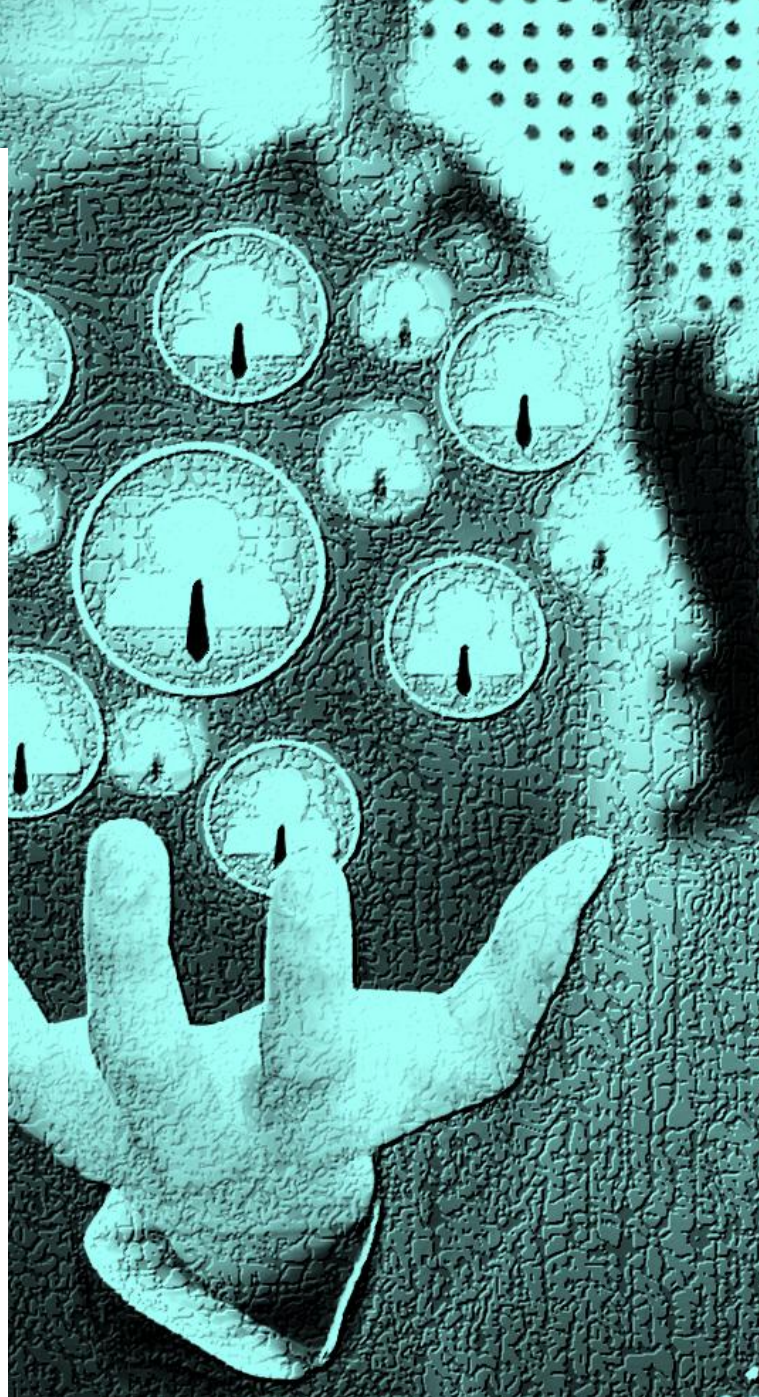


ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Інститут професійної освіти
НАПН України

2025



УДК 378.046.4:005.95

Р 15

Рекомендовано до друку

Вченою радою Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України
(протокол № 12 від 30 жовтня 2025 р.).

Рецензенти:

Ковальчук Василь Іванович, доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу освітніх вимірювань Державної установи «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти»;

Базиль Людмила Олександрівна, доктор педагогічних наук, професор, учений секретар Інституту професійної освіти НАПН України.

Р 15 Радкевич В., Гуржій А., Пригодій М., Романова Г.

Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти:

методичний посібник. – Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2026. – 73 с.

Методичний посібник присвячений теоретичним і практичним аспектам управління людськими ресурсами в закладах професійної освіти. У виданні систематизовано сучасні підходи та технології планування кадрових потреб, добору, адаптації, розвитку та оцінювання персоналу, а також окреслено стратегії формування ефективної системи мотивації й організаційної культури. Особливу увагу приділено цифровим HR-інструментам, інноваційним методам управління, використанню HR-аналітики та практичним механізмам забезпечення професійного зростання педагогічних і адміністративних працівників. Посібник містить методичні рекомендації, алгоритми дій, шаблони управлінських документів, кейси та завдання для практичного застосування.

Посібник адресований керівникам і заступникам керівників закладів професійної освіти, фахівцям кадрових служб, методистам, педагогічним працівникам, слухачам курсів підвищення кваліфікації, аспірантам та дослідникам у галузі управління освітою. Матеріали видання можуть бути використані для організації управлінської діяльності, модернізації кадрової політики, впровадження сучасних HR-технологій та забезпечення підвищення якості освітнього процесу в умовах реформування та цифрової трансформації системи професійної освіти.

УДК 378.046.4:005.95

Цитувати як: Радкевич, В., Гуржій, А., Пригодій, М., & Романова, Г. (2026). *Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти: методичний посібник*. Інститут професійної освіти НАПН України. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18394660>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....	6
1.1. Сутність і структура людських ресурсів	6
1.2. Основні функції управління персоналом: планування, підбір, розвиток, мотивація, оцінювання	8
1.3. Особливості організаційної культури закладу професійної освіти	12
1.4. Законодавчі та нормативні аспекти управління персоналом	14
РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	17
2.1. Планування потреб у кадрах	17
2.2. Стратегії розвитку педагогічних та адміністративних кадрів	20
2.3. Професійне навчання та підвищення кваліфікації	22
2.4. Кар'єрне зростання і кадровий резерв.....	23
РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	26
3.1. Теорії мотивації і їх застосування у професійній освіті	26
3.2. Система матеріального та нематеріального стимулювання	28
3.3. Психологічні аспекти мотивації педагогів та співробітників	31
3.4. Практичні кейси стимулювання ефективності праці	33
РОЗДІЛ 4. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	37
4.1. Критерії та показники оцінювання роботи педагогів та адміністрації	37
4.2. Методи контролю та оцінки: атестації, опитування, KPI	40
4.3. Зворотний зв'язок та корекційні заходи	42
4.4. Система підвищення ефективності на основі оцінювання	45

РОЗДІЛ 5. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У HR.....	48
5.1. Електронні системи управління персоналом.....	48
5.2. Платформи для професійного розвитку та навчання.....	51
5.3. Аналітика та HR-метрики	53
5.4. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами.....	56
РОЗДІЛ 6. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ	59
6.1. Алгоритм підбору та адаптації персоналу	59
6.2. Приклади посадових інструкцій та шаблонів документів.....	62
6.3. Рекомендації з формування команди та організаційної культури.....	65
6.4. Тестові завдання, кейси, вправи для тренінгів	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ПОСИЛАНЬ	72

ВСТУП

Сучасний етап розвитку професійної освіти в Україні характеризується трансформацією змісту, форм і методів підготовки фахівців відповідно до потреб ринку праці, інтеграційних європейських процесів та технологічного поступу. В умовах зростання конкуренції між закладами освіти, цифровізації управлінських процесів, посилення вимог до якості освітніх послуг і формування гнучких моделей професійної підготовки ключовим чинником ефективного функціонування закладу стають людські ресурси. Саме вони визначають інтелектуальний, інноваційний і соціально-культурний потенціал організації, забезпечують її здатність до стратегічного розвитку, адаптації та підвищення якості освітньої діяльності.

Управління людськими ресурсами у закладах професійної освіти – це комплексна, системна діяльність, спрямована на формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу педагога, майстра виробничого навчання, адміністративного працівника та інших фахівців, які забезпечують освітній процес. Від ефективності застосування HR-технологій залежить здатність закладу відповідати викликам сучасності, забезпечувати безперервний професійний розвиток персоналу, підтримувати позитивний освітній імідж та формувати конкурентоспроможне освітнє середовище.

Метою даного методичного посібника є комплексне висвітлення теоретичних засад і практичних рішень щодо ефективного управління людськими ресурсами у закладах професійної освіти. Посібник розкриває сутність, структуру та функціональні компоненти HR-менеджменту, обґрунтовує моделі планування, підбору та адаптації персоналу, аналізує сучасні системи мотивації, оцінювання та професійного розвитку педагогічних кадрів. Особливу увагу приділено цифровим HR-інструментам, інноваційним управлінським практикам, побудові здорового організаційного клімату та формуванню корпоративної культури в освітніх закладах.

Практична частина містить алгоритми управлінських дій, рекомендації, шаблони посадових інструкцій і кадрових документів, кейси, тестові завдання й тренінгові матеріали, що сприятимуть розвитку компетентностей керівників і фахівців кадрових служб. Посібник орієнтований на керівників закладів професійної освіти, їхніх заступників, педагогічних працівників, HR-менеджерів, методистів, а також на аспірантів, слухачів курсів підвищення кваліфікації й дослідників у галузі управління освітою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Цей розділ закладає теоретичний та нормативно-правовий фундамент управління персоналом у закладах професійної освіти, розкриваючи сутність і структуру людських ресурсів як головного стратегічного активу, деталізуючи основні функції управління (планування, підбір, розвиток, мотивація, оцінювання) у їхній циклічній взаємодії; також аналізуються особливості організаційної культури закладу професійної освіти, її вплив на ефективність колективу та визначаються ключові законодавчі та нормативні аспекти, дотримання яких забезпечує правомірність усіх HR-процесів в освітній установі.



Сутність і структура людських ресурсів

Людські ресурси – це сукупність працівників організації, які володіють професійними компетентностями, соціально-комунікативними якостями, мотивацією та потенціалом, здатними забезпечувати реалізацію стратегічних і тактичних цілей закладу. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, людські ресурси є динамічними та такими, що здатні до постійного розвитку, самовдосконалення й адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У сфері професійної освіти людські ресурси відіграють ключову роль, оскільки вони не лише забезпечують функціонування установи, а й формують якісний кадровий потенціал країни. Від рівня професіоналізму та особистісних характеристик працівників закладу професійної освіти (ЗПО) залежить підготовка конкурентоздатних фахівців для ринку праці, інноваційність освітнього процесу та репутація закладу.

Специфіка людських ресурсів у закладах професійної освіти зумовлена їх педагогічною та соціально-економічною функцією. Працівники ЗПО:

- **створюють освітній продукт** – транслиують теоретичні знання, формують практичні навички та професійні компетентності здобувачів освіти;
- **забезпечують виховну функцію** – формують цінності й професійну етику здобувачів освіти, сприяють їх соціальній інтеграції;
- **підтримують інноваційність** – впроваджують сучасні педагогічні технології, цифрові рішення та практико-орієнтовані підходи до навчання;
- **організують взаємодію з роботодавцями** – здійснюють дуальне навчання, організовують практики, стажування та партнерські програми.

Отже, людські ресурси ЗПО є комплексним педагогічним і управлінським потенціалом, який забезпечує підготовку спеціалістів і фахових молодших бакалаврів.

Структура людських ресурсів закладу професійної освіти є багатовимірною системою, що відображає організаційно-функціональну побудову персоналу та його потенціал. Для комплексного аналізу кадрового забезпечення важливо враховувати не лише посадовий розподіл працівників, а й їхні професійні, особистісні та соціально-демографічні особливості. Такий підхід дає змогу оцінити відповідність кадрового складу стратегічним завданням розвитку ЗПО, визначити сильні сторони та зони кадрового ризику, спрогнозувати необхідні заходи з підвищення ефективності роботи персоналу. З огляду на це, структура людських ресурсів розглядається за кількома ключовими напрямками: за категоріями персоналу, за якісними характеристиками та за демографічними показниками.

1. За категоріями персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Функціональні обов'язки працівників закладу професійної освіти

Категорія працівників	Основні функції
Педагогічні кадри	Навчальна, виховна, методична діяльність; формування компетентностей здобувачів освіти; проведення практичної підготовки
Адміністративні кадри	Управління закладом, стратегічне планування, контроль якості освіти, кадрове планування
Методична служба	Підтримка педагогічної діяльності, впровадження інновацій, підвищення кваліфікації
Навчально-допоміжний персонал	Технічне й інформаційне забезпечення освітнього процесу
Обслуговуючий персонал	Забезпечення матеріально-технічної та господарської діяльності

2. За якісними характеристиками персоналу:

- **кваліфікаційна структура** – рівень освіти, наукові ступені, педагогічні звання, наявність сертифікацій, результативність підвищення кваліфікації;
- **професійна структура** – спеціальність, відповідність посаді, досвід роботи у сфері освіти та на виробництві, участь у проєктах і конкурсах;
- **психофізіологічна структура** – вік, стан здоров'я, працездатність, адаптивність і стресостійкість;
- **особистісно-ділова структура** – мотивація, професійні цінності, лідерські та комунікативні якості, культура професійної взаємодії, готовність до інновацій.

3. За демографічними характеристиками:

- **віковий склад** – визначає потребу в кадровому резерві та наступності;
- **гендерний склад** – важливий для формування комфортного соціального середовища;
- **стаж роботи** – свідчить про рівень професійного досвіду та лояльність працівників;
- **трудова мобільність і кар'єрні траєкторії** – впливають на кадрову стабільність і розвиток закладу.

Отже, ефективне управління людськими ресурсами в ЗПО передбачає системне формування та раціональне використання кадрового потенціалу, його постійний розвиток і адаптацію до потреб ринку праці. Головним завданням керівництва є створення умов для професійного зростання, мотивації та збереження персоналу, зміцнення командної взаємодії та корпоративної культури закладу.



Основні функції управління персоналом: планування, підбір, розвиток, мотивація, оцінювання

Управління персоналом у закладі професійної освіти – це комплексна система організаційних, психологічних, економічних та педагогічних заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Головною метою цієї діяльності є забезпечення закладу підготовленими, компетентними, творчо активними й мотивованими працівниками, здатними реалізовувати освітню місію та відповідати сучасним викликам ринку праці й системи освіти.

Управління персоналом реалізується через низку базових функцій, які утворюють цілісний та циклічний процес: планування людських ресурсів; підбір і адаптація персоналу; розвиток персоналу; мотивація та стимулювання; оцінювання ефективності діяльності персоналу. Кожна функція має свою специфіку, але разом вони забезпечують узгоджений кадровий механізм, спрямований на досягнення освітніх та організаційних цілей закладу.

*Першим етапом управління персоналом є **планування людських ресурсів***, адже саме воно створює підґрунтя для формування якісного та збалансованого кадрового потенціалу. На цьому етапі керівництво закладу окреслює перспективні потреби у персоналі, визначає кадрові пріоритети, прогнозує можливі зміни та окреслює необхідні ресурси для розвитку педагогічного колективу.

Планування людських ресурсів – це стратегічний та аналітичний процес визначення потреби закладу у персоналі з урахуванням кількісних та якісних параметрів, динаміки освітніх програм, демографічної ситуації, інституційних змін та розвитку ринку праці.

Ключові завдання:

- аналіз кадрового складу та навантаження;
- прогнозування потреб у педагогічних кадрах і допоміжному персоналі;
- визначення компетентнісних вимог до кожної посади;
- формування кадрового резерву та планування наступності кадрів;
- адаптація кадрової політики до реформ у сфері освіти (зокрема, дуальна освіта, цифровізація, профільна освіта ЗПО тощо).

Результат: оптимальна кадрова структура та забезпечення закладу фахівцями, необхідними для досягнення стратегічних цілей.

Після визначення потреб у кадрах наступним логічним кроком є забезпечення закладу необхідними фахівцями. Важливо не лише знайти кандидатів, а й обрати найбільш компетентних, здатних реалізовувати освітні завдання, розвиватися професійно та органічно інтегруватися в колектив.

*Другий етап – **підбір і адаптація персоналу*** – включає процеси залучення, відбору та введення в посаду нових працівників. Підбір персоналу передбачає залучення та відбір кандидатів, здатних виконувати посадові обов'язки відповідно до стандартів ЗПО.

Основні складові:

- **рекрутинг** – формування внутрішнього та зовнішнього пулу кандидатів, співпраця з університетами, центрами зайнятості, роботодавцями;
- **відбір** – аналіз документів, співбесіди, педагогічні проби, оцінка професійних і психологічних характеристик;

- **адаптація** – систематична підтримка нових працівників (введення в посаду, наставництво, адаптаційні програми), що забезпечує швидке включення в освітній процес і корпоративну культуру.

Результат: своєчасне заповнення вакантних посад компетентними працівниками та мінімізація кадрових ризиків.

Успішне залучення працівників не гарантує довготривалої результативності, якщо заклад не забезпечує їх професійний розвиток. Трансформації в освіті, зміна стандартів та впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність безперервного навчання педагогів та управлінського персоналу.

Третій етап спрямований на **розвиток персоналу** як систематичний, безперервний процес підвищення кваліфікації, професійного вдосконалення та формування нових (професійних, педагогічних, цифрових тощо) компетентностей відповідно до освітніх потреб, технологічних змін і вимог ринку.

Напрями:

- підвищення кваліфікації педагогів (обов'язкове згідно з законодавством);
- стажування на підприємствах для майстрів виробничого навчання;
- участь у тренінгах, майстер-класах, семінарах, конференціях;
- внутрішні школи педагогічної майстерності;
- планування та супровід кар'єрного зростання;
- розвиток інноваційної культури та цифрових компетентностей.

