персоналу	6
1.2. Організаційні та методичні засади здійснення атестації персоналу в організації	13
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛЬВІВСЬКОЇ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ I-III СТУПЕНІВ № 7 ЛМР	23
2.1. Характеристика діяльності досліджуваного освітнього закладу.....	23
2.2. Дослідження практичних аспектів здійснення атестації освітян.....	31
2.3. Оцінка ефективності системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу	39
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ	50
3.1. Аналіз зарубіжного досвіду атестації персоналу у загальноосвітньому закладі	50
3.2. Впровадження сертифікації педагогічних працівників як більш ефективної альтернативи атестації	56
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність проблеми. Атестація персоналу у закладах освіти є одним із важливих інструментів оцінення та необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу, а також основою для вдосконалення індивідуальних здібностей педагогів й підвищення їх кваліфікації. Основною метою проведення атестації та оцінки персоналу є покращення управління діяльністю освітнього закладу. Ефективна система атестації педагогічного персоналу сприяє підвищенню результативності освітнього закладу, покращенню якості його роботи та збереженню конкурентних переваг. Тому вона залишається актуальною та важливою для усіх закладів освіти.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. У широкому розумінні питання атестації та оцінки діяльності персоналу знайшли відображення в роботах С.Білорусова, О. Зайченко, О. Дімова, С. Мосова, Т. Мотренка, Ю. Оболенського, С. Попова, О. Слюсаренко, В.Лоли та ін. Процесу здійснення атестації персоналу присвячено ряд праць вітчизняних науковців. Серед них: О.В. Крушельницька, Є.В. Маслов, А.М. Колот, М.І. Мурашко, В.М. Петюх та інші. Водночас питання формування механізму атестації педагогічного персоналу закладу мають свою специфіку і потребують детальнішого дослідження.

Мета дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи атестації персоналу організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття атестації персоналу організації;
- вивчити організаційні та методичні засади формування ефективної системи атестації персоналу установи;
- охарактеризувати діяльність Львівської середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 7 ЛМР.

- дослідити практичні аспекти здійснення атестації освітян;
- оцінити ефективність системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу;
- удосконалити процес атестації освітян на засадах застосування комплексної системи оцінювання персоналу;
- запропонувати прогресивні методи оцінювання діяльності працівників у досліджуваному освітньому закладі.

Об'єктом дослідження є система оцінювання діяльності персоналу у Львівській середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 7 ЛМР.

Предметом дослідження є механізм формування ефективної атестації працівників у освітньому закладі.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі методи дослідження: індукції та дедукції (для узагальнення теоретичних положень щодо атестації та оцінки персоналу закладу); аналізу і синтезу (для дослідження теоретично-методичної бази організації атестації персоналу в організації); порівняльний аналіз (для співставлення діючих форм і методів атестації персоналу з удосконаленнями); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність (неефективність) оцінювання діяльності персоналу в організації); економіко-статистичні (для вивчення показників ефективності оцінювання діяльності персоналу в організації); метод моделювання (для побудови інноваційної моделі взаємозв'язку атестації та оцінювання діяльності персоналу в організації).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугують: Конституція України, закони України, нормативно – правові акти, монографічна література, періодичні видання, матеріали Львівської середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 7 ЛМР.

Науковою новизною отриманих результатів є: теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності завдань пов'язаних із формуванням механізму атестації працівників у освітньому закладі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі освітніх закладів, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Уточнення сутності поняття атестації персоналу організації» у збірнику тез доповідей VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 26 жовтня 2023 року) «Методичні засади здійснення атестації персоналу в організації» у Збірнику тез доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 24 листопада 2023 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінки, із них 62 сторінки основного тексту. Робота містить 13 таблиць та 14 рисунків, список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення атестації як особливого виду оцінювання персоналу

Персонал є вкрай важливим ресурсом кожної організації, оскільки саме від його рівня кваліфікації, професійного розвитку, здібності та вмінь залежить розвиток та ефективність діяльності підприємства. Всеж доволі складно лише за документами про освіту оцінити професіоналізм персоналу і його здібності до праці. Через це часто організації застосовують оцінку персоналу, яка слугує критерієм його професійних здібностей, виявляє особистісні якості й перспективні можливості працівників. Грамотно здійснена оцінка діяльності не лише надає можливість працівнику мати уявлення про те, яким чином було оцінено виконану ним роботу, але й великою мірою впливає на його мотивацію щодо подальшої професійної діяльності.

Спершу ніж підійти до уточнення сутності поняття атестації й визначення її значення у розвитку персоналу, доцільно, з нашої точки зору, детально проаналізувати поняття «оцінювання персоналу». Дослідження даної дефініції нами наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття терміну «оцінювання персоналу»

№пп	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця [2].
2.	Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [8, с.145].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3.	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності, ефективності роботи персоналу [15].
4.	Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань [33, с.294].
5.	Кириченко О.А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає [18].
6.	Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості [46].
7.	Склярук Т. В., Соболь І. Б.	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і організації в цілому [41].
8.	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [44].
9.	Чевганова В. Я.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [45].

Примітка: складено за джерелами [2, 8; 15; 18; 33; 41; 44; 45; 46].

Результати аналізу поданих вище визначень наштовхують нас на висновок, що інтерпретація сутності терміну «оцінювання персоналу» суттєво різниться поміж вітчизняних авторів. Одні вважають, що оцінка персоналу - це встановлення відповідності якостям працівника, вимогам що висуваються до робочого місця або ж посади, до них належать Балабанова Л. В. [2]., Кириченко О. А. [18], Савченко В. А. [39], Федулова Л. І. [44] тощо.

Другі автори [15] трактують оцінку як формалізовану, заплановану характеристику діяльності, ефективності роботи персоналу, треті ж твердять, що оцінювання персоналу призначене «для визначення рівня кваліфікації працівників, рівня знань, здібностей, навичок, дає уявлення про ділові й

моральні риси особистості» [46]. Але більшість погоджується із думкою, що оцінкою персоналу являється спеціальна «процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Вона передбачає порівняння певних характеристик людини (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) з відповідними параметрами, вимогами, еталонами» [10]. Вони акцентують, що працівник зобов'язаний відповідати вимогам, які регламентовані посадовими обов'язками, характером й змістом праці, а також вимогами організації.

Оцінюють не тільки лиш потенційні можливості персоналу, але і наявний у працівників «професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників установи. Оцінка повинна здійснюватися відкрито, а результати обговорюватися. Ефективність роботи, потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту, причини неефективної роботи окремих спеціалістів, потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації, бажання і надії працівників, шляхи удосконалення організації праці – все це визначається в процесі оцінювання персоналу» [1].

При виборі конкретного методу оцінки персоналу варто враховувати, що він має відповідати характеру діяльності персоналу, структурі організації, цілям оцінки, бути зрозумілим й простим. Також пропонується «включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. У процесі побудови ефективної системи управління персоналом особливу увагу слід приділяти комплексній його оцінці» [14].

Кожна оцінка, по суті, є результатом порівняння об'єкта з певним еталонним показником, загальновідомим параметром або ж нормативною

вимогою. Оцінка персоналу не є винятком, тому передбачає зрівняння певних характеристик людини - рівня професійної кваліфікації, професійних якостей, результатів роботи - з встановленими параметрами, вимогами, стандартами. Відгуки людей - це порівняння ідеального співробітника з реальними співробітниками, які працюють на певній посаді в конкретній компанії. Оцінка персоналу передбачає визначення того, в якій мірі кожен співробітник досягає очікуваних результатів роботи й відповідає вимогам своїх бізнес-завдань. [16].

Відділи кадрових служб повинні вибрати метод оцінки на основі конкретних обставин існуючої організації та переваг і недоліків кожного методу. Традиційним методом оцінки персоналу освітнього закладу є атестація. При цьому методі працівники одержують оцінку від свого безпосереднього керівника.

В економічній літературі існують різні погляди на визначення сутності поняття атестації персоналу. Аналіз сутності даного терміну нами подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття терміну «атестація персоналу»

№ пп	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Борисова К.І.	Атестація - процедура формалізованої систематичної оцінки по заданих критеріях відповідності роботи конкретного працівника стандартам виконання тієї роботи на робочому місці протягом певного часу.
2.	Галаєва О. В.	Атестація вбачає в собі один із елементів роботи та являється періодичним засвідченням професійної придатності, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.
3.	Виноградський М.Л.	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.
4.	Колот А. М.	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
5.	Малиновський В.Я.	Атестація являється діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді.
6.	Савченко В.А.	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуться рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.

Примітка: складено за джерелами [19; 39; 6].

Окрім того, автор О. О. Кравченко дає таке визначення нашому об'єкту дослідження, отож: «атестація являється проведенням перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвіду, знань, здібностей, навичок тобто відповідності індивідуума займаній посаді» [18].

А ось дослідники І. І. Думич та Б. А. Карпінський стверджують, що атестація являє собою певну «встановлену державою форму перевірки працездатності певних категорій працівників та якості виконуваних трудових функцій, задля встановлення відповідності працівників, котрі атестуються, їх посаді, підвищення професійно-ділового чи морально-політичного рівня та сприяння керівництву в підборі кадрів» [17, с. 508].

Існує також думка, що «атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості»[7].

Атестація – спеціальна оцінка персоналу, яка характеризується:

- використанням різноманітних методів оцінки певних характеристик людини;
- очікуваннями, що представники закладу будуть залучені до підготовки матеріалів та безпосередньої атестації. Одночасно проводиться опитування працівників, розробляються характеристики за участю

громадськості, формується атестаційна комісія з провідних спеціалістів і представників громадськості;

- перебіг фази підготовки до атестації, основний зміст наданих для неї матеріалів та її результати мають бути відкритими та детально обговорюватися всередині організації.

Результати атестації персоналу можуть бути використані для різних цілей в організації. Зокрема, можна визначити області, в яких працівники потребують подальшого навчання та розвитку. Також дані результати можуть використовуватися для прийняття рішень щодо збереження, переміщення, підвищення по кар'єрі або ж звільнення працівників.

Залежно від отриманих в процесі атестації результатів керівництво може приймати рішення, які стосуються:

- підвищення чи пониження кваліфікаційної категорії працівника;
- підвищення чи зниження його посадового окладу;
- визначення ступіню набуття нової спеціальності чи ж нових компетенцій;
- визначення типу та обсягу винагород.

Окрім цього за даними атестації можливо керувати мотивацію кожного працівника, а також підвищити ефективність праці організації загалом. Атестація персоналу у кожній окремій сфері діяльності має свої особливості, до прикладу: етапність проведення, мета й інші. Результати атестаційної оцінки являються суттєвим мотивом, що вагомо впливає на зміну поведінки персоналу. Так, дослідження показали, що позитивна оцінка суттєво підвищує результативність праці у 80-90% випадках, а також підвищує самооцінку працівників, а негативна оцінка веде до виникнення у них невпевненості та до спаду їх ефективності роботи.

Отже, підводячи підсумки нашого дослідження, будемо вважати, що атестація є ефективною процедурою для визначення рівня кваліфікації практичних навиків, ділових якостей персоналу та встановлення їх придатності або ж не придатності певним робочим посадам та місцям, які

вони займають чи на які претендують.

Як показало, наше дослідження, атестація стимулює розвиток ініціативи та творчої активності у працівників, і це особливо важливо в сучасних умовах господарювання. Атестація дає можливість керівникам приймати доцільні кадрові та організаційні рішення, включаючи послідує вдосконалення методик заохочення працівників, планування кар'єрного зростання, удосконалення існуючих систем підбору та розстановки персоналу, методик і форм навчання працівників. Немає сумніву, що саме атестація відіграє важливу роль у покращенні якості працівників, підвищенні ефективності роботи, удосконаленні професійних здібностей працівників, підвищенні кваліфікації, зміцненні організованості та відповідальності.

