

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ГАЙДУК ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТГ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності
«Публічне управління
та адміністрування»
Гайдук Д.В.

(підпис)
Науковий керівник,
д.е.н., професор Шкільняк М.М.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2024 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТГ.....	6
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ.....	6
1.2. Характеристика елементів забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТГ	19
2.1. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу системи освіти в досліджуваній територіальній громаді.....	19
2.2. Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТГ.....	32
3.1. Пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ	32
3.2. Формування дієвої системи професійного навчання персоналу закладів освіти в контексті забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. Одним із основних пріоритетних завдань ТГ є ефективне функціонування сфери освіти, конкурентоспроможність якої формується через кадровий потенціал. При цьому заклади освіти мають можливості підвищувати освітній потенціал за допомогою надання населенню освітніх послуг, Відтак, заклади освіти підвищують освітній потенціал ТГ.

В сучасному динамічному середовищі діяльність закладів освіти постійно перебуває під впливом загроз та змін. В контексті змін, які сьогодні притаманні для кожної ТГ, на перший план висуваються нові вимоги щодо готовності педагогічного персоналу та її реалізації в сфері освіти ТГ. Разом з тим, досягнути ефективного функціонування сфери освіти ТГ можливо лише за допомогою якісного кадрового забезпечення, а довгострокового розвитку за відповідного кадрового потенціалу.

«Система освіти – один з найбільших соціальних інститутів, який органічно пов'язано з фундаментальними основами суспільного устрою, соціально-економічною, політичною організацією, із характером і домінуючою спрямованістю суспільного життя. одним з основних елементів системи освіти є заклади освіти» [2].

Персонал є основним ресурсом функціонування закладів освіти ТГ. Тому важливе значення має діяльність з розвитку кадрового потенціалу в сфері освіти ТГ. Персонал закладів освіти ТГ є умовою та джерелом їх розвитку. Важливими залишаються щодо кадрового потенціалу закладів освіти, це їх освітній та кваліфікаційний рівні, вміння щодо використання знань та досвіду. Відтак, доцільним є формування та налагодження системи розвитку кадрового потенціалу сфери освіти ТГ.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Важливість даної проблематики щодо питань пов'язаних з кадровим потенціалом його розвитком та використанням присвячені роботи багатьох вчених. Серед них великий внесок зробили О.Гавриш, І.Дашко, І. Застрожнікова, С. Лондара, С. Стойкова,

Т.Тихонова, Н. Шевчук, М. Шкільняк та ін. Проте, незважаючи на цінність наукових досліджень, недостатньо обґрунтованими є підходи щодо створення дієвої системи розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ та механізми її реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ та вироблення практичних рекомендацій щодо їх упровадження на місцевому рівні управління.

Поставленими завданнями, які вирішувалися відповідно до мети були :

- дослідити сутність та об'єктивну необхідність розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ;
- охарактеризувати методичні підходи щодо розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ;
- провести моніторинг розвитку кадрового потенціалу системи освіти в досліджуваних ТГ;
- здійснити оцінку ефективності розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ;
- розробити пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ;
- надати рекомендації щодо формування дієвої системи професійного навчання персоналу закладів освіти в контексті забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал системи освіти ТГ.

Предметом дослідження є механізм розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ.

Методи дослідження. В роботі були використані загальнонаукові методи та прийоми дослідження: історичний, діалектичний, абстрактно-логічні методи, а також метод аналізу і синтезу, аналогії і співставлення, інші економіко-статистичні прийоми і графічний метод.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчо-нормативна база, періодичні видання, монографічна література, статистична звітність закладів освіти Великоберезовицької ТГ.

Практична значущість. Пропоновані автором рекомендації щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ можуть бути використані закладами освіти ТГ.

Апробація. Результати роботи апробовані на двох науково-практичних конференціях та опубліковані тези доповідей.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає три розділи, висновки, список використаних джерел, рисунки, таблиці, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТГ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ

Важливим чинником суспільних перетворень, розвитку суспільної свідомості та розкриття потенціалу кожної людини впродовж усього її життя є освіта.

В ТГх створено базовий освітній простір, який охоплює послуги дошкільної, початкової та середньої освіти. У цьому контексті важливою є адаптація освітнього процесу в громадах до сучасних вимог, що сприятиме забезпеченню ефективної роботи системи освіти на місцевому рівні та її інтеграції в загальнонаціональні освітні структури. Це дозволить реагувати на виклики інформаційного середовища та вирішувати важливі питання, такі як забезпечення безпеки освітніх послуг, їх доступності та якості, інклюзивності, а також підтримка післявоєнного відновлення країни.

Однією з основних проблем інтенсивного розвитку ТГ є питання створення конкурентоспроможного кадрового потенціалу, особливо в сфері надання якісної освіти. Тому важливою складовою освітньої системи громади є кадри, що включають не лише професійні та кваліфікаційні характеристики працівників, але й їх здатність генерувати нові ідеї, фізіологічні та психологічні особливості, приховані таланти та уміння.

Кадровий потенціал системи освіти ТГ визначається здатністю працівників до виконання професійних обов'язків, їх кваліфікацією, творчими здібностями, а також фізіологічними, трудовими та особистісними якостями. Різноманітність складових кадрового потенціалу та його багатогранність зумовлюють різноманіття підходів до його трактування. Тому різні дослідники можуть по-різному визначати та інтерпретувати поняття кадрового потенціалу.

«І.Дашко стверджує, що кадровий потенціал це стійка сукупність явних здатностей людини та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально та просторово, що піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей» [6].

«М. Карпа акцентує увагу на тому, що кадровий потенціал - це сукупність можливостей здійснювати професійну діяльність в органах публічної влади, яка характеризується системою таких показників, як освітній і кваліфікаційний рівень, моральні цінності, культурне середовище, етичні показники» [12].

«Л. Михалевська розглядає кадровий потенціал як сукупність здатностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися в професійній сфері; поліфункціональне поняття, що характеризує закладені та набуті здібності особистості, можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок» [20].

Зазначимо, що кадровий потенціал системи освіти безпосередньо впливає на діяльність закладів освіти, а отже і на досягнення ними поставлених цілей. Відтак, для досягнення поставлених цілей доцільно розвивати кадровий потенціал. Взаємодія досягнення цілей закладу освіти та управління кадровим потенціалом подана на рисунку 1.1.

Зауважимо, що в діяльності персоналу, їх здібності, можливості, якості можуть бути як задіяними або не задіяними. Це свідчить про те, що вони є гнучкими і можуть змінюватися та розвиватися. Саме цим аспектом визначається необхідність розвитку кадрового потенціалу, який повинен здійснюватися на постійній основі.



Рис. 1.1. Взаємодія кадрового потенціалу та цілей закладу освіти

Метою розвитку кадрового потенціалу системи освіти є досягнення проміжних цілей та принципів управління персоналом, які включають правила, норми та основні засади, що можуть бути застосовані керівниками в процесі управління. Кадровий потенціал є важливим стратегічним напрямом розвитку освітньої сфери в цілому. Водночас необхідно розробити та впровадити таку кадрову стратегію, яка б враховувала теорії управління освітою, суспільні тенденції та економічну ситуацію.

Розвиток кадрового потенціалу в системі освіти ТГ має відбуватись у межах управління кадровими ресурсами та організацією загалом і бути безперервним процесом. Кадровий потенціал системи освіти ТГ оцінюється за кількісними та якісними показниками. Кількість персоналу залежить від обсягу робіт та можливостей, які вони мають, а якісні характеристики визначають рівень відповідності професійної кваліфікації працівників вимогам освітньої сфери та показникам ефективності їх праці.

Відтак, кадровий потенціал системи освіти має кілька специфічних особливостей, які оцінюються за кількісними показниками, такими як склад та структура персоналу, чисельність працівників у сфері освіти, середній вік та

стаж роботи, рівень плинності кадрів, середня заробітна плата, а також її порівняння з виплатами в інших організаціях. Окрім цього, кадровий потенціал характеризується якісними аспектами, такими як стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання і навички, кваліфікація, трудова та інноваційна активність, професіоналізм, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності. Важливою складовою є наявність ефективної системи управління персоналом та оцінка можливостей працівників.

Розмір кадрового потенціалу в системі освіти залежить як від кількості, так і від якості персоналу, який формується через індивідуальний потенціал кожного працівника, а також через вплив різних чинників мікро- та макросередовища освітньої сфери. Ці умови дозволяють забезпечувати як освітньо-кваліфікаційний, так і професійний розвиток працівників.

Разом з тим, розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ вимагає концентрації уваги не тільки на освітньому потенціалі, а й на розвитку культурно-особистісного потенціалу, потенціалу системи управління. При цьому необхідним є для ефективного розвитку кадрового потенціалу системи освіти врахування та вдосконалення всіх його складових.

Отже, кадровий потенціал системи освіти ТГ характеризується сукупністю індивідуального потенціалу кожного окремого працівника та потенціалу виробничого колективу, кожен з яких, у свою чергу, складається із дрібніших потенціалів (рис. 1.2).

«В контексті наукових підходів до визначення поняття *розвиток кадрового потенціалу* Л. Гармідер розглядає це поняття в двох аспектах. По-перше, з позицій працівника, розвиток – це найважливіша характеристика, що відображає як якісну зміну працівників, пов'язану з виникненням нового, яке відбувається у результаті управляючих дій та за ініціативою самих працівників для забезпечення їх відповідності умовам діяльності і самореалізації, так і якісний стан працівника в певний момент часу. По-друге, з позицій організації, розвиток кадрового потенціалу виступає як підсистема системи управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу

організації на якість працівників для досягнення нового більш високого якісного рівня кадрового потенціалу, що забезпечує розвиток організації для виконання завдань» [5].



Рис. 1.2. Структура кадрового потенціалу системи освіти ТГ

Л. Гармідер зазначає, що «розвиток кадрового потенціалу – це процес дискретної, складної трансформаційної дії організації на вдосконалення характеристик кадрового потенціалу для самореалізації і своєчасного формування додаткових характеристик, що забезпечують розвиток організації» [5].

