

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра: публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття ступеня освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Удосконалення механізмів державного управління професійним  
розвитком педагогічних працівників в Україні»**

**Виконала:** студентка магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування

**Цимбалюк В.О.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.н.держ.упр., професор  
професор кафедри

**Матвейчук Л.О.**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

## АНОТАЦІЯ

**Цимбалюк В.О. Удосконалення механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 93с.

В роботі запропоновано вирішення актуального наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти в Україні в умовах модернізації освітньої галузі та реалізації Концепції нової української школи. На основі дослідження наукових концепцій узагальнено теоретичні підходи до професійного розвитку педагогічних працівників як складової розвитку людських ресурсів та об'єкту державного управління, визначено принципи, механізми та функції державного управління у цій сфері.

Досліджено зарубіжний досвід управління професійним розвитком педагогічних працівників та запропоновано впровадження окремих управлінських практик. За результатами дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, впровадження системи управлінського супроводу на державному, регіональному та місцевому рівнях, застосування моніторингу якості освіти та моніторингу професійного розвитку педагогічних працівників. Запропоновано управлінські підходи до мотивації особистісного та професійного розвитку педагогічних працівників.

Обґрунтовано напрями державної підтримки інноваційного розвитку післядипломної педагогічної освіти як комплекс заходів нормативно-правового, інституційного, організаційного характеру.

Розроблено концептуальні засади та практичні рекомендації для

органів державної влади та місцевого самоврядування щодо модернізації регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Вказано на необхідність розробки практично спрямованої моделі модернізації системи підвищення кваліфікації педагогів й удосконалення механізму державного регулювання модернізаційних процесів та регулятивного інструментарію впливу держави на цей процес. Яка, в свою чергу, буде сприяти реалізації індивідуальних стратегій становлення й розвитку особистості педагогічних працівників, забезпеченню регіону затребуваними фахівцями.

**Ключові слова:** механізми державного управління професійним розвитком педагогічних працівників, професійний розвиток, моніторинг якості освіти, післядипломна педагогічна освіта, модернізація освіти, регіональна освітня система підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

## ANNOTATION

**Tsimbalyuk V.O. Improving the mechanisms of state management of professional development of teachers in Ukraine.** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020. - 93p.

The paper proposes the solution of a topical scientific problem on the theoretical substantiation of the mechanisms of state management of professional development of teachers in the system of continuing education in Ukraine in terms of modernization of education and implementation of the Concept of the new Ukrainian school. On the basis of research of scientific concepts the theoretical approaches to professional development of pedagogical workers as a component of development of human resources and object of public administration are generalized, principles, mechanisms and functions of public administration in this

sphere are defined.

The foreign experience of management of professional development of pedagogical workers is investigated and introduction of separate administrative practices is offered. Based on the results of the study, proposals were developed to improve the regulatory and legal support for the professional development of teachers, the introduction of management support at the state, regional and local levels, the application of monitoring the quality of education and monitoring the professional development of teachers. Management approaches to motivation of personal and professional development of pedagogical workers are offered.

The directions of the state support of innovative development of postgraduate pedagogical education as a complex of measures of normative-legal, institutional, organizational character are substantiated.

Conceptual principles and practical recommendations for public authorities and local governments on the modernization of the regional educational system of professional development of teachers have been developed. The necessity of developing a practically oriented model of modernization of the system of advanced training of teachers and improvement of the mechanism of state regulation of modernization processes and regulatory tools of state influence on this process is pointed out. Which, in turn, will contribute to the implementation of individual strategies for the formation and development of the personality of teachers, providing the region with in-demand professionals.

**Key words:** mechanisms of state management of professional development of pedagogical workers, professional development, monitoring of quality of education, postgraduate pedagogical education, modernization of education, regional educational system of advanced training of pedagogical workers.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ .....	10
1.1. Сутність професійного розвитку педагогічних працівників .....	10
1.2. Досвід зарубіжних країн щодо державного управління професійним розвитком педагогічних працівників .....	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ.....	35
2.1. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників в Україні.....	35
2.2. Організація процесів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні .....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ.....	58
3.1. Формування умов для професійного розвитку педагогічних працівників упродовж професійної діяльності.....	58
3.2. Основні напрями модернізації управління регіональною освітньою системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників .....	69
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сучасному етапі розвитку українського суспільства важливе місце відводиться освіті як загальнолюдській цінності і як одному з головних національних проєктів. Освіта як соціокультурний феномен відображає стан і перспективи розвитку держави і суспільства в цілому і в той же час впливає на них. Українська система освіти за своїми історичними і економічними показниками не може бути відокремлена від світового освітнього простору. Це, в свою чергу, визначає необхідність удосконалення нормативно-правових, організаційних, мотиваційних засад державного управління в галузі освіти, зокрема спрямування професійного розвитку педагогічних працівників як ключових суб'єктів позитивних змін в освіті, до здатності навчити своїх учнів жити разом у сучасному глобалізованому світі, відтворювати і вдосконалювати умови гідного існування людини, прагнути до толерантності, співпраці, солідарності.

В системі української освіти вирішуються проблеми, аналогічні тим, що стоять перед національними освітніми системами інших країн. До їх числа відносяться: модернізація існуючої в державі системи освіти з метою надання їй більшої гнучкості і мобільності, гармонійного поєднання уніфікованих світових показників і національної самобутності; вироблення критеріїв і процедури експертизи динаміки розвитку даної системи, вироблення ефективних сучасних механізмів її державної підтримки; вдосконалення законодавства в сфері освіти і т.д.

Вирішення цих завдань цілком залежить від своєчасності та інноваційності прийняття управлінських рішень, посилення ролі та взаємодії всіх суб'єктів освітньої політики, перерозподілу функцій і повноважень між центральними, регіональними, місцевими органами управління освітою, навчальними закладами.

Дослідження проблематики професійного розвитку фахівців в аспекті

прийняття державно-управлінських рішень здійснювалося в роботах В. Бакуменка [4], М. Білинської [6], О. Валевського [10], К. Ващенко [12], Р. Войтович [14], П. Ворони [15], В. Гошовської [18], Н. Діденко [19], К. Дубич [20], С. Калашнікової [23], В. Кременя [22], В. Лугового [36], Т. Лукіної [37], В. Лунячека [38], А. Рачинського [72], В. Рижих [73], К. Романенко [74] та ін.

Зокрема, зарубіжному досвіду професійного розвитку педагогічних працівників присвячені роботи Н. Авшенюк [1], В. Бойка [7], Я. Бондарук [9], А. Василюк [11], Н. Дяченко [21], Н. Муқан [39], М. Нагач [42], Л. Пуховської [28], С. Синенко [78], В. Андрющенка [2], В. Вітюк [13], М. Кириченка [24], М. Кравченко [33], В. Олійника [48], Л. Артеменко [3], О. Бондар [8], Н. Нижник [45; 46], О. Петрик [50], Н. Білик [5], М. Романенка [75, 76], В. Швидуна [84] та ін.

Аналізуючи сучасну наукову літературу, можна зробити висновок про необхідність подальшого дослідження нормативно-правових, організаційних, мотиваційних засад, принципів і змісту державної політики у сфері професійного розвитку педагогічних працівників в умовах модернізації освітньої галузі та реалізації Концепції нової української школи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення реалізації та удосконалення Концепції нової української школи.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

– обґрунтування теоретичних засад професійного розвитку педагогічних працівників як складової розвитку людських ресурсів та об'єкту державного управління;

– проведення аналізу управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні та зарубіжних країнах, визначення можливості

адаптації зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці;

– дослідження нормативно-правового забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників в Україні та визначення шляхів його удосконалення;

– проведення оцінки ефективності організаційного механізму державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у структурі неперервної освіти;

– визначення шляхів удосконалення державного управління професійним розвитком працівників освіти у частині мотивації та створення умов для їх професійного навчання і саморозвитку;

– розробка концептуальних засад та практичних рекомендацій для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо модернізації регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

**Об'єкт дослідження** процеси державного управління розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти.

**Предмет дослідження** удосконалення державного управління розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти в умовах модернізації освітньої галузі та реалізації Концепції нової української школи.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичним підґрунтям дослідження є сучасні досягнення вітчизняних і зарубіжних учених, які охоплюють широкий спектр питань щодо державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти.