1.2. Організаційні та методичні засади здійснення атестації персоналу в організації

Хоча атестація персоналу являється кадровими заходами, призначеними для оцінки того, чи відповідає потенціал, якість та рівень працівника вимогам діяльності, основною її метою є не контроль ефективності роботи, а от саме виявлення резервів для підвищення рівня віддачі співробітників.

Увагу вчених й експертів привернула та ситуація, що на сучасних підприємствах, працівників із високими професійними якостями, які відповідально і сумлінно працюють, часто залишаються довгі періоди часу не заміченими керівництвом. І такі працівники можуть залишатися працювати на своїх робочих місцях навіть роками без надання їм можливостей для будь-якого кар'єрного зростання. В результаті організація, з однієї сторони, втрачає можливість ефективно використовувати свій кадровий потенціал, а з іншої, попирає загальноприйняті норми соціальної відповідальності менеджменту, тобто, веде себе з працівниками неетично – не

винагороджуючи їх за реальні заслуги. Виходячи із описаної вище ситуації, можна стверджувати, що питання атестації працівників на нині є дійсно важливим й потребує більш пильної уваги при оцінюванні розвитку персоналу.

Тому, для моніторингу стандартів й також для контролю за проф компетентністю співробітників керівництво любого підприємства має проводити поточну атестацію працівників.

Однією з важливих вимог програми атестації являється об'єктивність оцінок працівників. Ефективність атестації, як одного із головних інструментів управління персоналом, здебільшого залежить від ступеню технологічності процесу й мірою оволодіння нею тими фахівцями, які безпосередньо здійснюють атестаційну оцінку. Варто зазначити, що винагорода за впровадження й застосування атестації суттєво залежить від задекларованих керівництвом принципів кадрової політики, ставлення керівництва до працівників та рівня їх управлінської компетентності.

Наші дослідження показали, що «атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у своїй роботі та організаційних результатах, оптимального використання економічних стимулів і соціального забезпечення, створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості. Особливість атестації полягає в тому, що в процесі оцінки персоналу використовуються різні методи оцінки характеристик працівників, оскільки в підготовці матеріалів і безпосередньому проведенні атестації беруть участь представники команди»[12].

Ефективна атестація позитивно впливає на усі аспекти діяльності керівників й спеціалістів. Діяльність, пов'язана із організацією та впровадженням атестації, дозволяє глибше зануритися в проблемні аспекти персоналу та покращити його відбір, розміщення й використання.

В теорії оцінювання персоналу відзначають кілька видів атестації, а саме: чергова атестація, атестація опісля закінчення випробувального

терміну, також атестація персоналу при просуванні по службі і ще атестація при переведенні в якийсь інший структурний підрозділ. Характеристика даних видів атестації нами подана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види атестації та їх характеристика

№ пп	Види	Характеристика
1	2	3
1.	Чергова атестація	Це обов'язковий процес для всіх працівників. Він проводиться не рідше одного разу на два роки для керівників і підприємств та не рідше одного разу на три роки для інших працівників
2.	Атестація після закінчення випробувального терміну	Використовується для підготовки рекомендацій. Результати атестації показують, як ефективніше використовувати працівника. На підставі висновків за результатами діяльності та трудових налаштувань на новому робочому місці.
3.	Атестація персоналу при просуванні по службі	Цей тип дозволяє визначити рівень професійної компетентності людини. Мета – визначити, чи може працівник зайняти керівну посаду на підприємстві. Врахуйте нове місце розташування, вимоги, нові обов'язки
4.	Атестація при переведенні в інший структурний підрозділ	Цей вид довідки використовується, коли людина переїжджає на принципово нове місце. Якщо нові обов'язки суттєво зміняться, перевірка визначить, чи підходить працівник займаній посаді.

Примітка: складено за [12, с.52].

Для тих працівників, яких уперше прийняли на роботу, первинна атестація повинна проводитися через 6 місяців, а у подальшому кожного року [...]. У вітчизняній й зарубіжній практиці подається ще одна видова класифікація атестації персоналу (рис. 1.4).



Рис. 1.1. Види атестації персоналу організації

Примітка: складено за джерелами [39].

Відмітимо, що «неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, впровадження нових умов оплати праці працівників тощо.

Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік.

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три – п’ять років» [25].

Категорії атестованих працівників і періодичність здійснення атестації визначаються колективним договором. В науковій літературі існує декілька класифікації, що описують етапність проведення атестації. Так, в дослідженнях часто описується найбільш узагальнений поділ атестації на етапи, а саме на: підготовчий етап; етап безпосередньої перевірки; підсумковий етап.

Автор О.П. Дяків [14] у своїй праці поділяє атестацію на 17 послідовних кроків, даний підхід нами подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи проведення атестації персоналу організації

№ з/п	Назва
1	2
КРОК 1	Перевірка актуальності положень колективного договору, щорегулюють порядок проведення атестації
КРОК 2	Внесення до колективного договору доповнень та змін щодо порядку атестування працівників
КРОК 3	Затвердження Положення про атестацію працівників у роботодавця
КРОК 4	Прийняття роботодавцем рішення про строки проведення атестації, затвердження складу атестаційної комісії та графіку проведення атестації
КРОК 5	Доведення до відома працівників інформації про проведення атестації

Продовження табл. 1.4

1	2
КРОК 6	Складання характеристик працівників, які атестуватимуться, безпосередніми керівниками
КРОК 7	Передача характеристик працівників посадовій особі, що відповідає за організацію атестації
КРОК 8	Ознайомлення працівників з характеристиками
КРОК 9	Надання характеристик працівників атестаційній комісії
КРОК 10	Організація засідання атестаційної комісії
КРОК 11	Прийняття рішення про результати атестації атестаційною комісією
КРОК 12	Оформлення результатів атестації атестаційною комісією
КРОК 13	Доведення результатів атестації до відома працівників і роботодавця
КРОК 14	Підбиття підсумків атестації роботодавцем та прийняття ним рішення з огляду на її результати
КРОК 15	Прийняття роботодавцем кадрових рішень на підставі рекомендацій атестаційної комісії
КРОК 16	Реалізація рішень роботодавця стосовно кожного працівника
КРОК 17	Долучення до особових справ атестаційних документів та копій кадрових документів

Примітка: складено за джерелами [14].

Інші ж автори, такі як І. М Дашко., Д. В. Крилов та Л. В. Михайліченко [12], поділяють процес проведення атестації на 7 етапів. Перелік даних етапів та характеристика дій по кожному з них подана нами у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика дій по кожному з етапів здійснення атестації

№ пп	Назва	Характеристика та алгоритм дій
1	2	3
Етап 1.	Розробка принципів і методів перевірки	Важливо розуміти, що саме необхідно оцінити Щоб отримати правильні результати, вам потрібно визначити стиль поведінки ваших співробітників. Слід обрати методи перевірити та апробувати їх в підрозділі організації. Критерії оцінки також встановлюються заздалегідь, як і процес обліку.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Етап 2.	Оформлення контрольних документів та підготовка атестаційних матеріалів.	Слід пам'ятати, що на етапі підготовки є обов'язковими звіти про підвищення кваліфікації персоналу та їх роботу. Ці матеріали потрібні секретарю комісії. Слід скласти оціночну таблицю, включаючи стовпець, який оцінює результативність співробітників. Вам також потрібно буде подбати про інші документи та форми для процесу. Якщо компанія раніше не проводила атестацію працівників та бізнес-оцінку, інші документи, тести, анкети тощо слід зробити заздалегідь. Всі матеріали повинні бути підготовлені на початковому етапі процесу
Етап 3.	Заповнення форми огляду разом з персоналом	Таблицю з відгуками про персонал заповнюють керівники. Часто в таблиці є різні критерії. Також готуються документи для заповнення співробітниками. Наприклад, звіти про підвищення кваліфікації або виконану роботу
Етап 4.	Аналіз результатів.	Кожен огляд обговорюється Комісією, потім вони підсумовуються та порівнюються з вимогами до посади. Чим вищий бал, тим вищий ранг оцінюваної особи.
Етап 5.	Засідання атестаційної комісії.	Засідання комісії є ключовим етапом атестації. У разі відсутності особи, яка перевіряється, Комісія не має права визначати професійну компетентність. Якщо працівника вже повідомили про підписи на листах і вхідних документах, а посвідчення не подано, то стверджують, що працівник не здав атестат. За результатами роботи Комісія готує звіт з оцінкою професійного статусу групи. Підготовлені Комісією документи засвідчуються всіма членами.
Етап 6.	Аналіз даних про персонал.	Комісія надає консультації щодо політики підприємства щодо працівників, готує результати атестації. Члени Комісії складають зведені таблиці, які відображають поточний стан працівників та рекомендовані зміни. Результати служать джерелом інформації для майбутніх кадрових рішень. Частина співробітників рекомендують відправити на курси підвищення кваліфікації, когось підвищити в посаді, когось понизити і навіть скоротити. Ці результати є основою для зміни заробітної плати працівників організації.
Етап 7.	Розробка рекомендацій щодо роботи з персоналом.	Результат повинен бути відомий команді. Якщо після видачі довідки очікується, що хтось із працівників змінить свою посаду чи покине організацію, керівник повинен обговорити це з ним особисто.

Примітка: складено за джерелами [12].

Для проведення атестації персоналу застосовуються наступні методи оцінки:

- метод стандартних оцінок – полягає в заповненні керівником спеціальної, розробленої у відповідності із стандартом форми, у якій формуються оцінки певних окремих аспектів роботи працівника продовж атестаційного періоду;
- методом порівнянь – здійснюється шляхом ранжування працівників за підсумками роботи продовж атестаційного періоду;
- методом управління через постановку завдань – полягає у постановці спільних ключових завдань керівника і працівника на певний період.

Кожен із перерахованих методів має як переваги, так і ряд певних недоліків. Так, безпосередньо метод стандартних оцінок хоча і характеризується простотою, незначними витратами й певною економією часу на його реалізацію, проте має і певні недоліки. До останніх можна віднести високу ступінь суб'єктивності, недостатнє врахування особливостей фахової спрямованості роботи персоналу, а також односторонність оцінки.

Метод порівнянь, на нашу думку, хоча і є простим для застосування, проте його результати носять надто приблизні оцінки, щоб ефективно використовувати їх в роботі із персоналом організації.

Метод управління шляхом постановки завдань також є економним, нескладним, об'єктивним та із високим ступенем мотиваційного потенціалу, проте в результаті його застосування оцінюється виключно ступінь виконання працівником ключових завдань, тоді як інші аспекти його діяльності залишаються поза увагою.

І на останок, ватро відзначити, що ефективність атестації суттєво залежить від таких принципів її проведення як об'єктивність, гласність, безперервність. Окрім переліченого, доцільно в процесі атестації дотримуватися наступних принципів:

- достатності й вірогідності інформації, яку застосовують для розрахунку показників;

- оптимальної повноти системи показників діяльності та поведінки працівників, що застосовують для оцінки;
- демократичності оцінки, яка полягає в широкому залученні до неї підлеглих та колег;
- узагальнення результатів праці та поведінки персоналу впродовж між атестаційного періоду та аналіз динаміки змін отриманих результатів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного нами дослідження, вважаємо, що атестація є ефективною процедурою для визначення рівня кваліфікації практичних навиків, ділових якостей персоналу та встановлення їх придатності або ж не придатності певним робочим посадам та місцям, які вони займають чи на які претендують. Варто зауважити, що атестація стимулює розвиток ініціативи та творчої активності у працівників, і це особливо важливо в сучасних умовах господарювання. Атестація дає можливість керівникам приймати доцільні кадрові та організаційні рішення, включаючи послідує вдосконалення методик заохочення працівників, планування кар'єрного зростання, удосконалення існуючих систем підбору та розстановки персоналу, методик і форм навчання працівників. Немає сумніву, що саме атестація відіграє важливу роль у покращенні якості працівників, підвищенні ефективності роботи, удосконаленні професійних здібностей працівників, підвищенні кваліфікації, зміцненні організованості та відповідальності.