Зазначимо, що знизити ефективність розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ можуть як зовнішні та і внутрішні виклики: непередбачувана безпекова ситуація, знижена цінність педагогічної освіти, престижність професії вчителя, зменшений потенціал для кадрового поповнення; обмежені фінансові ресурси для реалізації освітніх інноваційних проектів тощо. Водночас, розвиток кадрового потенціалу - це частина кадрової політики сфери освіти, яка спрямовується для того, щоб забезпечити ефективний, згуртований, й відповідальний, високопродуктивний колектив для реалізації можливостей

зкладів освіти адекватно реагувати на зміни як в зовнішньому так і в внутрішньому середовищах.

У сучасних умовах розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ важливою є неперервність процесу, відкритість, активна інтеграція, доступність інформації, а також пріоритет самоосвіти протягом усієї професійної діяльності. Крім того, навчання має бути наближене до потреб фахівців і їх можливостей. Це зумовлює зміну педагогічних ролей учасників освітнього процесу, де взаємодія стає паритетною та орієнтованою на людину.

У цьому контексті важливо, щоб працівники освітньої системи володіли необхідною системою знань та інформації, задовольняючи свої потреби у здобутті важливих знань та освоєнні методів їх практичного застосування. Таким чином, забезпечення якості освітнього процесу не обмежується лише наявністю вищої освіти у персоналу, а вимагає також конкурентоспроможності та орієнтації на надання якісних освітніх послуг.

«В системі освіти розвиток кадрового потенціалу ТГ залежить від рівня професійно-педагогічної культури педагога, його здатності до постійного особистісного та професійного зростання, що має вплив на якість освіти молодого покоління, його підготовку до самостійного життя. Підвищення кваліфікації вчителя має стати його потребою. Рушійним та визначальним чинником цього процесу повинен бути мотив. Упевнений у своїх силах, наділений певним статусом у колективі вчитель може підніматися на вищий щабель піраміди майстерності. У процесі власного професійного розвитку він виступає в ролі суб'єкта, який активно діє в двох напрямках: пошуку нових ідей, набуття нових знань та генерування власних ідей, перевірки їх дієвості. При цьому, в сучасних умовах виконання складних функцій освіти, пов'язаних із підвищення якості освіти та стимулюванням особистісного розвитку учнів, вимагає постійної неперервної освіти та самоосвіти вчителя» [1].

Водночас, спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування сфери освіти ТГ.

«Розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ передбачає постійні капіталовкладення у підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок та здобуття знань. Тому організація має проводити заходи, що підвищують конкурентоспроможність працівників а, відповідно, й конкурентоспроможність організації, загалом» [24].

Отже, підвищення якості освіти прямо залежить від персоналу. В цьому контексті важливим чинником розвитку закладів освіти є висока ефективність їх кадрової політики, що в першу чергу визначається високим кадровим потенціалом працівників освітніх закладів.

1.2. Характеристика елементів забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ

Для забезпечення ефективної роботи закладів освіти, безперервного вдосконалення їх результативності та покращення конкурентоспроможності, важливим є розвиток кадрового потенціалу. При цьому необхідно упорядкувати всі процеси, пов'язані з кадровим управлінням. Основа функціонування закладу освіти повинна полягати у висококваліфікованих і освічених працівниках, тому важливо стимулювати їх до продуктивної праці за допомогою системи управління кадровим потенціалом. Таким чином, для ефективного розвитку висококваліфікованого кадрового потенціалу потрібно враховувати та постійно вдосконалювати всі його складові. Елементи, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ подані на рисунку 1.3.

Організаційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу ТГ полягає у тісній взаємодії всіх внутрішніх структурних підрозділів і служб освітньої сфери, що відповідають за розробку та прийняття управлінських рішень з окремих аспектів кадрової діяльності. Вони також несуть відповідальність за результати цих рішень. Основою організаційного забезпечення є структура управління кадровою діяльністю в освіті, яка визначається органами влади. Ключовими елементами цієї діяльності є керівники, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

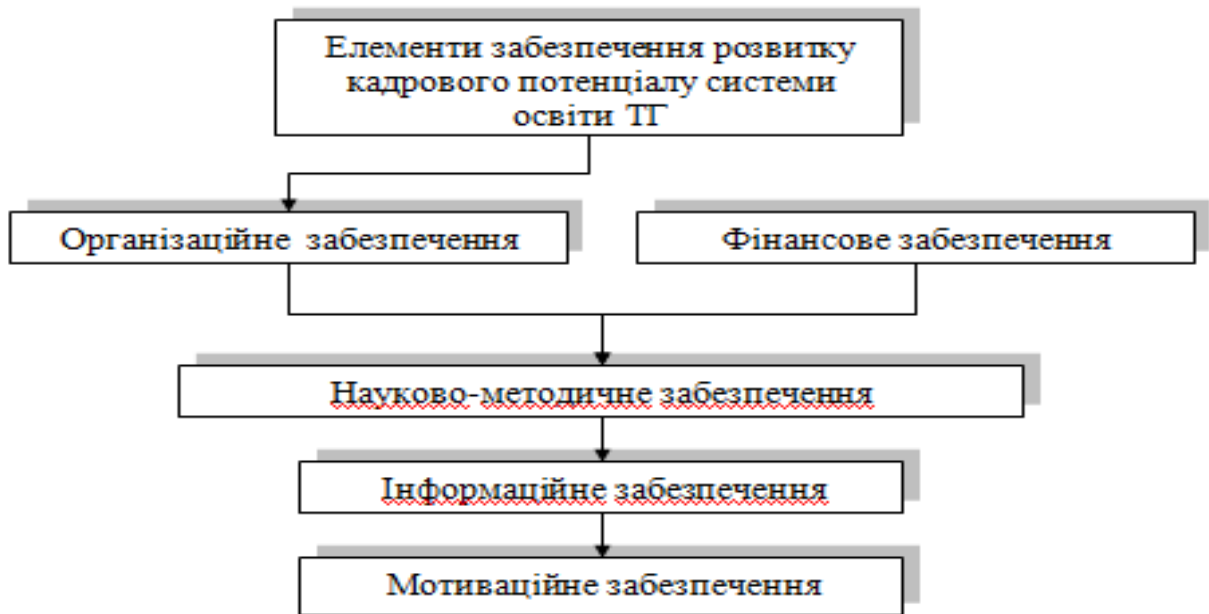


Рис. 1.1. Елементи забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ

Науково-методичне забезпечення полягає у створенні єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які встановлюють правила, норми та вимоги для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком кадрового потенціалу системи освіти ТГ.

«Науково-методичне забезпечення розвитку кадрового потенціалу спрямовується на забезпечення ефективності процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників сфери освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання» [17].

«Фінансове забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ характеризується коштами, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. При цьому необхідністю є створення надійної системи акумулювання та залучення коштів, спрямованих на формування і

оновлення професійних якостей провідних працівників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку сфери освіти» [3].

«Для інформаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ характерним є сукупність реалізованих управлінських рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно включає оперативна інформація, інформація щодо планування чисельності персоналу та професійного підбору працівників, нормативно-довідкова інформація, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, нормуванням праці, охороною праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці тощо» [2].

Мотиваційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ відіграє немаловажне значення. Для досягнення максимальних економічних та соціальних результатів діяльності в сфері освіти застосовують основні складові механізму - це мотиваційні чинники, які мають різну природу, під впливом яких має місце мотиваційна дія. Водночас, під впливом різноманітних чинників (зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці тому) формується мотиваційна поведінка персоналу. Відтак, доцільним є проведення мотиваційного моніторингу працівників сфери освіти, який дозволить вчасно отримувати актуальну інформацію, що є необхідною для прийняття своєчасних управлінських рішень. Отже, якісний склад кадрового потенціалу системи освіти визначатиме мотиваційна складова, що буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу і сприятиме його розвитку.

Разом з тим, покращення кількісно-якісних характеристик персоналу закладів освіти, де основними складовими є вибір форм та методів навчання і підвищення кваліфікації працівників сфери освіти та організація процесу навчання, підвищення кваліфікації персоналу передбачає розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ.

Зазначимо, що ефективність розвитку кадрового потенціалу значною мірою залежить від зовнішніх умов, тому головним завданням у цьому контексті є його адаптація до змін цих умов та відновлення. Наприклад, стан ринку праці, кадрове законодавство та інші фактори мають суттєвий вплив на розвиток кадрового потенціалу в системі освіти, оскільки вони визначають можливості для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів.

В контексті дослідження розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ важливе значення мають принципи на яких має ґрунтуватися управлінський вплив на цей розвиток. (рис.1.2).

Для принципу існування стратегії характерним є наявність стратегії розвитку на рівні сфери освіти і формування завдань відповідно до загальної стратегії на нижчих рівнях функціонування. Так, наприклад, кадрова стратегія та стратегія розвитку кадрового потенціалу залежать від загальної стратегії сфери освіти.



Рис. 1.2. Принципи управлінського впливу на розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ

Принцип трансформації критеріїв оцінки ефективності кадрового потенціалу в освіті полягає в тому, що для оцінки рівня кадрового потенціалу необхідно враховувати різноманітні показники, такі як рівень заробітної плати, інтелектуальний капітал, продуктивність праці та інші фактори.

Принцип зворотного зв'язку передбачає, що стратегія управління розвитком кадрового потенціалу повинна враховувати зміни у зовнішньому середовищі та коригувати цілі і завдання з урахуванням цих змін.

Принцип верховенства ієрархії управління над кадровими інтересами вказує на те, що кадрові інтереси повинні бути підпорядковані загальним цілям і завданням сфери освіти.

Принцип поєднання централізації стратегії і децентралізації функцій полягає в оптимальному делегуванні повноважень на рівні конкретного закладу освіти.

Принцип комплексності повноважень означає, що на рівні обов'язків працівника та покладених на нього завдань він має право на отримання відповідних повноважень для їх виконання.

Принцип нагляду вимагає контролю за кінцевими результатами роботи персоналу, а принцип координації забезпечує двосторонній зв'язок між усіма працівниками закладу освіти.

Принцип адаптивності планування вказує на можливість коригування планів з урахуванням змін конкретної ситуації, таких як кризові ситуації в закладі освіти.

Принцип комплексного підходу до управлінського впливу на розвиток кадрового потенціалу системи освіти підкреслює необхідність перегляду кадрової політики та розвитку кадрового потенціалу як взаємопов'язаного і єдиного процесу. У рамках цього підходу важливо бачити систему освіти як цілісне утворення, в якому всі елементи працюють з урахуванням кінцевих результатів, до яких необхідно прагнути. Це означає, що кожен аспект розвитку кадрового потенціалу має бути пов'язаний з іншими і орієнтований на загальну мету, створення ефективної та адаптованої до змін освітньої системи.