Результат: підвищення професійної майстерності персоналу та інноваційної спроможності закладу.

Жодні програми розвитку чи кадрові стратегії не будуть ефективними, якщо працівники не мають внутрішньої та зовнішньої мотивації до результативної діяльності. Саме мотиваційні механізми забезпечують високий рівень залученості, ініціативності та професійної відповідальності персоналу.

Четвертий етап – **мотивація та стимулювання** – передбачає створення комплексу умов, що забезпечують внутрішню й зовнішню зацікавленість працівників у ефективній праці, професійному зростанні, досягненні професійних результатів та розвитку закладу.

Система мотивації включає:

- **матеріальні стимули** (заробітна плата, премії, доплати, надбавки, гранти);
- **нематеріальні стимули** (професійне визнання, участь у проєктах, гнучкі форми організації праці, позитивний психологічний клімат, корпоративні традиції);
- **кар'єрні стимули** (розвиток, наставництво, кадровий резерв).

Особлива увага приділяється мотивації педагогів і майстрів, які формують професійні компетентності здобувачів освіти та їх професійно-ціннісну орієнтацію.

Результат: підвищення рівня професійної активності та залученості персоналу, формування позитивної мотивації до розвитку, удосконалення якості виконання посадових обов'язків і зміцнення корпоративної культури закладу.

Завершальним *п'ятим етапом* управлінського циклу є **оцінювання ефективності діяльності персоналу**. Воно дає змогу виявити досягнення та проблемні зони, забезпечити об'єктивний підхід до матеріального й морального заохочення, а також визначити потреби у професійному навчанні та змінах в управлінні персоналом.

Оцінювання персоналу – це системна діяльність, спрямована на визначення результатів працівників, рівня їх професійної компетентності, дотримання стандартів якості та з'ясування потреб у розвитку.

Ефективна система оцінювання у закладі професійної освіти забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом і педагогічними працівниками, сприяє підвищенню якості освітнього процесу, мотивує персонал до професійного самовдосконалення. Вона також є інструментом планування кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та вдосконалення управлінських рішень.

Основні інструменти:

- проведення атестації педагогічних працівників;
- щорічне оцінювання результатів діяльності;
- використання KPI, портфолію, аналітики освітніх досягнень;
- метод 360° (застосовується у внутрішніх корпоративних системах);
- аналіз результативності роботи структурних підрозділів.

Результат: прийняття управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації, стимулювання, кар'єрного зростання, корекційних заходів та удосконалення управління якістю освіти.

Вказані функції формують **безперервний HR-цикл**, у якому результати оцінювання стають підґрунтям для планування розвитку персоналу, а системи мотивації та навчання підтримують високу ефективність, професійну майстерність та інноваційність педагогічного колективу.



Особливості організаційної культури закладу професійної освіти

Організаційна культура закладу професійної освіти – це комплекс спільних цінностей, норм, правил взаємодії, переконань, професійних традицій і символів, що визначають поведінку членів педагогічного колективу та стиль управління. Вона формує особливий морально-психологічний клімат, впливає на професійну діяльність педагогів, ставлення до здобувачів освіти, сприйняття інновацій, взаємодію із соціальними партнерами та становлення іміджу закладу. Особливість культури ЗПО полягає в тому, що вона водночас виконує освітню, виховну та соціальну функцію, що відрізняє її від корпоративної культури бізнес-організацій.

Ключові особливості організаційної культури ЗПО.

1. Орієнтація на суспільну місію та розвиток особистості. Заклади професійної освіти реалізують соціально важливу місію – формування конкурентоспроможного фахівця та активного громадянина, здатного до професійного зростання і відповідального ставлення до праці. Ціннісні орієнтири включають професіоналізм, гідність, патріотизм, передачу професійного досвіду, відповідальність за результати освітньої діяльності.

2. Двовекторність взаємодії: «внутрішній» і «зовнішній» клієнт. Організаційна культура одночасно спрямована на підтримку працівників і забезпечення якісної освітньої послуги здобувачам освіти та роботодавцям. Тому система комунікації та етики охоплює як відносини «керівник – педагог», так і «педагог – студент», що потребує високого рівня педагогічної етики, толерантності та партнерського підходу.

3. Переважання традиційності та ієрархічності. У ЗПО історично збережені професійні ритуали, педагогічні традиції, методичні підходи, що сприяє стабільності, але інколи зумовлює певну інертність і спротив інноваціям. Тому модернізація відбувається поступово, через навчання персоналу, професійні спільноти та колегіальні обговорення.

4. Колективізм та висока соціальна взаємодія. Організаційна культура ґрунтується на колегіальності, взаємодопомозі та командній роботі, зокрема в процесі інтеграції теоретичного та практичного навчання. Значну роль відіграють педагогічні ради, методичні комісії, наставництво, що сприяє формуванню спільного професійного простору.

5. Лідерство, наставництво та цінність особистого прикладу. У ЗПО високий авторитет керівника та провідних педагогів визначає морально-професійні орієнтири колективу. Наставництво молодих педагогів і майстрів сприяє передачі досвіду, підтримці професійної ідентичності та посиленню колективної відповідальності.

Функції організаційної культури ЗПО:

- **інтеграційна** – забезпечує згуртованість колективу, формує спільні ціннісні орієнтири та корпоративну єдність;
- **регулятивна** – визначає стандарти професійної поведінки, етику взаємовідносин, механізми запобігання та вирішення конфліктів;
- **мотиваційна** – підтримує внутрішню мотивацію працівників через довіру, визнання, можливість професійного розвитку та соціальну значущість праці;
- **адаптаційна** – сприяє ефективній адаптації нових працівників, розвитку професійної ідентичності та залученню до колективних традицій;
- **іміджева** – забезпечує позитивний імідж ЗПО серед здобувачів освіти, батьків, соціальних партнерів та громадськості, впливаючи на престиж професійної освіти.

Організаційна культура закладу професійної освіти не є статичною, вона постійно розвивається та адаптується до нових соціальних, економічних та технологічних викликів. Успішне управління цією культурою потребує підтримки з боку всіх учасників освітнього процесу – педагогів, адміністрації та здобувачів освіти. Завдяки дотриманню загальних цінностей і норм, культура закладу стає основою для створення сприятливого середовища для навчання, самореалізації та професійного зростання кожного члена колективу.

Особливу роль в організаційній культурі відіграє впровадження інновацій у навчання та управління, що, попри деякі традиційні бар'єри, сприяє зростанню гнучкості та відкритості до змін. Важливими є також механізми зворотного зв'язку, які дають змогу враховувати потреби різних груп учасників освітнього процесу та коригувати стратегії розвитку в напрямку покращення якості навчання та управлінських рішень.

Зміцнення організаційної культури ЗПО є запорукою не лише підвищення професійної компетентності викладачів і майстрів, але й створення сприятливих умов для формування освітнього середовища, яке відповідає потребам сучасного ринку праці, адаптується до змін в системі освіти та забезпечує розвиток особистості через професійне навчання.

Отже, організаційна культура ЗПО виступає не тільки як система внутрішніх норм та цінностей, а й як важливий інструмент для досягнення стратегічних цілей закладу, сприяючи його успіху в умовах швидко змінюваного світу.



Законодавчі та нормативні аспекти управління персоналом

Управління персоналом у ЗПО є надзвичайно важливим напрямом діяльності, який регулюється численними нормативно-правовими актами. Забезпечення законності та ефективності HR-процесів вимагає точного дотримання законодавчих вимог, що регламентують трудові відносини, а також специфічних норм для сфери освіти. У цьому контексті важливо не лише знати ключові нормативно-правові документи, а й розуміти їхній вплив на щоденну практику управління кадрами, націлену на оптимізацію освітнього процесу та покращення умов праці.

Знання законодавства дає можливість керівникам ЗПО ухвалювати правильні управлінські рішення, уникати порушень та забезпечувати права всіх учасників освітнього процесу, що в свою чергу сприяє розвитку закладу і підвищенню його конкурентоспроможності (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Нормативно-правова база управління персоналом у ЗПО

Нормативно-правова база управління персоналом у ЗПО спирається на низку важливих законів та актів, які визначають правові рамки трудових відносин, освіти та оплати праці. **Зasadничими нормативно-правовими актами** є:

Конституція України – визначає основні права громадян на працю, рівність перед законом і право на соціальний захист, що є основою для регулювання трудових відносин.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) – цей документ містить основні положення щодо укладання, зміни та розірвання трудових договорів, а також регулює питання робочого часу, відпочинку, оплати праці, дисципліни праці.

Закон України «Про освіту» – визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування освітньої системи, включаючи принципи організації навчального процесу та статус освітніх установ.

Закон України «Про професійну освіту» – регулює діяльність закладів професійної освіти, визначає права та обов'язки педагогічних працівників, а також питання ліцензування та атестації.

Закон України «Про оплату праці» – містить основні принципи організації оплати праці в Україні, визначає порядок її формування та застосування.

Закон України «Про колективні договори і угоди» – регулює відносини між роботодавцем та трудовим колективом, а також забезпечує правову основу для колективних переговорів і угод.

Ці акти становлять основу правового поля для управління персоналом в освітніх закладах і є невід'ємною частиною процесу забезпечення законності в трудових відносинах.

Окрім загальнонаціонального законодавства, сфера професійної освіти має свою специфіку, яка вимагає регулювання через **специфічні нормативно-правові акти**. У закладах професійної освіти окремі аспекти управління персоналом визначають галузеві документи, що стосуються атестації педагогічних працівників, штатних нормативів та посадових інструкцій:

Атестація педагогічних працівників регулюється окремим Положенням, яке визначає порядок та критерії оцінки професійної діяльності педагогів з метою присвоєння кваліфікаційних категорій та педагогічних звань. Атестація має безпосередній вплив на розмір оплати праці та кар'єрний розвиток працівників.

Типові штатні нормативи встановлюють мінімальну кількість посад, необхідних для забезпечення належного освітнього процесу. Вони також служать основою для планування кадрових потреб та визначення робочих навантажень.

Посадові інструкції розробляються відповідно до кваліфікаційних характеристик професій працівників, визначають завдання, обов'язки та відповідальність кожного працівника. Ці інструкції є основою для чіткої організації праці та управління персоналом.

Крім загальнонаціональних законів і галузевих нормативних актів, кожен заклад професійної освіти розробляє **внутрішні нормативні документи**. Ці документи детально регламентують роботу закладу, забезпечують внутрішній порядок і узгоджують норми законодавства з реальними умовами роботи. Вони включають:

Колективний договір – регулює трудові, виробничі та соціально-економічні відносини між роботодавцем та працівниками; може передбачати додаткові соціальні гарантії, пільги та умови праці для співробітників;

Правила внутрішнього трудового розпорядку – встановлюють чіткі правила прийому та звільнення працівників, режим роботи, порядок відпочинку, заохочень і стягнень;

Положення про оплату праці та преміювання – визначає умови нарахування заробітної плати, доплат, премій та інших стимулюючих виплат;

Положення про кадрову політику (за наявності) – описує підходи закладу до планування, підбору та розвитку персоналу, формує стратегію роботи з кадрами.

Ці внутрішні документи допомагають організувати роботу закладу відповідно до чинного законодавства, забезпечують правову безпеку як для працівників, так і для керівництва.

Управління персоналом у закладі професійної освіти є багатогранним процесом, який тісно пов'язаний з дотриманням нормативно-правових актів на всіх рівнях – від загальнонаціонального законодавства до внутрішніх локальних документів. Створення ефективної системи управління персоналом потребує уважного підходу до кожного аспекту: від правильного оформлення трудових договорів і атестації до забезпечення чесних і прозорих процедур оплати праці та преміювання. Оновлення внутрішніх нормативних актів і постійний моніторинг змін у законодавстві є важливими складовими, що дають змогу підтримувати високий рівень правової безпеки та сприяють збереженню стабільності в закладі.

Найбільш успішні заклади професійної освіти – це ті, де чітко дотримуються законодавчих вимог і активно інтегрують їх у свою щоденну практику. Тільки так можна забезпечити стабільність трудових відносин, ефективно використовувати кадровий потенціал і створювати сприятливі умови для розвитку педагогічного колективу, що в свою чергу сприяє досягненню високих результатів у підготовці кваліфікованих фахівців.

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Цей розділ присвячений стратегічному та оперативному забезпеченню закладу професійної освіти необхідними кадрами високої кваліфікації. У розділі детально розглядається процес планування потреб у кадрах, що включає кількісне та якісне прогнозування, необхідне для забезпечення безперервності освітнього процесу, а також представлені диференційовані стратегії розвитку педагогічних та адміністративних кадрів, сфокусовані на підвищенні їхніх професійних та управлінських компетентностей. Особлива увага приділяється практичним механізмам реалізації цих стратегій через професійне навчання та обов'язкове підвищення кваліфікації, а також через створення ефективної системи кар'єрного зростання і формування кадрового резерву, що є критично важливим для мотивації персоналу та забезпечення наступності керівництва закладу професійної освіти.



Планування потреб у кадрах

Планування потреб у кадрах – це систематичний, прогностичний процес визначення необхідної кількості та якісних характеристик персоналу (педагогічних, адміністративних, навчально-допоміжних кадрів) для успішного виконання місії та стратегічних цілей ЗПО. Розумно вибудоване кадрове планування є основою ефективного управління людськими ресурсами, адже саме воно формує базу для рекрутингу, професійного розвитку педагогів, створення кадрового резерву та забезпечення стабільності освітнього процесу.

Планування потреб є відправною точкою всього циклу управління людськими ресурсами. Воно передбачає порівняння наявної чисельності та структури персоналу з прогнозованою потребою та формування заходів щодо усунення дефіциту чи надлишку кадрів.

Мета планування:

1) *забезпечення безперервності роботи ЗПО* – своєчасне забезпечення кадрами для уникнення перебоїв в освітньому процесі;

2) *оптимізація фінансових витрат* – уникнення зайвих посад та перевантаження штатного розпису;

3) *підтримка якості освітнього процесу* – наявність фахівців з актуальною кваліфікацією, що відповідає вимогам ринку праці;

4) *організаційний розвиток* – формування кадрового резерву, визначення потреб у підвищенні кваліфікації, перепідготовці чи наставництві.

Для забезпечення системності планування доцільно розглядати його як послідовність *етапів планування потреб у ЗПО*, кожен з яких формує важливу інформаційну основу для управлінських рішень.

Етап А. Оцінка наявних ресурсів (аналіз пропозиції)

Першим кроком є аудит кадрового потенціалу закладу, що передбачає:

- *кількісний аналіз* – фактична чисельність працівників за категоріями та відповідність штатному розпису;
- *якісний аналіз* – рівень освіти, кваліфікація, досвід, результати атестацій, показники навантаження, участь у професійному розвитку;
- *прогноз вибуття* – пенсія, завершення контрактів, декретні відпустки, кадрові ризики.

Цей етап дає змогу об'єктивно оцінити кадрові ресурси та визначити потенційні кадрові виклики. Після вивчення поточної кадрової ситуації необхідно визначити потреби, що виникнуть у майбутньому.

Етап Б. Прогнозування майбутніх потреб (аналіз попиту)

На цьому етапі визначають, скільки та яких спеціалістів знадобиться ЗПО у перспективі. Прогнозування ґрунтується на:

- зміні контингенту здобувачів освіти та груп;
- оновленні навчальних планів і впровадженні нових освітніх програм;
- стратегічних цілях розвитку закладу (дуальна освіта, нові ліцензії, модернізація освітнього середовища);
- нормативних вимогах МОН України.

Порівняння наявних та прогнозованих потреб дає можливість визначити кадрові розриви.

Етап В. Балансування та розробка плану дій

Після оцінювання наявного кадрового потенціалу та прогнозування майбутніх потреб наступним кроком є узгодження отриманих результатів та формування конкретних управлінських рішень. На цьому етапі керівництво ЗПО визначає, чи існує дефіцит або надлишок кадрів, а також обирає оптимальні інструменти для забезпечення балансу між фактичною та прогнозованою потребою у персоналі. Відповідні рішення можуть охоплювати добір нових фахівців, розвиток компетентностей наявних працівників або оптимізацію кадрової структури.

На цьому етапі зіставляються результати попередніх аналізів і формується кадровий план (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Управлінські рішення за результатами балансування кадрових потреб

Ситуація	Можливі управлінські рішення
Дефіцит персоналу	зовнішній підбір, внутрішня перекваліфікація, збільшення навантаження, залучення сумісників
Надлишок персоналу	оптимізація штату, переведення, зменшення сумісництва, природне вибуття

Таким чином, планування дає змогу своєчасно реагувати на кадрові виклики та забезпечувати організаційну стійкість. Для прогнозування потреб у кадрах ЗПО можуть застосовувати такі **методи планування**:

- *нормативний метод* – опора на типові штатні розписи та норми педагогічного навантаження;
- *статистичний (трендовий) аналіз* – прогнозування на основі динаміки персоналу за попередні роки;
- *експертні оцінки* – консультації з керівниками структурних підрозділів щодо специфічних або рідкісних спеціальностей.

Отже, планування потреб у кадрах виступає фундаментом системи управління людськими ресурсами, забезпечуючи конкурентоспроможність і результативність закладу професійної освіти в умовах сучасних викликів.