Особливість атестації головним чином полягає в тому, що в процесах оцінки персоналу використовуються різноманітні методи оцінки характеристик працівників, так як в підготовці інформаційних матеріалів і

безпосередньому процесі проведення атестації беруть участь різні представники організації. Атестація персоналу у кожній окремій сфері діяльності має свої особливості, до прикладу: етапність проведення, мету, методи та принципи здійснення. Ефективність атестації, як одного із головних інструментів управління персоналом, здебільшого залежить від ступеню технологічності процесу й мірою оволодіння нею тими фахівцями, які безпосередньо здійснюють атестаційну оцінку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ЛЬВІВСЬКОЇ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ
СТУПЕНІВ № 7 ЛМР

2.1. Характеристика діяльності досліджуваного освітнього закладу

Дослідження практики оцінювання та атестації персоналу ми провели на прикладі загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №7 місті Львів. Обраний нами заклад є комунальним опорним закладом загальної середньої освіти, який надає освітні послуги у сфері повної загальної середньої освіти (це початкова освіта, базова середня та профільна середня освіта), забезпечує допрофільну та профільну підготовку здобувачів освіти.

Основні інформаційні дані про досліджуваний освітній заклад подано нами у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні інформаційні дані про досліджуваний заклад

№ п/п	Дані	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва	Львівська середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 7 Львівської міської ради
2	Скорочена назва	ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 7 ЛМР
3	Тип ЗЗСО	Загальноосвітня школа
4	Новий тип ЗЗСО:	Ліцей з початковою школою та гімназією
5	Ступінь:	І-ІІІ
6	Форма власності:	комунальна
7	Тип місцевості:	міська
8	Індекс:	79024
9	Поштова адреса:	Україна, Львівська область, м.Львів, вул. Хмельницького Б., 132
10	Код КОАТУУ:	4610100000
11	Телефони:	0322522006
12	E-mail:	lviv_shkola7@ukr.net
13	Директор:	Конькова Світлана Петрівна
14	Мова навчання:	українська

Продовження табл. 2.1

1	2	3
15	Кількість учнів:	641
16	Кількість персоналу:	50
17	Кількість класів:	24
18	Кількість приміщень:	28
19	Кількість інклюзивних класів:	6
20	Кількість учнів у них:	6
21	Бюджетування (засновник):	Бюджет Львівської міської територіальної громади (1356300000)

Примітка. Складено автором за даними [30]

Загальноосвітній заклад, який був заснований 1954 року, на разі працює в режимі школи I-III ступенів. Отож, «Львівська середня загально освітня школа I-III ступенів № 7» укомплектована учнями наступним чином:

–початкова школа – 1- 4 клас: налічує 10 класів у яких навчаються 261 учень. Початкова школа «дає початкову освіту — елементарні знання з рідної мови (вміння читати й писати), математики, а також про природу й суспільство; перший ступінь обов'язкової загальної освіти» [35];

–основна школа – 5-9 клас: налічує 12 класів у яких навчаються 323 учні. Основна школа «дає базову загальну середню освіту, що є фундаментом загальноосвітньої підготовки всіх школярів, формує в них готовність до вибору і реалізації форми подальшого одержання освіти і профілю навчання» [35];

–старша школа – 10-11 клас: налічує 2 класи у яких навчаються 54 учні; «Старша школа є останнім етапом одержання повної загальної середньої освіти, на якому завершується формування цілісної картини світу, оволодіння способами пізнавальної і комунікативної діяльності, уміннями одержувати з різних джерел і переробляти інформацію, застосовувати знання» [35] .

Особливе значення для характеристика діяльності досліджуваного освітнього закладу має його місія, візія, цілі та модель випускника, які подані нами у табл. 2.2.

Місія та цінності ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 7 ЛМР

Місія ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 7 ЛМР
<p>Ми допомагаємо кожній дитині бути успішною та щасливою особистістю</p> <ul style="list-style-type: none"> • Місія Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 Львівської міської ради полягає в наданні якісної освіти на основі інноваційних підходів, що допомагає кожному учневі розвинути свій потенціал і здобути знання, необхідні для успішного життя в сучасному світі. • Ми прагнемо створити стимулююче середовище, де учні відчують себе безпечно і комфортно, де вони можуть вільно висловлювати свої ідеї, сприймати нові знання та розвиватися як особистості. • Наші вчителі використовують інноваційні методики та навчальні технології, щоб забезпечити максимально ефективний процес навчання та розвитку учнів. Ми прагнемо розвивати не тільки когнітивні навички учнів, а й їх соціальну, емоційну та фізичну сфери, щоб допомогти кожному учневі стати успішним і щасливим в житті. • Наші випускники здобувають не лише знання, але й цінності, що допомагають їм здійснити свої мрії та досягти успіху у будь-якій галузі життя. Школа №7 м. Львова - це місце, де учні вчаться, розвиваються та стають успішними та щасливими людьми.
Візія ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 7 ЛМР
<ul style="list-style-type: none"> • Львівська середня загальноосвітня школа №7 - це прогресивна спільнота мотивованих педагогів, щасливих учнів та активних батьків. • Освітній простір, де комфортно вчитися і працювати. • Заклад, де діти здобувають якісну освіту, щоб пізнавати, відображати та творити навколишній світ.
Цінності ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 7 ЛМР»
<p>Патріотизм. Якість освіти. Здоровий спосіб життя. Свобода та гідність Рівність перед законом. Командо орієнтованість. Духовність.</p>
Модель випускника ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 7 ЛМР»
<p>Випускник нашої школи - це...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Людина освічена, що самостійно здобуває знання, здатна вчитися протягом усього життя. Має досвід діяльності в групі, під керівництвом, самостійно, в парі, з книгою, з документами, з приладами, з комп'ютером. Знає основи комп'ютерної та фінансової грамотності, професійної підготовки, має естетичний смак. Здатна планувати своє життя у відповідності з поставленою метою, приймати рішення. Наділена розвиненими здібностями, знаннями, уміннями, навичками, розвинутим інтелектом. Може не тільки пізнавати чи відображати навколишній світ, але й творити його. • Любить свою Батьківщину і готова пожертвувати своїми інтересами заради неї, віддана своєму народові, горда за надбання національної культури, особливо емоційно переживає свою приналежність до країни і свого громадянства, мови, історії, традицій, готова діяти в інтересах вітчизни та постати на її захист у разі необхідності. • Вміє здійснювати вибір, жити й працювати в різновіковому колективі, має розвинений емоційний інтелект. • Проявляє милосердя, доброту, здатність до співпереживання, терпимість і доброзичливість. Готова надати допомогу, прагне до миру й розуміє цінність людського життя. Має потребу в пізнанні й самопізнанні, рефлексії, красі й спілкуванні.

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [31]

Стратегія розвитку Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 на наступні п'ять років полягає в забезпеченні якісної освіти, орієнтованої на розвиток кожного учня, створенні комфортного та безпечного середовища для навчання та розвитку, використанні інноваційних технологій та методів, які допоможуть підвищити якість освіти та досягти успіху у вихованні підростаючого покоління. У таблиці 2.3. наведено основні стратегічні напрямки розвитку школи на найближчі п'ять років.

Таблиця 2.3

Основні стратегічні напрямки розвитку школи на наступні 5 років

№ п/п	Напрямок розвитку	Характеристика стратегічного напрямку
1	2	3
1	Підвищення якості навчання та забезпечення успішного вступу до вишів	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження інноваційних методик та підходів до навчання, що дають змогу розвивати творчі та критичне мислення учнів. • Організація підготовки до ЗНО та інших вступних випробувань. • Розвиток індивідуального навчання та робота з учнями з початковим рівнем знань
2	Забезпечення комфортного середовища для навчання та виховання	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення інфраструктури школи. • Вдосконалення управління школою та збільшення ефективності взаємодії з батьками. • Організація різноманітних позаурочних заходів та активізація дозвілля
3	Використання інноваційних технологій та методик	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження цифрових технологій та розширення інтерактивного навчання. • Розвиток комп'ютерної грамотності учнів та вчителів. • Сприяння зміцненню здоров'я учнів та розвитку спортивної культури
4	Розвиток кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації вчителів та персоналу школи. • Розвиток професійних компетенцій учнів, що допоможе їм у подальшому виборі професії та розкритті свого потенціалу
5	Розвиток партнерства з батьками, громадськістю та бізнесом	<ul style="list-style-type: none"> • Створення форумів для зустрічей батьків, учителів та учнів з метою вирішення актуальних питань. • залучення бізнесу до підтримки проектів, що сприяють розвитку школи та її учнів. • Активна участь учнів та вчителів у громадських заходах та проектах з метою підвищення рівня соціальної відповідальності.

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [31]

Дослідження показало, що результатом реалізації окресленої стратегії буде досягнення вагомих результатів у навчанні, формування гармонійної та здорової особистості кожного окремо взятого учня, а також зміцнення партнерства із громадськістю й бізнесом. Це має забезпечити успішне майбутнє для учнів школи.

Основні організаційні характеристики впровадження стратегії розвитку Львівської середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів No 7 ЛМР нами подано у табл.2.4

Таблиця 2.4

Організаційні характеристики впровадження стратегії розвитку школи

№ п/п	Напрямок розвитку	Характеристика стратегічного напрямку
1	2	3
1	Назва стратегії	Стратегія розвитку Львівської середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів No 7 Львівської міської ради, школи успішних та щасливих - це цілеспрямована спільна діяльність адміністрації, педколективу, учнів та батьків для підвищення якості освіти та розвитку особистості
2	Підстави для стратегії розвитку	Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (розп. КМУ від 14.12.2016 No 988-р), Статут школи, інші чинні нормативні документи, що регламентують освітню діяльність
3	Виконавці стратегії	Адміністрація, педагогічний та учнівський колективи, батьківська рада, органи громадського самоврядування школи, засновник та партнери закладу освіти
4	Терміни виконання	Вересень 2022 року - серпень 2026 року
5	Ресурсне забезпечення	Внутрішні ресурси: залучення, утримання, розвиток та підвищення кваліфікації педагогів (авторські розробки; знання, набуті через досвід; результати поліпшень у процесі) Зовнішні ресурси: використання досвіду та знань фахівців державних та громадських організацій та інших партнерів у якості консультантів (стандарти; наукова спільнота; конференції; отримання знань від експертів, тренерів тощо). Технічні ресурси - технічні та програмні засоби, які можуть використовуватися для проведення опитувань: засоби фіксації результатів спостережень, тиражування матеріалів, цифрової обробки результатів тощо; інформаційні та комунікаційні технології. Розробка та реалізація механізмів залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів. Підвищення ефективності використання бюджетних коштів

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [31]

Організаційна структура управління загальноосвітнім навчальним закладом представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління Львівська середня загальноосвітня школа I-III ступенів № 7

Примітка. Сформовано автором

Навчальний процес у ЛСЗШ I-III ст. № 7 ЛМР забезпечують учителі, керівники гуртків, спортивних секцій, шкільний психолог, соціальний педагог, адміністрація.

Управлінська система Львівської школи № 7 представлена такими чотирма основними рівнями:

– до першого рівня належить директор школи. На даному рівні визначаються стратегічні напрями розвитку школи;

- другий рівень – це є заступники директора школи, також соціальний педагог, шкільний психолог, також органи і об'єднання, що беруть активну участь у громадсько-державному управлінні школою;
- третій рівень – учителі, вихователі, класні керівники. Всі вони виконують певні управлінські функції по відношенню до учня;
- четвертий рівень – учні, органи загальношкільного і класного самоврядування.

Таким чином, організаційно-функціональний механізм досліджуваної школи складає директор школи, його заступники із навчально-виховної, виховної та наукової роботи, а також заступник директора по господарській роботі. Документально діяльність загальноосвітньої школи регулюється Конституцією України, Указами Президента України, Законами України, рішеннями уряду України й органів управління освітою всіх рівнів із питань освіти, законодавством про працю, законодавством про охорону праці, правилами і нормами охорони праці, пожежної безпеки, а також Статутом і Правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями, трудовим договором та колективним договором.