Принцип співробітництва в управлінні кадровим потенціалом акцентує увагу на тому, що ефективне управління повинно здійснюватися з урахуванням участі працівників та їхніх інтересів. У такому підході керівництво не є одноосібним, воно передбачає взаємодію з персоналом, залучення його до процесів прийняття рішень і розвитку організації, що сприяє створенню більш мотивованого та зацікавленого колективу.

Принцип мотивації персоналу є важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу, оскільки він дає змогу розкривати потенціал працівників, забезпечуючи їхній особистісний та професійний розвиток. Мотивація дозволяє зменшити кількість не реалізованих можливостей, сприяючи повному

використанню здібностей і навичок працівників, що позитивно впливає на ефективність роботи в цілому.

Принцип цільової орієнтації розвитку визначає важливість чіткого планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу. Це включає навчання, підвищення кваліфікації працівників та інші заходи, що сприяють їхньому професійному зростанню. Завдяки такій орієнтації можна забезпечити відповідність кадрового потенціалу сучасним вимогам і викликам, що постають перед системою освіти.

Принцип єдності технології та організації праці полягає в тому, що зміни в технологіях, зокрема в освітніх методах і підходах, обов'язково повинні супроводжуватися змінами в організації праці. Це стосується як процесів навчання, так і підбору нового персоналу для освітніх закладів. Сучасні технології вимагають адаптації організаційних структур та процедур, щоб забезпечити ефективне функціонування освітнього процесу.

Принцип активної взаємодії сторін у процесі змін організації є важливою умовою розвитку кадрового потенціалу. Для успішного розвитку та впровадження змін в організації необхідна тісна співпраця між усіма учасниками освітнього процесу — керівниками, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. При цьому взаємодія повинна бути узгоджена з головними принципами діяльності освітнього закладу, такими як ефективність та економічність, що допомагає досягти результатів із мінімальними витратами та максимальним використанням потенціалу кожного працівника.

Зазначимо, що спроможність постійно розвивати кадровий потенціал сфери освіти є одним із основних чинників ефективного функціонування будь-якого закладу освіти. Відтак високий рівень розвитку кадрового потенціалу системи освіти досягається через професійну підготовку персоналу сфери освіти; організацію виробничої адаптації працівників; забезпечення повного використання інтересів, здібностей та нахилів персоналу; здійснення атестації працівників та планування їх кар'єри.

Таким чином, для підтримки кадрового потенціалу закладу освіти на належному рівні доцільно здійснювати його розвиток через постійне оновлення знань, умінь, навичок працівників, підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня, що сприятиме досягненню стратегічних цілей закладу освіти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТГ

2.1. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу системи освіти в досліджуваній територіальній громаді

Реалізація завдань у сфері освіти ТГ а контексті забезпечення доступу до якісних освітніх послуг має супроводжуватися відстеженням й поточною регуляцією будь-якого процесу в освіті, зокрема, розвитку кадрового потенціалу системи освіти. При цьому, це має здійснюватися за допомогою моніторингу, який здійснює функцію зовнішнього і внутрішнього векторного відстеження динаміки розвитку суб'єкта діяльності системи освіти та інформаційно-регулятивний супровід розвитку кадрового потенціалу. Відтак, нами проведений моніторинг розвитку кадрового потенціалу системи освіти Великоберезовицької ТГ.

«Великоберезовицька ТГ Тернопільської області з адміністративним центром у селищі Велика Березовиця була створена відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України №724-р. від 12 червня 2020 року. Громада об'єднала тринадцять населених пунктів» [19]. Організаційна структура якої подана на рисунку 2.1. Організаційна структура селищної ради віддзеркалює повноваження, реалізацію яких вона прийняла на себе, як орган місцевого самоврядування. Кожне повноваження селищної ради закріплено за певним структурним підрозділом або посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації.

«Пріоритетом досліджуваної ТГ є забезпечення конституційних прав та рівності прав громадян для отримання ними якісної освіти, підвищення рівня охоплення дітей дошкільною освітою» [28].

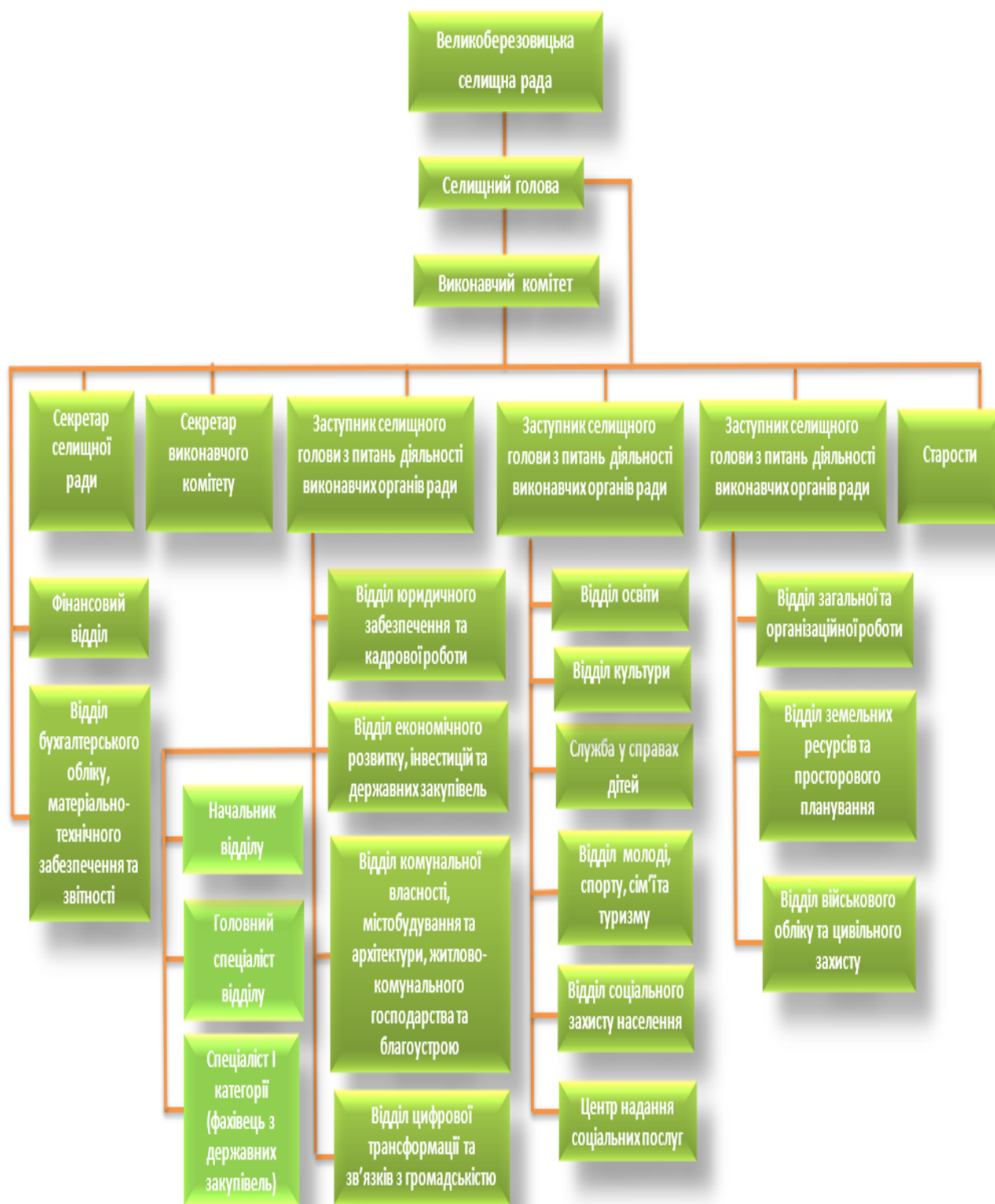


Рис. 2.1 Організаційна структура Великобerezовицької селищної ради

«Разом з тим, важливими є оновлення та удосконалення змісту, форми і методів організації навчальної програми, збереження та вдосконалення мережі дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до потреб ТГ, забезпечення належного рівня їх поточного утримання та функціонування, сприяння збереженню здоров'я дітей, забезпечення всіх раціональним, якісним та безпечним харчуванням, впровадження нових технологій з розвитку освіти» [31].

На території Великоберезовицької ТГ функціонують сім комунальних закладів, зокрема: п'ять ліцеїв та дві гімназії. Система освіти досліджуваної ТГ представлена на рисунку 2.2.

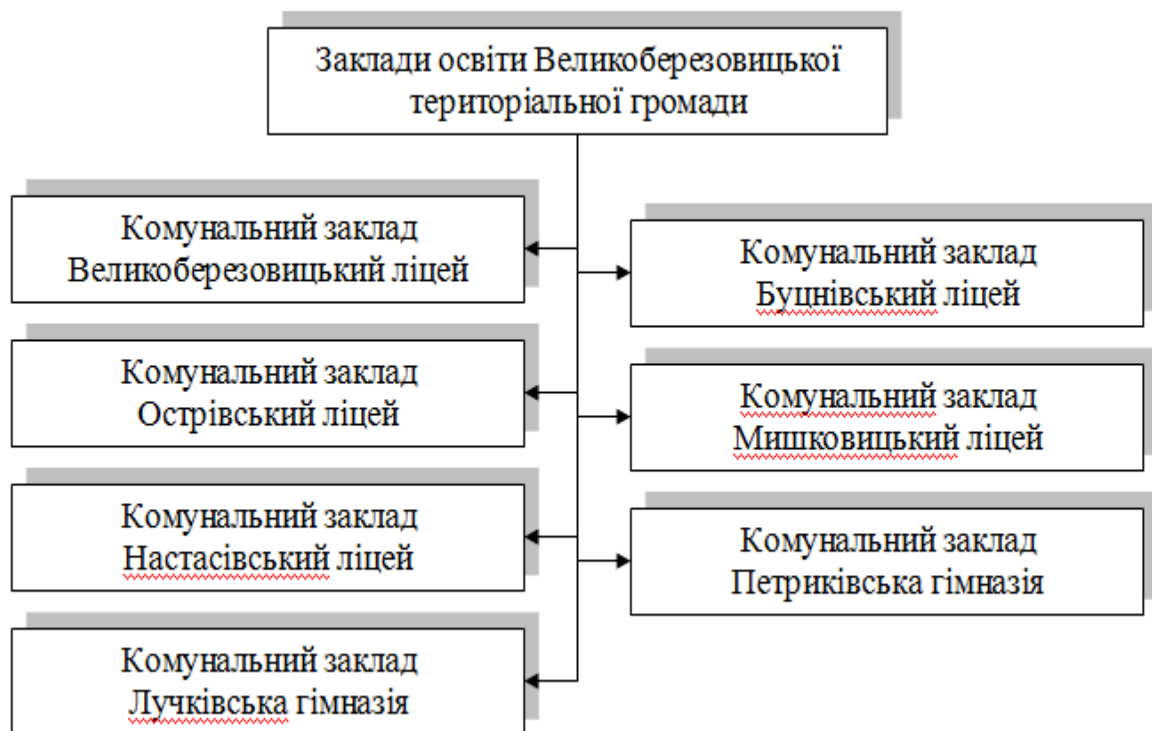


Рис.2.2. Заклади освіти Великоберезовицької ТГ

Зазначимо, що на території громади заклади загальної середньої та дошкільної освіти є збалансованими та суттєво не змінювалися.