Стратегії розвитку педагогічних та адміністративних кадрів

Розвиток персоналу – це не лише підтримка професійної компетентності, а й стратегічний інструмент для зміцнення кадрового ядра, активізації інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності закладу ЗПО. У сучасних умовах трансформації професійної освіти, digital-реальності та вимог ринку праці системний розвиток кадрів стає ключовим чинником успішності освітньої установи. Цей процес передбачає багатоаспектну, планову та довгострокову діяльність, спрямовану на формування професійних, управлінських, цифрових та соціальних компетентностей працівників. Важливо, що стратегія розвитку має враховувати різні ролі персоналу: педагогічний колектив забезпечує якість освітнього процесу, тоді як адміністративний склад формує організаційні, стратегічні та управлінські умови діяльності ЗПО. Відповідно, розвиток цих двох груп потребує диференційованих підходів.

Розвиток викладачів і майстрів виробничого навчання спрямовано на вдосконалення якості освітнього процесу, підвищення професійної майстерності та впровадження сучасних педагогічних технологій. Особливого значення набуває інтеграція теоретичної підготовки з практичною, а також розвиток здатності педагогів адаптувати освітній процес до інновацій та потреб ринку праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні напрями стратегії розвитку педагогічних працівників

Напрямок стратегії	Основні заходи	Мета
Професійне зростання	Підвищення кваліфікації, стажування, участь у конкурсах	Актуалізація знань, відповідність стандартам ринку праці
Методичний розвиток	Участь у методоб'єднаннях, розробка інноваційних методик, відкриті уроки	Підвищення педагогічної майстерності, обмін досвідом
Цифрова компетентність	Навчання роботі з LMS, створення онлайн-курсів, використання цифрових інструментів	Адаптація до цифрового освітнього середовища
Кар'єрний ріст	Атестація, участь у кадровому резерві	Мотивація та утримання кращих кадрів

Отже, розвиток педагогів є комплексним і передбачає формування компетентного та інноваційного вчителя, здатного працювати в умовах швидких технологічних змін та нових освітніх викликів.

Адміністративний персонал формує стратегічні орієнтири та керує розвитком закладу. В сучасних умовах його діяльність виходить за межі традиційного менеджменту і охоплює проєктне управління, цифрові рішення, партнерство з бізнесом і міжнародними організаціями, фандрейзинг та інноваційний менеджмент (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні напрями стратегії розвитку адміністративного персоналу

Напрямок стратегії	Основні заходи	Мета
Управлінські компетентності	Курси менеджменту, фінансів, проєктного управління	Підвищення ефективності управління ресурсами
Правова та HR-компетентність	Семінари з законодавства, HR-практик, врегулювання конфліктів	Законність діяльності, ефективна кадрова політика
Лідерство та комунікація	Тренінги з лідерства, командотворення, публічних комунікацій	Формування лідерської культури розвитку колективу
Розвиток партнерства	Навчання з фандрейзингу, міжнародного співробітництва	Розширення ресурсної бази та партнерських мереж

Розвинене управлінське ядро створює стратегічні передумови для успішного функціонування ЗПО та забезпечує його конкурентоспроможність.

Ефективна система розвитку кадрів ґрунтується на таких загальних принципах реалізації стратегій розвитку:

- *системність* – планомірність і постійність навчання;
- *індивідуалізація* – персональні плани розвитку для працівників;
- *практична спрямованість* – орієнтація на реальні завдання та професійні виклики;
- *безперервність* – розвиток розглядається як довічний процес;
- *інвестиційна цінність* – витрати на навчання мають стратегічний характер і забезпечують довгострокову віддачу.

Стратегії розвитку педагогічних та адміністративних кадрів у ЗПО забезпечують формування високопрофесійного, мотивованого та гнучкого персоналу, здатного ефективно реагувати на зміни у сфері освіти та економіки. Системний підхід до розвитку персоналу сприяє підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню іміджу закладу та розширенню його можливостей у конкурентному середовищі. *Інвестування у розвиток кадрів – це інвестиція у майбутнє закладу, його освітню місію та успішність на ринку освітніх послуг.*



Професійне навчання та підвищення кваліфікації

Професійне навчання та підвищення кваліфікації є центральними інструментами реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу у закладі ЗПО. Вони забезпечують безперервне вдосконалення професійної компетентності персоналу, формування сучасних педагогічних і виробничих умінь, що є необхідною умовою для забезпечення високої якості освітніх послуг, адаптації до динамічних змін ринку праці та підвищення конкурентоспроможності ЗПО в освітньому середовищі.

Професійне навчання – це систематичний процес набуття та удосконалення знань і навичок, необхідних для ефективної професійної діяльності на конкретному робочому місці. В умовах ЗПО цей напрям є гнучким і зорієнтованим на внутрішні ресурси та можливості закладу.

Найпоширеніші **форми професійного навчання** (внутрішнього розвитку):

- *наставництво (менторство)* – закріплення досвідчених педагогів за молодими фахівцями для адаптації, трансляції педагогічного досвіду, ознайомлення з робочими стандартами, методиками викладання та корпоративною культурою;
- *стажування на підприємствах* – проходження педагогічними працівниками практики на сучасних виробничих майданчиках із метою оновлення фахових знань, освоєння нових технологій та ознайомлення з реальними умовами праці;
- *тренінги та семінари* – короткострокові модульні програми, спрямовані на розвиток цифрової грамотності, комунікативних навичок, проєктного менеджменту, використання сучасного обладнання;
- *самоосвіта та методична робота* – опрацювання професійної літератури, участь у методичних об'єднаннях, розробка навчальних матеріалів, створення авторських програм і кейсів.

Такий підхід дає змогу формувати культуру безперервного розвитку й оперативно реагувати на освітні та виробничі виклики.

Підвищення кваліфікації – це регламентована законодавством система професійного розвитку педагогів, що передбачає періодичне оновлення компетентностей відповідно до сучасних вимог освіти та ринку праці.

Нормативні вимоги: педагогічні та науково-педагогічні працівники мають регулярно проходити підвищення кваліфікації в межах затверджених програм та освоювати не менше встановленого обсягу годин чи кредитів ЄКТС (наприклад, ≥ 150 годин за 5 років). Зазвичай це здійснюється протягом п'ятирічного періоду, із документальним підтвердженням результатів.

Форми реалізації:

- офіційні курси в інститутах післядипломної освіти, університетах, акредитованих центрах;
- цільове стажування у ЗПО, на підприємствах, у виробничих центрах;
- освітні програми в межах грантів і проєктів, у тому числі міжнародних, що дають змогу впроваджувати інноваційні методики та технології;
- планова організація: формування річних і персональних планів підвищення кваліфікації, узгоджених з результатами атестації та потребами закладу.

Ці заходи сприяють гарантуванню професійної відповідності педагогів вимогам державних стандартів освіти та сучасним технологічним тенденціям. Розвинена система професійного навчання і підвищення кваліфікації забезпечує:

- актуальність змісту професійної підготовки здобувачів освіти;
- відповідність кадрового потенціалу нормативним вимогам;
- зменшення кадрових ризиків і підвищення стабільності персоналу;
- формування мотивованої, інноваційно орієнтованої педагогічної команди;
- покращення іміджу закладу та зміцнення партнерства з бізнесом.

Стратегія розвитку персоналу в ЗПО, основана на системній підтримці професійного навчання та підвищення кваліфікації, створює фундамент для сталого розвитку закладу, підвищення його репутації та конкурентоспроможності. Вона не лише забезпечує професійне зростання педагогів, а й сприяє модернізації освітнього процесу, формуванню інноваційного освітнього середовища та підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних успішно працювати в умовах сучасного виробництва.



Кар'єрне зростання і кадровий резерв

Кар'єрне зростання та підготовка кадрового резерву є ключовими інструментами довгострокового розвитку кадрового потенціалу в ЗПО. Вони забезпечують стабільність управління, сприяють розвитку талановитих працівників і формують високий рівень професійної культури, орієнтованої на сталість, інновації та проактивність у кадровій політиці. Водночас обидва напрями мають на меті утримання мотивованих працівників, попередження

кадрового дефіциту та забезпечення ефективної наступності на керівних і ключових педагогічних посадах.

Кар'єрне зростання – це поступове професійне просування працівника відповідно до його компетентностей, досягнень і потенціалу. У системі ЗПО воно передбачає не лише підвищення посади, а й розширення ролей, поглиблення спеціалізації та зростання професійної автономії.

Горизонтальна кар'єра – формування експертності без зміни посади:

- підвищення кваліфікаційної категорії (спеціаліст – II – I – вища);
- присвоєння педагогічних звань («старший викладач», «викладач-методист», «майстер в/н I/II категорії»);
- здобуття ще однієї педагогічної спеціальності, розширення предметної області;
- участь у професійних конкурсах, методичних проєктах, інноваційних освітніх ініціативах.

Вертикальна кар'єра – рух до управлінських позицій (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Вертикальний кар'єрний розвиток у ЗПО

Діагональна кар'єра – поєднання освітніх і управлінських функцій, розвиток нових компетентностей.

Наприклад, викладач стає координатором дуальної освіти, менеджером освітнього проєкту, відповідальним за міжнародні програми, експертом.

Важливою складовою є **індивідуальне планування кар'єри**: створення ІПР (індивідуального плану розвитку), визначення компетентнісних цілей, програм наставництва, стажувань і професійного навчання.

Кадровий резерв – це цілеспрямовано відібрана група працівників, готових обійняти управлінські або інші ключові посади у разі вакансії або розширення структури ЗПО.

Етапи роботи з кадровим резервом:

1. Визначення потреби (аналіз штатного потенціалу, прогноз виходу на пенсію, плинності кадрів, розширення освітніх програм).

2. Відбір кандидатів (на основі результатів атестації, регулярного оцінювання, рекомендацій керівників або самовисування – ураховуються професійні досягнення, лідерський потенціал, мотивація).

3. Оцінювання готовності (використання співбесід, тестування, аналізу професійного портфоліо, методів ассесмент-центру).

4. Цільова підготовка:

- стажування під керівництвом досвідчених керівників;
- навчання з управління, HR, комунікацій, фінансів, освітньої політики;
- виконання проєктних завдань, участь у стратегічних ініціативах.

Роль кадрового резерву:

- забезпечення безперервності управління;
- зміцнення кадрової стабільності;
- формування внутрішньої культури розвитку;
- зниження ризиків «кадрових розривів» та непередбачуваних змін у керівництві.

Кар'єрне зростання та системна підготовка кадрового резерву створюють потужну кадрову основу для сталого розвитку ЗПО. Це дає змогу не лише забезпечити безперервність управління, а й підтримати високу якість освітнього процесу, зміцнити корпоративну культуру та створити умови для професійної самореалізації працівників. Заклади, що цілеспрямовано формують внутрішні таланти, зменшують кадрові ризики, підвищують престиж професії й демонструють стратегічну зрілість та конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Цей розділ посібника присвячений комплексному аналізу та практичному застосуванню інструментів мотивації персоналу в закладі професійної освіти, що є ключовим для підвищення ефективності праці та утримання кваліфікованих кадрів. У ньому розглядаються основні теорії мотивації (змістовні та процесуальні), демонструючи, як ці моделі (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум) пояснюють потреби педагогів та адміністрації та як їх можна використовувати для створення стимулюючого середовища. Детально описано систему матеріального та нематеріального стимулювання, включаючи прозорі механізми преміювання та важливість публічного визнання. Особлива увага приділена психологічним аспектам мотивації, таким як внутрішня залученість, потреба в автономії та роль якісного зворотного зв'язку. На завершення, розділ містить практичні кейси, що ілюструють конкретні способи стимулювання інноваційної активності та підвищення якості роботи через застосування KPI та цільових заохочень.



Теорії мотивації і їх застосування у професійній освіті

Мотивація є ключовим елементом ефективного управління персоналом у ЗПО, адже від неї залежить рівень залученості педагогів, їхня ініціативність, готовність до інновацій та якість взаємодії зі здобувачами освіти. Розуміння мотиваційних механізмів дає змогу керівникам обґрунтовано планувати кадрову політику, формувати сприятливе освітнє середовище та забезпечувати професійний розвиток колективу.

Змістовні (потребнісні) теорії мотивації аналізують, які внутрішні потреби людини спонукають її діяти та досягати результатів.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу використовує п'ять рівнів потреб, які поступово домінують у поведінці людини. Дана теорія може бути розглянута й у контексті ЗПО (табл. 3.1).

Рівні потреб для працівників ЗПО

Рівень потреб	Сутність у ЗПО	Приклади реалізації
Фізіологічні	Базові умови праці	Своєчасна зарплата, забезпечення робочого місця, можливість відпочинку
Безпека	Почуття стабільності і захищеності	Офіційне працевлаштування, соціальні гарантії, охорона праці
Соціальні	Приналежність до колективу	Командна робота, корпоративна культура, наставництво
Повага	Визнання професійних заслуг	Нагороди, подяки, публічні відзначення, позитивні результати атестації
Самоактуалізація	Реалізація потенціалу	Участь у проектах, творчість, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розрізняє два типи факторів:

- **Гігієнічні (утримуючі)** – умови праці, зарплата, політика управління. Забезпечують відсутність незадоволення, але не мотивують самі по собі.
- **Мотиваційні (ті, що приносять задоволення)** – визнання, цікаві завдання, відповідальність, професійний ріст. Саме вони забезпечують **реальне зростання мотивації**.

Отже, у ЗПО недостатньо лише «комфортних умов» – необхідно надавати педагогам можливість розвиватися, проявляти ініціативу й отримувати визнання.

Процесуальні теорії мотивації акцентують увагу на *прийнятті рішень і очікуваннях працівників*.

Теорія очікувань В. Врума – працівник мотивований, коли він переконаний, що:

зусилля → **результат** (я якісно працюю – маю успіх у навчанні здобувачів);

результат → **винагорода** (результати визнаються адміністрацією);

винагорода має цінність (премія, підвищення категорії, курси, публічне визнання).

Згідно з цією теорією у ЗПО важливо застосовувати прозорі критерії преміювання, здійснювати об'єктивну атестацію та підтримувати регулярний зворотний зв'язок.

Теорія справедливості С. Адамса – люди оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з іншими. Якщо педагог вважає умови несправедливими, його мотивація різко падає. Тому у ЗПО слід забезпечити рівний розподіл навантаження, прозорість оплати праці, відкритість управлінських рішень.

Використання теорій мотивації дає можливість керівнику ЗПО:

- *диференціювати підходи* – молодим педагогам важливі розвиток і визнання, досвідченим – стабільність і повага;
- *формувати культуру визнання та підтримки* – публічне заохочення, конкурси професійної майстерності, подяки;
- *забезпечувати можливості зростання* – участь у грантах, проєктах, інноваційних програмах;
- *посилювати автономію педагогів* – право вибору методик, використання сучасних освітніх технологій;
- *розвивати командну взаємодію* – наставництво, творчі групи, методичні об'єднання.

Мотивація педагогічних працівників у ЗПО ґрунтується на балансі *матеріальних стимулів, визнання професійних досягнень та можливостей самореалізації*. Врахування різних теорій мотивації дає змогу підтримувати професійний інтерес, підвищувати якість освітнього процесу та формувати згуртований і результативний педагогічний колектив.



Система матеріального та нематеріального стимулювання

Система стимулювання – це цілісний комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників ЗПО у досягненні високих результатів, професійному розвитку та довготривалій роботі в установі.

Ефективна система стимулювання:

- формує позитивну трудову поведінку;
- підвищує продуктивність праці;
- підсилює корпоративну культуру;
- забезпечує баланс між особистими потребами працівника і стратегічними цілями закладу.

В управлінні людськими ресурсами ЗПО виділяють два основних види стимулювання – **матеріальне** та **нематеріальне**, які взаємодоповнюють одне одного.

Матеріальне стимулювання передбачає використання **фінансових інструментів винагороди**, які безпосередньо пов'язані з результатами праці працівників. Воно задовольняє базові потреби в безпеці, стабільності та добробуті (за А. Маслоу) і виступає «гігієнічним фактором» у розумінні Ф. Герцберга – тобто створює необхідні умови для збереження мотивації, хоча саме по собі не забезпечує ентузіазму чи самореалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компоненти матеріального стимулювання у ЗПО

Компонент стимулювання	Зміст та застосування у ЗПО
Основна заробітна плата	Посадовий оклад, який визначається відповідно до Єдиної тарифної сітки, кваліфікаційної категорії та педагогічного звання. Забезпечує базову фінансову стабільність і соціальну захищеність.
Доплати та надбавки	Виплати за специфіку роботи: за вислугу років, перевірку зошитів, класне керівництво, завідування кабінетом, наставництво, почесні звання тощо. Мотивують до сумлінності та стабільності.
Премії	Разові або регулярні виплати за досягнення конкретних результатів: успішну атестацію, високі показники навчальних досягнень здобувачів освіти, підготовку переможців конкурсів, участь у грантах, реалізацію інноваційних проєктів.
Інші виплати	Матеріальна допомога (на оздоровлення, у складних життєвих ситуаціях), винагорода за підсумками року, компенсаційні виплати (відрадження, використання особистого транспорту, надурочна робота).
Соціальний пакет	Пільги, медичне страхування, додаткові відпустки, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи. Формується відповідно до колективного договору закладу.

Важливо: система матеріального стимулювання має бути **прозорою, справедливою та прогнозованою**, що відповідає принципам **теорії очікувань В. Врума** – працівник повинен розуміти, як саме його зусилля впливають на винагороду.