Фінансово-господарська діяльність досліджуваного нами закладу у 2022-2023 навчальному році була напружена на створення належних та безпечних санітарно-побутових умов навчання й виховання учнів, удосконалення навчально-матеріальної бази школи і осучаснення інтер'єру шкільних приміщень.

Заклад приділив достатню увагу облаштуванню укриттів, питанню економії енергоносіїв й раціональному використанню фінансових ресурсів. Стан матеріально-технічного забезпечення кабінетів, укриття, навчальних лабораторій, спортзалу, майстерень, що функціонують у даній школі, є задовільним. Модернізація матеріально-технічної бази Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 здійснювалася шляхом залучення державних та додаткових джерел фінансування.

2.2. Дослідження практичних аспектів здійснення атестації освітян

Порядок проведення атестації педагогічних працівників законодавчо регламентована процедура. Останнє положення, яке визначає особливості присвоєння кваліфікаційних категорій й педагогічних звань педагогів було затверджено Наказом № 805 Міністерства освіти і науки України 09 вересня 2022 року [32]. Даний наказ набрав чинності 1 вересня 2023 року. Згідно з даним Положенням кваліфікаційну категорію та педагогічне звання присвоюють послідовно й визначають відповідно до постаовни КМУ від 23.12.2015 №1109, якою затверджено такий перелік категорій та звань:

1) валіфікаційні категорії:

- спеціалісти вищої категорії;
- спеціалісти першої (I) категорії;
- спеціалісти другої (II) категорії; спеціаліст.

2) і педагогічні звання: такі як «викладач-методист; учитель-методист; вихователь-методист; педагог-організатор-методист; практичний психолог – методист; керівник гуртка – методист; старший вожатий – методист; старший викладач; старший учитель; старший вихователь; майстер виробничого навчання I категорії; майстер виробничого навчання» [32].

Відповідно до Положення рішення про присвоєння кваліфікаційних категорій і звань або про їхню відмову приймає комісія атестаційна відповідного рівня.

Що року до 20 вересня саме для організації та проведення атестації педагогічних працівників у навчальних й ін. закладах, органах управління освітою обов'язково створюються атестаційні комісії усіх (I, II і III) рівнів.

У таблиці 2.5. наведено характеристика різних видів атестаційних комісій.

Таблиця 2.5

Характеристика атестаційних комісій I, II і III рівнів

Рівень атестаційної комісії	Де створюється	Строк проведення атестації
Атестаційна комісія I рівня	У дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних, вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації незалежно від підпорядкування, типів і форм власності, навчально-методичних (науково-методичних) установах, закладах післядипломної педагогічної освіти, спеціальних установах для дітей, а також закладах охорони здоров'я, культури, соціального захисту та інших закладах і установах, у штаті яких є педагогічні працівники	До 1 квітня
Атестаційна комісія II рівня	У відділах освіти районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, інших підрозділах місцевих органів виконавчої влади та виконавчих органів рад, у підпорядкуванні яких перебувають навчальні та інші заклади	До 10 квітня
Атестаційна комісія III рівня	У Міністерстві освіти і науки, молоді та спорту Автономної Республіки Крим, органах управління освітою обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інших відповідних структурних підрозділах місцевих органів виконавчої влади	До 25 квітня

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [32]

У Львівській школі I-III ступенів №7 утворена атестаційна комісія I-го рівня. Графік роботи даної комісії у поточному році нами подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Графік роботи атестаційної комісії I-го рівня Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 у 2023-2024 навчальному році

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	2	3	4
1	<p>I засідання</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Затвердження списків педпрацівників, які підлягають черговій атестації. ▪ Затвердження графіка роботи АК. ▪ Прийняття рішення про перенесення термінів чергової атестації. ▪ Затвердження списків педпрацівників, які подали заяву про позачергову атестацію 	09.10.2023 р.	Конькова С.П., члени АК

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
2	<p>II засідання</p> <ul style="list-style-type: none"> Розгляд документів, поданих педагогічними працівниками школи, встановлення їх відповідності вимогам чинного законодавства, вжиття заходів щодо перевірки їх достовірності 	12.01.2024 р.	члени АК
3	<p>III засідання</p> <ul style="list-style-type: none"> Атестація педпрацівників, прийняття рішень про результати атестації педагогічних працівників. 	26.03.2024 р.	члени АК
4	<p>IV засідання</p> <ul style="list-style-type: none"> Підведення підсумків атестації педагогічних працівників у школі. Підготовка звіту за підсумками атестації 2023-2024 н.р. 	28.03.2024 р.	члени АК

Примітка. Сформовано автором за даними досліджуваного закладу

Варто зазначити, що атестаційна комісія I рівня має наступні повноваження:

- «розглядає документи, подані педагогічними працівниками (крім керівників) закладу освіти, відокремленого структурного підрозділу, встановлює їх відповідність вимогам законодавства та вживає заходів щодо перевірки їх достовірності (за потреби)
- приймає рішення про відповідність (невідповідність) педагогічних працівників закладу освіти, структурного підрозділу займаним посадам; присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій і педагогічних звань або про відмову в такому присвоєнні (підтвердженні)» [32].

Важливо відмітити, що новим положенням підвищено рівень автономії закладів освіти. Так, якщо колись вищу кваліфікаційну категорію, як й відповідні звання (до прикладу: «старший вчитель», «вчитель-методист»), присвоювали виключно атестаційні комісії II і III рівнів, а от комісії I рівня, могли лиш порушувати клопотання перед атестаційною комісією II чи ж III рівня про присвоєння вищої кваліфікації, або ж педагогічного звання, то згідно нового Положенням таке рішення уповноважена ухвалювати атестаційна комісія на рівні закладу освіти. Єдиним, стосовно ж кого не може

ухвалювати рішення дана атестаційна комісія, є керівник закладу освіти (його атестує АК II рівня).

Також, осучаснено процедуру проведення засідання атестаційної комісії. Зокрема у нове Положення внесли норми, у відповідності до яких засідання атестаційної комісії допустимо проводити в режимі відеоконференцій. Також, кожен педагогічний працівник, на разі, має право подавати атестаційній комісії необхідні документи в електронній формі: кожен документ окремим файлом, формат PDF. Комісія, у цьому випадку, повинна підтвердити отримання документів. Також комісії дозволено надсилати на електронну адресу педагогічного працівника інформацію про проведення засідань, запрошувати, й надсилати підписаний сканований атестаційний лист.

У новому Положенні також враховані форс-мажорні обставини, в останньому випадку атестацію можна відтермінувати до завершення надзвичайних обставин, які спричинили відтермінування. Змінино також і вимоги що стосуються вивчення практичного досвіду педагог. Так, якщо раніше атестаційна комісія мала обов'язково відвідувати уроки, позаурочні заходи, заняття педагога, який атестується, то на разі, достатньо отих документів, які він подає до комісії, якщо ж, звичайно, немає якихось особливих питань щодо педагогічної діяльності працівника.

Вимоги до педагогічного персоналу для присвоєння кваліфікаційних категорій за новим Положенням нами подано в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Вимоги до педагогічного персоналу для присвоєння кваліфікаційних категорій за новим Положенням

№ п/п	Кваліфікаційні категорії	Вимоги
1	2	3
1	Спеціаліст	освітній рівень фаховий молодший бакалавр (освітньо - кваліфікаційний рівень молодший спеціаліст), молодший бакалавр, бакалавр чи магістр (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст)

Продовження табл. 2.7

1	2	3
2	Спеціаліст другої категорії	освітній рівень молодший бакалавр (освітньо-кваліфікаційний рівень молодший спеціаліст), бакалавр чи магістр (освітньо - кваліфікаційний рівень спеціаліст) (для працівників закладів дошкільної освіти також освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр), стаж роботи на посадах педагогічних працівників не менше ніж три роки
3	Спеціаліст першої категорії	освітній рівень бакалавр, магістр (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст) (для працівників закладів дошкільної освіти також освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр або ступінь вищої освіти молодший бакалавр (освітньо-кваліфікаційний рівень молодший спеціаліст), стаж роботи на посадах педагогічних працівників не менше ніж п'ять років
4	Спеціаліст вищої категорії	освітній рівень магістр (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст), стаж роботи на посадах педагогічних працівників не менше ніж сім років

Примітка. Сформовано автором за даними досліджуваного закладу

В процесі атестації проводиться комплексна оцінка рівня педагогічної майстерності вчителів.

Керівник, в процесі підготовки характеристики педагога, який атестується, повинен дати комплексну оцінку рівня саме його педагогічної майстерності, розкривши при цьому такі її складові показники:

- професійна компетентність педагога;
- результативність його роботи (рівень компетентності учнів);
- особистісні якості працівника.

Вагомим аспектом такої комплексної оцінки являється аналіз показників діяльності педагога не тільки за рік атестації, а і за весь міжатастаційний період, тобто, за п'ять останніх років. Планомірне дослідження та аналізування роботи кожного педагога протягом означеного періоду дає можливість всім учасникам освітнього процесу уникнути додаткового хвилювання та напруження. Тобто, важливо так побудувати методичну роботу, аби у ній задіяли кожного педагогічного працівника, залучаючи його до участі у різноманітних заходах. Тільки таким чином, педагоги зможуть в повній мірі реалізувати свої потенційні можливості. У

міжатестаційний період необхідно вивчати досвід діяльності педагогічних працівників, узагальнювати його й подавати на розгляд, схвалення та затвердження до комісії відповідного рівня, яка вповноважена здійснювати науково-педагогічну експертизу цих матеріалів.

Для об'єктивної атестаційної оцінки слід також відстежувати будь-які досягнення працівників, вести облік участі кожного окремого педагогічного працівника в методичних заходах. Кожен освітній заклад обирає зручну для себе форму фіксування інформації. Наприклад, це можуть бути індивідуальні облікові картки педагогічних працівників, моніторингові атестаційні таблиці або ж атестаційні карти експертної оцінки. Такі робочі матеріали дозволяють дати обгрунтовану й вичерпну характеристику діяльності педагога за увесь міжатестаційний період, забезпечують об'єктивність в оцінці діяльності педагогів, дадуть можливість уникнути формалізму під час складання підсумків вивчення діяльності вчителів. Структурування отриманої інформації шляхом формування різних типів діаграм, таблиць значно спрощує аналітичну роботу в межах кадрового менеджменту, зокрема із питань по атестації. Після завершення атестаційного періоду результати атестації аналізуються і узагальнюються, після чого вносяться до бази даних кількісно-якісного складу педагогічного персоналу освітнього закладу.

2.3. Оцінка ефективності системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу

Атестаційна оцінка являє собою інформативну базу для кадрового планування, для розрахунку потреб у допоміжному персоналі, для прогнозування програм внутрішньоорганізаційного навчання, для організації конкурсного зміщення вакантних посад та в кінцевому підсумку для оплати праці персоналу. Місце оцінки та атестації у схемі управління персоналом подано нами на рис.2.2. Система оцінювання персоналу у досліджуваному нами закладі використовується для регулярного одержання інформації про

рівень компетентності педагогів та можливість їх справедливого мотивування. На підставі таких відомостей ухвалюють подальші управлінські рішення щодо роботи із кадровим резервом, управління кар'єрою співробітників, ротації, а також мотивації і розвитку персоналу.