«Найгострішими проблемами є відсутність або переповненість закладів дошкільної освіти в населених пунктах: Петриків, Велика Березовиця, Острів, Буцнів, а також потреба у будівництві нової школи у селищі Велика Березовиця. Для забезпечення якісного доступу мешканців до освітніх послуг

потрібно першочергово виконати наступні завдання: завершити будівництво нової школи на 600 дітей в смт. Велика Березовиця; реконструювати існуюче приміщення школи під заклад дошкільної освіти; відкрити додаткову групу в закладі дошкільної освіти *Дзвіночок* села Острів, відкрити заклад дошкільної освіти на 120 місць в селі Петриків» [19].

У Великоберезовицькій територіальній громаді в закладах освіти згідно штатного розпису працює 354 особи, з них: 246 осіб (69%) педагогічних працівників та 108 осіб (31%) інших працівників (рис.2.3).

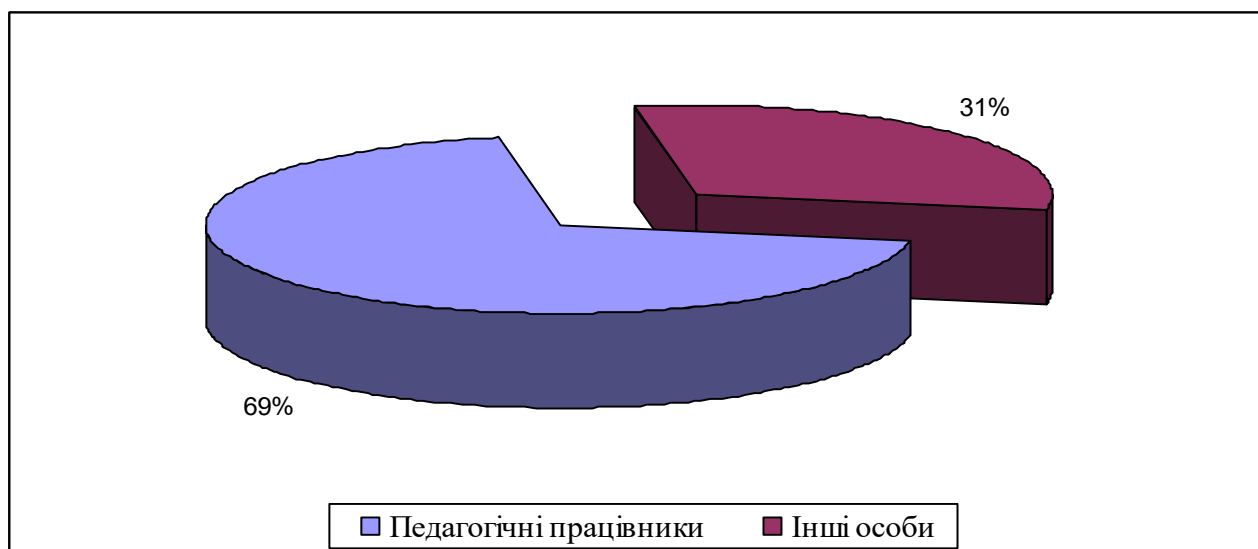


Рис.2.3. Питома вага персоналу закладів освіти Великоберезовицької ТГ

Нами здійснений аналіз рівня освіти персоналу закладів освіти ТГ станом на 01.09.2024 року, який свідчить, про те, що повну вищу педагогічну освіту мають 89% (229 осіб), що характеризує про високий освітній рівень кадрового потенціалу. При цьому, повну вищу непедагогічну освіту мають 2% (5 осіб), базову вищу освіту мають 25 (4 особи), іншу середню спеціальну – 5% (13 осіб) (рис.2.4). У відповідності до представлених показників нами визначено показник рівня освіченості (P_o) персоналу закладів освіти, який розраховується відношенням кількості персоналу із вищою освітою до кількості персоналу із середньою спеціальною освітою. Отже, рівень освіченості (P_o) = 7,4.

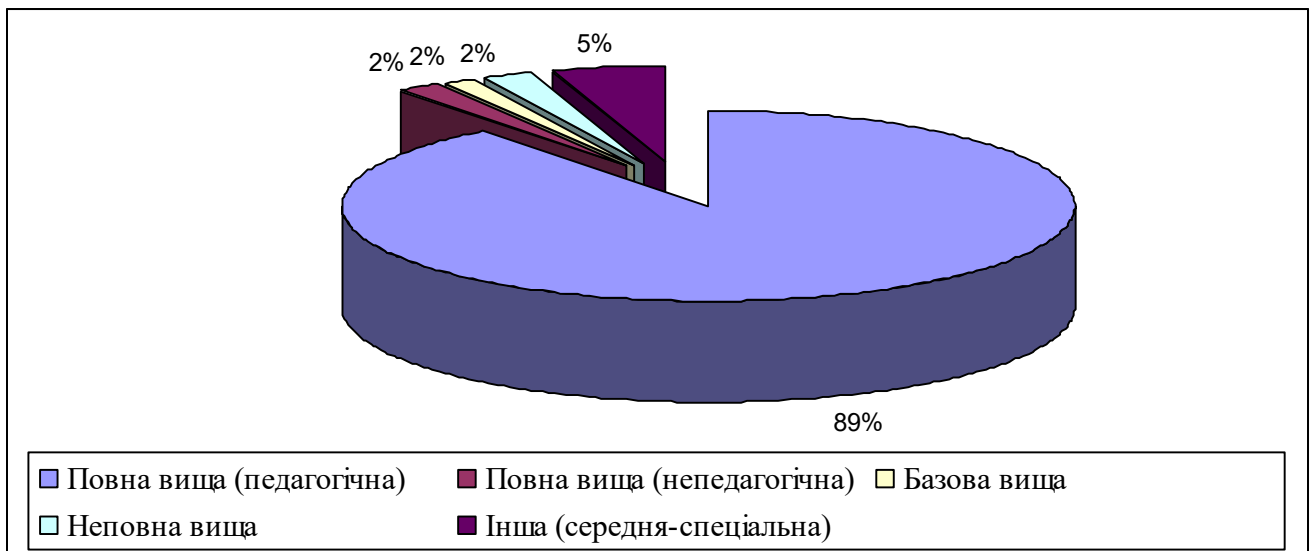


Рис.2.4. Питома вага персоналу закладів освіти Великоберезовицької ТГ за освітою станом на 01.09.2024 року

Аналізуючи рівень кваліфікації кадрів досліджуваних закладів освіти, станом на 01.09.2024 року можна зазначити, що освітня сфера досліджуваної ТГ досить добре забезпечена кваліфікованим персоналом. Вищу кваліфікаційну категорію мають 39% (125 осіб), першу, другу кваліфікаційну категорію та спеціаліста мають 28% (98 осіб), вчителів методистів є – 9% (28 осіб), старших вчителів – 16 % (56 осіб), а іншого персоналу першого, другого та третього розрядів – 3% (12 осіб) та 5% обслуговуючого персоналу (рис.2.5). У відповідності до представлених показників нами визначено показник рівня кваліфікації (R_k), який розраховується як відношення кількості висококваліфікованих працівників до менш кваліфікованих. Отже, рівень кваліфікації персоналу закладів освіти становить $(R_k) = 0,96$.

Для підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу закладів освіти доцільно його розвивати та підвищувати рівень їх кваліфікації. Відтак, розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ здійснюється Комунальним закладом Великоберезовицької селищної ради «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» (надалі – центр), який є підзвітним і підконтрольним Великоберезовицькій селищній раді, підпорядковується селищному голові та його заступникам і діє у відповідності до Статуту закладу (додаток А).

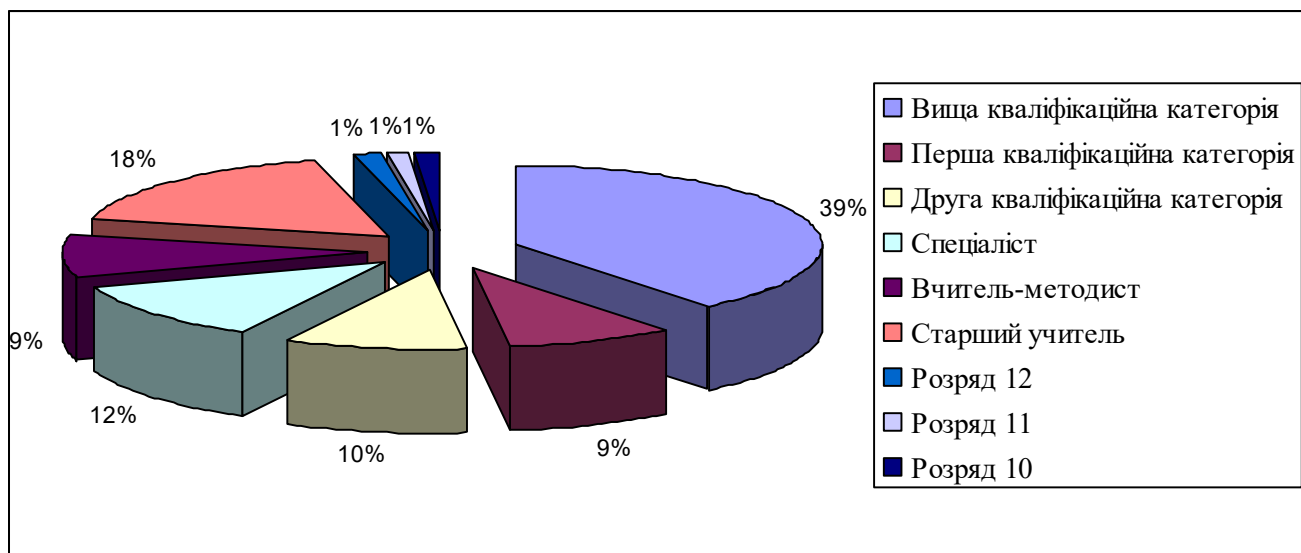


Рис.2.5. Питома вага персоналу закладів освіти Великоберезовицької ТГ за кваліфікацією станом на 01.09.2024 року

«Персонал центру здійснює свою діяльність відповідно до штатного розпису, який затверджує селищна рада. Очолює Центр - директор, до складу також входять три ставки консультантів. Основою діяльності Центру є законність, персональна відповідальність, взаємодія з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, закладами дошкільної, загальної середньої освіти, установами та організаціями в галузі освіти» [19].