Нематеріальне стимулювання орієнтоване на **внутрішню мотивацію** працівників – почуття самоповаги, професійного визнання, розвитку, залученості та значущості своєї праці. Для педагогічних працівників ЗПО, діяльність яких часто має гуманістичну й творчо-суспільну спрямованість, саме нематеріальні стимули часто є **провідним чинником задоволення роботою** (табл. 3.3).

Компоненти нематеріального стимулювання у ЗПО

Компонент стимулювання	Зміст та застосування у ЗПО
Визнання та повага	Публічне відзначення досягнень на педрадах, подяки від керівництва, нагородження грамотами МОН чи місцевих органів влади, відзнаки «Кращий педагог року», інформаційні публікації на сайті закладу.
Професійний розвиток	Оплата або часткове фінансування підвищення кваліфікації, стажування в Україні чи за кордоном, участь у семінарах, майстер-класах, міжнародних програмах, наставництво молодих фахівців.
Участь в управлінні	Залучення до ухвалення управлінських рішень через методичні ради, робочі групи, участь у розробці освітніх програм і стратегічних документів. Підвищує відчуття значущості та відповідальності.
Комфорт і умови праці	Створення сучасного освітнього середовища, оновлення обладнання, облаштування зон відпочинку, підтримка психологічного клімату, гнучкий розклад.
Корпоративна культура	Формування спільних цінностей: святкування професійних подій, дні відкритих дверей, колективні заходи, підтримка традицій, розвиток командного духу.

Важливо: для педагогів нематеріальне стимулювання часто має **вищу ефективність**, ніж короточасні фінансові винагороди. Визнання, довіра, можливість самореалізації – це **ключові мотиватори за Ф. Герцбергом**, які формують внутрішню зацікавленість у роботі.

Найвищих результатів заклади професійної освіти досягають тоді, коли матеріальні й нематеріальні стимули **поєднуються у системну політику мотивації**. Це передбачає комплексний підхід до стимулювання персоналу ЗПО:

- регулярне оновлення критеріїв преміювання та оцінки результативності праці;
- створення індивідуальних програм професійного розвитку;
- запровадження нематеріальних форм заохочення (визнання, наставництво, публічне відзначення);
- підтримання балансу між стабільністю і можливістю кар'єрного росту;
- забезпечення прозорості комунікації між адміністрацією та педагогами.

Сучасна система стимулювання персоналу ЗПО – це не лише інструмент оплати праці, а й *механізм розвитку людського капіталу*. Її ефективність визначається тим, наскільки вона враховує *потреби, цінності та мотиваційні установки працівників*, поєднуючи матеріальні стимули із визнанням, можливістю впливу та професійного самоздійснення.



Психологічні аспекти мотивації педагогів та співробітників

Психологічні аспекти відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу ЗПО. Робота педагогічних і адміністративних працівників характеризується високим рівнем емоційної, когнітивної та комунікативної напруги, що потребує не лише матеріального, а насамперед **психологічного забезпечення мотиваційного процесу**. Ефективна мотивація сприяє підвищенню професійної активності, відповідальності, задоволеності працею й запобігає професійному вигоранню.

Для працівників освітньої сфери співвідношення між внутрішньою та зовнішньою мотивацією має визначальний характер.

Внутрішня мотивація – це прагнення до діяльності, яке зумовлене інтересом до самої роботи, відчуттям її важливості та можливістю реалізації власного потенціалу. Педагоги мотивуються не лише оплатою праці, а й **успіхами здобувачів освіти, визнанням колег, можливістю впливати на розвиток суспільства**. Керівництво має підтримувати цю мотивацію, підкреслюючи соціальну значущість педагогічної праці, створюючи умови для творчості й професійного зростання.

Зовнішня мотивація – це стимулювання, що базується на зовнішніх факторах: заробітній платі, преміях, статусі, заохоченнях або санкціях. Вона залишається важливою, проте її надмірне домінування може знижувати внутрішню зацікавленість працівників. Тому ефективна система управління мотивацією має забезпечувати **баланс між матеріальними винагородами та внутрішніми мотиваторами**.

Оптимальне співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації є ключовим чинником стабільного розвитку трудового потенціалу педагогічного колективу. У закладі професійної освіти цей баланс досягається через поєднання морального визнання, можливостей самореалізації й професійного зростання з чіткою системою матеріального стимулювання та оцінювання результатів праці. Важливо, щоб обидва види мотивації взаємно підсилювали один одного: зовнішні стимули підтримували відчуття значущості праці, а внутрішні – забезпечували стійке бажання вдосконалюватися, підвищувати якість освітнього процесу й залишатися залученими до розвитку закладу.

Згідно з теоріями самодетермінації (Е. Дісі, Р. Раян) та ієрархії потреб (А. Маслоу), задоволення базових психологічних потреб працівників створює фундамент для стійкої професійної мотивації (табл. 3.4).

Компоненти нематеріального стимулювання у ЗПО

Потреби	Характер мотивації
Потреба в автономії та самоконтролі	Педагоги прагнуть до самостійності у виборі методик навчання, плануванні занять і підходів до виховання здобувачів освіти. Делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, довіра з боку керівництва – все це формує почуття відповідальності та підвищує рівень залученості.
Потреба у компетентності та професійному розвитку	Працівники повинні відчувати, що їх знання й уміння затребувані. Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, конкурсах педагогічної майстерності, можливість наставництва або наукової діяльності задовольняють потребу в саморозвитку.
Потреба у соціальній взаємодії та підтримці	Позитивний психологічний клімат, згуртованість колективу, командна робота, довіра й взаємоповага є важливими умовами мотивації. Натомість конфлікти, недооцінка або ізоляція знижують залученість і можуть спричинити емоційне вигорання.
Психологічна безпека	Атмосфера довіри, відкритості й відсутності страху перед покаранням за помилки є основою інноваційності. Працівник повинен мати можливість висловлювати ідеї, експериментувати, обговорювати результати без страху осуду.

Зворотний зв'язок – це один із найважливіших інструментів нематеріальної мотивації. Він дає змогу співробітникам оцінити результати своєї роботи, скоригувати дії та відчувати підтримку керівництва.

1. Ефективний зворотний зв'язок має бути *своєчасним, обґрунтованим, конкретним* і зосередженим на поведінці, а не на особистих якостях людини.

2. Регулярне обговорення результатів праці підвищує рівень довіри, а *позитивний відгук* формує почуття значущості та впевненості у власних силах.

Визнання задовольняє одну з найвищих потреб людини – потребу у повазі.

1. Це може бути *офіційне нагородження*, подяка від адміністрації, публічне згадування досягнень на педраді чи в засобах комунікації закладу.

2. Успішне поєднання індивідуального та колективного визнання підвищує *моральний клімат і командну згуртованість*.

Сучасні умови роботи педагогів вимагають цілеспрямованих дій з боку керівництва щодо збереження психологічного здоров'я персоналу. До заходів профілактики професійного вигорання належать:

- упровадження програм психологічної підтримки та коучингу;

- організація тренінгів емоційної компетентності;
- створення умов для відновлення ресурсів (гнучкий графік, дозвіл на творчі відпустки, неформальні зустрічі колективу).

Психологічні аспекти мотивації в ЗПО формують *основу для сталого професійного розвитку, збереження кадрового потенціалу та підвищення якості освітнього процесу*. Керівник закладу має виступати не лише адміністратором, а *лідером-наставником*, який підтримує, надихає та створює середовище, де кожен працівник відчуває свою цінність, впевненість та можливість реалізувати професійні амбіції.



Практичні кейси стимулювання ефективності праці

Практичні кейси демонструють, як *теоретичні засади мотивації та стимулювання* можуть бути реалізовані у повсякденній діяльності ЗПО. Їхня мета – *підвищення продуктивності, якості роботи, залученості та інноваційності педагогічного й адміністративного персоналу*.

Сучасна практика управління персоналом у ЗПО передбачає *поєднання фінансових і нематеріальних механізмів стимулювання*, застосування індивідуальних підходів до різних категорій працівників, а також використання даних моніторингу результатів діяльності (KPI, опитування задоволеності, аналітика ефективності).

Кейс 1. Стимулювання інноваційної активності педагогів

Проблема: Частина педагогів працює за традиційними методиками, уникає використання цифрових технологій, STEM-підходів і дуальної освіти. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність освітніх програм.

Ефективна система мотивації та стимулювання педагогічних працівників у закладі професійної освіти передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, що сприяють розвитку інноваційної активності, підвищенню професійної майстерності та формуванню позитивного іміджу закладу. У цьому контексті важливо застосовувати інструменти, які не лише заохочують до досягнення конкретних результатів, а й підтримують внутрішню мотивацію педагогів. Приклади таких інструментів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інструменти мотивації та стимулювання педагогічних працівників ЗПО

Інструмент стимулювання	Практична реалізація	Результат мотивації (Теорія)
Цільова премія за інновації	Встановлення щорічної премії для педагогів, які створили або впровадили новий навчальний курс, цифровий модуль, VR/AR-елементи, авторську методику або проєкт з роботодавцем.	Зовнішня мотивація (фінансова) + Теорія очікувань (зусилля → результат → винагорода).
«Банк ідей» та міні-гранти	Створення внутрішнього конкурсу інноваційних ідей із наданням мікрогрантів на їх реалізацію (матеріали, обладнання, ПЗ). Переможці звітують на педагогічних радах.	Внутрішня мотивація (самоактуалізація) + Мотиватори Герцберга (відповідальність, досягнення).
Публічне визнання	Запровадження конкурсу «Інноватор року», відзначення переможців на сайті закладу, у соцмережах, місцевих ЗМІ, вручення почесних грамот.	Нематеріальне стимулювання (визнання, престиж) + Потреба у повазі (Маслоу).
Менторська програма	Досвідчені педагоги, які впроваджують інновації, стають наставниками для молодих викладачів, отримуючи додаткову оплату або знижене навантаження.	Теорія соціального навчання + Підкріплення внутрішньої мотивації.

Результат: Зростання рівня цифрової компетентності, оновлення освітніх програм, підвищення іміджу закладу як інноваційного.

Кейс 2. Стимулювання адміністрації до підвищення ефективності управління

Проблема: Адміністративний персонал (заступники директора, завідувачі відділень, голови циклових комісій) не завжди орієнтований на стратегічні результати, іноді бракує ініціативи щодо залучення ресурсів і оптимізації процесів.

Для управлінського персоналу закладів професійної освіти важливо формувати таку систему стимулювання, яка б поєднувала принципи результативності, самостійності та професійного зростання. Ефективна мотиваційна політика має ґрунтуватися на сучасних теоріях управління та психології праці, забезпечуючи баланс між зовнішніми винагородами та внутрішньою зацікавленістю у досягненні стратегічних цілей закладу. Приклади практичних інструментів стимулювання керівного персоналу наведено у табл. 3.6.

Інструменти мотивації та стимулювання управлінського персоналу ЗПО

Інструмент стимулювання	Практична реалізація	Результат мотивації (Теорія)
КРІ-орієнтоване преміювання	Встановлення прозорих ключових показників ефективності: % працевлаштованих випускників, рівень задоволеності здобувачів, кількість партнерських угод, залучених грантів або позабюджетних коштів.	Теорія очікувань + Теорія справедливості (чіткий зв'язок між результатом і винагородою).
Делегування повноважень	Надання адміністраторам можливості самостійно планувати витрати підрозділу, розподіляти ресурси в межах бюджету за умови досягнення цілей.	Потреба в автономії (самодетермінація) + Підвищення почуття відповідальності.
Програми професійного розвитку	Оплата курсів із менеджменту в освіті, участь у міжнародних програмах обміну, стажування у провідних ЗВО.	Потреба в компетентності + Мотиватори Герцберга (зростання, розвиток).
Система нематеріального визнання	Публічне відзначення кращих управлінців на засіданнях педради, вручення сертифікатів «Лідер змін», публікація історій успіху.	Підвищення самооцінки + Соціальне підкріплення мотивації.

Результат: Підвищення стратегічної ефективності управління, формування управлінської команди, орієнтованої на результат і розвиток.

Кейс 3. Система «Кращий за відгуками»

Проблема: Необхідність підвищення якості освітнього процесу, орієнтації на потреби здобувачів освіти, роботодавців і суспільства.

Система оцінювання та визнання педагогічних працівників має сприяти формуванню позитивного іміджу викладача, підвищенню якості освітнього процесу та створенню атмосфери здорової конкуренції в колективі. Вона повинна бути прозорою, справедливою й орієнтованою на розвиток, а не лише на контроль чи санкції. Особливого значення набуває залучення педагогів до процесу самооцінювання, взаємооцінювання та колегіального обговорення результатів, що підвищує рівень довіри в колективі та сприяє формуванню культури професійного партнерства.

Важливо, щоб мотиваційні механізми поєднували об'єктивне оцінювання результатів праці з можливістю професійного і матеріального зростання, забезпечуючи баланс між зовнішніми стимулами та внутрішнім прагненням до самореалізації. Доцільним є запровадження систем заохочень, що враховують індивідуальні досягнення педагогів, участь у професійних конкурсах, підготовку переможців олімпіад чи конкурсів фахової майстерності,

розробку авторських програм та інноваційних методик. Такі підходи посилюють почуття власної значущості працівників, сприяють зміцненню корпоративної культури закладу й підвищують його репутацію серед партнерів та здобувачів освіти. Приклади ефективних підходів до нематеріального стимулювання педагогів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Інструменти нематеріального стимулювання та визнання педагогічних працівників ЗПО

Інструмент стимулювання	Практична реалізація	Результат мотивації (Теорія)
Система оцінювання 360°	Регулярне анонімне опитування студентів, колег і адміністрації щодо професійної компетентності, комунікабельності та інноваційності викладача. Дані враховуються при атестації та преміюванні.	Теорія справедливості (перцепція об'єктивності оцінки) + Зворотний зв'язок (корекція поведінки).
Премія «Вибір студентів»	Щорічна відзнака викладача, якого студенти визнали найбільш підтримуючим, сучасним та ефективним.	Визнання, соціальне підкріплення, підвищення самооцінки.
Грант на покращення матеріальної бази	Викладач, який отримав найвищий рейтинг, отримує фінансування на оновлення свого кабінету, майстерні або обладнання.	Нематеріальне стимулювання (умови праці) + Відчуття значущості (Маслоу).
Публічне поширення успіху	Розміщення історій успіху педагогів на вебсайті, у соцмережах, відеоінтерв'ю зі здобувачами освіти.	Підкріплення внутрішньої мотивації + Формування позитивного іміджу закладу.

Результат: Підвищення якості викладання, посилення орієнтації на здобувачів освіти, розвиток культури відкритого зворотного зв'язку.

Отже, впровадження таких кейсів вимагає:

- розроблення чітких і прозорих критеріїв оцінювання результатів праці;
- постійного моніторингу ефективності заходів з мотивації і стимулювання;
- забезпечення зворотного зв'язку та гнучкого коригування системи мотивації;
- формування єдиної корпоративної культури визнання і довіри, у якій мотивація стає не формальністю, а реальним інструментом підвищення якості освітнього процесу.

РОЗДІЛ 4. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Цей розділ присвячений систематичному контролю та об'єктивній оцінці професійної діяльності працівників закладу професійної освіти, що є необхідною умовою для забезпечення високої якості освітніх послуг. У ньому розглядаються чіткі критерії та вимірювані показники (KPI) для педагогічних та адміністративних кадрів, що базуються на результативності, якості навчання та управлінської ефективності; представлені основні методи контролю та оцінки, включаючи обов'язкову атестацію, використання опитувань та методу 360 градусів; детально описано процес надання конструктивного зворотного зв'язку та впровадження корекційних заходів для усунення недоліків. У результаті, розділ визначає, як результати оцінювання формують основу для системи підвищення ефективності шляхом розроблення індивідуальних планів розвитку, цільового навчання та диференційованого стимулювання.



Критерії та показники оцінювання роботи педагогів та адміністрації

Оцінювання ефективності роботи персоналу ЗПО є невід'ємною складовою системи управління якістю освітньої діяльності. Воно забезпечує не лише зворотний зв'язок між результатами праці та винагородою, а й слугує механізмом професійного зростання, самоаналізу та планування розвитку. Процес оцінювання має бути систематичним, прозорим і побудованим на чітко визначених критеріях і вимірюваних показниках, які відповідають стратегічним цілям закладу, вимогам нормативних документів та очікуванням зацікавлених сторін – здобувачів освіти, роботодавців і суспільства.

Оцінювання педагогічних працівників (викладачів, майстрів виробничого навчання) спрямоване на визначення якості освітнього процесу, ефективності професійної діяльності, інноваційної активності та готовності до безперервного професійного розвитку. Критерії

охоплюють як кількісні, так і якісні показники, що відображають результати навчання здобувачів, рівень методичної культури та соціальну відповідальність педагога (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Критерії та показники оцінювання діяльності педагогічних працівників ЗПО

Критерій оцінювання	Ключові показники (KPI)
Якість навчального процесу	- Рівень навчальних досягнень здобувачів освіти (середній бал, % успішності, результати ДПА). - Використання сучасних методів і цифрових технологій навчання. - Наявність авторських навчальних програм, електронних курсів, методичних розробок.
Виробнича результативність	- Відсоток працевлаштованих випускників за фахом. - Рівень задоволеності роботодавців підготовкою кадрів. - Кількість призерів професійних конкурсів, олімпіад, змагань WorldSkills.
Професійний розвиток	- Регулярне проходження підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, стажуваннях. - Участь у науково-методичних заходах (публікації, конференції, круглі столи). - Отримання або підтвердження педагогічної категорії, звання.
Дисципліна та педагогічна етика	- Дотримання трудової дисципліни та педагогічної етики. - Участь у виховній роботі, профорієнтаційних заходах, волонтерських ініціативах. - Позитивна репутація серед колег, здобувачів освіти та батьківської спільноти.