Рис. 2.2. Місце оцінки та атестації у схемі управління персоналом організації

Примітка. Узагальнено автором за даними закладу

Досліджуваний нами освітній заклад налічує на разі 52 педагогічних працівників, при потребі 53. Дослідження показало, що відсоток потреби у педагогічному персоналі Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 становить 1,9%. У 2022/2023 навчальному році у досліджуваному заклад залишалися вакантними 2 посади вихователя груп подовженого дня. Дані про

педагогічний колектив досліджуваного закладу нами подано у табл. в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Дані про педагогічний колектив Львівської середньої загальноосвітньої школи №7

№ п/п	Склад педагогічного колективу	Кількість
1	2	3
	Вчителів вищої категорії	20
	Вчителів I категорії	8
	Вчителів II категорії	7
	Молодих учителів (спеціаліст)	8
	Вчителів зі званням «Старший учитель»	12
	Вчителів зі званням «Вчитель-методист»	1
	Асистентів вчителя в інклюзивних класах	3
	Практичних психологів	2
	Соціальний педагог	1
	Вихователів ГПД	3
	Вчителів (загалом)	49
	Педагогічні працівники (загалом)	52

Примітка. Сформовано автором за даними досліджуваного закладу

Рівень атестації вчительського складу станом на вересень 2023 року за атестаційними категоріями нами подано на рис. 2.2

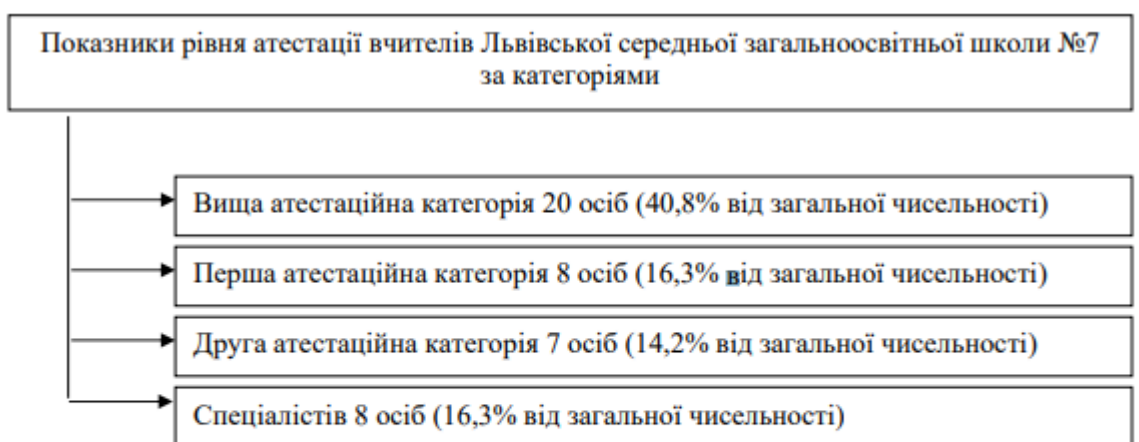


Рис. 2.2. Показники рівня атестації вчителів Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 за категоріями

Примітка. Сформовано за даними закладу

Дослідження показало, що 87,8 % вчителів у досліджуваному закладі на сьогодні атестовано, решту 12,2% педагогів – неатестовані із поважних причин. 40,8% від загальної чисельності вчителів здобули вищу атестаційну категорію, 16,3% – першу атестаційну категорію, 14,2% – другу.

Звання «Старший вчитель» у Львівській середній загальноосвітній школі №7 з мають 12 педагогів, а звання «Вчитель-методист» - один. Освітній рівень усіх педпрацівників відповідає займаним посадам. У досліджуваному закладі немає педагогічних працівників, які б працювали не за фахом.

У Львівській середній загальноосвітній школі №7 використовують наступні критерії оцінювання роботи вчителя:

I. Професійний рівень діяльності вчителя, який включає: знання теоретичних і практичних основ предмета, знання сучасних досягнень у методиці, уміння аналізувати свою діяльність, знання нових педагогічних концепцій знання теорії педагогіки й вікової психології учня.

II. Результативність професійної діяльності вчителя, яка включає: володіння способами індивідуалізації навчання, уміння активізувати пізнавальну діяльність учнів, робота з розвитку в учнів загальнонавчальних умінь і навичок, рівень навченості учнів.

III. Комунікативна культура, яка включає: комунікативні й організаторські здібності, здатність до співпраці з учнями, готовність до співпраці з колегами, готовність до співпраці з батьками, педагогічний такт, педагогічна культура, створення комфортного мікроклімату.

Кожна складова критерію чітко розписана щодо вимог на певну категорію. У табл. 2.9 нами подано приклад даної деталізації.

Таблиця 2.9

Приклад градації складових критеріїв в розрізі вимог щодо кожної атестаційної категорії

Критерії	Вимоги
1	2
Професійний рівень діяльності вчителя	
Знання теоретичних і практичних основ предмета	Спеціаліст вищої категорії
	Відповідає вимогам, що висуваються до вчителя вищої кваліфікаційної категорії. Має глибокі знання зі свого предмета і суміжних дисциплін, які значно перевищують обсяг програми
	Спеціаліст I категорії
	Відповідає вимогам, що висуваються до вчителя першої кваліфікаційної категорії. Має глибокі та різнобічні знання зі свого предмета й суміжних дисциплін
	Спеціаліст II категорії
	Відповідає загальним вимогам, що висуваються до вчителя. Має глибокі знання зі свого предмета
Знання сучасних досягнень у методиці	Спеціаліст вищої категорії
	Володіє методами науково-дослідницької, експериментальної роботи, використовує в роботі власні оригінальні програми й методики
	Спеціаліст I категорії
	Володіє методиками аналізу навчально-методичної роботи з предмета; варіює готові, розроблені іншими методики й програми; використовує програми й методики, спрямовані на розвиток особистості, інтелекту вносить у них (у разі потреби) корективи
	Спеціаліст II категорії
	Слідкує за спеціальною і методичною літературою; працює за готовими методиками й програмами навчання; використовує прогресивні ідеї минулого і сучасності; уміє самостійно розробляти методику викладання
Уміння аналізувати свою діяльність	Спеціаліст вищої категорії
	Прагне і вміє бачити свою діяльність збоку, об'єктивно й неупереджено оцінює та аналізує її, виділяючи сильні і слабкі сторони. Свідомо намічає програму самовдосконалення, її мету, завдання, шляхи реалізації
	Спеціаліст I категорії
	Виправляє допущені помилки і посилює позитивні моменти у своїй роботі, знаходить ефективні рішення. Усвідомлює необхідність систематичної роботи над собою й активно береться за ті види діяльності, які сприяють формуванню потрібних якостей
	Спеціаліст II категорії
	Бачить свої недоліки, прогалини і прорахунки в роботі, але при цьому не завжди здатний встановити причини їхньої появи. Здатний домагатися змін на краще на основі самоаналізу, однак покращення мають нерегулярний характер і поширюються лише на окремі ділянки роботи

Продовження табл. 2.9

1	2
Знання нових педагогічних концепцій	Спеціаліст вищої категорії Розробляє нові педагогічні технології навчання й виховання, веде роботу з їх апробації, бере участь у дослідницькій, експериментальній діяльності
	Спеціаліст I категорії Уміє демонструвати на практиці високий рівень володіння методиками; володіє однією із сучасних технологій розвиваючого навчання; творчо користується технологіями й програмами
	Спеціаліст II категорії Знає сучасні технології навчання й виховання; володіє набором варіативних методик і педагогічних технологій; здійснює їх вибір і застосовує відповідно до інших умов

Примітка. Сформовано за даними закладу

Дане дослідження показало, що система атестації включає багато деталізованих вимог по великій кількості критеріїв (та їх складових) і є досить трудомістким процесом.

У табл. 2.10 нами подано План підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу на 2023/2024 рік.

Таблиця 2.10

**План підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу
на 2023/2024 н.рік**

№	Зміст роботи	Термін	Відповідальний
1	2	3	4
1	Забезпечувати безперервний системний процес підвищення кваліфікації педагогічних працівників згідно з Порядком підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників, затвердженого Постановою КУ від 21.08.2019 року, №800.	Упродовж навчального року	Заступник директора з НВР, педагогічні працівники
2	Проводити аналіз та узагальнення процесу підвищення кваліфікації з визначених Постановою Кабінету Міністрів №800 від 21.08.2019 року напрямів підвищення кваліфікації на засіданнях методичних об'єднань та педагогічній раді.	Листопад, січень, березень, червень	Заступник директора з НВР, Голови ШМО
3	Спланувати систему роботи з атестації (сертифікації) педагогічних працівників	До 15.09.23	Заступник директора з НВР

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
4	Вивчити та узагальнити систему роботи вчителів, які підлягають черговій атестації	До 15.03.24	Заступник директора з НВР, члени атестаційної комісії
5	Аналізувати якісно-кваліфікаційний рівень педагогів закладу за наслідками підвищення кваліфікації, атестації та сертифікації (при її проходженні) та висвітлювати результати на сайті школи	Січень, травень, 2024	Заступник директора з НВР
6	Участь педагогів в освітніх проектах, інноваційній і дослідно-експериментальній роботі, впроваджують нові форми і методи роботи в педагогічній діяльності, залучаються до експертної освітньої роботи.	Протягом року	Заступник директора з НВР, педагогічні працівники

Примітка. Сформовано за даними закладу

В досліджуваному закладі до проведення атестації відносяться сумлінно та відповідально.

Для здійснення об'єктивної оцінки ефективності системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу необхідно крім аналізу технології проведення даної оцінки дослідити показники успішності діяльності освітньої організації, а також визначити показники самооцінювання персоналу по питаннях оцінки та атестації.

Основним показником успішності закладу освіти є якість навчання учнів. Оцінка даної якості також оцінюється за багатьма різними критеріями.

Інформація про успішність учнів за 2022-2023 навчальний рік у Львівській середній загальноосвітній школі №7 подано нами у табл. 2.11.

Отже, результати успішності учнів показують, що загалом високого рівня навчання у 2022-2023 н.р. досягло 9% учнів, достатнього – 39%, середнього – 34% і початкового – 18%.

Таблиця 2.11

**Інформація про успішність учнів за 2022-2023 навчальний рік у
Львівській середній загальноосвітній школі №7**

Класи	К-сть учнів	Досягнення з навчальних предметів, рівень				% відвідування
		П початковий	С середній	Д достатній	В високий	
1-4	260					88
5-9	326	58 (18%)	113 (35%)	125 (38%)	28 (9%)	92
10-11	54	10 (19%)	17 (31%)	22 (41%)	5 (9%)	94
1-11	638	68 (18%)	130 (34%)	147 (39%)	33 (9%)	91

Примітка. Сформовано за даними закладу

Освітній процес у 2022/2023 н. р. було організовано відповідно до затверджених освітньої програми, навчального плану й річного плану роботи школи. В грудні 2022 року і в травні 2023 року адміністрація здійснила аналіз виконання робочих навчальних планів й програм із навчальних предметів. Аналіз враховував усі особливості закінчення 2022/2023 н. р. та результати задіяних видів контролю.

За результатами анкетування учнів, батьків та педагогічних працівників (самооцінювання освітніх і управлінських процесів за 4 напрямками) було сформовано звіт про результати самооцінювання освітньої діяльності досліджуваного закладу у 2022-2023 н.р. (поданий нами у табл. 2.12). Даний звіт був проаналізований на засіданні педагогічної ради у червні 2023 року, після чого було визначено шляхи удосконалення функціонування системи.

Кожна вимога, оцінена за 4-х бальною шкалою, має відповідні висновки та рекомендації, шляхи вдосконалення, які за рішенням педагогічної ради є частиною річного плану роботи школи та конкретними заходами, які потрібно здійснити впродовж 2023-2024 року з метою покращення якості освітнього процесу.