В контексті своєї діяльності досліджуванним Центром виконуються наступні завдання та функції:

- «надання консультативної підтримки педагогічним працівниками з питань планування та визначення траєкторії їхнього професійного розвитку, проведення супервізії, розроблення внутрішніх документів закладу освіти, освітніх програм, навчальних програм з навчальних предметів, а також особливостей організації освітнього процесу у закладах освіти за різними формами здобуття освіти, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання;

- сприяння професійному розвитку педагогічних працівників, зокрема шляхом впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого,

діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій;

- координації діяльності професійних спільнот педагогічних працівників;
- узагальнення та поширення інформації з питань професійного розвитку педагогічних працівників;
- формування баз даних програм підвищення кваліфікації, інших джерел інформації, необхідних для професійного розвитку педагогічних працівників, та їх оприлюднення на власному вебсайті;
- взаємодія та співпраця з місцевими органами виконавчої влади, органами та установами забезпечення якості освіти, закладами освіти, міжнародними та громадськими організаціями, засобами масової інформації з питань діяльності Центру;
- надання психологічної підтримки педагогічним працівникам;
- інші функції, що випливають із покладених на Центр завдань» [19].

Таким чином, проведений нами моніторинг розвитку кадрового потенціалу системи освіти в досліджуваній територіальній громаді свідчить про те, що для забезпечення ефективної діяльності закладів освіти та досягнення ними поставлених цілей необхідним є об'єднання можливостей і здібностей всього персоналу, а ефективність кадрового потенціалу залежить від його компетентного розвитку керівниками закладів освіти.

2.2. Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ

Надання високоякісних та доступних освітніх послуг жителям досліджуваної ТГ, значною мірою залежить від ефективного розвитку кадрового потенціалу системи освіти. Відтак оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу закладів освіти ТГ залежать від рівня освіти та компетентності персоналу, готовності до нововведень та творчого пошуку, його професійної підготовка, перепідготовки та підвищення кваліфікації. При цьому,

чим вищий рівень кваліфікації персоналу закладів освіти, тим складніші завдання вони можуть вирішувати, і тим ефективнішою і конкурентоспроможною стає сфера освіти ТГ. Розвиток кадрового потенціалу повинен відповідати цілям закладу освіти задля підвищення освіти та кваліфікації працівників. Відтак, відповідно до цілей визначаються напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу у сфері професійних, інноваційних, творчих, креативних здібностей працівників закладів освіти (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Елементи розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ

Важливим чинником ефективної діяльності закладів освіти ТГ є наявність кадрів, які здатні на належному рівні виконувати поставлені завдання. Проте, політика розвитку кадрового потенціалу системи освіти Великоберезовицької ТГ ґрунтується на мотивуючих чинниках працівників, що дозволяє забезпечувати запровадження нових ідей для мотивації та стимулювання працівників до самоосвіти і саморозвитку.

Ефективність розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ можна оцінювати через співвідношення досягнутих результатів до кількості та якості використаних здібностей працівників. Це означає, що важливим показником є

ступінь досягнення поставлених цілей у порівнянні з тим, наскільки ефективно кожен працівник використав свої професійні та особистісні ресурси для досягнення цих цілей. У такому контексті ефективність розвитку кадрового потенціалу має дві основні площини: по-перше, ефективність безпосередньої діяльності працівників освітніх закладів, а по-друге, ефективність управлінських процесів, що сприяють розвитку їхніх професійних можливостей.

Особливу увагу слід приділяти якісним показникам роботи працівників, таким як професіоналізм, комунікативні навички та здатність ефективно співпрацювати з іншими. Ці характеристики безпосередньо впливають на результативність навчального процесу та взаємодію з учнями. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то важливо виділяти два етапи цього процесу: перший — це професійна підготовка персоналу, яка забезпечує формування базових знань і навичок, і другий — заходи, спрямовані на поглиблення та розширення кваліфікації, що дозволяє працівнику освіти оновлювати свої знання та адаптуватися до нових вимог і викликів у професійній сфері.

«В контексті розвитку кадрового потенціалу системи освіти Центр професійного розвитку педагогічних працівників досліджуваної селищної ради провадить діяльність з урахуванням таких принципів, як демократизм і гуманізм, людиноцентризм, навчання впродовж життя, множинності форм підвищення кваліфікації та свободи їх вибору, мобільності застосування професійних здібностей педагогічних працівників, їх академічної свободи та доброчесності, інтеграції у міжнародний освітній та науковий простір» [19].

Важливу роль в розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ відіграє підвищення кваліфікації працівників закладів освіти. Водночас, це навчання після одержання працівниками відповідної освіти та яке спрямовується на оновлення знань для ефективного виконання завдань. Разом з тим, підвищення кваліфікації персоналу закладів освіти в ТГ обумовлюється зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним

старінням їх знань. При здійсненні вибору форм підвищення кваліфікації враховується категорія персоналу, попередні форми підвищення кваліфікації, зміст та рівень їх спеціальної підготовки тощо. Відтак, вибір конкретної форми підвищення кваліфікації залежить від шабля, на якому перебуває працівник, його посади.

Зазначимо, що за 2022-2024 роки персоналом закладів освіти досліджуваної ТГ була підвищена кваліфікація за очною і дистанційною формами навчання (рис.2.7). Так, за очною формою навчання підвищило 26% (180 осіб) педагогічних працівників, а за дистанційною формою навчання - 74% (500 осіб).

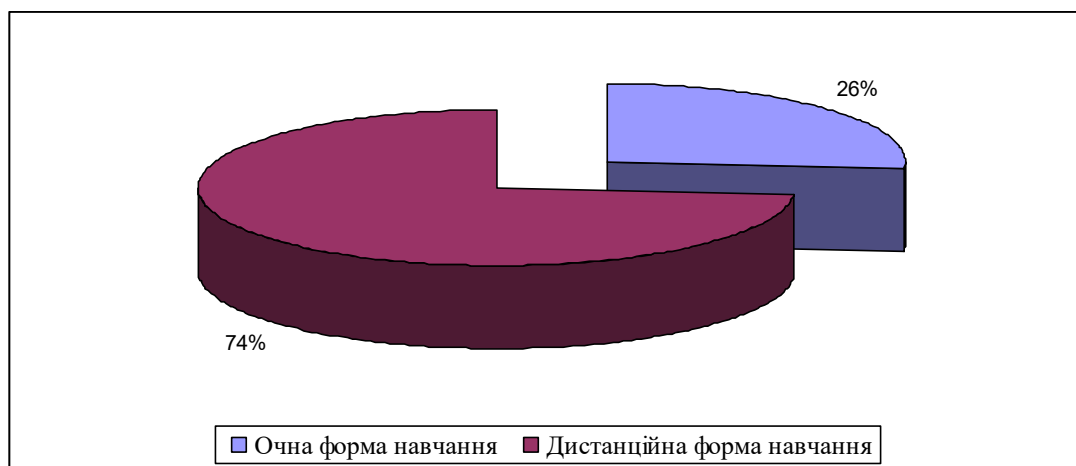


Рис.2.7. Питова вага персоналу закладів освіти Великоберезовицької ТГ, які підвищили кваліфікацію у 2022-2024 роках

В контексті розвитку кадрового потенціалу системи освіти проводиться систематична робота з підвищення кваліфікації персоналу закладів освіти досліджуваної ТГ.

«Персонал закладів освіти проходить курси підвищення кваліфікації у таких закладах, як: Тернопільський обласний комунальний інститут післядипломної педагогічної освіти, ТОВ Академія цифрового розвитку, УДСЯОУ, Британська рада в Україні, EdERA, ГО НППУ, ГО Агенція розвитку освітньої політики, ТОВ ЕДЮКЕЙШНАЛ ЕРА, ГС Освіторія, ГО ІППО, ПНЗ Київський інститут післядипломної педагогічної освіти, Навчай для України, ГО Фонд підтримки інформаційного забезпечення студентів, МОН України ГС

Освіторія, Всеосвіта, Центр інноваційної освіти Просвіт, Державна установа Навчально-методичний центр з питань якості освіти та ДСЯО у Тернопільській області, Видавничий дім освіта, PROMETHEUS» [19].

Зазначимо, що навчання на курсах підвищення кваліфікації не тільки розвиває кадровий потенціал системи освіти, але й дає можливість налагоджувати тісні зовнішні зв'язки та співпрацю на різних ієрархічних рівнях, забезпечуючи при цьому надходження інформації до спеціалістів усіх рівнів досліджуваних закладів освіти, сприяє покращенню якості надання освітніх послуг населенню, стимулює обмін думками та досвідом, підтримує зв'язок теорії з практикою та підвищує престижність праці в закладах освіти ТГ. Відтак, персонал закладів освіти Великоберезовицької ТГ проходив у 2022-2024 роках навчання на курсах підвищення кваліфікації за відповідною тематикою (табл.2.2).

З метою виявлення рівня розвитку кадрового потенціалу закладу освіти та подальшої стабілізації кадрових змін нами було проведено соціологічне опитування серед педагогічних працівників Комунального закладу Великоберезовицького ліцею. В опитуванні взяло участь 22 респонденти, а кожний критерій оцінювався в межах до 5 балів.