Для досягнення поставлених цілей у роботі використано спеціальні методи аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний метод, системний підхід, порівняльний, структурно-функціональний метод та інші.

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні та соціологічні дані, актуальна інформація періодичних та інформаційних видань, ресурси мережі Інтернет

**Практичне значення одержаних результатів.** Висновки та теоретичні положення магістерської роботи фактично доведені до рівня конкретних пропозицій і практичних рекомендацій для використання в галузі державного управління професійним розвитком педагогічних працівників, а саме в частині розвитку регіональної освіти, підвищенні якості освітніх послуг. Було сформовано рекомендації для міських відділів (управлінь) освіти міськвиконкомів щодо удосконалення управління професійним розвитком педагогічних працівників та підвищення якості освіти.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 93 найменувань. Загальний обсяг роботи 94 сторінки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

### **1.1. Сутність професійного розвитку педагогічних працівників**

В умовах сучасного суспільного розвитку, де інтелект і освіта громадян стають одними з головних цінностей, зростає роль людських ресурсів, які мають відповідати зростанню складності праці, збагаченню та урізноманітненню її змісту. Крім глибоких спеціальних знань, працівник повинен мати високий культурний рівень, володіти спектром різноманітних якостей, мати творчий підхід до справи, ефективно працювати без нагляду. Володіти розвинутим почуттям обов'язку, мати високий ступінь допитливості, бути комунікабельним, вміти обмінюватись ідеями і допомагати іншим членам колективу.

Неефективне використання людського потенціалу в Україні певною мірою пояснюється тим, що якість освіти не відповідає вимогам сучасного розвитку суспільства, що актуалізує проблему професійного розвитку педагогічних працівників, які формують компетентності, соціальні і громадянські цінності учнів, сприяють розвитку ініціативної особистості, здатної до ефективної діяльності.

Слід зазначити, що освіта підвищує цінність та гідність людського життя, найбільшою мірою формує суспільство знань, зміцнює соціальну, культурну та духовну згуртованість людей, зменшує прояви дискримінації та небезпеки, посилює конкурентоспроможність [93]. Це дає можливість вважати, що проблеми економічного та соціального поступу України можуть у значній мірі компенсуватися за рахунок підвищення потенціалу особистості, поліпшення якості людських ресурсів, розвиток яких визначається якістю освіти.

Педагоги одночасно виступають у ролі суб'єкта, і об'єкта реформацій.

Сучасний учитель – це не тільки «змінна величина», «найбільш визначний носій змін», а й основа успішного реформування освітніх систем. Ця подвійна роль учителів в освітніх реформах робить професійний розвиток вчителів зоною виклику і посиленого науково-практичного інтересу з боку теоретиків та практиків освіти [71, с.98].

В освітньому просторі місію педагогічних працівників важливо підтримати з боку держави збільшенням інвестицій у підготовку високоякісних педагогічних кадрів, у запровадження принципово нової моделі підготовки та професійного супроводу сучасного педагога. Нові підходи до професійного розвитку педагогічних працівників можуть стати запорукою ефективних змін в освіті, оскільки вони залежать від спроможності виявляти індивідуальні здібності та професійні компетентності педагогів відповідно до стратегічних цілей освітньої політики. Під впливом науково-технічного прогресу і гуманізації суспільного життя, стрімкого зростання ролі знань, моральності, інтелектуального потенціалу людські ресурси набувають нових характеристик, що визначає необхідність дослідження їх розвитку та розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо управління цим процесом.

Поняття «людські ресурси» (англ. human resources) як наукова категорія сформувалося в 70–80-х рр. ХХ століття в американському менеджменті й отримало подальший розвиток у теорії та практиці управління, яке розглядає людські ресурси як людей, які мають певні професійні навички і знання, що можуть використовуватися у трудовому процесі та професійній діяльності.

Сучасні наукові дослідження розвитку людських ресурсів є багатоаспектними, мають міждисциплінарний характер і охоплюють загальну теорію менеджменту, психологію, прикладну соціологію, етику, економіку підприємства і підприємництва, політику, трудове право, економіку праці й трудових відносин та ін.

Людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних параметрів

працівників (потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні, ментальні, інтелектуальні, духовно-інформаційні, інноваційні, креативні, соціальні та інші особисті якості, що зумовлюють їх життє- та працездатність і розвиток у всіх сферах людської діяльності.

В останні роки набула популярності концепція «розвитку людських ресурсів» (Human Resources Development, HRD), яка передбачає комплексну програму створення умов для добровільної інтенсифікації праці, мобілізації всіх інтелектуальних і емоційних ресурсів особистості, всього її потенціалу в інтересах виробництва. Згідно з цією установкою розробляються і реалізуються програми, орієнтовані на вдосконалення персоналу в освітньому та професійному аспектах.

Питання про розвиток людських ресурсів в освіті, зокрема педагогічних працівників, має особливе значення. Управління людськими ресурсами змінює підходи до управління персоналом і має сприяти розвитку лідерства, професійному зростанню педагогічних працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Таким чином, розвиток людських ресурсів можна розглядати як процес цілеспрямованого безперервного кількісного та якісного накопичення і примноження якостей людей, що за відповідної мотивації та умов можуть бути реалізовані задля особистого і суспільного прогресу, а розвиток людських ресурсів в освіті, зокрема педагогічних працівників як процес набуття нових знань, навичок, здібностей, необхідних для розвитку засобами освіти та педагогічного впливу людини як особистості та найвищої цінності суспільства, для виховання відповідальних громадян, для примноження людського капіталу країни.

Ефективність людського розвитку виявляється у набутих нових

знаннях, навичках, здібностях, тобто у якісному покращенні потенціалу людини з наступним його трансформуванням у корисні для суспільства і особисто для неї результати, що свідчить про важливість у розвитку людських ресурсів такої складової як професійний розвиток.

Н. Кузнецова, досліджуючи професійний розвиток людських ресурсів інноваційного типу, визначає його як системний, спланований процес професійної підготовки та розвитку працівників через механізми безперервного професійного та бізнес-навчання з метою отримання професійного та управлінського досвіду, удосконалення компетенцій, розвитку індивідуальних навичок, обміну знаннями, спрямованих на підвищення якості праці, особистісний розвиток та виконання стратегічних завдань розвитку підприємства і включає: професійне та бізнес-навчання, підвищення кваліфікації, оцінку ефективності професійного розвитку, планування кар'єрного росту та систему управління знаннями [34,с.421].

Таким чином, підкреслюється значущість професійного розвитку як чинника інноваційних технологій, методів, взаємопов'язаність особистісних якостей та здібностей, світоглядних позицій із фаховими знаннями та професійною компетентністю, що сприяє формуванню творчої самореалізації у професії.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» визначено правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Даний нормативно-правовий акт розкриває особливості державної політики у сфері професійного розвитку працівників, визначає її основну мету як підвищення конкурентоспроможності працівників відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [68].

Цим Законом встановлено основні принципи державної політики у даній сфері, серед яких: доступність, вільний вибір роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників із урахуванням

специфіки їх роботи, додержання інтересів роботодавця та працівника, безперервність процесу професійного розвитку працівників [68].