Таблиця 2.11

Інформація про успішність учнів за 2022-2023 навчальний рік у Львівській середній загальноосвітній школі №7



Примітка. Сформовано за даними закладу

Як видно із даного звіту вимога 3.2 «Постійне підвищення професійного рівня та педагогічної майстерності педагогічних працівників» та вимога 4.3 «Ефективність кадрової політики та забезпечення для професійного розвитку педагогічних працівників» оцінено найвищим балом, що свідчить, що ефективність системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу є досить високою.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи досліджено та проаналізовано практику оцінювання та атестації персоналу Львівської середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 7 ЛМР. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Обраний нами заклад є комунальним опорним закладом загальної середньої освіти, який надає освітні послуги у сфері повної загальної середньої освіти, теж забезпечує допрофільну та профільну підготовку здобувачів освіти. Стратегія розвитку Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 на наступні п'ять років полягає в забезпеченні якісної освіти, орієнтованої на розвиток кожного учня, створенні комфортного та безпечного середовища для навчання та розвитку, використанні інноваційних технологій та методів, які допоможуть підвищити якість освіти та досягти успіху у вихованні підростаючого покоління.

2. Дослідження практичних аспектів здійснення атестації освітян показало, що у 2023 році у процедуру атестаційної оцінки запроваджується ряд змін. Останнє положення, яке визначає особливості присвоєння кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогів було затверджено Наказом № 805 Міністерства освіти і науки України 09 вересня 2022 року. Даний наказ набрав чинності із 1 вересня 2023 року. В другому параграфі другого розділу роботи нами проаналізовано основні зміни які вводяться в організацію процесу атестації.

3. Для здійснення об'єктивної оцінки ефективності системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу нами проаналізована технологія проведення даної оцінки, досліджено показники успішності учнів Львівської середньої загальноосвітньої школи №7, а також проаналізовано показники самооцінювання персоналу по питаннях оцінки та атестації. Загалом ми прийшли до висновку, що у досліджуваному освітньому закладі

діє ефективна система атестації та оцінювання діяльності персоналу, до проведення цього процесу в закладі відносяться сумлінно та відповідально. Персонал вчасно проходить атестацію.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

3.2. Аналіз зарубіжного досвіду атестації персоналу у загальноосвітньому закладі

У розвинутих зарубіжних країнах системи оцінки працівників носять різноманітні назви, наприклад «річна атестація працівників», чи «оцінка результатів діяльності», або ж «оцінка працівників з точки зору досягнення намічених цілей» тощо. При цьому дані системи оцінки включають такі основні елементи: оцінка досягнутих результатів, регулярні співбесіди, підбиття річних підсумків роботи, підсумки річної атестації, оцінка за вибором цілей та ін.

Атестації та оцінці персоналу в інших, досліджуваних нами, країнах супутня жорстка формалізація, регламентація всіх процедур, і перш за все, самих форм оцінювання, які супроводжуються детальними інструкційними матеріалами. Уповноважені служби управління персоналом чітко контролюють реалізацію на практиці загальних принципів атестації та оцінки персоналу.

До прикладу, у Великобританії процес атестації тісно пов'язано із заповненням місткої звітної анкети, яка складається із десяти розділів. Форма та зміст такої анкети нами подана в табл 3.1.

Таблиця 3.1

Форма та зміст звітної анкети, яка використовується в Англії

Розділ	Назва	Відповіді
1	2	3
1	Особисті дані (ім'я, прізвище і т. п.)	
2	Мета і опис роботи за минулий рік	
3	Опис роботи на наступний рік	
4	Пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації	
5	Наміри чи пропозиції щодо переведення	

Продовження табл.3.1

1	2	3
6	Думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт і якщо він бажає – про особу, яка підготувала цей звіт	
7	Деталізація та оцінка особистих якостей	
8	Оцінка можливостей службового росту	
9	Думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього	
10	Підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил	

Примітка. Сформовано за джерелом [27].

Як бачимо, подана анкета є досить інформативною, стосовно оцінки умов та поточних результатів діяльності працівника, а також включає оцінку власних перспектив респондента.

В США теж використовуються різні методи атестації персоналу. До прикладу, один з найпопулярніших методів складається із оцінки працівників за 15 критеріями та містить комбінацію цифрових й текстових шкал. Окрім того, кожний з застосовуваних п'ятнадцяти критеріїв містить п'ять ступенів.

Опісля оцінювання за окремими критеріями робота працівника оцінюється його безпосереднім керівником (задовільно, відносно задовільно або незадовільно), потім його вищестоящим начальником і, нарешті, комісією, призначеною для конкретної сфери діяльності. Зрештою визначається підсумкова оцінка. Такий вид атестації проводиться раз на рік, й працівник, на якого поширюється сертифікат, підписує річну оцінку. Це підтверджує, що він ознайомився із її змістом.

Незадоволеність сучасними компаніями США традиційно складеними методами атестації персоналу зумовила пошук нових прогресивних підходів стосовно оцінки своїх працівників.

Наше дослідження дозволило виділити наступні напрями в розвитку нетрадиційних методів оцінки персоналу, які популярні у США:

По-перше, новітні методи атестації персоналу аналізують робочу групу (підрозділ, тимчасову бригаду, відділ) як основну базову одиницю

організації, акцентують увагу на оцінці працівника колегами та здатності працювати в групі. Тому деякі компанії, які зазвичай використовують метод тимчасової проектної групи, проводять атестацію своїх членів наприкінці проекту, а не регулярно через визначений період часу (один раз на рік).

По-друге, атестація окремого працівника або ж групи працівників здійснюється із урахуванням результатів функціонування як структурного підрозділу, так і усієї організації загалом.

І по-третє, враховується не тільки ефективне виконання працівником поточних функцій, а й його здатність щодо професійного розвитку й набуття нових знань, умінь та і практичних навичок діяльності.

Останнім часом у зарубіжних організаціях набув поширення такий цілком нестандартний метод оцінки персоналу, як «360°-атестація». При даному способі атестації працівник оцінюється як своїм керівником, так і своїми рівними за рангом колегами, а також і підлеглими працівниками.

Конкретні механізми проведення атестації персоналу є різноманітними (всі працівники заповнюють одну атестаційну форму, кожна окрема категорія персоналу заповняє свою атестаційну форму, й атестація колегами та підлеглими проводиться за допомогою комп'ютерної техніки), але сутнісна специфіка методу досить чітко відображена в його назві - це саме отримання комплексної оцінки працівника усіма співробітниками організації.

До недоліків досліджених нами нетрадиційних методів атестації персоналу можна віднести те, що збільшення кількості працівників, які оцінюють осіб, які проходять атестацію, може викликати конфлікти між працівником, його колегами чи підлеглими, пов'язані з його реакцією на оцінку професійних, ділових і особистісних характеристик. Тому дані методики атестації персоналу, щодо застосування у вітчизняних організаціях, повинні бути ретельно продумані службою управління персоналом таким чином, щоб вони належним чином сприймалися всіма співробітниками організації і не погіршували соціально-психологічний клімат у колективі організації.

У процесі оцінювання персоналу в іноземних школах поширеним стало використання методів психологічної оцінки. Методи психологічної оцінки є унікальною різновидом нетрадиційних методів атестації персоналу.

Практичні психологи й профконсультанти служби управління персоналом освітніх закладів із допомогою спеціальних тестів, спів бесід, практичних занять, ігор оцінюють наявність і ступінь розвитку професійно важливих якостей співробітника, необхідних для результативної роботи на певній конкретній посаді. Так, в даному випадку, на відміну від традиційно складеної атестації, оцінюються не результати (тобто, ефективність роботи на посаді), а трудовий потенціал педагога, його психофізіологічні й соціально-психологічні характеристики.

Варто зазначити, що психологічні методи атестації персоналу допомагають досягти досить високого ступеня точності й детальності в діловій оцінці працівника. Водночас вони потребують значних витрат, особливо для малих і середніх освітніх закладів, через необхідність залучення сторонніх практичних психологів та профконсультантів.

Для проведення оцінки вітчизняного педагогічного персоналу доцільно, на нашу думку, використовувати практичні й прогностичні методи оцінки працівників. Такі програми можуть реалізовуватися центрами оцінки персоналу. Але при використанні різних тестів з метою проведення оцінки педагогічного персоналу необхідно враховувати ризики пов'язані з їхньою недосконалістю.

Розроблені на даний час тести дають уявлення лише про окремі соціально-психологічні і психофізіологічні особливості людини. Вони не можуть здійснити оцінку особистості загалом. На підставі використання одного-двох тестів не можна зробити вичерпного висновку про професійну придатність спеціаліста чи керівника займаній посаді. Тому психологічні оцінки працівників у процесі атестації персоналу мають доповнювати експертні оцінки. При цьому збіжність їх результатів є бажаною.

Тести повинні коригувати оцінку характеристик і навичок працівника,

який атестується, отриману за допомогою практичних методів оцінювання. Це стосується насамперед результатів оцінювання, отриманих під час бесіди керівника з працівником, аналіз автобіографічних даних та особливостей попередніх оцінок тощо.

Слід зазначити, що в зарубіжній практиці за результатами оцінки персоналу формують ряд документів: «результати тестування професійних знань та вмінь; соціально-психологічний портрет особистості; рівень конфліктності; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії» [17]. Цікавим є той факт, що кожен освітній заклад більшості зарубіжних країн з високорозвиненою економікою має чітко побудовану систему добору кадрів, що сприяє налаштуванню працівника на позитивний робочий лад.

Особливістю американського підходу до управління персоналу є знання безпосередніми керівниками не лише «своїх підлеглих, але й працівників нижчого рівня управління свого підрозділу» [9]. В США вагому увагу приділяють оцінці й підбору керівників. Ця практика в даний час «стає як офіційна політика, а формальні процедури оцінки дозволяють керівництву спостерігати за великою кількістю підлеглих» [9]. Важливе місце у взаємовідносинах між керівником і підлеглим має спільна бесіда: «працівник, одержавши на руки екземпляр оціночної форми, повинен обговорити сильні і слабкі сторони своєї діяльності з таких питань: як він сам оцінює свою діяльність; як успішно справився з поставленим завданням і що перешкодило досягнути кращих результатів; що потрібно зробити для покращення якості роботи» [27].

Важливим для нашого дослідження є мотиваційний вплив атестаційної оцінки на персонал у різних зарубіжних країнах.

Так, у Франції, наприклад, працівникам залежно від оцінки якості та ефективності їхньої праці нараховують щорічну премію, яка виплачується тільки через п'ять років. Впродовж цього часу винагороду зберігають на

банківському рахунку, і нараховані на неї відсотки не оподатковуються. Така практика створює додаткову зацікавленість в праці персоналу.

У Швеції для високого рівня мотивованості персоналу використовується індивідуальна система винагород за працю за п'ятьма критеріями: компетенція, освіта, ініціатива, здатність працювати у команді і ступінь складності виконуваних функцій.

В Голландії в роки реформи системи освіти взято курс на оплату викладачів за заслугами, що повинно підвищити їх соціальний статус. Так, встановлено премію у розмірі 20 тис. франків для вчителів, що мають стаж роботи 10 років.

Здійснений нами аналіз зарубіжного досвіду атестації персоналу у загальноосвітньому закладі показав, що усі методики проведення атестаційної оцінки, а також способи запровадження її мотиваційного впливу на персонал заслуговують на увагу та мають певну ефективність. Проте, важливо зазначити, що їх впровадження і діяльність вітчизняних закладів освіти потребує скурпульозного вивчення та адаптації.

3.2. Впровадження сертифікації педагогічних працівників як більш ефективної альтернативи атестації

Законодавством України на сьогодні рекомендовано новий аналог атестації – сертифікацію педагогічних працівників. «Сертифікація педагогічних працівників – це процедура зовнішнього оцінювання професійних компетентностей вчителя, яка здійснюється на добровільних засадах виключно за його ініціативою»[33].

Варто зазначити, що успішне проходження сертифікації педагогічним працівником має ряд переваг. Це, зокрема, отримання встановленої щомісячної доплати, можливості бути залученим до заходів, зв'язаних із забезпеченням якості освіти на підставі впровадження педагогічних новацій і

технологій у систему освіти. Наявність сертифіката, що важливо зазначити, зараховується педагогу як проходження чергової чи позачергової атестації із присвоєнням, або ж збереженням кваліфікаційної категорії та педагогічного звання. Неуспішне ж проходження педагогічним працівником сертифікації, на разі, «не впливає на результати його чергової чи позачергової атестації, продовження його роботи на відповідній посаді» [40]. Також, що до нього не передбачається застосування будь-яких заходів адміністративного впливу.