Оцінювання діяльності адміністрації (директора, заступників, керівників структурних підрозділів) зорієнтоване на визначення ефективності управлінських процесів, досягнення стратегічних цілей розвитку закладу, раціональне використання ресурсів і забезпечення позитивного іміджу ЗПО. Таке оцінювання є важливим елементом системи управління якістю освіти, адже воно дає змогу своєчасно виявляти сильні сторони та проблемні зони в управлінській діяльності, приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення структури управління та підвищення результативності роботи колективу.

У процесі оцінювання враховуються не лише кількісні показники, як-от виконання планових завдань чи рівень використання ресурсів, але й якісні – ефективність комунікацій, інноваційність управлінських рішень, здатність до стратегічного мислення, створення сприятливого мікроклімату в колективі. Високі результати оцінювання адміністрації свідчать

про її здатність забезпечувати розвиток закладу на засадах лідерства, партнерства та відкритості до змін.

Особлива увага приділяється компетентностям у сфері стратегічного планування, командного менеджменту, управління ризиками, цифрової трансформації освітнього процесу та ефективної взаємодії з роботодавцями й місцевими громадами. Систематичний аналіз цих аспектів сприяє формуванню професійної управлінської культури, підвищенню довіри до керівництва та зміцненню конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

***Критерії та показники оцінювання ефективності
управлінської діяльності адміністрації ЗПО***

Критерій оцінювання	Ключові показники (KPI)
Стратегічне управління	- Виконання стратегічного плану розвитку ЗПО. - Досягнення цільових показників (наповнюваність груп, обсяг набору, ліцензований контингент). - Рівень ефективності управлінських рішень (зменшення плинності кадрів, зростання задоволеності персоналу).
Фінансова та ресурсна ефективність	- Залучення позабюджетних коштів (гранти, договірні послуги, партнерські програми). - Ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів. - Модернізація матеріально-технічної бази та цифрової інфраструктури.
Якість кадрової політики	- Своєчасне укомплектування кадрами та формування кадрового резерву. - Організація наставництва, коучингу, підвищення кваліфікації персоналу. - Рівень задоволеності працівників корпоративною культурою та умовами праці.
Взаємодія та імідж ЗПО	- Розвиток партнерств із підприємствами, громадами, міжнародними організаціями. - Позитивний медіаімідж закладу, активна комунікація в інформаційному просторі. - Результати зовнішнього моніторингу, акредитації, аудиту.

Визначення чітких і вимірюваних критеріїв оцінювання забезпечує:

- *об'єктивність* – мінімізацію суб'єктивних чинників під час прийняття управлінських рішень;
- *прозорість* – зрозумілість системи оцінювання для всіх учасників освітнього процесу;

- *мотиваційний ефект* – стимулювання працівників до професійного вдосконалення та інноваційної діяльності;
- *зв'язок із системою стимулювання* – можливість використання результатів оцінювання при нарахуванні премій, підвищенні кваліфікації, плануванні кар'єри.

Отже, система критеріїв і показників стає основою для *управління ефективністю персоналу, формування корпоративної культури результативності та розвитку конкурентоспроможного освітнього середовища у закладі професійної освіти.*



Методи контролю та оцінки: атестації, опитування, KPI

Система контролю та оцінювання результативності роботи персоналу у ЗПО є складовою управління якістю освіти і кадрової політики. Вона дає змогу об'єктивно визначати рівень професійної компетентності, ефективність діяльності та потенціал подальшого розвитку працівників. Використання комплексного підходу – поєднання нормативних, аналітичних і соціально-психологічних методів – забезпечує баланс між формальними вимогами і реальними результатами праці.

Атестація педагогічних працівників є основним державним механізмом оцінювання професійної діяльності педагогів, що спрямований на підвищення якості освітнього процесу, стимулювання безперервного професійного зростання та визнання досягнень працівників.

Сутність: це систематичне оцінювання рівня кваліфікації, педагогічної майстерності, методичної культури та результативності діяльності педагогічного працівника, що визначає відповідність займаній посаді, присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії й педагогічного звання.

Нормативна база: проводиться відповідно до *Положення про атестацію педагогічних працівників* (Наказ МОН України № 930 від 06.10.2010 зі змінами), зазвичай один раз на п'ять років або застосовується накопичувальна система впродовж п'яти років.

Основні методи оцінки в межах атестації:

- аналіз навчально-методичних матеріалів, авторських розробок, участі у професійних заходах;
- відвідування навчальних занять та оцінка методичної майстерності;

- аналіз відгуків здобувачів освіти, колег, адміністрації;
- самооцінка та підготовка творчого звіту або портфоліо досягнень.

Результат: *Рішення атестаційної комісії впливає на рівень оплати праці, просування по службі, участь у конкурсах, включення до кадрового резерву та планування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.*

Метод оцінювання за ключовими показниками ефективності – **Key Performance Indicators (KPI)** – це сучасний, кількісний інструмент управління персоналом, який дає змогу оцінити ступінь досягнення поставлених цілей та результатів діяльності. У ЗПО KPI допомагають перейти від формального контролю до управління за результатами.

Сутність: Для кожної посади (педагогічної чи управлінської) визначається набір ключових показників, які характеризують ефективність роботи: якість навчального процесу, інноваційна активність, результативність працевлаштування випускників, участь у грантах тощо.

Приклади KPI:

- для викладачів: середній бал успішності здобувачів, відсоток використання інтерактивних технологій, участь у методичній роботі.
- для майстрів виробничого навчання: % працевлаштованих випускників, результати демонстраційних іспитів, участь у WorldSkills.
- для адміністрації: залучення позабюджетних коштів, зменшення плинності кадрів, ефективність реалізації стратегічного плану.

Переваги застосування KPI:

- підвищення об'єктивності оцінювання завдяки вимірюваним результатам;
- посилення прозорості та мотиваційної спрямованості діяльності;
- можливість пов'язати результати праці із системою преміювання або підвищенням кваліфікаційної категорії.

Результати оцінювання KPI використовуються при формуванні системи стимулювання, визначенні рейтингу працівників, плануванні навчання та розвитку персоналу.

Соціологічні методи збору зворотного зв'язку дають змогу отримати цілісне уявлення про професійну поведінку, лідерські якості та рівень комунікації працівників. Вони підсилюють об'єктивність формального оцінювання й сприяють формуванню корпоративної культури, заснованої на довірі.

Опитування/анкетування:

- використовується для вивчення рівня задоволеності персоналу умовами праці, організаційним кліматом, стилем управління;

- допомагає виявити *мотиваційні бар'єри* та *гігієнічні фактори* (за теорією Ф. Герцберга), що впливають на продуктивність праці;
- результати враховуються при коригуванні кадрової політики, програм підтримки персоналу та розвитку корпоративної культури.

Метод «360° оцінювання» передбачає отримання зворотного зв'язку з кількох джерел – керівників, колег, підлеглих, здобувачів освіти або роботодавців, а також самооцінку працівника.

Складові оцінювання:

- *Керівник* – аналізує результативність і дисципліну.
- *Колеги* – оцінюють командну взаємодію, комунікабельність, підтримку.
- *Підлеглі (для адміністрації)* – визначають рівень лідерства, здатність до делегування.
- *Здобувачі освіти / роботодавці* – оцінюють якість викладання, професійну компетентність, практичну спрямованість навчання.
- *Самооцінка* допомагає виявити розрив між власним баченням і зовнішнім сприйняттям.

Мета – отримати **всебічний і об'єктивний портрет компетентностей працівника**, що слугує основою для розробки **індивідуального плану професійного розвитку**, особливо у сферах комунікації, управління та емоційного інтелекту.

Поєднання формальних (атестаційних) і сучасних управлінських методів (KPI, 360°, опитування) створює *інтегровану систему оцінювання ефективності персоналу*, орієнтовану на результат, розвиток і мотивацію. Такий підхід перетворює оцінювання з адміністративної процедури на *інструмент управління якістю людських ресурсів* у системі професійної освіти.



Зворотний зв'язок та корекційні заходи

Зворотний зв'язок та корекційні заходи є ключовими елементами процесу оцінювання ефективності персоналу, які перетворюють результати оцінки з формального звіту на інструмент професійного розвитку. Їх основна мета – сприяти усвідомленому вдосконаленню працівників, зміцненню командної взаємодії та підвищенню загальної результативності діяльності ЗПО.

Зворотний зв'язок – це двосторонній, конструктивний процес комунікації між керівником і працівником, спрямований на аналіз виконаної роботи та планування подальших дій. Ефективний зворотний зв'язок має базуватися на таких **принципах**:

- **своєчасність** – надання відгуку одразу після події або завершення певного етапу роботи, що забезпечує оперативність реагування та дає змогу швидше скоригувати поведінку або методику роботи;
- **конкретність** – акцент на чітких, вимірюваних фактах і діях, а не на особистісних оцінках (наприклад, замість “Ви неорганізовані” – “Звіт був поданий із затримкою на два дні”);
- **конструктивність** – баланс між критикою та підтримкою, пропозиції щодо покращення мають супроводжуватися позитивним підкріпленням;
- **двосторонність** – передбачає активну участь працівника – можливість висловити власну позицію, надати пояснення, внести пропозиції;
- **регулярність** – короткі систематичні зустрічі (раз на місяць/квартал) значно ефективніші, ніж формальне щорічне обговорення після атестації;
- **конфіденційність** – результати обговорення мають залишатися між учасниками процесу, що забезпечує довіру та відкритість.

Після проведення формальних процедур оцінювання (атестації, моніторингу KPI, анкетування) здійснюється **індивідуальне інтерв'ю зворотного зв'язку (за результатами оцінювання)**, яке є центральним етапом управління результативністю.

Етапи проведення інтерв'ю.

Перший етап: підготовчий – аналіз результатів оцінювання, документів, попередніх планів розвитку.

Другий етап: обговорення досягнень – початок розмови з позитивних результатів для формування сприятливого психологічного клімату.

Третій етап: аналіз зон зростання – виявлення напрямів, де потрібні зміни чи додаткові ресурси (наприклад, потреба у навчанні, адаптації чи підтримці).

Четвертий етап: узгодження дій – спільне визначення конкретних SMART-цілей (Specific/ Конкретна, Measurable/ Вимірювана, Achievable/ Досяжна, Relevant/ Актуальна, Time-bound/ Обмежена в часі).

П'ятий етап: розроблення індивідуального плану розвитку – документальне закріплення домовленостей, термінів і відповідальних осіб.

Таке інтерв'ю не лише уточнює результати оцінки, а й формує у працівника почуття залученості до процесу вдосконалення, підвищує його внутрішню мотивацію.

Корекційні заходи – це сукупність організаційних, освітніх або психологічних дій, спрямованих на усунення виявлених проблем, розвиток професійних компетентностей та

підвищення ефективності праці. Їх впровадження базується на результатах зворотного зв'язку та індивідуальних планах розвитку (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Типові корекційні заходи за результатами оцінювання ефективності персоналу ЗПО

Виявлена проблема	Типові корекційні заходи
Недостатня кваліфікація у нових технологіях (у педагога)	Направлення на цільове стажування на підприємстві, проходження сертифікаційних курсів, участь у вебінарах, закріплення наставника (ментора).
Низька ефективність через перевантаження	Оптимізація розподілу функціональних обов'язків, впровадження командного підходу, делегування частини завдань, цифровізація процесів.
Проблеми комунікації або конфлікти в колективі	Проведення тренінгів з емоційного інтелекту, фасилітаційних сесій, індивідуальні консультації психолога чи коуча.
Демотивація або зниження залученості	Запровадження системи нематеріального стимулювання (визнання, подяки, гнучкий графік), участь у спільних проєктах.
Хронічна неефективність або невідповідність посаді	Переведення на іншу посаду відповідно до компетентностей або, як крайній захід, розірвання трудових відносин у законодавчо визначеному порядку.

У системі зворотного зв'язку керівник виступає модератором розвитку персоналу, відповідальним за створення атмосфери відкритого спілкування, підтримку ініціатив і мотивацію працівників. Ефективний керівник не лише аналізує результати, а й формує культуру постійного вдосконалення, де оцінювання сприймається не як контроль, а як ресурс для зростання.

До очікуваних результатів системного зворотного зв'язку належать:

- підвищення якості виконання професійних обов'язків;
- зростання рівня задоволеності персоналу роботою;
- зниження рівня плинності кадрів і конфліктності;
- формування культури довіри та відповідальності;
- підвищення конкурентоспроможності ЗПО через ефективне управління людськими ресурсами.

Ефективна система зворотного зв'язку та корекційних заходів у закладах професійної освіти виступає важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами. Вона не лише дає змогу своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому

середовищі, а й формує гнучку модель взаємодії між керівництвом і педагогічним колективом. Така система охоплює регулярне оцінювання діяльності, індивідуальні консультації, наставництво, моніторинг професійних досягнень і впровадження корекційних програм, спрямованих на підвищення ефективності праці.

Завдяки налагодженому зворотному зв'язку заклад освіти отримує реальні дані про рівень задоволеності працівників, їхні потреби у навчанні та розвитку, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Корекційні заходи стають не засобом покарання, а інструментом підтримки, спрямованим на зростання професійної компетентності та зміцнення корпоративної культури. Вони сприяють формуванню атмосфери відкритості, довіри й співпраці, у якій кожен працівник відчуває свою значущість і відповідальність за спільний результат.

У результаті ЗПО отримує адаптивну, мотивовану команду, здатну ефективно працювати в умовах змін, впроваджувати інновації, забезпечувати сталість освітнього розвитку та підвищувати конкурентоспроможність установи у сучасному освітньому просторі.



Система підвищення ефективності на основі оцінювання

Система підвищення ефективності на основі оцінювання – це завершальний, але водночас один із ключових етапів циклу управління людськими ресурсами у ЗПО. Вона забезпечує *перехід від констатації результатів оцінювання до практичних дій*, що спрямовані на розвиток компетентностей, вдосконалення професійної діяльності працівників і підвищення загальної результативності роботи закладу.

Результати оцінювання (атестації, моніторингу компетентностей, аналізу KPI тощо) стають *основою для прийняття управлінських рішень*, формування програм навчання, розроблення індивідуальних планів розвитку та реалізації стимулювальної політики.

Індивідуальний план розвитку є головним інструментом підвищення ефективності працівника. Це документ, який розробляється спільно керівником та працівником за підсумками оцінювання, з урахуванням потреб ЗПО і потенціалу особистісного та професійного зростання.

1. Формування цілей. Індивідуальний план розвитку базується на виявлених сильних і слабких сторонах діяльності працівника. Цілі формулюються за принципом **SMART** – конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені у часі.

Наприклад: якщо оцінювання показало низький рівень цифрової компетентності, мета може звучати так: «Пройти курс із використання LMS-платформ та інтегрувати елементи електронного навчання у 50% занять до кінця семестру».

2. Зміст індивідуального плану розвитку. До плану включаються конкретні заходи – підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта, участь у семінарах, конференціях, проєктній діяльності, менторство, виконання тимчасових управлінських функцій (для резервістів).

3. Моніторинг виконання. Керівник здійснює регулярний контроль за реалізацією індивідуального плану розвитку, проводить проміжні оцінювання прогресу, вносить корективи відповідно до досягнутих результатів і змін професійних потреб.

Оцінювання персоналу дає змогу визначити *розрив між наявними та необхідними компетентностями*, що є підставою для організації **цільового навчання та перекваліфікації**.

1. Навчання педагогічних працівників. За результатами оцінювання ЗПО може організовувати або фінансувати курси підвищення кваліфікації у сферах, де виявлено дефіцит знань – нові технології, цифровізація освітнього процесу, інклюзивна освіта, методики дуального навчання тощо.

2. Розвиток управлінського персоналу. Якщо оцінювання виявляє труднощі в комунікації, делегуванні чи командній роботі, організовуються спеціалізовані тренінги з лідерства, фасилітації, управління персоналом, коучингового підходу у керівництві.

3. Перекваліфікація. У разі стратегічних змін (наприклад, оновлення освітніх стандартів або відкриття нових професійних напрямів), працівникам може бути запропоновано повну або часткову перекваліфікацію для роботи за новими компетентнісними вимогами.

Результати оцінювання створюють об'єктивну основу для **диференційованого стимулювання** працівників, що забезпечує справедливість і прозорість системи винагород.

1. Матеріальне стимулювання. Високі результати оцінювання, успішне виконання індивідуальних планів розвитку та досягнення KPI можуть бути підставою для преміювання, підвищення кваліфікаційної категорії, надбавок або заохочень.

2. Кар'єрне просування. Працівники, які демонструють високі професійні результати та лідерський потенціал, включаються до **кадрового резерву**. Це відкриває можливість вертикального або горизонтального кар'єрного зростання, участі у стратегічних проєктах закладу.

3. Нематеріальне стимулювання. До системи нематеріального визнання входять публічні подяки, внутрішні нагороди, інформаційне висвітлення досягнень працівників, можливість обирати зручний графік або формат роботи, залучення до інноваційних ініціатив.

Система оцінювання впливає не лише на індивідуальний розвиток, а й на **стратегічне вдосконалення кадрової політики ЗПО**.