Що стосується поняття «професійний розвиток педагогічних працівників», вважаємо доцільним виділити дослідження Л. Пуховської, якою проведено детальний аналіз визначень цього поняття. Перш за все, Л. Пуховська наводить тлумачення цього поняття А. Глеттхорном, яке стало базовим у кінці минулого століття: професійний розвиток педагогічних працівників – це зростання професійних досягнень у результаті формування практичного досвіду і корегування своєї діяльності. Уже тоді вчені відзначали, що професійний розвиток включає формальний досвід, який отримується вчителем шляхом наставництва, відвідування професійних семінарів, майстерень тощо, а також неформальний – читання професійної літератури, перегляд педагогічних передач та ін. [71, с.98-99].

Інші визначення поняття «професійний розвиток педагогічних працівників», які досліджує Л. Пуховська, наступні. Професійний розвиток передбачає систематичний перегляд учителем змісту і процесу, а також контекстів його педагогічної діяльності. Він має включати моральні цілі у викладанні, політичну обізнаність, гостроту і досвідченість учителів, відданість і відповідальність за свою працю. Таким чином, професійний розвиток – це процес, у ході якого вчитель самостійно або разом із своїми колегами переглядає, оновлює, розширяє свої зобов'язання щодо моральної мети викладання, а також критично розвиває знання, вміння, хороше професійне мислення, планування і практику роботи з дітьми, молоддю й колегами на кожному етапі свого професійного життя [71, с. 99].

Можна виділити такі положення: професійний розвиток вчителів базується на конструктивізмі, тому вчителі виступають суб'єктами активного навчання; професійний розвиток є довготерміновим процесом, тому що вчитель постійно навчається; професійний розвиток – це процес, що пов'язаний із щоденною діяльністю вчителя, тому найбільші можливості для професійного розвитку забезпечуються під час навчання на робочому місці

(«on-the job learning» activities), зокрема, навчання в групах, активне дослідження, портфоліо; професійний розвиток вчителів пов'язаний зі реформуванням освіти і є процесом формування культури, а педагоги мають отримати всі можливості і права професіоналів – суспільство має ставитися до них відповідно до очікувань стосовно учнів; вчителі відчувають себе рефлексивними практикаками, тому роль професійного розвитку полягає в тому, щоб допомогти вчителям у створенні й реалізації нових педагогічних теорій і практик, а також підвищити їх компетентність; професійний розвиток учителів реалізується у взаємодії між учителями, а також між учителями, адміністрацією, батьками, іншими членами громади; професійний розвиток проходить у різних формах, є постійним процесом оптимального вибору і поєднання різних форм, методів, технологій, які найкраще працюють у конкретній ситуації і в конкретному місці[71, с. 99-100].

Заслуговує на увагу періодизація, що пов'язує професійний розвиток із формуванням професійних компетентностей у період певного життєвого циклу, яку наводить у своєму дослідженні Н. Муқан:

I етап – виживання та відкриттів (перші 3 роки роботи), тобто процес входження у професію.

II етап – стабілізації педагогічної діяльності (наступні три роки роботи) – характеризується особистим та професійним утвердженням, особистою посвятою педагогічній діяльності як кар'єрі та наданням місця роботи з боку адміністрації. Цьому етапу також властиве приєднання до професійної спільноти, свобода від безпосереднього керівництва, вищий рівень викладання та комфорт.

III етап – експериментування/урізноманітнення педагогічної діяльності або накопичення досвіду /зародження сумнівів (7-8 років роботи) активності або підведення підсумків / зародження сумнівів, з'являється криза середини кар'єри. Це період, коли вчителі, підвівши підсумки, готові до нових викликів та стимулювання і мають бажання урізноманітнити педагогічну діяльність.

IV етап – стабільності та консерватизму (19-30 років роботи). Характеризується більш механічною та водночас більш невимушеною діяльністю, причому консерватизму характерне протистояння змінам.

V етап – вихід на пенсію, що супроводжується внутрішнім спокоєм або розчаруванням (31-40 років роботи). Протягом цього періоду може виникнути тенденція до відходу чи поступового завершення педагогічної діяльності на користь інших зацікавлень [41, с. 34].

Професійний розвиток педагогічного працівника пов'язують, перш за все, із розвитком особистості. Професійний розвиток особистості пов'язаний із загальним розвитком людини – отриманням нею досвіду, нових знань та вмінь, її мотивацією та інтересами. Визначено наступні структурні зміни особистості, притаманні індивідуально-професійному розвитку особистості:

1) зміна спрямованості особистості: розширення кола інтересів і зміна системи потреб; актуалізація мотивів досягнення; зростання потреб у самореалізації і саморозвитку;

2) збільшення досвіду і підвищення кваліфікації: підвищення компетентності; розвиток і розширення вмінь та навичок; освоєння нових алгоритмів рішення професійних завдань; підвищення креативності діяльності;

3) розвиток складних часткових здібностей;

4) розвиток професійно важливих якостей, зумовлених специфікою діяльності;

5) розвиток індивідуально-ділових якостей;

6) підвищення психологічної готовності [82]. Модель професійного розвитку педагогічного працівника представлена на рисунку 1.1.

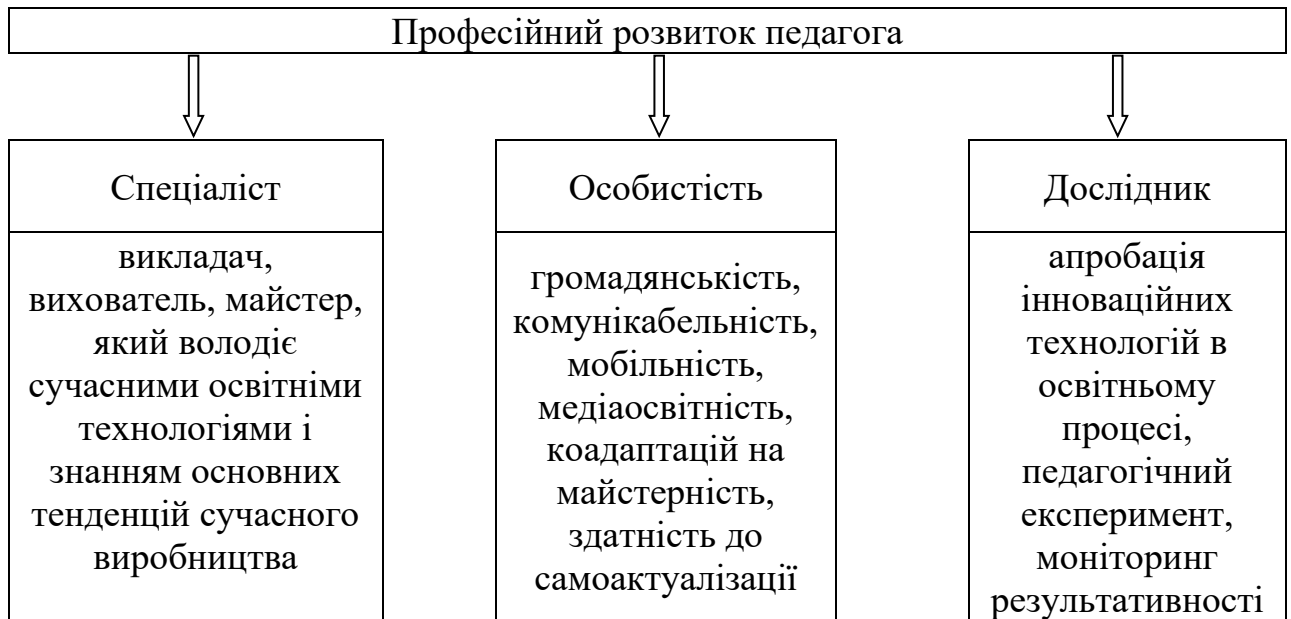


Рисунок 1.1 Модель професійного розвитку педагогічного працівника

Примітка. Складено автором

В процесі безпосереднього «професійного становлення», розрізняють наступні етапи:

*I етап – практичний, підготовчий.* Для нього характерна відсутність особистісного ставлення до виконуваних дій; симбіоз із іншими більш досвідченими чи авторитетними фахівцями; знання абстрактні, віддалені від практики, особистісні властивості можуть включати набір зовнішніх професійних знань та уявлень.