Мета «сертифікації – виявити і заохотити педагогічних працівників з високим рівнем педагогічної майстерності. Тому процедура сертифікації є уніфікованою – однаковою для усіх учасників, незалежно від педагогічного стажу, категорії, звання, регіону і закладу освіти. Свою професійну майстерність можуть довести як вчителі зі значним педагогічним стажем, так і ті педагоги, які починають набувати досвід в освітянській діяльності» [33].

Взагалі, процедура сертифікації є добровільною – педагогічний працівник має повну свободу дій, приймає участь у сертифікації тільки виключно за власним бажанням й може «вийти з гри» на кожному етапі процедури без жодних для себе негативних наслідків. Тобто, сертифікація спрямована на вмотивованого, незалежного, сміливого та амбітного вчителя.

Першим кроком процедури є добровільна реєстрація, яку здійснюватиме Центр оцінювання якості освіти України та його регіональні центри у визначені МОН терміни.

Для створення бланка реєстраційної картки вчителям необхідно скористатися веб-сервісом на офіційному сайті Українського центру оцінювання якості освіти та ввести відповідні дані. Педагоги також повинні написати заяву про своє бажання брати участь в іспиті та підтвердити ознайомлення з правилами.

Працівник освіти має, не порушуючи строків реєстрації, надіслати поштовим відправленням (рекомендованим) або ж доставити особисто до призначеного регіонального центру документи, перелік яких подано нами на рис 3.1.

Перелік документів, які необхідно подати для проходження сертифікації
<p>1. Оформлену реєстраційну картку-заяву.</p> <p>2. Копію документа, що посвідчує особу, та копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера фізичної особи - платника податків або картки платника податків.</p> <p>3. Довідку із закладу освіти, яка містить таку інформацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прізвище, ім'я, по батькові (у разі наявності); • назву посади з уточненням фаху, за яким працює, та зазначенням того, чи є відповідна посада його основним місцем роботи; • загальний стаж педагогічної роботи; • стаж роботи на займаній посаді; • спеціальність згідно з дипломом про освіту; • кваліфікаційну категорію; • педагогічне звання (за наявності).

Рис 3.1. Перелік документів, які необхідно подати для проходження сертифікації

Примітка. Сформовано за джерелом [40].

Реєстраційні документи опрацьовуються Регіональним центром протягом 10 календарних днів з моменту їх надходження.

Сертифікація вчителя складається з трьох етапів, які проходять послідовно.

Характеристика етапів сертифікації нами подано в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика етапів сертифікації педагогічних працівників

Етап	Назва	Характеристика етапів
1	2	3
1	Незалежне тестування	<p>Незалежне тестування проводиться Українським центром оцінювання якості освіти та регіональними центрами за графіком, який обов'язково оприлюднюється на офіційному вебсайті установи.</p> <p>Наказом УЦОЯО від 27.01.2023 № 8 затверджено Правила проходження незалежного тестування фахових знань та вмінь учасників сертифікації, якими встановлено вимоги до участі вчителів та наслідки їх недотримання.</p> <p>Згідно з Правилами не пізніше, ніж за тиждень до початку тестування в кабінеті учасника сертифікації розміщується лист-виклик, що містить інформацію про місце, дату та час проведення (його вчитель роздруковує самостійно). Педагогічні працівники мають своєчасно (з 10.15 до 10.50) прибути до пункту незалежного тестування з вищезазначеним листом і документом, що посвідчує особу</p> <p>Не пізніше, ніж через 18 календарних днів після проведення тестування в кабінетах учасників сертифікації розміщуються результати незалежного тестування та інформація про допущення чи недопущення учасника до участі в наступному етапі.</p>
2	Самооцінювання учасником сертифікації власної педагогічної майстерності	<p>Учасники сертифікації, які допущені до участі у сертифікації, мають здійснити самооцінювання власної педагогічної майстерності з формування в учнів ключових компетентностей і вмінь. Для цього педагогічний працівник має заповнити анкету, форма якої затверджується Державною службою якості освіти (далі – ДСЯО), та надіслати її на електронну адресу у визначені строки (ця інформація оприлюднюється на офіційному вебсайті ДСЯО протягом одного робочого дня з моменту отримання інформації про учасників сертифікації).</p> <p>Протягом десяти робочих днів із дня завершення строку подання результатів самооцінювання Державна служба якості освіти організовує вивчення результатів самооцінювання учасників сертифікації та приймає рішення щодо їх допущення чи недопущення до наступного етапу.</p>
3	Вивчення практичного досвіду роботи учасників сертифікації	<p>Вивчення практичного досвіду роботи учасників сертифікації організовується Державною службою якості освіти та/або установою, що належить до сфери її управління. До початку цього етапу ДСЯО має затвердити та оприлюднити на офіційному вебсайті таку інформацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загальний список експертів, які можуть залучатися до проведення сертифікації;

Продовження табл.3.2

1	2	3
3	Вивчення практичного досвіду роботи учасників сертифікації	<ul style="list-style-type: none"> - методику експертного оцінювання професійних компетентностей учасників сертифікації; - форму експертного висновку та методичні рекомендації щодо її заповнення. <p>Експертна група визначає строк вивчення практичного досвіду учасника сертифікації, про що повідомляє вчителя шляхом відправлення листа на адресу електронної пошти (не раніше, ніж за п'ять і не пізніше, ніж за три робочих дні).</p> <p>Під час вивчення практичного досвіду учасники сертифікації мають проводити навчальні заняття згідно з календарним планом своєї роботи та відповідним навчальним планом. Слід звернути увагу, що категорично забороняється проводити репетиції уроків, у разі встановлення такого факту експертна група анулює результати оцінювання з фіксацією цього в експертному висновку.</p> <p>За результатами вивчення практичного досвіду експертна група заповнює та підписує експертний висновок і відразу надає його копію учаснику сертифікації. Висновок має містити кількість балів за кожним із критеріїв оцінювання, набраних учасником сертифікації, та їхню загальну суму.</p>

Примітка. Сформовано за джерелом [33].

Дослідженням методики сертифікації встановлено, що всі три етапи процедури потребують комплексної оцінки професійних компетенцій педагогів відповідно до вимог професійних стандартів.

Результати сертифікації визначаються за кількістю балів, набраних атестованими учасниками під час проходження практики. Успішною для сертифікації вважається кількість балів, яка дорівнює або перевищує порогове значення, яке щорічно визначає державне управління якості освіти.

Важливо, що «графічне зображення сертифіката розміщується в кабінетах учасників сертифікації не пізніше десяти робочих днів із моменту встановлення граничної кількості балів та містить таку інформацію:

- номер сертифіката;
- прізвище, ім'я та по батькові (у разі наявності) педагогічного працівника;

- посаду педагога;
- номер протоколу засідання комісії, дату видачі;
- кінцевий строк дії сертифіката.

Підтвердженням видачі сертифіката педагогу є наявність відповідної інформації в Єдиній державній електронній базі з питань освіти»[33].

Як показало дослідження, в сертифікації приймають участь педагоги, які ефективно застосували передовий педагогічний досвід у своїй професійній діяльності та пройшли значну поглиблену теоретичну підготовку та саморефлексію. Незалежність процедури сертифікації цілком виключає зовнішній вплив на її результати, наприклад, з боку адміністратора або засновника установи.

З цією метою оцінювання професійної компетентності учасників сертифікації здійснюється за принципом «учитель оцінює учителя». Для кожного учасника сертифікації випадковим чином буде обрано експерта з числа вчителів з інших куточків країни. Ті, хто раніше пройшли сертифікацію та навчання за спеціальною програмою. Такий підхід забезпечує максимальну прозорість та об'єктивність оцінювання. Основним для учасників сертифікації є демонстрація свого професіоналізму «тут і зараз» під час звичайних, невідрепетованих тренінгів.

Незалежні експерти особисто не знають викладача, а оцінюють лише його професіоналізм, вміння якісно навчати учнів. Відповідно до спеціально затвердженої методики експерти проводять детальний розбір уроків, самопрезентацію та самоаналіз класними керівниками, з'ясовують незрозумілі позиції на співбесідах з учасниками, що сертифікуються, і відповідно оцінюють стан розвитку кожної окремої з 15 професійних компетентностей, рекомендованих Професійними стандартами.

Гнучкість процедури дозволяє адаптуватися до складних ситуацій сьогодення та проводити дослідження професійної компетентності вчителя дистанційно протягом одного робочого дня, без фізичної присутності експертів у навчальному закладі, де працюють учасники. Це не тільки

економить гроші країни на відрядження і логістиці, але й зменшує стрес з огляду на безпекову ситуацію.

На сьогодні в Україні 4% сертифікованих вчителів початкових класів, це нове покоління вчителів. Отриманий ними сертифікат є ознакою визнання на державному рівні якості їх професійної діяльності, високої професійної майстерності, а також сильним мотиватором і засобом реалізації професійного потенціалу. Так, у 2022 році, незважаючи на всі труднощі, пов'язані з війною, 60% зареєстрованих вчителів, або 1171 учасник сертифікації, досягли нормативних балів спецкомісії (122 бали з 160 можливих) і успішно пройшли процедуру.

Про професійний рівень вчителів, що атестуються, свідчить діаграма розподілу учасників III етапу атестації за діапазоном набраних балів.

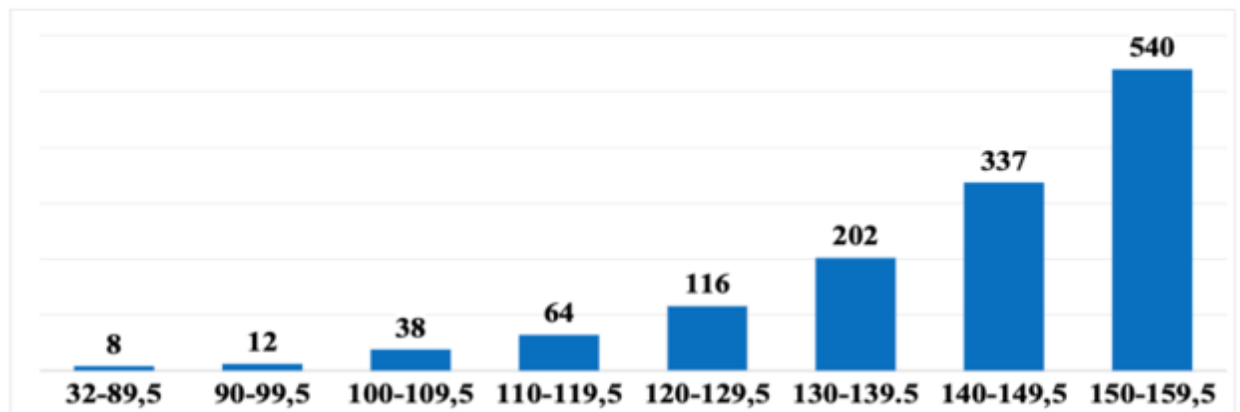


Рис. 3.2. Розподіл кількості учасників за діапазонами отриманих балів на третьому етапі сертифікації-2022.

Примітка. Сформовано за джерелом [11].

Активация W
Чтобы активиров

Як бачимо на рис. 3.2., із 1317 учасників третього етапу атестації 67% значно перевищили встановлений контрольний бал, що свідчить про дуже високий рівень професійного розвитку (140-159,5 балів).

Широке застосування сертифікації педагогічних працівників може принести значну користь для підвищення ефективності системи освіти України в цілому.

Тож, сертифікація є потужним інструментом підвищення якості освіти, спрямованим не лише на пошук кращих із кращих, а й на залучення їх до якісної трансформації освіти. Результатом атестації стала мобілізація прогресивної освітянської спільноти навколо сучасних освітніх тенденцій, що стало рушійною силою трансформації освітньої системи України. Група Facebook/Viber Certified Teachers щороку поповнюється експертами високого рівня з усієї країни, які обмінюються інформацією та досвідом та реалізують різноманітні освітні проекти.