Результати опитування продемонстрували, що за умов значного зниження рівня життя різних категорій населення та зміни їх відношення до праці зросло мотивування зовнішніх результатів праці. При цьому, пріоритетність досліджуваних питань була наступною: 1, 2 і 3 місця за відповідями свідчать про задоволеність персоналу процесом навчання, можливостями їх розвитку та належними відносинами в колективі. Інші ранги продемонстрували більш низхідні тенденції за результатами опитування (табл. 2.9).

Таблиця 2.2

**Тематика навчання на курсах підвищення кваліфікації
персоналу закладів освіти Великоберезовицької ТГ у 2022-2024 роках**

№	Тематика навчання
1	Розвиток професійних компетентностей
2	Перша <u>домедична</u> допомога в умовах війни
3	Цифрові інструменти GOOGLE для освіти
4	«Підготовка експертів до оцінювання професійних компетентностей вчителів початкових класів під час сертифікації – 2022»
5	«Наставництво у закладах загальної середньої освіти»
6	«Школа для всіх»
7	«STEM-школа»
8	«Наш парламент: досліджуємо, розуміємо, впливаємо. Методика викладання курсу за вибором для здобувачів освіти (8)9 класу ЗЗСО»
9	«Інструменти виявлення та подолання навчальних втрат»
10	«Вчителі 2.0: <u>онлайн-курс</u> із професійного розвитку та наставництва»
11	«Цифровий учитель»
12	«Оцінювання без знецінювання»
13	Наздоженемо: практичні аспекти подолання освітніх втрат з математики «Дізнайся: про дистанційне і змішане навчання»
14	«Інтеграція інформатики в освітній процес інших навчальних предметів НУШ»
15	«Інклюзивна НУШ: Відкриваючи двері до рівних можливостей»
16	Класне керівництво НУШ: виклики, інструменти та можливості
17	«Підготовка експертів до оцінювання професійних компетентностей вчителів української мови та літератури, які реалізують Державний стандарт базової середньої освіти на першому циклі у 2023 році»
18	«Сміливі навчати»
19	«Можливості PowerPoint у роботі сучасного вчителя. Історія»
20	«Захист України». Навчання вчителів роботи з <u>симуляторами FPV дронів</u> . Захист України»

Продовження таблиці 2.2

21	« <u>Онлайн – курс</u> для вчителів початкової школи»
22	«Інклюзивне навчання: командна взаємодія педагогічного колективу і фахівців ІРЦ»
23	«Фахівці: ролі та їх поєднання у закладах освіти»
24	«Спільна мета: підтримка родин військовослужбовців»
25	Курси підвищення кваліфікації вчителів, які забезпечують реалізацію Державного стандарту базової середньої освіти в другому циклі базової середньої освіти (базове предметне навчання) у 2024/2025 навчальному році
26	Професійна діяльність учителів, які навчають учнів 5 (6) класів базової школи в умовах реалізації Державного стандарту базової середньої освіти відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»
27	Протидія та попередження <u>булінгу-цькуванню</u> в закладах освіти
28	Академічна доброчесність
29	Школа стійкості
30	Підготовка експертів до оцінювання професійних компетентностей вчителів <i>математики/ навчальних предметів (інтегрованих курсів) громадянської та історичної освітньої галузі та/або освітньої галузі «Суспільствознавство» / української мови та літератури, які реалізують Державний стандарт базової середньої освіти на першому циклі у 2024 році</i>
31	Інструменти виявлення та подолання навчальних втрат
32	Інституційний аудит та розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти
33	НУШ: базова середня освіта
34	Подолання перешкод та забезпечення успішності в інклюзивній освіті
35	Виклики для КПІС у новому навчальному році
36	Практичні аспекти подолання освітніх втрат у початковій школі

Таблиця 2.9.

Ранжування питань щодо рівня розвитку кадрового потенціалу за оцінкою респондентів Комунального закладу Великоберезовицького ліцею

<u>Критерії</u>	<u>Сума балів</u>	<u>Ранги</u>	<u>Частка значимості критеріїв в сумі балів, %</u>
<u>Якою мірою Ви задоволені умовами праці у вашому закладі освіти?</u>	61	5	11
<u>Наявні можливості навчання працівників закладу освіти *</u>	75	2	13,2
<u>На скільки Ви задоволені навчанням запропонованим вашим закладом освіти? *</u>	78	1	13,7
<u>Можливості брати участь у будь-яких тренінгах*</u>	55	8	9,40
<u>Можливості для підвищення кваліфікації *</u>	68	3	12,0
<u>Перспективи професійного зростання *</u>	65	4	11,4
<u>Відносини у колективі (соціально - психологічний клімат) *</u>	50	9	8,8
<u>Дотримання принципів справедливості та обґрунтованості при визначенні посадових обов'язків, розподілів навантажень та доручень. *</u>	56	7	9,9
<u>Відповідність розвитку кадрового потенціалу закладу освіти мотиваційним потребам працівників *</u>	60	6	10,6
<u>Всього</u>	568	-	100,0

Отже, для забезпечення ефективної діяльності в контексті розвитку кадрового потенціалу закладам освіти ТГ доцільно: забезпечити високу якість кадрового потенціалу закладу освіти, що потребуватиме відповідної інвестиційної підтримки, яка буде сприяти формуванню якісних показників працівників, таких як освіченість, професіоналізм, відданість, компетентність, мотивованість; володіння новітніми управлінськими технологіями, ефективне функціонування системи підготовки спеціалістів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТГ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ

Трансформаційні процеси, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя України вимагають від суспільства та держави нового ставлення до питання розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ. В контексті розробки пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ надається підвищена увага людському чиннику, а застосування сучасних технологій визначає успіх функціонування закладів освіти в цілому, що забезпечує в подальшому їх конкурентоспроможність. При цьому жителі досліджуваної громади потребують нових якісних освітніх послуг, нових ідей. Все це створює нові вимоги до персоналу, його компетенції та вмінь. Водночас, це досягти можна за допомогою розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ.

«Т. О. Погорелова, зазначає, що на рівні організації кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу даної організації до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно організації, щоб реалізувати місію організації» [25]. Тому, ми вважаємо, що «для успішного розвитку будь-яких елементів кадрового потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібраний персонал, якісне його навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для проявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання» [25].

«В закладах освіти ТГ важливою є якість їх кадрового потенціалу, для якої характерним є кваліфікація – рівень професійної придатності, який свідчить про сукупну наявність у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду та трудових навичок, що є необхідними для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю»

[16]. Разом з тим, кваліфікація персоналу взаємопов'язана з характером та змістом праці, її різноманітністю та складністю. Відтак, розвиток кадрового потенціалу системи освіти залежить від ефективної та дієвої системи професійно-кваліфікаційної підготовки (підвищення кваліфікації) та розвитку персоналу. Водночас, розвиток кадрового потенціалу повинен базуватися на взаємній зацікавленості та вигоді як працівників, так і закладу освіти.

Ми вважаємо, що удосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ доцільно здійснювати у оперативному та стратегічному напрямках.

Так, оперативний напрям розвитку кадрового потенціалу доцільно проводити у розрізі трьох рівнів:

- «на рівні організаційних структур: доцільно створити спеціальний підрозділ з управління кадровим потенціалом, який буде займатися усіма питаннями щодо розвитку кадрів закладів освіти, зміни організаційної структури, навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, формування та здійснення мотиваційних заходів, створення, запровадження та контроль за виконанням програм з розвитку працівників, моніторинг зовнішніх потреб суспільства та вимог до діяльності закладів освіти;

- на рівні процесів в закладах освіти: це повинна бути формалізація усіх процесів, що відносяться до управління розвитком кадрового потенціалу;

- на рівні технологій закладів освіти: доцільно створити єдину систему, технологію, яка буде контролювати дотримання нормативно-правової бази розвитку кадрового потенціалу» [2].

Вдосконалення розвитку кадрового потенціалу за допомогою стратегічного підходу означає об'єднання усіх видів діяльності з кадрами для досягнення однієї стратегічної цілі розвитку закладу освіти, а саме:

- «пошук нових напрямів навчання кадрів, нових джерел отримання сучасної інформації, способів підвищення кваліфікації, планування ділової кар'єри працівників;

- аналіз мотиваційних заходів в закладах освіти, проведення соціологічних опитувань персоналу для формування нових мотиваційних програм;
- проведення заходів для розкриття креативності та ідейності кадрів» [2].

Отже, використання оперативного та стратегічного напрямів допоможуть створити базу щодо розвитку кадрового потенціалу в закладі освіти.

Ми вважаємо, що в контексті удосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу системи освіти в досліджуваній ТГ доцільним є розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка розпочинається з зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку досліджуваних закладів освіти, з фактичним станом працівників. Процес формування стратегії розвитку кадрового потенціалу системи освіти в ТГ подано на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Процес формування стратегії розвитку кадрового потенціалу системи освіти в досліджуваній ТГ

Зазначимо, що розвиток кадрового потенціалу системи освіти полягає у створенні оптимальної комбінації методів та варіантів навчання, підготовки, стимулювання до праці та мотивації працівників. Ефективна комбінація усіх форм повинна мінімізувати кадрові втрати та підвищити кадровий потенціал закладів освіти досліджуваної ТГ.

В контексті адаптації кадрового потенціалу до трансформаційних змін важливе значення має запровадження новітніх підходів до розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ. Водночас, запровадження новітніх підходів до розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ передбачає послідовні етапи, дотримання яких дасть можливість створити закладам освіти досліджуваної ТГ ефективний кадровий потенціал. Відтак, такими етапами є:

- «оцінка та діагностика наявного кадрового потенціалу закладів освіти досліджуваної ТГ;
- формування положень чи внесення необхідних коректив до наявних положень про кадрову діяльність в закладах освіти ТГ;
- розробка та затвердження інноваційних технологій розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ;
- впровадження інноваційної технології роботи з кадрами;
- визначення відповідальних осіб за дотримання етапів впровадження інноваційної технології роботи з кадрами» [19].

Вважаємо, що для якісного виконання завдань закладами освіти доцільно використовувати процес розвитку кадрового потенціалу поданого на рисунку 3.2. Відтак, врахування усіх можливих методів удосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу, нами виокремлено відповідні напрями діяльності, дотримання яких допоможе сформувати високий кадровий потенціал закладів освіти досліджуваної ТГ.