*II етап – початковий рівень професійної роботи.* Актуалізується прагненням педагогічного працівника ситуативного успіху, копіюванням вмінь авторитетних колег і тиражуванням власних випадкових знахідок; формується готовність до самостійної роботи, відбувається поступове формування індивідуального банку освоєних і застосовуваних методичних прийомів, формуються власне розуміння змісту призначення роботи.

*III етап – професійно нормований рівень.* Фахівець виявляє задоволеність приналежністю до професійної групи, він готовий нести відповідальність за загальну педагогічну справу, з'являється здатність до виявлення в себе та колег ознак синдрому «емоційного згоряння».

*IV етап – рівень гуманістичної роботи.* Професійні й особистісні досягнення визначаються мовленнєвою формулою «стійка гуманістична професійна позиція»; усвідомлюються межі своєї компетентності та відповідальності, простежується виявлення високої готовності до підвищення самоосвітнього рівня.

*V етап – загальнолюдський рівень, рівень духовного служіння.* Відбувається синтез у єдину категорію «людина-педагог» як особистості та як професіонала; особистісна цілісність й автентичність виявляється у виразності якостей суб'єкта власного життя, що своїм способом існування сприяє розвитку інших особистостей [83].

Отже, доцільно розглядати професійний розвиток педагогічних працівників як системно організований процес удосконалення професійної компетентності, оволодіння освітніми інноваціями з метою зростання професійних досягнень, накопичення практичного досвіду, систематичного перегляду власного викладання, який характеризується формуванням здатності до свідомої професійної діяльності; успішністю оволодіння професійними знаннями, уміннями та навичками; усвідомленням професійного плану самореалізації.

Як безперервний комплексний процес, професійний розвиток педагогічних працівників містить такі компоненти: педагогічна освіта, професійна адаптація, підвищення кваліфікації і перепідготовка, атестація, сертифікація, самоосвіта, планування та розвиток кар'єри (рис.1.2).

Таким чином, неперервне спеціалізоване вдосконалення професійних знань, умінь і навичок педагогічних працівників виконує ряд функцій: компенсаційну (можливість здобуття педагогічними працівниками додаткової освіти); адаптувальну (пристосування педагогічних працівників до нововведень та змін в освітньому, соціально-економічному та виробничому середовищі); розвивальну (сприяння всебічному розвитку особистості в післядипломний період шляхом неперервного збагачення й оновлення знань, умінь та навичок, творчого зростання педагога) [22, с. 681].

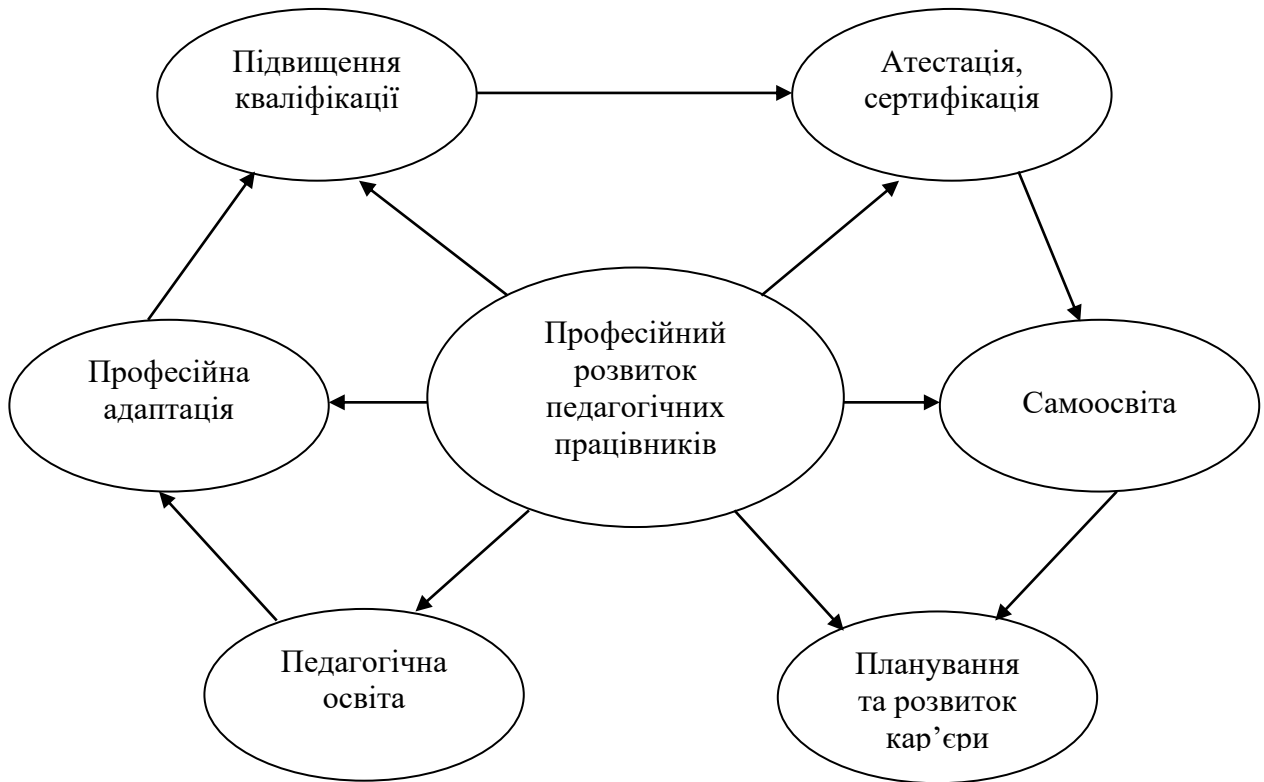


Рисунок 1.2 Компоненти професійного розвитку педагогічних працівників

Примітка. Складено автором

Таким чином, шляхами забезпечення неперервності розвитку педагогічної освіти визначено:

- наступність змісту освіти та координація навчально-виховної діяльності на різних рівнях педагогічної освіти; встановлення творчих і професійних зв'язків між вищими навчальними закладами, закладами післядипломної педагогічної освіти, науковими установами Національної академії педагогічних наук України, громадськими педагогічними організаціями тощо;

- розроблення багатоваріантних, різнорівневих, диверсифікованих за профілем освітніх програм післядипломної педагогічної освіти з урахуванням наявного професійного досвіду й освітнього рівня працівника, що забезпечують йому свободу вибору місця, термінів, змісту і форми педагогічної освіти;

- створення єдиної бази даних видів освітніх послуг, що надаються

вищими педагогічними навчальними закладами та закладами післядипломної педагогічної освіти; запровадження інноваційних форм організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

– постійний моніторинг якості розвитку неперервної педагогічної освіти;

– організація міжнародної співпраці з проблем розвитку неперервної педагогічної освіти, зокрема обмін досвідом, реалізація спільних освітніх та наукових проектів [58].

У статті 18 Закону України «Про освіту», зазначено, що складниками освіти дорослих є: післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством [66].