- *Коригування процесів підбору персоналу.* Систематичне виявлення дефіциту певних компетентностей свідчить про необхідність перегляду критеріїв відбору, посилення вимог до кандидатів або оновлення профілів посад.
- *Оновлення посадових інструкцій.* Якщо значна частина працівників не виконує окремі функції, це сигналізує про застарілі або нечітко сформульовані посадові обов'язки.
- *Реорганізація структури управління.* Аналіз даних оцінювання може показати низьку ефективність певних підрозділів, що потребує перерозподілу функцій, створення нових управлінських ланок чи команд.
- *Формування корпоративної культури розвитку.* Впровадження практик постійного навчання, наставництва та відкритого зворотного зв'язку створює умови для сталого професійного зростання всього колективу.

Отже, система підвищення ефективності на основі оцінювання забезпечує безперервний розвиток персоналу та вдосконалення управлінських процесів у закладі професійної освіти. Вона виступає важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, адже дає змогу узгодити цілі закладу з індивідуальними професійними потребами педагогів, підвищити рівень їхньої відповідальності та залученості до спільного результату.

Результати оцінювання стають основою для прийняття управлінських рішень щодо розподілу функцій, планування підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву та вдосконалення системи мотивації. Вони трансформуються в інструменти реального впливу – індивідуальні плани розвитку, цільові програми навчання, мотиваційні заходи, наставництво, а також коригування кадрової політики відповідно до потреб освітнього середовища.

Така система формує культуру постійного професійного зростання, відкритості до зворотного зв'язку та орієнтації на якісний результат. У перспективі це сприяє зміцненню репутації закладу, підвищенню його конкурентоспроможності, розвитку інноваційного потенціалу колективу й забезпеченню стійкого розвитку професійної освіти в цілому.

РОЗДІЛ 5. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У HR

У розділі розкрито ключові аспекти модернізації управління людськими ресурсами у закладах професійної освіти на основі цифрових технологій, аналітики та інноваційних підходів. Висвітлено роль електронного HR-менеджменту (E-HRM, HRIS) у підвищенні ефективності кадрових процесів, автоматизації документообігу, управлінні даними та підтримці прийняття управлінських рішень. Розглянуто створення індивідуальних планів розвитку як інструменту персоналізованого професійного зростання педагогічних працівників, що відповідає сучасним вимогам підвищення кваліфікації та компетентнісного підходу. Особливу увагу приділено HR-аналітиці та використанню HR-метрик для моніторингу кадрових показників, прогнозування ризиків і підвищення стратегічної ефективності управління людськими ресурсами. Окреслено інноваційні тенденції, зокрема застосування Agile-підходу, гейміфікації, штучного інтелекту, автоматизації процесів, підтримки ментального здоров'я та розвитку талантів. Усе це формує нову модель управління людським капіталом закладу професійної освіти, зорієнтовану на дані, гнучкість, мотивацію та сталий розвиток педагогічного персоналу.



Електронні системи управління персоналом

Електронні системи управління персоналом (E-HRM, або HRIS) – це інтегровані інформаційні рішення, які поєднують програмні модулі, бази даних і цифрові сервіси для автоматизації всіх основних процесів управління людськими ресурсами. У контексті ЗПО такі системи є ключовим інструментом цифрової трансформації, що дає змогу ефективніше управляти кадровими процесами, скорочувати обсяг рутинної роботи, підвищувати прозорість прийняття рішень і сприяти стратегічному розвитку персоналу.

E-HRM (*Electronic Human Resource Management*) – електронне управління людськими ресурсами. Часто використовується у публікаціях з менеджменту, HR-технологій і цифровізації освіти.

HRIS (*Human Resources Information System*) – інформаційна система управління персоналом. Це технічний аспект E-HRM – програмне забезпечення або платформа, що забезпечує зберігання, обробку і аналіз кадрових даних. До таких систем належать, наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, Zoho People, Bitrix24 тощо.

Електронні HR-системи забезпечують комплексне управління всіма етапами життєвого циклу працівника – від найму до завершення кар'єри у закладі. Основні **функції E-HRM** у закладах професійної освіти:

1. Кадровий облік та адміністрування:

- електронне ведення особових справ працівників, їхніх посадових інструкцій і трудових договорів;
- автоматизація підготовки та погодження наказів (прийом, переведення, відпустка, відрядження, звільнення);
- збереження даних про педагогічні звання, кваліфікаційні категорії, результати атестацій і сертифікацій.

2. Облік робочого часу та нарахування заробітної плати:

- електронна фіксація відвідуваності, робочого часу, понаднормових годин;
- інтеграція з бухгалтерськими модулями для автоматичного розрахунку заробітної плати, доплат, податків і відрахувань;
- формування звітів для внутрішнього аудиту та контролю.

3. Планування кадрових потреб і рекрутинг:

- моніторинг кадрового навантаження на викладачів і підрозділи;
- автоматизація етапів добору кадрів: публікація вакансій, прийом заявок, анкетування, тестування, відбір кандидатів;
- формування електронного кадрового резерву.

Сучасні HRIS не лише зберігають інформацію, а й підтримують розвиток та оцінювання працівників у динамічному форматі, тому існує два напрями **використання E-HRM у розвитку та оцінюванні персоналу**.

По-перше, управління компетентностями та розвитком:

- формування електронних профілів компетентностей для кожної категорії працівників (педагогічний, інженерно-педагогічний, адміністративний персонал);
- відстеження виконання *індивідуальних планів розвитку*, проходження підвищення кваліфікації та сертифікацій;

- нагадування про необхідність проходження атестації, курсів або участі у тренінгах.

По-друге, оцінювання ефективності:

- автоматизація системи *KPI* із можливістю щоквартального моніторингу;
- застосування електронного методу «360°», який забезпечує анонімний зворотний зв'язок від колег, здобувачів освіти та адміністрації;
- формування персоналізованих звітів про досягнення, рейтинги, динаміку професійного зростання.

Використання **цифрових HR-рішень** створює суттєві переваги для управлінської діяльності:

- ***підвищення прозорості*** – автоматичне фіксування усіх процесів (атестація, преміювання, підвищення кваліфікації) робить систему управління об'єктивною та відкритою;
- ***оптимізація ресурсів*** – скорочення часу на підготовку документів і звітів, зменшення адміністративного навантаження;
- ***точність і безпека даних*** – мінімізація помилок і дублювання інформації, захист персональних даних відповідно до законодавчих вимог;
- ***аналітика і прогнозування*** – можливість проводити HR-аналітику (визначати рівень плинності кадрів, прогнозувати потреби у навчанні, аналізувати ефективність кадрових рішень);
- ***інтеграція з іншими освітніми системами*** – синхронізація з LMS (системами управління навчанням), бухгалтерією, документообігом та державними електронними реєстрами.

Упровадження електронних систем управління персоналом у закладах професійної освіти є стратегічним напрямом модернізації управління людським капіталом і важливим чинником цифрової трансформації освітньої галузі. Такі системи (E-HRM) забезпечують комплексний підхід до управління кадрами – від ведення електронних особових справ, планування навчання й підвищення кваліфікації до моніторингу результативності та формування кадрового резерву. Вони створюють єдиний інформаційний простір, у якому керівництво може оперативно аналізувати дані, прогнозувати потреби у фахівцях і своєчасно ухвалювати управлінські рішення.

E-HRM дає змогу перейти від рутинного адміністрування до аналітичного й проактивного управління, де дані стають основою для прийняття ефективних рішень, розвитку педагогічного потенціалу та підвищення якості освітніх послуг. Використання цифрових інструментів дає змогу оптимізувати процеси добору, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу, забезпечити прозорість управлінських процедур і підвищити рівень довіри в колективі.

Крім того, впровадження E-HRM сприяє формуванню культури цифрової грамотності серед працівників, розвитку навичок роботи з аналітичними даними й інтеграції управлінських

процесів у загальну систему електронного урядування освіти. У перспективі це створює умови для підвищення ефективності кадрової політики, зміцнення інституційної спроможності закладів професійної освіти та забезпечення їх сталого розвитку в умовах цифрової економіки.



Платформи для професійного розвитку та навчання

Цифрові платформи для професійного розвитку та навчання персоналу стають стратегічним інструментом управління людськими ресурсами у ЗПО. Вони забезпечують *гнучке, безперервне й індивідуалізоване підвищення кваліфікації педагогічних і адміністративних працівників, сприяючи впровадженню принципу навчання впродовж життя*. Українська освітня система нині активно інтегрує ці підходи відповідно до реформ «Нова українська школа» (НУШ), цифрової трансформації МОН та Національної стратегії розвитку освіти до 2032 року.

В Україні професійний розвиток педагогів та керівників ЗПО значною мірою регулюється державними ініціативами та акредитованими провайдерами освіти.

1. Платформи післядипломної освіти.

Обласні інститути післядипломної педагогічної освіти пропонують обов'язкові курси підвищення кваліфікації у змішаному або дистанційному форматі. Більшість із них мають власні цифрові портали, де фіксуються результати навчання, видаються електронні сертифікати й ведеться електронний облік годин.

2. Ресурси МОН України і ІМЗО.

На офіційних сайтах Міністерства освіти і науки України та Інституту модернізації змісту освіти (ІМЗО) розміщуються відкриті курси, вебіари, методичні рекомендації, бази даних освітніх програм і навчальні матеріали, що відповідають чинним професійним стандартам педагогів.

3. Спеціалізовані онлайн-платформи.

Національні та міжнародні ресурси, адаптовані для української аудиторії, такі як **EdEra**, **Prometheus**, **Coursera**, **Дія.Освіта**, надають доступ до масових відкритих онлайн-курсів (**MOOK**) з тем психолого-педагогічної компетентності, цифрової грамотності,

інклюзивної освіти, медіаграмотності та протидії булінгу. Вони часто визнаються МОН України як частина підвищення кваліфікації.

Системи управління навчанням (LMS) впроваджуються у ЗПО для організації внутрішнього навчання працівників, координації курсів і відстеження прогресу в межах індивідуальних планів розвитку.

Функціональні можливості LMS:

- створення та адміністрування навчальних курсів, вебінарів і тестів;
- моніторинг проходження курсів і формування електронного портфоліо педагога;
- аналітика успішності та інтеграція з HRIS/E-HRM-системами для зв'язку між результатами навчання та оцінюванням ефективності.

Популярні рішення: У закладах професійної освіти поширені *Moodle, Google Classroom, Open edX, Bitrix24*, які дають змогу адаптувати навчальний контент під особливості професійної підготовки та внутрішньої атестації.

Для забезпечення актуальності та практичної спрямованості навчання ЗПО активно співпрацюють із бізнесом, виробничими підприємствами та міжнародними організаціями завдяки **професійним та галузевим цифровим ресурсам**.

1. Платформи роботодавців і галузевих партнерів. Багато провідних компаній (наприклад, *Metinvest Digital, DTEK Academy, Bosch Education, Cisco Networking Academy*) пропонують онлайн-курси, сертифікаційні програми та віртуальні тренінги для викладачів технічних і виробничих спеціальностей. Це сприяє оновленню змісту освіти відповідно до сучасних технологічних трендів.

2. Професійні спільноти та форуми. Активно розвиваються мережеві спільноти викладачів – *WorldSkills Ukraine, Всеукраїнська спілка викладачів профосвіти*, тематичні групи у соціальних мережах і на платформах *Google Groups* або *Facebook*. Вони створюють простір для неформального навчання, наставництва та обміну кращими практиками.

Переваги та значення використання цифрових платформ для українських ЗПО:

- **індивідуалізація навчання** – працівники можуть обирати теми та темп навчання відповідно до особистих освітніх траєкторій та індивідуальних програм розвитку;
- **гнучкість і доступність** – онлайн-формат дає змогу навчатись без відриву від основної роботи, що особливо важливо для педагогів із великим навантаженням;
- **економічна ефективність** – значне скорочення витрат на очні семінари, відрядження та друк навчальних матеріалів;
- **актуальність і динамічність** – контент оперативно оновлюється відповідно до нових стандартів професійної освіти, законодавчих змін і потреб ринку праці;
- **формування цифрової культури** – постійна взаємодія з електронними ресурсами сприяє підвищенню цифрової грамотності педагогів і керівників ЗПО.

Використання цифрових платформ у системі професійного розвитку персоналу ЗПО стає не лише вимогою часу, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності освітньої установи. Цифрові середовища створюють нові можливості для безперервного навчання, індивідуалізації освітніх траєкторій і впровадження гнучких форматів підвищення кваліфікації, що відповідають сучасним потребам педагогів та вимогам ринку праці. Завдяки цьому навчання перетворюється на динамічний процес саморозвитку, заснований на відкритому доступі до знань, спільному створенні контенту та використанні інноваційних технологій.

Такі платформи не лише оптимізують управлінські процеси, а й формують середовище, у якому навчання стає інтегрованою частиною професійного життя. Вони забезпечують можливість для постійного обміну досвідом, розвитку цифрових компетентностей і взаємодії між педагогами, адміністрацією та зовнішніми партнерами. Це сприяє оновленню педагогічної культури, поширенню інноваційних методів навчання та створенню спільнот практики, орієнтованих на якість і результат. Також цифрові платформи підсилюють адаптивність системи професійної освіти, даючи змогу швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі, запроваджувати сучасні інструменти дистанційного навчання та моніторингу результатів. Їхнє ефективне використання стає важливою умовою інтеграції української освіти у європейський освітній простір, підвищення престижу педагогічної професії та прискорення переходу до цифрової економіки знань, що визначає стратегічний вектор розвитку системи професійної освіти України.



Аналітика та HR-метрики

HR-аналітика – це системний процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. У сучасних ЗПО аналітика стає важливою складовою цифрової трансформації, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись не на інтуїції, а на доказових даних. Це особливо актуально для українських ЗПО, де спостерігаються виклики, пов'язані з кадровим старінням, дефіцитом молодих фахівців та потребою у підвищенні ефективності освітніх процесів.

HR-метрики – це кількісні індикатори, які використовуються для оцінювання стану, динаміки та ефективності роботи персоналу, а також для моніторингу результативності HR-процесів. Вони є базою для формування аналітичних звітів і прийняття стратегічних управлінських рішень (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Сутність та роль HR-метрик

Категорія метрик	Призначення	Приклади для ЗПО
Ефективність управління людськими ресурсами	Вимірювання успішності HR-функцій і процесів.	Середня вартість підбору одного нового педагога; середній час закриття вакансії (Time to Hire); рівень укомплектованості штату.
Кадрова стабільність	Відстеження лояльності та стабільності колективу.	Коефіцієнт плинності кадрів (Turnover Rate); коефіцієнт утримання (Retention Rate); частка педагогів, які залишили заклад у перші 3 роки роботи.
Розвиток і навчання	Вимірювання інвестицій у професійний розвиток і навчальні результати.	Частка персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації у визначений період; середня вартість навчання на одного працівника; рентабельність інвестицій у навчання (ROI).
Продуктивність праці	Оцінка впливу персоналу на результати діяльності закладу.	Середнє педагогічне навантаження на ставку; співвідношення результатів атестації до рівня оплати праці; відсоток працевлаштованих випускників.

HR-аналітика розвивається від простого збору даних до їхнього глибокого осмислення, прогнозування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У контексті закладів професійної освіти це відкриває широкі можливості для підвищення якості управління кадрами, ефективного планування ресурсів і оптимізації педагогічного навантаження. Завдяки аналітичним інструментам керівництво може своєчасно виявляти потенційні ризики звільнення, професійного вигорання або недостатньої мотивації працівників, що дає змогу розробляти превентивні заходи та підтримувати стабільність колективу. HR-аналітика також сприяє виявленню закономірностей у професійному розвитку педагогів, визначенню потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також оцінюванню ефективності різних систем мотивації та оцінюванню персоналу. Використання таких даних дає змогу формувати індивідуальні плани розвитку, прогнозувати кадрові потреби закладу та підвищувати результативність управлінських рішень. У комплексі це забезпечує формування адаптивної, мотивованої та

професійно компетентної команди, здатної підтримувати високий рівень освітніх послуг і реалізовувати стратегічні цілі закладу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Типи HR-аналітики та їх застосування у ЗПО

Тип аналітики	Ключове запитання	Призначення	Приклад для ЗПО
Описова аналітика (Descriptive Analytics)	Що сталося?	Відображає поточний стан або минулі події, дає змогу зрозуміти тенденції та динаміку кадрових процесів.	Плинність педагогічних кадрів за минулий навчальний рік зросла на 6%.
Діагностична аналітика (Diagnostic Analytics)	Чому це сталося?	Визначає причини змін або проблем у кадрових процесах.	Основна причина зростання плинності – низький рівень заробітної плати молодих педагогів та відсутність програм наставництва.
Прогностична аналітика (Predictive Analytics)	Що може статися?	Прогнозує можливі зміни у кадровій структурі або результатах діяльності.	Якщо не підвищити оплату праці майстрів виробничого навчання, плинність кадрів може зрости на 15% у наступному році.
Приписувальна аналітика (Prescriptive Analytics)	Що потрібно зробити?	Пропонує конкретні дії для покращення ситуації або запобігання ризикам.	Варто запровадити систему гнучких надбавок чи програму менторства для підвищення мотивації молодих педагогів.