Важливою складовою стратегії розвитку кадрового потенціалу закладів освіти ТГ є удосконалення системи мотивації персоналу до підвищення кваліфікації. Мотивація, як морального, так і матеріального характеру, стимулює працівників до постійного професійного зростання, що позитивно

впливає на якість освітнього процесу та підвищує ефективність роботи освітніх закладів.



Рис. 3.2 Модель процесу розвитку кадрового потенціалу закладу освіти досліджуваної ТГ

Для морального стимулювання персоналу в процесі підвищення кваліфікації варто застосовувати різноманітні заходи, такі як усна або письмова подяка, присвоєння почесних звань — наприклад, «Кращий вчитель року», «Почесний працівник», «Почесний (заслужений) наставник». Крім того, варто розглядати можливість занесення імені працівника до книги або на дошку пошани, що є визнанням їхніх заслуг і стимулює не лише їх, а й інших до покращення результатів.

Матеріальне стимулювання має бути спрямоване на нагородження працівників за досягнення в підвищенні професійних знань і навичок. Це може включати підвищення розмірів індивідуальних премій у межах діючих

положень загального преміювання, що стане додатковим стимулом для працівників до професійного зростання. У такий спосіб поєднання морального та матеріального стимулювання сприяє створенню мотиваційного середовища, яке підвищує рівень кваліфікації персоналу та ефективність роботи освітніх установ ТГ.

Нами запропоновано впровадити в закладах освіти досліджуваної ТГ систему плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди персоналу визначається не його посадою в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для закладу освіти компетенціями (знаннями) та створення спеціальної системи преміювання за підсумками роботи закладу освіти.

В закладах освіти досліджуваної ТГ важливим є розвиток кадрового потенціалу. Так, наприклад, у Великобerezовицькому ліцеї станом на 01.09.2024 року загальна кількість інтернів 5 осіб, з них: 3 осіб мають педагогічну освіту, а 2 осіб її здобувають (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Кількісна характеристика інтернів у Великобerezовицькому ліцеї
станом на 01.09.2024 року**

№		Кількість	Освіта
1.	Загальна кількість інтернів у закладі освіти	5	
2.	Кількість інтернів, що не мають педагогічної освіти	-	
3.	Кількість інтернів, що здобувають педагогічну освіту	2	
4.	Кількість інтернів – педагогічних працівників, що працюють у 1-4 класах (зокрема, які мають педагогічну освіту, які не мають педагогічної освіти, які здобувають педагогічну освіту).	1	мають педагогічну освіту
5.	Кількість інтернів – педагогічних працівників, які забезпечують реалізацію освітніх галузей у 5-11 класах за окремими галузями освіти (кількість всіх інтернів, що викладають за окремою освітньою галуззю, зокрема які мають педагогічну освіту, які не мають педагогічної освіти, які здобувають педагогічну освіту).	1	мають педагогічну освіту
6.	Кількість інтернів – педагогічних працівників, що працюють на інших посадах (зокрема: практичний психолог, соціальний педагог, асистент вчителя, педагог-організатор, вчитель логопед/дефектолог, вихователь групи подовженого дня, вихователь у закладі освіти інтернатного типу).	1 2	мають педагогічну освіту здобувають (асистент вчителя, керівник гуртка)

Зазначимо, що важливим стимулюючим чинником розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ є кар'єра персоналу. Працівники повинні уявляти свою перспективу та знати можливі напрями зосередження своїх зусиль, що надасть їм впевненості у майбутньому та буде стимулювати прагнення до підвищення свого професійного рівня.

Таким чином для вдосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу системи освіти досліджуваної ТГ доцільним є застосування новітніх освітніх технологій; проведення моніторингу ефективності навчання; розроблення та використання методики оцінки професійної підготовки персоналу; забезпечення якісної організації та проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації.

3.2. Формування дієвої системи професійного навчання персоналу закладів освіти в контексті забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу

У ТГ, де формується базовий освітній простір, кадровий потенціал має ключову роль у наданні послуг дошкільної, початкової та загальної середньої освіти. Враховуючи сучасні вимоги, важливим є забезпечення розвитку освіти на рівні громади, що дозволить системі освіти органічно інтегруватися в освітні системи вищих рівнів. Це створить умови для ефективної адаптації до викликів глобалізованого інформаційного середовища.

Крім того, важливими є такі аспекти, як забезпечення доступності, якості та інклюзивності освітніх послуг, що має сприяти не лише підвищенню рівня освіти, а й підтримці післявоєнного оновлення країни. У цьому контексті стає необхідним розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ. Тільки за умов наявності кваліфікованих і мотивованих кадрів можна забезпечити успішну діяльність освітніх закладів, які здатні реалізовувати ці завдання та відповідати сучасним вимогам.

«У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти *Нова українська школа* на період до 2029 року

зазначено, що сучасна українська школа потребує вчителя, який зможе стати агентом змін, прагне особистого і професійного зростання та здатний навчатися протягом життя» [21].

У сучасних умовах персонал закладів освіти повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. При цьому досягнути високих результатів в закладі освіти можливо тільки тоді, якщо його персонал володіє знаннями, уміннями, навиками, які можна досягати в процесі розвитку.

Механізм розвитку кадрового потенціалу досліджуваних закладів освіти ТГ реалізується через систему навчання. Разом з тим, серед значної кількості методів навчання доцільно виокремити: наставництво, навчання на робочих місцях, самовдосконалення, введення в посадові обов'язки, ротація робіт, дистанційне навчання, планові курси удосконалювання, консультування. В освітніх закладах досліджуваної ТГ процес розвитку кадрового потенціалу полягає у запровадженні нових ідей для мотивації працівників та стимулювання їх до саморозвитку та самоосвіти. Відтак, для ефективного розвитку кадрового потенціалу системи освіти доцільно створювати стратегію розвитку персоналу.

І. Курисько вважає «стратегію розвитку персоналу основною функціональною стратегією організації. За його словами стратегія розвитку персоналу являє собою програму конкретних дій, що дозволяє ефективно формувати, розвивати та використовувати кадровий потенціал для забезпечення досягнення мети організації» [15].

Зазначимо, що розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ через систему професійного навчання призводить до забезпечення високим професіоналізмом персоналу, здатного найбільш ефективно вирішувати необхідні завдання та виконувати функції на місцевому рівні. Разом з тим, система повинна дозволити кожному працівнику реалізувати право на розвиток особистості, збагачення своїх знань, професійних навичок та вмінь, реалізацію особистої кар'єри та інтересів. Відтак, формування дієвої системи професійного навчання характеризує набуття та вдосконалення професійних

знань, умінь та навичок персоналом закладів освіти досліджуваної ТГ, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

У системі освіти важливим є впровадження компетентнісного підходу, який забезпечує не лише знання, але й уміння та навички, необхідні для успішної діяльності у реальному житті. Для цього важливо враховувати проблеми, що можуть виникнути під час впровадження такого підходу в закладах освіти ТГ. Оскільки якість освіти безпосередньо залежить від кваліфікації педагогічних кадрів, одним з ключових аспектів є забезпечення кадрових умов, що відповідають вимогам нормативних документів.

Тільки висококваліфіковані педагоги, які мають відповідні знання та навички, здатні ефективно реалізовувати компетентнісний підхід у навчальному процесі. Тому, важливим є не лише підвищення кваліфікації педагогів, але й забезпечення їхнього професійного розвитку, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості освіти.

«Розвиток кадрового потенціалу неможливий без масштабного методичного супроводу. Методична служба вимагає кадрового посилення та технологічної модернізації, включаючи впровадження сучасних методів управління знаннями, використання ІКТ, організації мережевої професійної взаємодії. Створення інтелектуального та професійного потенціалу в муніципальному управлінні освітою, що відповідає сучасним завданням, передбачає навчання стратегічному менеджменту керівників муніципальних систем освіти та освітніх установ; навчання моніторингової діяльності та стратегічного планування розвитку муніципальної системи освіти керівників муніципальних методичних служб» [17].

«Так, в 2024 році на базі Острівського ліцею досліджуваної ТГ було проведено методичну студію для практичних психологів та соціальних педагогів закладів освіти Великоберезовицької селищної ради *Пріоритетні напрями роботи психологічної служби в системі освіти України у 2024/2025 навчальному році*» [8]. «Під час проведення студії педагогічні працівники були

ознайомлені з нормативно-правовими документами у сфері діяльності персоналу психологічної служби, особливостями роботи психолога та соціального педагога в новому навчальному році. Головним пріоритетом діяльності психологічної служби в закладах освіти є розв'язання освітніх та виховних завдань, що сприятиме збереженню психологічного здоров'я всіх учасників освітнього процесу. Фахівцям психологічної служби рекомендовано зосередити свою увагу на збереженні ментального здоров'я, відновленні соціально-психологічного благополуччя учасників освітнього процесу: максимум просвітництва і профілактики, діагностики з метою визначення осіб, кому потрібна фахова допомога та її якісне проведення. При цьому, важливим було питання підвищення професійної компетентності практичних психологів та соціальних педагогів у напрямку оволодіння сучасними технологіями психологічної допомоги» [19].

Зазначимо, що у досліджуваних закладах освіти організація професійного навчання їх працівників здійснюється з урахуванням потреб і специфіки напрямів освітньої діяльності.

«Професійний розвиток педагогічних працівників закладів освіти ТГ – це безперервний процес вдосконалення набутих та освоєння нових професійних та загальних компетентностей, необхідних для професійної діяльності. Водночас, професійне зростання персоналу закладів освіти здійснюється за допомогою формальної та неформальної освіти, стажування, підвищення кваліфікації. При цьому може навчання може здійснюватися за загальними або індивідуальними планами та формами. Отже, педагогічний працівник визначає вектор професійного розвитку та змістовну його частину» [23].

Розвиток кадрового потенціалу закладів освіти може забезпечуватися за допомогою підвищення кваліфікації, що є обов'язковою складовою системи забезпечення якості освіти в закладах освіти. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників може здійснюватися за програмою підвищення кваліфікації, а саме за допомогою участі персоналу у семінарах, майстер-класах, практикумах, вебінарах, тренінгах тощо. При цьому, професійна

компетентність є показником рівня кваліфікації сучасного вчителя. Професійна компетентність педагога – це складна, багаторівнева структура, яка може формуватися в поєднанні теоретичних знань з практичними вміннями, досвідом та особистісними якостями.