Таким чином, у професійному розвитку педагогічних працівників усі складники освіти мають запроваджуватись у процесі професійної діяльності. Педагоги мають право вибирати суб'єкт освітньої діяльності, види, форми, тривалість здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих. Вирішення цих питань значною мірою залежить від загальної державної освітньої політики, інвестицій у професійний розвиток педагогічних працівників, що потребує удосконалення механізмів державного управління у частині створення умов для професійного розвитку, диверсифікації форм професійного навчання і стажування, джерел фінансування, сертифікації тощо, розподілу функцій щодо забезпечення цього процесу між органами державного управління та місцевого самоврядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

## **1.2. Досвід зарубіжних країн щодо державного управління професійним розвитком педагогічних працівників**

Для удосконалення державного управління професійним розвитком

педагогічних працівників в умовах модернізації освіти та впровадження Концепції нової української школи, посилення вимог щодо якості управлінського та педагогічного персоналу корисним є накопичений зарубіжними країнами досвід управління, який можна адаптувати в Україні. Це цілком відповідає необхідності активної інтеграції української освіти до міжнародного загальноєвропейського освітнього простору.

Перш за все, виділимо загальноєвропейські підходи до професійного розвитку педагогічних працівників, оскільки на них, в основному, зорієнтовано управління у цій сфері на національному рівні.

Європейська Комісія визначає такі загальні принципи, на яких ґрунтується діяльність європейського вчителя:

*I принцип* – вчителем може бути лише фахівець з вищою освітою, який має бути носієм ґрунтовних знань предмету, мати сформовані навички та компетенції, необхідні для підтримки суб'єктів навчання, розуміти соціальні та культурні аспекти освіти, здійснювати дослідження;

*II принцип* – професійний розвиток учителів повинен тривати упродовж всього професійного життя і має підтримуватися системою передового досвіду на місцевому, регіональному та національному рівнях;

*III принцип* – принцип мобільності. Педагоги можуть підвищувати свій професійний розвиток в будь-якій країні ЄС з упевненістю, що в будь-якій країні буде забезпечені умови для цього;

*IV принцип* – професія педагога заснована на партнерських стосунках з іншими організаціями, установами та промисловістю [92].

Базовим документом для визначення критеріїв якості педагогічної освіти та професійного розвитку педагогічних працівників вважаються «Загальні європейські принципи і підходи до компетентностей і кваліфікацій вчителів», якими визначено, що педагогічна професія в Європі – це висококваліфікована професія, що передбачає наявність університетської чи еквівалентної їй вищої професійної освіти. Передбачає неперервне навчання, педагогічну мобільність, що є невід'ємною складовою професійної

підготовки та розвитку і розглядається як один із чинників формування оптимального навчального середовища. Базується на відповідальному партнерстві індивідів та інституцій у рамках педагогічної освіти й діяльності та потребує ефективної підтримки розвитку наукових досліджень структурами загальноєвропейського рівня [87].

Директорат з питань освіти і культури Європейської Комісії вважає педагогічну освіту «життєво необхідним» чинником для досягнення цілей Лісабонської стратегії, що зазначила необхідність перетворення європейського простору на конкурентоспроможне та соціально інтегроване європейське суспільство знань із найбільшим динамічною знаннево-орієнтованою економікою в світі, спроможною до сталого розвитку із постійним зростанням робочих місць [1, с. 32].

Експерти освітніх інституцій ЄС встановили п'ять провідних напрямів оновлення професійної підготовки й розвитку педагогів, а саме:

- 1) визначення компетентностей, необхідних учителям для виконання своїх ролей у суспільстві знань;
- 2) утвердження вимог до курикулумів та навчальних програм, а також обов'язкове встановлення критеріїв зовнішнього оцінювання навчальних результатів у педагогічних навчальних закладах;
- 3) створення умов під час базової підготовки та професійного розвитку впродовж життя для відповідної підтримки педагогічних працівників, насамперед з боку держави, у їх повсякденній напруженій діяльності в умовах швидкозмінного світу;
- 4) забезпечення широкого доступу до вчительської професії через створення привабливих шляхів отримання цієї кваліфікації в межах різних предметних спеціалізацій та рівнів вищої професійної освіти, зокрема залучення до педагогічної професії досвідчених фахівців із різних галузей;
- 5) складовою системи професійної освіти є педагогічна освіта, що передбачає підготовку фахівців для діяльності у зазначеній системі [1, с. 33].

Що стосується окремих європейських країн, управління професійним

розвитком педагогічних працівників має певні відмінності, що впливає на структуру і зміст післядипломної педагогічної освіти та підвищення кваліфікації, способи фінансування та мотивації.

На прикладі Німеччини можна відслідкувати диференціацію управління професійним розвитком педагогічних працівників між загальнодержавним та регіональним рівнями, яка виявляється у тому, що відповідно до Конституції цієї країни, правом верховенства у сфері культурної політики, яка включає в себе й освіту, володіють землі. Тому розробка законодавства, створення освітніх систем і управління ними є сферою компетенції і відповідальності окремих земель. Це стосується і системи професійного розвитку вчителів, які за статусом є державними службовцями.

Міжземельний (федеративний) рівень є найбільш глобальним рівнем підвищення професійної майстерності педагогів, який охоплює своїми заходами вчителів багатьох федеральних земель, а інколи і всієї країни. На цьому рівні здійснюються програми міжнародного обміну вчителями, організовуються спільні заходи Земельних Інститутів: навчальні поїздки вчителів по ФРН та до інших країн, заочне навчання та інше. Проведення цих заходів на міжземельному рівні керується різними закладами, наприклад, незалежними академіями, консульствами відповідних держав у ФРН, Німецьким заочним інститутом та іншими закладами [55, с. 160].

Міністерство у справах шкіл, молоді і дітей і Вища комісія з нагляду за діяльністю шкіл сприяють формуванню культури підвищення кваліфікації і реалізації пропозицій, які дозволяють усім учителям виконати зобов'язання з підвищення своєї кваліфікації. Для цього унормовано направлення учителів у відрядження для участі в заходах підвищення кваліфікації державного рівня; для участі в короткострокових курсах надається звільнення від навантаження на необхідний період часу; для участі в тривалих заходах робиться перерахунок навчального навантаження [54, с. 177].

У кожній з 16 федеральних земель є власна структура навчальних

зкладів, свої особливості диференційованого підходу до професійної підготовки педагогічних кадрів, свої форми фінансування [26, с. 15].

Основними шляхами підвищення кваліфікації вчителів є: участь у наукових конференціях, семінарах, колоквиумах загальнодержавного та федерального рівнів; відвідування заходів регіонального підвищення кваліфікації педагогів; заочне навчання в інституті; курси вдосконалення кваліфікації природничо-математичних дисциплін у межах державної системи освіти при університетах із педагогічних і спеціально-наукових напрямів; навчання з обміном досвідом за кордоном чи в інших закладах освіти Німеччини; науково-дослідна діяльність.

Регіональне підвищення кваліфікації педагогічних кадрів проводиться як урядом, так і уповноваженими представниками Міністерства освіти і культури: земельні інститути підвищення кваліфікації вчителів, курси при вищих навчальних закладах, різноманітні курси, семінари, конференції. До їх проведення існує система вимог: вони не мають бути довготривалими, мають проводитися недалеко від місця проживання і робочого місця педагогів, розглядати проблеми, які є актуальними саме для освітян цього регіону.

Цікавим досвідом для України є «педагогічні наради при закритих дверях», коли на час їх проведення управління закладом освіти може повністю звільнити педагогів від роботи (два дні протягом двох навчальних років із збереженням заробітної плати) [55, с. 161].