Для проведення якісного аналізу ЗПО мають використовувати кілька взаємопов'язаних джерел даних та інструменти:

- **системи HRIS / E-HRM** – основне джерело даних про персонал (кадровий облік, атестації, навантаження, відпустки, звільнення);
- **бухгалтерські системи** – забезпечують інформацію про оплату праці, премії, нарахування та бюджетні витрати;
- **системи управління навчанням (LMS)** – відображають активність працівників у підвищенні кваліфікації, результати тестування, проходження онлайн-курсів;
- **анкетування та опитування персоналу** – дають якісні дані про рівень задоволеності, мотивацію, клімат у колективі;
- **аналітичні панелі (Dashboard)** – інтегрують усі ці дані у візуальну форму для оперативного прийняття рішень керівництвом.

Для системи професійної освіти України HR-аналітика має не лише управлінський, а й стратегічний вимір. Вона допомагає:

- визначати потреби у підготовці кадрів з урахуванням розвитку регіональних ринків праці;
- прогнозувати ризики кадрового дефіциту в певних галузях чи професіях;
- планувати ефективне підвищення кваліфікації педагогів;
- приймати рішення щодо оптимізації штатного розкладу;
- формувати обґрунтовані звіти для МОН України, регіональних департаментів освіти чи наглядових рад.

HR-аналітика у закладах професійної освіти України стає потужним інструментом стратегічного управління людським капіталом. Вона дає змогу об'єктивно оцінювати кадровий потенціал, підвищувати ефективність управлінських рішень і сприяє переходу до нової культури управління – **data-driven HR**, де рішення ухвалюються на основі доказових даних, а не суб'єктивних оцінок.



Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами – це сучасні стратегії, інструменти й технології, що змінюють традиційні практики роботи з персоналом. Для ЗПО вони є не лише засобом підвищення ефективності працівників, а й відповіддю на виклики нової економіки, цифровізації та децентралізації освіти. Такі підходи сприяють формуванню адаптивних, мотивованих і висококваліфікованих педагогічних команд, здатних забезпечити якісну підготовку фахівців для сучасного ринку праці України.

Agile-підхід та організаційна гнучкість передбачають швидке реагування на зміни, постійне вдосконалення процесів і співпрацю всередині команди. Для ЗПО це означає перехід від бюрократичного стилю управління до адаптивного, командного та проєктного менеджменту, що передбачає:

1. Гнучке управління проєктами. Використовується під час розроблення нових освітніх програм, оновлення навчальних стандартів, модернізації лабораторій. Замість річних планів – короткі «спринти», де команди звітують про результати, отримують зворотний зв'язок і швидко коригують дії.

2. Гнучкий графік та гібридні моделі роботи. Для адміністративного персоналу, методистів або педагогів, які виконують проектну чи дистанційну діяльність, може запроваджуватись часткова віддалена робота або змінний графік. Це підвищує мотивацію, лояльність і сприяє балансу між професійним і особистим життям.

3. Agile-культуру у колективі. Наявність відкритої комунікації, самоуправління команд і залучення педагогів до ухвалення рішень, що формує спільну відповідальність за результат.

Гейміфікація та управління досвідом працівника (EX) – це інноваційні інструменти, що роблять HR-процеси не лише ефективними, а й емоційно привабливими. У цьому контексті виокремлюють три компоненти.

Компонент № 1. Гейміфікація професійного розвитку. Використання балів, рейтингів, бейджів та системи «досягнень» для заохочення участі в курсах підвищення кваліфікації, вебінарах або конкурсах методичних розробок.

Компонент № 2. «Педагогічний челендж». Змагання між викладачами або командами ЗПО щодо впровадження інноваційних освітніх технологій та методів навчання.

Компонент № 3. Управління досвідом працівника. HR-служба аналізує весь цикл взаємодії працівника із закладом – від відбору до виходу на пенсію. Впроваджуються регулярні опитування задоволеності, неформальні зустрічі, визнання досягнень і створення підтримувального середовища.

Застосування **штучного інтелекту (ШІ)** та **автоматизація HR-процесів** в ЗПО поки на початковому етапі, але вже сьогодні можна впроваджувати автоматизовані рішення, які підвищують точність, швидкість і персоналізацію управління персоналом.

- **автоматизований підбір кадрів** – використання електронних форм, чат-ботів та баз даних для попереднього відбору кандидатів і проведення онлайн-співбесід;
- **персоналізоване навчання** – на основі результатів оцінювання й індивідуального плану розвитку система пропонує індивідуальні траєкторії розвитку, онлайн-курси або стажування;
- **прогнозування ризиків** – алгоритми аналізують дані про стаж, вік, навантаження, рівень задоволеності, що дає змогу HR-службі передбачати можливе звільнення працівників або виникнення вигорання;
- **адміністративна автоматизація** – впровадження систем для створення наказів, обліку відпусток, розрахунку премій тощо, що зменшує навантаження на адміністративний персонал.

Сучасна HR-філософія переходить від управління «штатними одиницями» до розвитку людського потенціалу, де кожен педагог розглядається як носій цінного набору компетентностей, тобто на перший план виходить **управління талантами, компетентностями та добробутом працівників:**

- **підхід, заснований на навичках** – формування «карти навичок» працівників, що дає змогу ефективно комплектувати команди під конкретні освітні або проєктні завдання;
- **менеджмент талантів** – виявлення, розвиток і підтримка педагогів із високим потенціалом; для них створюються програми кар'єрного зростання, менторства, участі в міжнародних освітніх проєктах;
- **підтримка ментального здоров'я** – запровадження програм психологічного супроводу, антистресових тренінгів, створення кімнат відпочинку, підтримки *work-life balance/життєво-робочий баланс* (в умовах високої емоційної напруги педагогічної діяльності це є важливим фактором збереження продуктивності).

Інноваційні підходи в управлінні людськими ресурсами забезпечують перехід закладів професійної освіти від традиційного адміністративного управління до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток людського капіталу та підвищення якості освітніх послуг. Впровадження сучасних методів планування, оцінювання та мотивації персоналу формує культуру професійного розвитку, взаємної довіри та гнучкості, що дає змогу ефективно адаптуватися до змін освітнього середовища, технологічних інновацій та вимог ринку праці.

Такі підходи стимулюють активну участь педагогів у формуванні освітньої політики закладу, сприяють підвищенню їхньої залученості та відповідальності за результати навчання, а також підтримують розвиток лідерських і командних компетенцій. Вони забезпечують синергію між внутрішньою та зовнішньою мотивацією, інтегрують цифрові інструменти та аналітику у процеси управління, що дає змогу оперативно приймати обґрунтовані рішення щодо кадрового планування, навчання та розвитку персоналу. У підсумку інноваційний HR-підхід сприяє формуванню конкурентоспроможної, мотивованої та професійно підготовленої команди педагогів, зміцненню репутації закладу як сучасного роботодавця, а також створює умови для сталого розвитку закладу професійної освіти в умовах динамічних змін освітнього та економічного середовища.

РОЗДІЛ 6. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Цей розділ має суто практичне спрямування і слугує збірником готових до використання інструментів, що дають змогу керівникам та HR-фахівцям закладу професійної освіти безпосередньо впроваджувати ефективні технології управління людськими ресурсами. У ньому представлено алгоритм підбору та адаптації персоналу, що забезпечує залучення та швидку інтеграцію кваліфікованих фахівців; надано приклади ключової внутрішньої документації (посадові інструкції, положення про преміювання) для стандартизації HR-процесів; сформульовано рекомендації з формування команди та організаційної культури, спрямовані на підвищення лояльності та злагожденості колективу; а також запропоновано набір тестових завдань, практичних кейсів та вправ для проведення тренінгів та оцінки управлінських компетентностей персоналу.



Алгоритм підбору та адаптації персоналу

Алгоритм підбору та адаптації персоналу – це стандартизована, поетапна система дій, спрямована на забезпечення якісного добору фахівців для ЗПО, їх ефективне залучення до освітнього процесу та успішну інтеграцію в колектив. Він охоплює всі ключові етапи життєвого циклу працівника: від визначення потреб у кадрах та формулювання вимог до вакансій, проведення конкурсного відбору та співбесід, до організації адаптаційних програм і наставництва для нових співробітників.

Рациональна організація цього процесу дає змогу створити прозору систему добору, знизити ризики невідповідності компетенцій працівника потребам закладу та скоротити час на його професійну адаптацію. Крім того, впровадження структурованих процедур адаптації сприяє формуванню стійкої кадрової політики, зменшенню плинності кадрів, підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також підвищенню загальної продуктивності праці. Системний підхід до підбору і адаптації персоналу забезпечує не лише ефективне

функціонування освітнього процесу, а й зміцнення корпоративної культури, розвитку командної взаємодії та формування позитивного іміджу закладу професійної освіти як привабливого роботодавця.

1. ЕТАП ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ (РЕКРУТИНГ ТА ВІДБІР)

Цей етап охоплює визначення потреби у персоналі, пошук потенційних кандидатів, їх оцінку та остаточний вибір найвідповіднішого працівника.

Крок 1. Визначення потреби та профілю посади.

- **Аналіз кадрової потреби** – здійснюється порівняння поточного складу педагогів і планових показників, визначення дефіциту кадрів за спеціальностями чи кваліфікаційними категоріями.
- **Розробка профілю посади** – визначення ключових компетентностей, рівня освіти, професійного досвіду, необхідних сертифікацій, а також особистісних якостей, важливих для виконання функцій.
- **Вихідні документи** – посадова інструкція, профіль компетентностей, узгоджений із завданнями освітньої програми.

Крок 2. Пошук кандидатів (набір).

- **Внутрішні джерела** – кадровий резерв, програми підвищення кваліфікації, внутрішні конкурси або переведення між структурними підрозділами.
- **Зовнішні джерела** – розміщення вакансій на офіційному сайті ЗПО, платформах працевлаштування (Work.ua, Jooble, GURT тощо), співпраця з університетами, центрами кар'єри, підприємствами-партнерами, участь у ярмарках вакансій.
- **Сучасні інструменти** – використання HRIS/E-HRM систем для обліку кандидатів, попередній контакт через чат-бот або онлайн-форму заявки.

Крок 3. Оцінка та відбір кандидатів.

- **Первинний скринінг** – аналіз резюме, рекомендацій, мотиваційних листів і портфоліо (особливо для викладачів творчих професій).
- **Тестування** – застосування фахових, ситуаційних або психометричних тестів для перевірки знань, логічного мислення та емоційної стабільності.
- **Інтерв'ю за компетентностями** – структурована співбесіда, що дає змогу оцінити професійні навички, мотивацію, комунікативні вміння та відповідність цінностям організації.
- **Оцінка результатів** – формування рейтингу кандидатів за критеріями (професійність, сумісність із командою, потенціал розвитку), перевірка рекомендацій, прийняття рішення про найм.

2. ЕТАП АДАПТАЦІЇ (ВВЕДЕННЯ В ПОСАДУ)

Адаптація – це процес поступового включення нового працівника у професійне середовище, який сприяє швидкому досягненню ним продуктивності та лояльності до організації.

Крок 4. Оформлення та первинний інструктаж.

- **Оформлення трудових відносин** – підготовка наказу про прийняття на роботу, підписання трудового договору, ознайомлення з колективним договором.
- **Вступний інструктаж** – ознайомлення з політиками ЗПО (оплата праці, охорона праці, етика спілкування, внутрішній розпорядок, антикорупційні положення).
- **Інформаційний пакет новачка** – надання посібника або електронного гіда для нових працівників.

Крок 5. Організаційна, професійна та соціальна адаптація.

- **Призначення наставника (ментора)** – досвідчений педагог або адміністратор допомагає новачку в перші тижні, надає консультації та підтримку.
- **Ознайомлення з освітнім середовищем** – представлення колективу, знайомство зі структурою закладу, внутрішніми комунікаціями, електронними системами (E-HRM, LMS, документообіг).
- **Професійне введення** – відвідування занять колег, участь у педагогічних радах, ознайомлення з навчально-методичними матеріалами та планами.
- **Соціальна адаптація** – участь у спільних заходах, волонтерських ініціативах, неформальних зустрічах – це сприяє формуванню відчуття приналежності до команди.

Крок 6. Контроль, оцінка та завершення адаптації.

- **Моніторинг процесу** – регулярні зустрічі з керівником і наставником для оцінки прогресу, виявлення труднощів, корекції завдань.
- **Оцінка результатів адаптації** – за показниками виконання функціональних обов'язків, дотримання корпоративних цінностей, відгуками колег і студентів.
- **Фінальне рішення** – підтвердження успішного проходження випробувального терміну, розроблення індивідуального плану розвитку або ухвалення кадрового рішення у випадку невідповідності.

Застосування чітко структурованого алгоритму підбору та адаптації персоналу дає змогу ЗПО формувати стабільну команду компетентних і мотивованих педагогічних працівників. Інтеграція цифрових HR-інструментів, аналітичних методів і менторських програм сприяє підвищенню якості освітніх послуг, зменшенню плинності кадрів і розвитку корпоративної культури, орієнтованої на професійне зростання та довіру. Крім того, впровадження систематичного моніторингу ефективності адаптаційних заходів та регулярного зворотного зв'язку дає змогу своєчасно коригувати процеси управління персоналом, підвищувати задоволеність працівників і створювати умови для сталого розвитку закладу професійної освіти.



Приклади посадових інструкцій та шаблонів документів

Цей підрозділ містить практичні зразки *ключових документів* внутрішньої системи управління людськими ресурсами закладу професійної освіти. Наявність стандартизованих форм HR-документації забезпечує *прозорість, законність і єдність підходів* до підбору, адаптації, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу. Такі документи також є *доказовою базою* у випадку перевірок, атестацій чи аудиту внутрішніх процесів управління кадрами.

Шаблон ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ ВИКЛАДАЧА / МАЙСТРА ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ

Посадова інструкція – *основний локальний нормативний акт*, який визначає зміст трудових функцій, права та відповідальність працівника. Вона розробляється відповідно до *Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників* (Випуск 80, “Освіта”) та узгоджується з *Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником (ЄТКД)*.

Рекомендована структура посадової інструкції:

1. Загальні положення – назва посади, структурний підрозділ, підпорядкування, нормативні документи, якими керується працівник (Закон України «Про освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», Статут ЗПО, Колективний договір).

2. Кваліфікаційні вимоги – рівень освіти, педагогічний стаж, категорія, вимоги до проходження атестації, участь у підвищенні кваліфікації (зокрема не рідше одного разу на 5 років).

3. Функціональні обов’язки:

- *Педагогічна діяльність* – планування й проведення занять, оцінювання здобувачів освіти, використання інтерактивних методик, робота в LMS.
- *Методична робота* – розроблення навчально-методичних матеріалів, участь у методоб’єднаннях, створення електронних освітніх ресурсів.
- *Виховна робота* – формування професійних компетентностей, підтримка дисципліни, участь у виховних заходах.
- *Виробнича діяльність (для майстра)* – організація навчання на базі підприємств, дотримання норм безпеки праці, контроль за якістю практичних робіт.

4. Права – ініціювати зміни до освітніх програм, брати участь у педагогічних радах, пропонувати вдосконалення освітнього процесу, користуватися навчальною інфраструктурою ЗПО.

5. Відповідальність – за виконання навчальних планів, дотримання етичних норм, охорону життя й здоров'я здобувачів освіти, збереження майна.

Приклад формулювання: «Майстер виробничого навчання зобов'язаний щорічно проходити стажування на підприємстві відповідного профілю для оновлення практичних навичок, що підтверджується сертифікатом або довідкою з виробництва.»

Шаблон НАКАЗУ ПРО ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ

Наказ є **офіційним документом**, що засвідчує факт прийняття працівника на роботу і відкриває кадрову справу.

Основні реквізити:

- найменування ЗПО;
- дата і номер наказу;
- ПІБ працівника, посада, структурний підрозділ;
- умови прийняття (основна робота, сумісництво, строковий договір тощо).

Типова форма тексту: «Прийняти Іваненка Івана Івановича на посаду викладача спеціальних дисциплін до циклової комісії технологічних дисциплін з 1 вересня 2025 року. Встановити посадовий оклад згідно з тарифною сіткою, присвоєною кваліфікаційною категорією та педагогічним званням. Установити випробувальний термін тривалістю три місяці.»

Підстави: заява працівника, результати конкурсу (у разі конкурсного відбору), укладений трудовий договір або контракт.

Шаблон ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Положення про преміювання є частиною **системи матеріального та нематеріального стимулювання** і має бути затверджене наказом директора ЗПО.

Основні розділи документа:

1. Загальні положення. Мета преміювання – стимулювання якісної, ініціативної, результативної праці; джерела фінансування (бюджет, позабюджетні кошти, гранти).

2. Показники преміювання (KPI). Досягнення показників ефективності, зокрема:

- 100% виконання навчальних планів;
- підготовка переможців конкурсів;
- упровадження інноваційних методів, технологій навчання;
- участь у проєктній діяльності або підвищення кваліфікації.

3. Розмір та порядок виплат. Визначаються у відсотках до посадового окладу (наприклад, до 30%) або у фіксованій сумі; премії можуть бути щомісячні, квартальні, річні або разові.

4. Обмеження. Премія не нараховується за наявності дисциплінарного стягнення, систематичного порушення трудової дисципліни чи невиконання індивідуального плану.

Шаблон ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ

Індивідуальний план розвитку – інструмент планування професійного зростання педагога, який ґрунтується на результатах оцінювання компетентностей, атестації або HR-аналітики (див. п. 5.3).

Рекомендована структура Індивідуального плану розвитку:

1. Період дії – навчальний рік або 2–3 роки.

2. Вихідні дані – оцінка компетентностей, визначені «зони розвитку».

3. Цілі розвитку – формування нових або вдосконалення наявних компетентностей (наприклад, цифрова грамотність, інклюзивне навчання, STEM-педагогіка).