«Основними напрямками підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти досліджуваної ТГ є: розвиток професійних компетентностей; психолого-фізіологічні особливості здобувачів освіти певного віку; створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, особливості інклюзивного навчання, забезпечення додаткової підтримки в освітньому процесі дітей з особливими освітніми потребами; використання інформаційно-комунікативних та цифрових технологій в освітньому процесі, включаючи електронне навчання, інформаційну та кібернетичну безпеку; мовленнєва, цифрова, комунікаційна, інклюзивна, емоційно-етична компетентність; розвиток управлінської компетентності тощо» [19].

Важливе значення в контексті розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ має стажування персоналу, що є складовою професійного розвитку педагогічних працівників.

«Відповідно до ч. 6 статті 18 Закону України *Про освіту* стажування - це набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань» [28]. Для педагогічних працівників закладів освіти стажування може здійснюватися в закладах освіти, установах, організаціях.

Безперечно шляхом до професійної майстерності та обов'язковими умовами для набуття педагогічними працівниками закладів освіти професійної компетентності є саморозвиток та самовдосконалення.

«Професійний саморозвиток педагога здійснюється упродовж його професійної діяльності, тому зовнішніми умовами названого процесу є зміни, які відбуваються в системі освіти, нові вимоги до компетентностей педагога, поява нових методик навчання, курси підвищення кваліфікації» [33].

Ми вважаємо, що в контексті розвитку кадрового потенціалу, основними компонентами системи безперервного творчого саморозвитку педагогічного працівника в процесі його післядипломної освіти є цілепокладання; методи самоосвітньої і самовиховної діяльності та методичної роботи, що включають методичну, науково-методичну, науково-теоретичну, філософську і культурологічну підготовку педагогічного працівника; результати як перехід педагогічного працівника з одного рівня творчої діяльності на більш високий. Нами запропонована система безперервного творчого саморозвитку педагогічного працівника в процесі його післядипломної освіти (3.3).

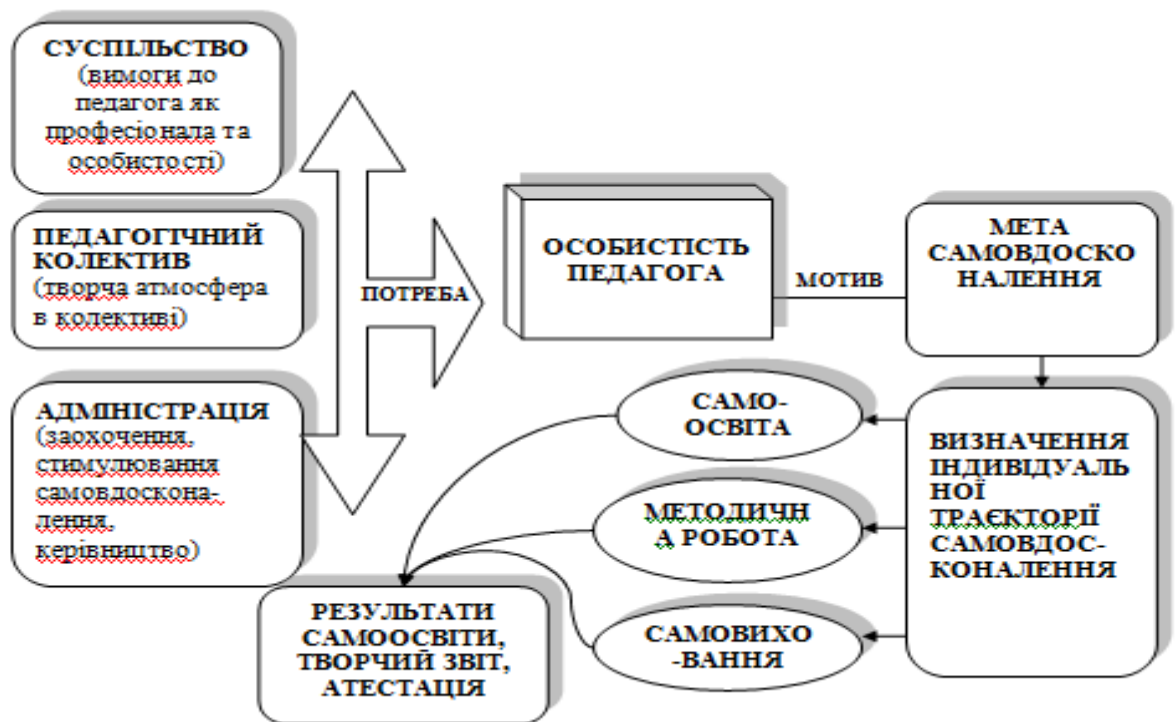


Рис. 3.3. Система неперервного самовдосконалення педагогічного працівника закладу освіти в процесі післядипломної освіти

Отже, доцільність формування дієвої системи професійного навчання персоналу закладів освіти ТГ в контексті забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу полягає у: «створенні належних умов для професійного зростання та підвищення кваліфікації педагогічних працівників; удосконаленні механізму мотивації педагогічних працівників для їх безперервного професійного

зростання; удосконаленні системи рейтингового оцінювання діяльності педагогічного персоналу; запровадженні програм стажування педагогічного персоналу». При цьому, система безперервного вдосконалення професійної компетентності, педагогічної майстерності, повинна забезпечити просування педагогічного персоналу від одного рівня оволодіння творчою діяльністю до іншого, більш високого.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження на тему: «Розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ» дало змогу виокремити такі висновки та пропозиції:

1. Дослідження теоретико-методичних аспектів розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ дозволяє зробити висновок, що розвиток кадрового потенціалу є стратегічно важливим напрямом у загальному розвитку освітньої сфери. Це не лише забезпечує виконання проміжних цілей і принципів управління персоналом, але й формує основу для ефективного управління. Управління кадровим потенціалом передбачає застосування певних правил, норм і принципів, які визначають дії керівників на всіх етапах освітнього процесу.

Ключовим елементом для досягнення успіху є постійні інвестиції в підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, розвиток нових професійних навичок та здобуття знань. Важливими є також заходи, які проводять освітні заклади для підвищення конкурентоспроможності не лише окремих педагогів, але й самого закладу. Це дозволяє створити умови для підвищення якості освітніх послуг, забезпечити розвиток інноваційних практик та підвищити ефективність роботи навчальних закладів у цілому.

2. Охарактеризовано елементи забезпечення розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ, зокрема: організаційне, фінансове, забезпечення, науково-методичне, інформаційне та мотиваційне забезпечення. Обґрунтовано, що ефективність розвитку кадрового потенціалу значною мірою визначається зовнішніми умовами, тому головним завданням в контексті розвитку кадрового потенціалу є його адаптація до цих умов та відновлення. Високий рівень розвитку кадрового потенціалу системи освіти досягається через професійну підготовку персоналу сфери освіти; організацію виробничої адаптації працівників; забезпечення повного використання інтересів, здібностей та нахилів персоналу; здійснення атестації працівників та планування їх кар'єри.

3. Проведений нами моніторинг розвитку кадрового потенціалу системи освіти Великобerezовицької ТГ свідчить про те, що на її території функціонують сім комунальних закладів, зокрема: п'ять ліцеїв та дві гімназії. Розвиток кадрового потенціалу системи освіти ТГ здійснюється Комунальним закладом Великобerezовицької селищної ради «Центр професійного розвитку педагогічних працівників», який є підзвітним і підконтрольним селищній раді. Для забезпечення ефективної діяльності закладів освіти та досягнення ними поставлених цілей необхідним є об'єднання можливостей і здібностей всього педагогічного персоналу.

4. Доведено, що оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу закладів освіти ТГ залежать від рівня освіти та компетентності персоналу, готовності до нововведень та творчого пошуку, його професійної підготовка, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Водночас, чим вищий рівень кваліфікації персоналу закладів освіти, тим складніші завдання вони можуть вирішувати, і тим ефективнішою і конкурентоспроможною стає сфера освіти ТГ. Обґрунтовано, що для підвищення освіти та кваліфікації педагогічних працівників розвиток кадрового потенціалу повинен відповідати цілям закладу освіти та відповідно до яких визначаються напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу у сфері професійних, інноваційних, творчих, креативних здібностей працівників закладів освіти.

5. Зазначимо, що навчання на курсах підвищення кваліфікації є важливим інструментом для розвитку кадрового потенціалу системи освіти. Такі курси дозволяють педагогічним працівникам не лише оновлювати свої професійні знання, але й створювати можливості для встановлення тісних зовнішніх зв'язків і співпраці на різних ієрархічних рівнях. Цей процес забезпечує ефективний обмін інформацією між спеціалістами різних рівнів у закладах освіти, що сприяє покращенню якості надання освітніх послуг населенню.

Крім того, курси підвищення кваліфікації стимулюють обмін думками та досвідом серед педагогів, що є важливим для впровадження нових освітніх практик та підвищення загального рівня освіти. Така взаємодія та обмін

дозволяють вчасно реагувати на зміни в освітньому процесі, впроваджувати інновації та поліпшувати якість навчання.

6. Доцільним є вдосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу системи освіти ТГ в оперативному та стратегічному напрямках. Доцільно створити підрозділ з управління кадровим потенціалом, який буде займатися усіма питаннями щодо розвитку кадрів закладів освіти та створити єдину систему, технологію, яка буде контролювати дотримання нормативно-правової бази розвитку кадрового потенціалу. Вдосконалення розвитку кадрового потенціалу за допомогою стратегічного підходу означає об'єднання усіх видів діяльності з кадрами для досягнення однієї стратегічної цілі розвитку закладу освіти.

7. Нами запропоновано впровадити в закладах освіти досліджуваної ТГ систему плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди персоналу визначатиметься не його посадою в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для закладу освіти компетенціями (знаннями) та створення спеціальної системи преміювання за підсумками роботи закладу освіти. А також запропонована система безперервного творчого саморозвитку педагогічного працівника в процесі його післядипломної освіти.

8. Доцільним є розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка розпочинається з зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку досліджуваних закладів освіти, з фактичним станом педагогічних працівників, а також формування дієвої системи професійного навчання, що характеризуватиме набуття та вдосконалення професійних знань, умінь, навичок персоналом закладів освіти досліджуваної ТГ, а це забезпечить відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.