Вагома увага у Німеччині приділяється інноваційним технологіям, акцент робиться на обов'язковому оволодінні кожним учителем інтерактивними технологіями і використанні їх у навчально-виховному процесі. Завдяки мережі Інтернет, освітяни Німеччини дистанційно навчаються, беруть участь у програмах професійного розвитку, займаються наставництвом, анонсують фахові заходи, організовують конференції та роботу дослідницьких груп, створюють «віртуальні професійні об'єднання».

Прикладом активної участі держави у професійному розвитку педагогічних працівників є Великобританія. У період широкомасштабних

шкільних реформ центральна влада ухвалила рішення про фінансування з державного бюджету професійного розвитку вчителів у розмірі 5% від загального інвестування у реформування освітньої сфери. Відповідно до Закону про реформу освіти, школи отримали право вийти з-під опіки місцевих відділів освіти і, об'єднавшись в асоціації, сформувати свій власний бюджет. Це дозволяє школам самостійно і без посередників в особі відділів освіти укладати контракти з усіма постачальниками освітніх програм.

Навчальні заклади оплачують до 18 днів професійного розвитку кожному вчителю в рік. Якщо він забажає збільшити термін свого підвищення кваліфікації, то повинен сплатити за це із заробітної плати, або подати заявку на грант до фондів, що фінансуються професійними асоціаціями, приватними меценатами тощо.

На початку XXI ст. в країні введена система грантів, присуджувати які від імені уряду доручається Комісії з професійної підготовки вчителів. Відповідно до грантової схеми, уряд фінансує не всі програми підвищення кваліфікації, а лише ті, що відповідають національним пріоритетам [88].

Атестація педагогів у Великій Британії обов'язкова раз на два роки.

Для вчителів, які удосконалили свою фахову підготовку, уряд передбачив суттєве підвищення зарплат.

Сутність атестації у Великій Британії в оцінюванні не діяльності, а професійного розвитку педагога, що відрізняє від мети атестації в Україні [63].

У Стандарті професійного розвитку вчителів Великобританії зазначено, що педагогічна професія – найважливіша професія для народу, тому самі педагоги відповідальні за свої знання та навички.

Загалом неперервна освіта вчителів у Великій Британії спрямована на формування індивідуальної стратегії та стилю викладання вчителів, здатних до саморозвитку, що забезпечується завдяки не тільки науковому обґрунтуванню, а й ретельному технологічному опрацюванню [25, с. 18], тому освітні ресурси для підвищення кваліфікації педагогів часто називають

«освітніми маршрутами», в рамках яких пропонуються програми, курси, проекти завдяки яким педагоги можуть обрати актуальну для себе форму здобуття знань.

Велика увага у британській системі неперервної педагогічної освіти приділяється молодим фахівцям, їх адаптації на робочому місці. Вони отримують систематичну професійну підтримку з боку адміністрації школи, організацій післядипломної освіти, вчителів-наставників, що допомагає їм краще адаптуватися до роботи в школі. Причому педагогам, які виступають у ролі наставників, надається підтримка через спеціальні програми професійного розвитку.

Однією з найкращих систем у світі є система педагогічної освіти Норвегії, яка демонструє стабільно високі результати. За даними Міністерства освіти та досліджень, витрати на галузь освіти становлять 6,6% валового національного продукту. Для порівняння: середній показник у країнах-учасницях Організації економічного розвитку та співпраці – 4,9%. То ж особливістю норвезької системи освіти є потужна державна фінансова підтримка, яка спрямовується на підвищення професійного рівня вчителів [53].

Державна політика в сфері професійного розвитку педагогічного персоналу реалізується через призму усвідомлення, що підвищення кваліфікації педагогічних працівників – це основа соціального благополуччя країни в цілому, адже висококваліфікований фахівець легше і швидше пристосовується до динамічних змін у країні та світі [1, с. 46].

Підвищення кваліфікації у Норвегії здійснюється за державний кошт, на базі університетів та коледжів університетського рівня. На період курсової підготовки норвезьким освітянам надається оплачувана відпустка і працівник сам може обрати зручний для себе час. Особливістю підвищення кваліфікації у норвезькій системі є те, що курсова підготовка є щорічна і триває від 1 до 20 тижнів.

Відповідальність за проходження курсів підвищення кваліфікації

педагогами покладено на місцеві муніципалітети, адже за розвиток професійної компетентності педагогічних працівників несуть відповідальність представники влади на місцях, власники приватних шкіл.

Для українського освітнього середовища є корисним норвезький досвід практики підтвердження та визнання на державному рівні результатів неформальної та інформальної освіти педагогічних працівників, яке здійснюється на основі визнання «реальних компетентностей», які об'єднують усі навички, уміння та знання, акцентуючи увагу на фактичній компетентності, яка оцінюватиметься [47, с. 243].

Корисним досвідом для України є облік працевлаштування випускників педагогічних закладів освіти. На основі досліджень, проведених у 2019 р. Статистичним управлінням виявилось, що всього 16% вчителів початкової, середньої та старшої школи залишають школу після 5 років роботи. Найменше йдуть з початкової школи, де 9 педагогів із 10 залишаються працювати на своєму робочому місці [86].

Безумовно, такі результати досягнуті, перш за все, завдяки якісній професійній освіті. За результатами опитування Скандинавського інституту досліджень, проведеного у 2019 році серед педагогів, впливає, що 91 % респондентів задоволені долученістю до неперервної освіти, а кількість бажаючих здобути педагогічну освіту зростає.

Значний вплив на проведення освітньої реформи в Україні має польський досвід. За останні 30 років у Польщі відбулося три масштабні реформи системи освіти: *реформа 1989 року* – виникла у зв'язку з трансформацією польського суспільства і необхідністю адаптуватися до демократичного суспільства і ринкової; *реформа 1998-1999 років* – зумовлена необхідністю зміни шкільної системи, підвищення рівня якості освіти та виховання, нових вимог до кадрового забезпечення через впровадження Болонської системи освіти; *реформа 2017 року* – пов'язана із прийняттям нового Закону про освіту від 14 грудня 2016 року.

Державна політика в галузі професійного розвитку педагогічних

працівників реалізуються у низці нормативно-правових актів, основними з яких є «Карта вчителя» 1982 року та 2017 років та «Закон про освіту» від 2016 року.

У Польщі система підготовки вчителів складається з державних та недержавних установ. Діяльність освітніх центрів для учителів діє на трьох рівнях:

1) *центральний* – підпорядкований міністру з питань освіти та виховання, міністру з питань культури та національної спадщини та міністрові, відповідальному за сільське господарство. У даний час – це Центр розвитку освіти у Варшаві, Національний центр підтримки професійної та неперервної освіти в Варшаві та Полонський центр викладачів у Любліні. Серед завдань центрів – підготовка та впровадження національних програм професійного розвитку для вчителів державних закладів освіти, вищих педагогічних навчальних закладів, педагогічних бібліотек та осіб, які виконують завдання в галузі педагогічного нагляду, підготовки кандидатів для кваліфікаційних комісій експертів, що проводять іспити для професійного просування вчителів.

2) *регіональний* – управляється воєводським самоврядуванням, яке здійснює педагогічний нагляд, визначає пріоритети у підготовці вчителів у воєводстві, створює програми професійного розвитку для вчителів – методичних консультантів, співпрацює з керівництвом шкіл та інститутами, що здійснюють підвищення кваліфікації педагогів, розробляє та впроваджує програми навчання в галузі управління освітою, надає методичні консультації для педагогів, що викладають навчальні дисципліни, які стосуються унікальних професій, розповсюджує інформацію про наявні форми професійного розвитку, організовує заходи для підвищення кваліфікації вчителів,

3) *місцевий* – підрозділи місцевого самоврядування, керовані гмінами та повітовими підрозділами. Гмінні та повітові органи місцевого самоврядування можуть створювати та керувати освітніми центрами

вчителів, що виконують завдання у сфері професійного розвитку та надають методичні консультації.