4. Заходи:

- проходження курсів підвищення кваліфікації;
- участь у вебінарах, семінарах, майстер-класах;
- стажування на базі підприємств або інноваційних ЗПО;
- виконання інноваційних проєктів;
- менторство або наставництво для молодих педагогів.

5. Терміни виконання – конкретні дати чи періоди (наприклад, I семестр, червень 2026 року).

6. Очікувані результати – отримання сертифіката, покращення результатів атестації, позитивна динаміка за показниками KPI.

Приклад формулювання: «До кінця навчального року підвищити рівень володіння цифровими інструментами для дистанційного навчання, завершивши сертифікований онлайн-курс “Google for Education” (березень 2026 р.).».

Комплексне ведення HR-документації формує *системний підхід до управління персоналом*, що поєднує юридичну коректність, аналітичну основу та стратегічне бачення розвитку людського капіталу. Використання уніфікованих шаблонів, цифрових форматів документів (у системах HRIS/E-HRM) і регулярне оновлення посадових інструкцій відповідно до змін законодавства – ключові умови ефективної роботи сучасного ЗПО.



Рекомендації з формування команди та організаційної культури

Ефективне формування команди й цілеспрямоване створення організаційної культури є стратегічними чинниками розвитку ЗПО. Вони визначають рівень внутрішньої узгодженості, довіри, інноваційної активності та здатності колективу спільно досягати цілей закладу. Управління командною динамікою та розвитком організаційної культури – це не разові дії, а безперервний процес, що інтегрується в систему управління персоналом і HR-стратегію ЗПО.

Команда в ЗПО – це не просто група педагогів і працівників адміністрації, а згуртований колектив, об'єднаний спільною метою, спільними цінностями та взаємною відповідальністю. Ефективна команда характеризується високим рівнем довіри, відкритої комунікації, узгодженості дій та орієнтацією на результат (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Формування ефективної команди ЗПО

Рекомендація	Практичні кроки	Мета
Чітке визначення ролей і відповідальності	Використовувати профілі компетентностей і посадові інструкції (див. п. 6.2) для уникнення дублювання функцій, чітко визначати лідера, підзвітність і очікувані результати кожного учасника команди.	Забезпечення прозорості, зниження конфліктності та підвищення ефективності командної роботи.
Розвиток командних компетентностей	Організовувати регулярні тренінги з комунікації, вирішення конфліктів, емоційного інтелекту, а також командоутворюючі заходи (тимбілдинг, колективні стратегічні сесії).	Підвищення рівня взаєморозуміння, довіри та згуртованості колективу.
Стимулювання міжфункціональної співпраці	Формувати міжфункціональні робочі групи (викладачі, майстри, адміністрація, представники роботодавців) для спільного вирішення практичних завдань – наприклад, розроблення освітніх програм чи впровадження дуальної освіти.	Підвищення інноваційності, взаємного навчання та практичної ефективності роботи.

Рекомендація	Практичні кроки	Мета
Управління конфліктами	Встановити чіткий регламент вирішення конфліктних ситуацій, проводити навчання керівників методам конструктивного зворотного зв'язку, медіації та профілактики емоційного вигорання.	Забезпечення здорового психологічного клімату та стабільності команди.
Підтримка психологічної безпеки	Створити умови, за яких кожен член команди може висловлювати думку без страху осуду, заохочувати ініціативність і конструктивну критику.	Формування довіри, інноваційності та проактивності в колективі.

Організаційна культура – це система спільних цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, яка формує унікальний стиль роботи закладу. У ЗПО вона має бути орієнтована на якість освітніх послуг, професійний розвиток педагогів і соціальну значущість праці (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Створення бажаної організаційної культури в ЗПО

Рекомендація	Практичні кроки	Мета
Визначення та комунікація базових цінностей	Сформулювати 3–5 ключових цінностей (наприклад: професіоналізм, інноваційність, командність, орієнтація на здобувача освіти, відкритість до змін) та інтегрувати їх у всі управлінські процеси (підбір, оцінювання, преміювання).	Єдність ціннісних орієнтирів і формування «спільного бачення» розвитку ЗПО.
Культура навчання та зворотного зв'язку	Розвивати систему наставництва, коучингу та внутрішнього навчання. Заохочувати обмін досвідом і відкритий зворотний зв'язок між усіма рівнями персоналу.	Формування середовища безперервного професійного розвитку та довіри.
Формування традицій і корпоративних ритуалів	Проводити щорічні заходи, що підкреслюють корпоративну ідентичність: посвята в педагогічну спільноту, вшанування ветеранів, дні досягнень, загальні стратегічні збори.	Підвищення лояльності, залученості та емоційного зв'язку з організацією.

Рекомендація	Практичні кроки	Мета
Лідерство через приклад	Керівники мають демонструвати відкритість, етичність і готовність до змін. В їхній поведінці повинні відображатися заявлені цінності організації.	Підтримання авторитету керівництва й утвердження культури довіри.
Цифрова культура взаємодії	Використовувати електронні платформи (LMS, HRM-системи, внутрішні чати) для прозорої комунікації, обміну знаннями та участі у прийнятті рішень.	Підвищення гнучкості, ефективності комунікацій та залучення персоналу.

Системне управління командоутворенням і розвитком організаційної культури перетворює колектив ЗПО на згуртовану спільноту професіоналів, орієнтованих на спільний результат, інноваційність і якість освіти. Свідомо сформована культура довіри, взаємопідтримки та відповідальності створює основу для стійкого розвитку закладу та його конкурентоспроможності в освітньому середовищі.



Тестові завдання, кейси, вправи для тренінгів

Цей підрозділ містить практичні інструменти для **оцінювання знань, формування управлінських компетентностей і розвитку навичок лідерства, комунікації та прийняття рішень** у керівників і фахівців з управління людськими ресурсами ЗПО. Запропоновані матеріали можуть використовуватися під час *внутрішніх семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації або атестаційних заходів*.

1. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ (ДЛЯ ОЦІНКИ ЗНАНЬ)

Тестові завдання спрямовані на **перевірку теоретичних знань, розуміння нормативної бази, принципів та інструментів HR-менеджменту в освіті** (див. Розділи 1, 2, 4). Їх можна застосовувати як підсумковий етап навчання або як вхідний контроль для виявлення рівня обізнаності слухачів.

Рекомендації щодо використання тестів:

- *формат*: 4 варіанти відповідей, один або кілька правильних;
- *кількість*: 10–20 запитань для короткої перевірки, 30–40 – для комплексного тесту;
- *рівні складності*: від базового (відтворення знань) до аналітичного (застосування на практиці).

Приклади тестових запитань:

1. Який із перелічених документів *не є обов'язковою підставою* для прийняття на роботу педагогічного працівника в ЗПО?

- а) Заява працівника.
- б) Трудова книжка (або відомості про трудову діяльність).
- в) Рекомендаційний лист від попереднього роботодавця. ✓
- г) Наказ керівника ЗПО.

2. Яка функція управління персоналом найбільше пов'язана із Законом України «Про освіту» та «Положенням про атестацію педагогічних працівників»?

- а) Планування потреб у кадрах.
- б) Мотивація та стимулювання.
- в) Оцінювання ефективності (атестація). ✓
- г) Підбір персоналу.

3. Яка теорія мотивації пояснює, що працівники порівнюють співвідношення своїх «внесків» і «винагород» зі співвідношенням інших колег?

- а) Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
- б) Двофакторна теорія Ф. Герцберга.
- в) Теорія очікувань В. Врума.
- г) Теорія справедливості С. Адамса. ✓

До якого типу аналітики HR відноситься оцінка плинності кадрів за минулий рік?

- а) Прогностична.
- б) Описова. ✓
- в) Діагностична.
- г) Приписувальна.

2. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ (ДЛЯ РОЗВИТКУ НАВИЧОК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ)

Кейси – це *реалістичні навчальні ситуації*, які дають змогу учасникам застосувати теоретичні знання на практиці, розвивають *аналітичне мислення, навички вирішення проблем і прийняття управлінських рішень*. Вони особливо корисні для обговорення в малих групах або під час фасилітованих сесій.

Кейс 1. «Нестача кадрів та інновації»

Ситуація. Заклад професійної освіти отримав фінансування на придбання сучасного обладнання для підготовки за новою професією – «Оператор дронів». Проте у штаті відсутні викладачі з відповідною кваліфікацією, а на ринку праці бракує фахівців із педагогічним досвідом. Молоді спеціалісти погоджуються працювати лише за умов вищої оплати.

Завдання для обговорення:

1. Які стратегії підбору персоналу (6.1) можна застосувати: зовнішній набір чи внутрішня перекваліфікація? Обґрунтуйте вибір.
2. Які нематеріальні стимули (3.2) допоможуть залучити молодого фахівця при обмеженому бюджеті?
3. Розробіть елементи Індивідуального плану розвитку (4.4) для адаптації нового працівника протягом перших 6 місяців.

Очікуваний результат. Учасники мають запропонувати комбіноване рішення: короткостроковий набір зовнішнього консультанта + довгострокова програма внутрішньої підготовки наставника, а також систему нематеріальної мотивації (участь у проєктах, гнучкий графік, професійне навчання).

Кейс 2. «Конфлікт за результатами оцінювання»

Ситуація. Досвідчений викладач із високою категорією, пан Н., отримав низькі оцінки у зворотному зв'язку за методом 360° – зокрема за критеріями «використання сучасних методик» та «створення сприятливого клімату». Під час розмови він висловив обурення, вважаючи результати несправедливими.

Завдання для обговорення:

1. Як керівнику почати розмову про негативний зворотний зв'язок, не викликаючи опору?
2. Які корекційні заходи (4.3) можна застосувати без застосування санкцій?
3. Як за допомогою системи стимулювання (3.2) мотивувати працівника до професійного оновлення?

Очікуваний результат. Учасники мають запропонувати комбінацію дій: індивідуальний коучинг, участь у методичному тренінгу, тимчасове наставництво над молодими педагогами для збереження статусу та авторитету викладача.

3. ВПРАВИ ДЛЯ ТРЕНІНГІВ (ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ)

Вправи використовуються під час *практичних тренінгів і воркшопів* для формування навичок комунікації, делегування, аналізу, зворотного зв'язку та роботи в команді (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Вправи для тренінгів із розвитку управлінських і командних компетентностей

Назва вправи	Мета	Зміст і формат проведення
«Піраміда потреб ЗПО»	Осмислити застосування теорії Маслоу в контексті роботи педагогічного колективу.	Учасники отримують картки з різними стимулами (премія, похвала, підвищення кваліфікації, наставництво, новий кабінет тощо) та розподіляють їх за рівнями «піраміди потреб». Ведеться групове обговорення.
«Моделювання зворотного зв'язку»	Відпрацювати надання конструктивного фідбеку.	Учасники працюють у парах: один – керівник, інший – працівник. Завдання – дати зворотний зв'язок за методом «бутерброда» (позитив – конструктив – позитив) та скласти план поліпшення.
«Проект “Кадровий резерв”»	Сформувати бачення розвитку кадрового потенціалу.	Групи отримують приклад штатного розпису ЗПО. Потрібно визначити 3–4 ключові посади, створити критерії відбору до кадрового резерву та запропонувати етапи підготовки кандидатів із використанням KPI.
«Цінності нашого закладу»	Розвинути розуміння організаційної культури (6.3).	Учасники обирають 5 цінностей, які найкраще відображають місію ЗПО, пояснюють їх практичне значення та формулюють правила поведінки, що їх підтримують.

Тестові завдання, кейси та тренінгові вправи є важливими елементами розвитку управлінських компетентностей у сфері управління людськими ресурсами. Вони дають змогу *поєднати теорію з практикою, формують рефлексію, лідерство, командну взаємодію та допомагають створити ефективну систему управління персоналом у ЗПО на засадах сучасного HR-менеджменту.*

ВИСНОВКИ

Розглянуті в методичному посібнику концепції, технології та практичні інструменти управління людськими ресурсами закладу професійної освіти засвідчують важливість системного й стратегічного підходу до кадрової політики в сучасних умовах розвитку освітньої сфери. Ефективне управління персоналом має виходити за межі адміністративного супроводу й виконання нормативних процедур; воно повинно виступати інтелектуальною й організаційною основою сталого розвитку закладу, забезпечувати професійну мобільність кадрів, підтримувати інноваційну динаміку й формувати культуру якості.

Проведений аналіз теоретичних аспектів HR-менеджменту дав змогу окреслити сутність і структуру людських ресурсів у закладі професійної освіти, визначити ключові функції управління персоналом, охарактеризувати роль організаційної культури й нормативного регулювання кадрових процесів. Практичні матеріали посібника демонструють, що планування кадрових потреб, відбір і адаптація працівників, їх професійний розвиток, мотиваційні програми та системи оцінювання результативності можуть і повинні реалізовуватися на основі технологізованих, доказових і гнучких механізмів.

Важливою ознакою сучасного HR-супроводу професійної освіти є інтеграція цифрових інструментів, HR-аналітики, автоматизованих платформ підтримки навчання та управління персоналом, що дає змогу оптимізувати процеси, забезпечити прозорість і підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Застосування цифрових та інноваційних HR-практик сприяє створенню комфортного й сприятливого професійного середовища, у якому стимулюються творчість, відповідальність, професійне зростання й командна взаємодія.

Матеріали посібника також підтверджують, що успішність кадрової політики залежить не лише від формальних процедур, але й від рівня лідерських компетентностей управлінців, готовності педагогічного колективу до співпраці та інновацій, а також від стратегічного бачення розвитку освітньої установи.

Отже, управління людськими ресурсами у закладі професійної освіти має розглядатися як безперервний процес розвитку персоналу, інституційної культури й освітньої системи загалом. Реалізація представлених рекомендацій сприятиме підвищенню результативності діяльності педагогічних і управлінських працівників, посиленню конкурентоспроможності закладів професійної освіти та створенню умов для підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасного ринку праці.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М., & Ніканова, О. М. (2009). *Управління персоналом* (2-ге вид.). Центр учбової літератури. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyy-Pidruchnyk.pdf>
- Гуржій, А., Зайчук, В., Пригодій, М., & Романова, Г. (2025). *Технології управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти: методичний посібник*. Інститут професійної освіти НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746890>
- Єрмоменко, В. В., Кононенко, В. А., & Швець, Н. М. (2019). *Навчально-методичні матеріали для самостійної роботи та практичних занять з навчальної дисципліни «Правове регулювання управління персоналом» для студентів II курсу другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 08 «Право» спеціальності 081 «Право»: навч.-метод. матеріали*. Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. https://library.lnu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2019/NMM_246.pdf
- Сергеева, Л. М., & Стойчик, Т. І. (2020). *Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців: монографія*. Журфонд. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721257/1/>
- Сич, Т. В. (2021). *Управління людськими ресурсами закладу освіти: навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»*. Державний заклад «ЛНУ імені Тараса Шевченка». <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7809/Sich.pdf>
- Шубалий, О. М., Рудь, Н. Т., Гордійчук, А. І., Шубала, І. В., Дзямулич, М. І., Потьомкіна, О. В., & Середа, О. В. (2018). *Управління персоналом: підручник*; за заг. ред. О. М. Шубалого. ІВВ Луцького НТУ. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>

ВИРОБНИЧО - ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

РАДКЕВИЧ Валентина Олександрівна
ГУРЖІЙ Андрій Миколайович
ПРИГОДІЙ Микола Анатолійович
РОМАНОВА Ганна Миколаївна

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ методичний посібник

[Електронне видання]

Radkevych, V., Hurzhii, A., Pryhodii, M., & Romanova, H. (2026). *Tekhnologhii upravlinnia liudskymy resursamy zakladu profesiinoi osvity: metodychnyi posibnyk [Technologies of human resource management in a vocational education institution]*. Institute of Vocational Education of the NAES of Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18394660>

The methodical guide is devoted to the theoretical and practical aspects of human resource management in vocational education institutions. The publication systematizes modern approaches and technologies for workforce planning, recruitment, adaptation, professional development, and staff performance evaluation, as well as outlines strategies for building an effective motivation system and organizational culture. Particular attention is paid to digital HR tools, innovative management methods, the use of HR analytics, and practical mechanisms to support the professional growth of teaching and administrative personnel. The guide includes methodological recommendations, action algorithms, templates for managerial documents, case studies, and tasks for practical implementation.

The guide is intended for heads and deputy heads of vocational education institutions, HR specialists, methodologists, teaching staff, participants in professional development programs, postgraduate students, and researchers in the field of educational management. The materials can be used to organize managerial activities, modernize HR policies, implement contemporary HR technologies, and enhance the quality of the educational process in the context of reform and digital transformation of the vocational education system.

Редактор-коректор – Г. М. Романова
Бібліографічний редактор – В. О. Маркова
Обкладинка* – М. А. Пригодій
Формат 210/297.
Авт. арк. 3,57. Зам. 01/2026.

Виготівник і видавець:
Інститут професійної освіти НАПН України
03045 Київ, пров. Віто-Литовський, 98-а
+380 (44) 252-71-75; +380 (44) 259-45-53(факс)
e-mail: info@ivet.edu.ua

Підтвердження внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК, No 3805 від 21.06.2010 р.

Інститут професійної освіти НАПН України є суб'єктом у сфері онлайн-медіа
(Рішення Національної ради з питань телебачення і радіомовлення № 1430 від 16.11.2023 р.)

* <https://static.tildacdn.com/tild3566-3535-4464-a531-626435336234/2.jpg>