Сертифіковані вчителі досягають високого професійного статусу не лише у своїх навчальних закладах, а й шляхом поширення інноваційних педагогічних ідей. Ці педагоги залучаються до освітньої діяльності закладів післядипломної освіти та проводять вебінари, тренінги та різноманітні сертифікаційні програми на національних освітніх платформах.

Варто зазначити, що вчителі краще сприймають інновації, коли із ними діляться досвідом такі ж вчителі, які глибоко розуміють усі труднощі та проблеми професійної діяльності. Таким чином, поглиблюючи досвід один одного, ми можемо вдосконалювати наші здібності горизонтально. Роль сертифікованих вчителів також важлива з точки зору педагогічного досвіду. Завдяки високій професійній підготовці та педагогічній майстерності ці педагоги здатні якісно та всебічно оцінювати різні елементи навчального процесу.

Передбачається участь вчителів, що пройшли сертифікацію, у розробці професійно-педагогічних стандартів, освітніх програм і педагогічної літератури, у проведенні фахових іспитів, забезпечуючи тим самим обов'язкове підвищення якості зазначеної документації та педагогічно-методичної літератури.

Отже, сертифікація вчителя – це можливість відзначитись у своєму професіоналізмі, перспективі кар'єрного зростання, способі самоствердження, отримати бонус за високий рівень компетентності у вигляді доплат, усвідомити якісне викладання.

Однак, в процесі сертифікації виникають певні труднощі. Згідно з дослідженнями, в більшості випадків виникають такі проблеми:

- Відсутність підтримки (а в окремих випадках, на жаль, свідомого саботажу) учасника сертифікації з боку керівництва навчального закладу.
- низька поінформованість вчителів про сертифікацію й її особливості, внаслідок чого вони відмовляються брати участь у процедурі.
- Питання, що виникають при нарахуванні додаткової плати вчителям, що сертифікуються, або врахуванні цих результатів під час атестації.

Тож на сьогодні актуальним є питання законодавчого врегулювання долучення професійного потенціалу сертифікованих педагогів до реалізації державної політики в галузі освіти.

Отже, сертифікація вчителя – це можливість відзначитись у своєму професіоналізмі, перспективі кар'єрного зростання, способі самоствердження, отримати бонус за високий рівень компетентності у вигляді доплат, усвідомити якісне викладання, а також можливість долучитися до трансформації системи освіти країни. Впровадження сертифікації є спробою знайти сучасний, відкритий та ефективний спосіб оцінювання професійної компетентності педагогів.

Висновки до розділу 3

Здійснений нами аналіз зарубіжного досвіду проведення атестації персоналу у загальноосвітніх закладах показав, що усі методики проведення атестаційної оцінки, а також способи запровадження її мотиваційного впливу на персонал заслуговують на увагу та мають певну ефективність. Проте,

важливо зазначити, що їх впровадження у діяльність вітчизняних закладів освіти потребує скрупульозного вивчення та адаптації.

Законодавством України на сьогодні рекомендовано новий аналог атестації – сертифікацію педагогічних працівників. «Сертифікація педагогічних працівників – це процедура зовнішнього оцінювання професійних компетентностей вчителя, яка здійснюється на добровільних засадах виключно за його ініціативою»[33]. Наявність сертифіката зараховується педагогу як проходження чергової чи позачергової атестації із присвоєнням, або ж збереженням кваліфікаційної категорії та педагогічного звання.

Дослідження показало, що сертифікація вчителя – це можливість відзначитись у своєму професіоналізмі, перспективі кар'єрного зростання, способі самоствердження, отримати бонус за високий рівень компетентності у вигляді доплат, усвідомити якісне викладання, а також можливість долучитися до трансформації системи освіти країни. Впровадження сертифікації є спробою знайти сучасний, відкритий та ефективний спосіб оцінювання професійної компетентності педагогів.

ВИСНОВКИ

З проведеного нами дослідження можемо зробити наступні узагальнення.

1. Вважаємо, що атестація є ефективною процедурою для визначення рівня кваліфікації практичних навиків, ділових якостей персоналу та встановлення їх придатності або ж не придатності певним робочим посадам та місцям, які вони займають чи на які претендують. Варто зауважити, що атестація стимулює розвиток ініціативи та творчої активності у працівників, і це особливо важливо в сучасних умовах господарювання. Атестація дає можливість керівникам прийняти відповідні кадрові та організаційні рішення, включаючи подальше вдосконалення існуючих форм заохочення працівників, планування кар'єрного зростання, удосконалення існуючих систем підбору та розстановки персоналу, форм методів навчання працівників тощо. Немає сумніву, що саме атестація відіграє важливу роль у покращенні якості працівників, підвищенні ефективності роботи, удосконаленні професійних здібностей працівників, підвищенні кваліфікації, зміцненні організованості та відповідальності.

2. Особливість атестації полягає в тому, що в процесі оцінки персоналу використовуються різноманітні методи оцінки характеристик працівників, так як в підготовці матеріалів і безпосередньому проведенні атестації беруть участь різні представники організації. Атестація персоналу у кожній окремій сфері діяльності має свої особливості, до прикладу: етапність проведення, мету, методи та принципи здійснення. Ефективність атестації, як одного із головних інструментів управління персоналом, здебільшого залежить від ступеню технологічності процесу й мірою оволодіння нею фахівцями, які безпосередньо здійснюють атестаційну оцінку.

3. У другому розділі роботи досліджено та проаналізовано практику оцінювання та атестації персоналу Львівської середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 7 ЛМР. Обраний нами заклад є комунальним опорним

закладом загальної середньої освіти, який надає освітні послуги у сфері повної загальної середньої освіти (початкова освіта, базова середня освіта, профільна середня освіта), забезпечує допрофільну та профільну підготовку здобувачів освіти. Стратегія розвитку Львівської середньої загальноосвітньої школи №7 на наступні п'ять років полягає в забезпеченні якісної освіти, орієнтованої на розвиток кожного учня, створенні комфортного та безпечного середовища для навчання та розвитку, використанні інноваційних технологій та методів, які допоможуть підвищити якість освіти та досягти успіху у вихованні підростаючого покоління.

4. Дослідження практичних аспектів здійснення атестації освітян показало, що у 2023 році у процедуру атестаційної оцінки запроваджується ряд змін. Останнє положення, яке визначає особливості присвоєння кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогів було затверджено Наказом № 805 Міністерства освіти і науки України 09 вересня 2022 року. Даний наказ набрав чинності із 1 вересня 2023 року. В другому параграфі другого розділу роботи нами проаналізовано основні зміни які вводяться в організацію процесу атестації.

5. Для здійснення об'єктивної оцінки ефективності системи атестації персоналу досліджуваного освітнього закладу нами проаналізована технологія проведення даної оцінки, досліджено показники успішності учнів Львівської середньої загальноосвітньої школи №7, а також проаналізовано показники самооцінювання персоналу по питаннях оцінки та атестації. Загалом ми прийшли до висновку, що у досліджуваному освітньому закладі діє ефективна система атестації та оцінювання діяльності персоналу, до проведення цього процесу в закладі відносяться сумлінно та відповідально. Персонал вчасно проходить атестацію.

6. Здійснений нами аналіз зарубіжного досвіду проведення атестації персоналу у загальноосвітніх закладах показав, що усі методики проведення атестаційної оцінки, а також способи запровадження її мотиваційного впливу на персонал заслуговують на увагу та мають певну ефективність. Проте,

важливо зазначити, що їх впровадження у діяльність вітчизняних закладів освіти потребує скрупульозного вивчення та адаптації.

7. Законодавством України на сьогодні рекомендовано новий аналог атестації – сертифікацію педагогічних працівників. «Сертифікація педагогічних працівників – це процедура зовнішнього оцінювання професійних компетентностей вчителя, яка здійснюється на добровільних засадах виключно за його ініціативою» [33]. Наявність сертифіката зараховується педагогу як проходження чергової чи позачергової атестації із присвоєнням, або ж збереженням кваліфікаційної категорії та педагогічного звання.

Дослідження показало, що сертифікація вчителя – це можливість відзначитись у своєму професіоналізмі, перспективі кар'єрного зростання, способі самоствердження, отримати бонус за високий рівень компетентності у вигляді доплат, усвідомити якісне викладання, а також можливість долучитися до трансформації системи освіти країни. Впровадження сертифікації є спробою знайти сучасний, відкритий та ефективний спосіб оцінювання професійної компетентності педагогів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Комплексна оцінка ефективності контролю персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 142–155.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Білинська М. М. *Управління змінами сфери охорони здоров'я: навч.-методичні матеріали*. К.: НАДУ, 2015. 80 с
4. Брич В. Я., Лішаба Л. В., Микитюк П.П. *Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія*. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 192с.
5. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
6. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.
7. Волкова Н. В. Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу з позиції вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 12(1). С. 134–137
8. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. *Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій*. К.: МАУП, 2004. 368 с.
9. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101–108.

- 10.Гриб С. В. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-1. С. 110 –113.
- 11.Гурак Р. Сертифікація педпрацівників – місія якісних змін у системі освіти. 2023. URL: https://osvita.ua/school/teacher-certification/88318/#google_vignette
- 12.Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С.50-54.
- 13.Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. Випуск 54 (2). С. 88–92.
- 14.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 315 с.
- 15.Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К: КНЕУ, 2003. 432 с.
- 16.Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 57–63.
- 17.Карпінський Б.А., Думич І. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С.507-511.
- 18.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
- 19.Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
- 20.Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 159 с.
- 21.Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 3. С. 355–359.
- 22.Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 520 с.

- 23.Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 125–131.
- 24.Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*.2021. Випуск 22. С. 12–18.
- 25.Малазонія З. Сутність поняття атестації персоналу як особливого виду оцінювання персоналу. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу 25 листопада 2021 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2021.*
- 26.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посібник / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021 .334 с.
- 27.Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. / 2-ге вид., перероб. і доп. Київ. НУБіП України. 2019. 408 с.
- 28.Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5873>
- 29.Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(2). С. 130–132.
- 30.Офіційний сайт Львівської області URL: <https://lv.isuo.org/schools/view/id/12759?report-year=2023>
- 31.Офіційний сайт Львівської середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 7 Львівської міської ради. URL: <https://www.school7lviv.org/>

32. Положення про атестацію педагогічних працівників. Наказ МОН України від 09 вересня 2022 року № 805 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-atestaciyu-pedagogichnih-pracivnikiv>
33. Положення про сертифікацію педагогічних працівників. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1190 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1094). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2018-%D0%BF#Text>
34. Порядок атестації педагогічних працівників. Базова правова допомога. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php>
35. Початкова школа. Основна школа. Старша школа. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
36. Пришляк-Коцан О.
37. Пришляк-Коцан О. Уточнення сутності поняття атестації персоналу організації. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VIII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 26 жовтня 2023 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
38. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180–190.
39. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607758.pdf>
40. Сертифікація вчителів: що потрібно знати? Огляд нормативних документів. URL: <https://naurok.com.ua/post/sertifikaciya-vchiteliv-scho-potribno-znati>

- 41.Склярук Т. В., Соболев І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. Вип. 27, № 2. С. 72-75.
- 42.Слюсаренко О.В. Public relations у сфері вищої освіти України. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 2-1(45). С.80-83.
- 43.Стасишин Р. О. Оцінка ризику погіршення психофізіологічного та емоційного статусу працівників, діяльність яких відбувається в умовах з підвищеною небезпекою. *Український журнал з проблем медицини праці*. 2019. Т. 15, № 3. С. 183–193.
- 44.Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с.
- 45.Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.*, 2014. № 4 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906>
- 46.Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
- 47.Шило Л. А. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 14. С. 97–102.
- 48.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 49.Щебликіна І. О. Оцінка кадрового персоналу організації в сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 139–146.