Недержавні центри підготовки вчителів можуть створюватися фізичними або юридичними особами. У Польщі функціонує понад 370 таких закладів. Відповідальність за професійний розвиток працівників освіти покладається на самих педагогів та керівників шкіл, які оцінюють діяльність вчителя і зобов'язані надавати допомогу у виконанні їх завдань та їх професійному розвитку.

Педагогічні працівники мають право на апеляцію результатів оцінки та повторну оцінку своєї роботи [91].

Особливістю державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у Польщі, відповідно до нового Закону про освіту, є те, що право контролювати якість кадрового забезпечення, суб'єктів підвищення кваліфікації педагогів, за погодженням із Міністром Національної освіти, можуть міністри інших відомств, якщо питання стосується профільних шкіл, виправних закладів та притулків для неповнолітніх [90].

У Законі про освіту замість терміну «контроль» використовується «педагогічний нагляд». Зважаючи на кадрові потреби, в польському освітньому середовищі починають з'являтися заклади, що здійснюють освітню діяльність щодо підвищення кваліфікації вчителів. Однією з вимог до претендента на отримання права відкривати Центри підготовки вчителів є підтвердження досвіду розроблення та впровадження не менше трьох програм, що охоплюють різноманітні види діяльності та форми підготовки педагогічних працівників загальною тривалістю не менше 1500 годин.

Серед інших вимог, до провайдера освітніх послуг висуваються вимоги до кваліфікації персоналу, що працює у Центрі, спроможності задовольнити професійні потреби вчителів та шкіл, з врахуванням результатів аналізу дослідження діяльності вчителів і шкіл.

Важливим напрямом державної політики США в галузі національної

освіти є рекрутинг. Це технологія збереження та стимулювання праці вчителів, що готують американських дітей бути конкурентоздатними в умовах глобальної економіки. В американських школах набули поширення різноманітні форми підвищення кваліфікації вчителів: відвідування занять наставниками з подальшим аналізом; запровадження інноваційних програм у системі підвищення кваліфікації вчителів; запровадження літніх курсів для перепідготовки вчителів при великих університетах і коледжах.

Нормативною основою професійного розвитку педагогів є національні стандарти, які визначають його зміст, види та форми. Національні стандарти професійного розвитку вчителів середніх шкіл були розроблені Американською національною радою з розвитку персоналу у 2001 році. Аналіз стандартів професійного розвитку педагогів дає змогу визначити зміст цього процесу. Він охоплює проблеми якості викладання; справедливості освіти; об'єктивності оцінювання; тісної співпраці учасників освітнього простору з сім'єю дитини; створення можливостей для вивчення основних механізмів залучення сім'ї та громадськості до роботи школи з метою покращення навчального процесу [40].

Відповідно до стандартів здійснюється відбір кандидатів до вступу в заклади педагогічної освіти, оцінюються навчальні досягнення студентів педагогічних навчальних закладів, якість і акредитація програм педагогічної освіти, здійснюється сертифікація вчителів-початківців, що засвідчує завершення випробувального періоду професійної діяльності та уможливорює повноцінний вступ до неї, визначаються критерії звітності вчителя за постійно виконувани професійні обов'язки, проводиться періодичне ліцензування та винагородження вчителів на різних етапах їхнього кар'єрного зростання, визнається та акредитується статус «досконалого вчителя», що здійснюється на добровільній або на обов'язковій основі; оцінюється діяльність вчителів, що прагнуть до підвищення професійного статусу, визначаються напрями та критерії оцінювання якості професійного розвитку вчителів, критерії винагородження вчителів та їхнього кар'єрного

зростання [77, с. 24].

Сертифікація для підтвердження учительської ліцензії є обов'язковою (раз на п'ять років), і вимагає постійного розвитку і вдосконалення професійних компетентностей. Процес професійного розвитку американського педагога відрізняється від загальноприйнятого в Україні. Так, отримання диплома педагогічного вишу не є допуском до роботи в американських закладах освіти. Претендент на отримання посади педагога має скласти іспит на профпридатність. Ці тести діють на території 40 штатів, і за умови переїзду в інші штати, педагогові треба буде складати іспити. Американський учитель, який хоче отримувати вищу зарплату, може звернутися в Національну Раду Професійних Учительських Стандартів, і якщо успішно складе іспити, то отримає загальнонаціональну ліцензію, яка даватиме змогу працювати в будь-якому штаті США [81].

Учитель-початківець отримує тимчасову ліцензію і декілька років працює під керівництвом досвідченого колеги, поки не продемонструє самостійний рівень володіння професійними навичками. Більше 90,0% американських учителів відвідують семінари, симпозіуми, конференції, а кожен четвертий педагог сам проводить семінари [89, с. 137]. Набуває популярності інноваційна колегіальна форма професійного розвитку американських учителів – супервізія, завдяки якій педагоги адаптуються на новій посаді чи місці роботи, здійснюється інтенсивний нагляд за діяльністю вчителів, оцінюється ефективність педагогічної діяльності.

Широко використовується і каскадна форма професійного розвитку, сутність якої полягає у проходженні кількома досвідченими вчителями школи широкомасштабної програми професійного розвитку, в процесі якої вони отримують професійну підготовку з конкретної навчальної дисципліни чи теми. Після завершення програми вчителі повертаються у школу для реалізації отриманих знань та передачі колегам умінь і навичок. Такі вчителі називаються тренерами, які здійснюють професійну підготовку наступного покоління вчителів [55, с. 160].

Таким чином, розглядаючи можливості використання зарубіжного досвіду професійного розвитку педагогічних працівників, вважаємо, що в Україні доцільно використати такі елементи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Елементи зарубіжного досвіду професійного розвитку педагогічних працівників, які можуть бути адаптованими в Україні

<i>Приналежність моделі</i>	<i>Елементи, що можуть адаптуватися в галузі освіти України</i>
Німецька	регіональна автономність у питаннях форм і засобів професійного розвитку педагогів; вимога обов'язкового оволодіння інтерактивними технологіями кожним учителем і використанні їх у навчально-виховному процесі; система наставництва «навчання майстром»
Англійська	право педагогів об'єднуватися в фахові асоціації із власним бюджетом, обирати постачальників освітніх послуг; атестація – один раз на два роки, під час якої оцінюється рівень професійного розвитку працівника; підтримка та супровід молодих фахівців наставниками, які мають державну підтримку; щорічне безкоштовне навчання вчителів тривалістю 18 днів (якщо більше, – вчитель сплачує сам)
Норвезька	право працівника обирати терміни підвищення кваліфікації у зручний для себе час (тривалість від 1 до 20 тижнів); відповідальність за професійний розвиток педагогів несуть представники влади на місцях; взаємозв'язок рівнів заробітної плати з додатковою освітою; визнання на державному рівні результатів неформальної та інформальної освіти педагогічних працівників
Польська	децентралізація управління професійним розвитком педпрацівників; визначення саморозвитку вчителя його обов'язком; залучення учнівського самоврядування до оцінювання діяльності педагога; забезпечення інтеграції діяльності закладів системи освіти (університету, школи, органів управління освітою, громадськості, з метою забезпечення освітніх послуг високої якості)
Американська	обов'язкове ліцензування вчителів як засвідчення права на здійснення освітніх послуг та сертифікація вчителів-початківців як допуск до професійної діяльності; наявність грантових урядових програм для педагогів

Примітка. Складено автором

До пріоритетних напрямів модернізації системи професійного розвитку педагогічних працівників з урахуванням прогресивних ідей зарубіжного досвіду слід також віднести:

1. Формування нових механізмів фінансування сфери підвищення кваліфікації.
2. Широке залучення на ринок освітніх послуг приватного і комерційного сектора за умов державного контролю за якістю послуг.
3. Розбудова гнучкої системи підвищення кваліфікації педагогічних і

керівних кадрів, що підтримується державою, приватними підприємствами та організаціями; надання більшої державної підтримки в системі післядипломної освіти, комп'ютеризація навчального процесу в закладах підвищення кваліфікації, розгортання дистанційної форми навчання, створення тренінгових центрів тощо.

4. Запровадження стандартів професійної діяльності для різних категорій педагогічних кадрів як інструмента професійного розвитку у контексті парадигми освіти, що орієнтується на результат.

Таким чином, встановлено, що в освітньому просторі місія педагогічних працівників спрямована на вирішення принципово нових, довготривалих завдань модернізації освіти, підвищення ефективності освітніх організацій, що обумовлює необхідність посилення державної підтримки освітньої галузі, збільшення інвестицій в освіту, запровадження принципово нової моделі підготовки та професійного супроводу сучасного педагога.

Аналіз наукової літератури та діючого законодавства, міжнародних досліджень, зарубіжних та вітчизняних наукових розробок дає можливість сформулювати поняття «професійний розвиток педагогічних працівників» як системно організований процес удосконалення професійної компетентності, оволодіння освітніми інноваціями з метою зростання професійних досягнень, накопичення практичного досвіду, систематичного перегляду власного викладання, який характеризується формуванням здатності до свідомої професійної діяльності; успішністю оволодіння професійними знаннями, уміннями та навичками; усвідомленням професійного плану самореалізації.

Обґрунтовано використання поняття «державне управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти» як управлінський вплив на професійний розвиток педагогічних працівників, який реалізується на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, з використанням нормативно-правового, організаційного, політичного, фінансового, інформаційного, соціального, кадрового,

мотиваційного механізмів, механізмів управління якістю та інноваційним розвитком, що сприяє здатності педагогічного персоналу до свідомої професійної діяльності, відповідальності за результати, високої професійної компетентності.

Визначено, що ефективність системи державного управління професійним розвитком педагогічних працівників мають відповідати поставленим завданням, бути своєчасними, сприяти професійному зростанню кожного педагогічного працівника який, в свою чергу, готовий швидко реагувати на нові запити споживачів освітніх послуг, неперервно навчатися і мати сформовані навички до саморозвитку та самоосвітньої діяльності.

Для удосконалення державного управління професійним розвитком педагогічних працівників корисним є накопичений зарубіжними країнами досвід управління, який можна адаптувати в Україні, що цілком відповідає необхідності інтеграції української освіти до міжнародного освітнього простору. Визначено, що в країні може бути використаний зарубіжний досвід щодо регіональної автономності у питаннях форм і засобів професійного розвитку педагогів, вимог обов'язкового оволодіння інтерактивними технологіями і використанні їх в освітньому процесі, удосконалення системи наставництва («навчання майстром»). Створення умов для об'єднання педагогів у фахові асоціації із власним бюджетом, можливістю обирати постачальників освітніх послуг. Забезпечення права працівника обирати терміни підвищення кваліфікації у зручний для себе час; взаємозв'язку рівнів заробітної плати з додатковою освітою; визнання на державному рівні результатів неформальної та інформальної освіти педагогічних працівників. Проведення обов'язкового ліцензування вчителів на право надання освітніх послуг; сертифікація вчителів-початківців як допуск до професійної діяльності; наявність грантових урядових програм для педагогів та ін.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ**

### **2.1. Нормативно-правове забезпечення управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні**

Організація професійного розвитку педагогічних працівників, як і будь-яка інша діяльність держави, потребує належного законодавчого регулювання, тому встановлення правових норм і забезпечення їх реалізації є невід'ємною складовою державної освітньої політики, яка визначає вимоги до рівня професійної підготовки, компетентностей та прав педагогічних працівників, пов'язаних з їх кар'єрним та особистісним розвитком. Будь-яка загальнонаціональна стратегія неможлива без відповідної нормативно-правової бази.

До існуючого в Україні правового поля управління професійним розвитком педагогічних працівників відносимо прийняті Закони України «Про професійний розвиток працівників», «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», Галузеву Концепцію розвитку неперервної педагогічної освіти, Концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України тощо.

Найбільш важливим стратегічним документом розвитку освіти можна вважати Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», яка визначила мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети становлення та розвитку України. Метою Стратегії є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

Слід зазначити, що при прийнятті вищенаведених нормативно-правових актів українські законодавці, як правило, опиралися на міжнародні і європейські норми та стандарти у галузі освіти. У доповіді ЮНЕСКО «Переосмислюючи освіту. Освіта як загальне благо» зазначається, що для того, щоб освіта сприяла повній самореалізації особистості педагога повинні залишатися ключовими суб'єктами процесу освіти. Необхідно, щоб вчитель був підготовлений до того, щоб сприяти процесу засвоєння знань, сприяти розвитку навичок спільного проживання, а також охорони і поліпшення стану навколишнього середовища. Учитель повинен сприяти формуванню в класі безпечного середовища, самоповазі і самостійності учнів. Педагог зобов'язаний ефективно взаємодіяти з батьками та громадськістю, співпрацювати зі своїми колегами, бути здатним адаптувати сучасні методи навчання. Він повинен уміти підбирати матеріали, відповідні теми для вивчення та ефективно використовувати їх для розвитку необхідних навичок, а також застосовувати технологічні нововведення в якості інструментів навчання.

Педагог повинен продовжувати своє навчання і професійний розвиток. Крім того, вчителям мають пропонуватися більш привабливі, мотивуючі умови життя і роботи, включаючи винагороду та перспективи кар'єрного росту. Це вкрай важливо для того, щоб уникнути небезпечної втрати інтересу, здатної послабити професію. Завдання і умови кар'єрного росту педагогів повинні постійно оновлюватися і переглядатися в світлі появи нових вимог у галузі освіти [49].

На європейському рівні найбільш важливими документами, що регулюють питання професійного розвитку педагогічних працівників є програма Європейської Комісії «Загальні європейські принципи і підходи до компетентностей і кваліфікацій вчителів», рішення Європейської Комісії «Удосконалення якості педагогічної освіти», «Удосконалення компетентностей для ХХІ століття», Декларація про вищу освіту для ХХІ століття тощо.

Зазначимо, що принциповими положеннями європейських нормативних актів щодо розвитку освіти та професійного розвитку педагогічних працівників є наступні: визнання значущості професії вчителя серед інших професій; створення умов для неперервного професійного розвитку педагогічних працівників; посилення уваги до стану підготовки сучасного педагога; удосконалення системи професійного розвитку вчителів з урахуванням розвитку інноваційних форм здобуття знань, орієнтації на впровадження кращих світових педагогічних практик; побудова навчання як діалогу суб'єкта з суб'єктом.

У програмі Європейської Комісії «Загальні європейські принципи і підходи до компетентностей і кваліфікацій вчителів», яку називають Європейським стандартом для підготовки майбутніх педагогів, визнається вирішальна роль вчителя, що сприяє розвитку людського потенціалу. Підкреслюється, що педагог має перебувати у постійному безперервному професійному розвитку. Учитель має володіти ключовими сучасними компетентностями: 1) вмінням працювати з іншими людьми; 2) вмінням працювати з сучасними технологіями та інформацією; 3) вмінням працювати з суспільством і у суспільстві [87, с. 4].

Вище наведені засадничі принципи міжнародного та європейського права в галузі освіти, рекомендації міжнародних і європейських інституцій є основою правового механізму державного управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні, який містить сукупність законодавчих і нормативно-правових актів у цій сфері.

Державні гарантії підвищення кваліфікації працівників в Україні забезпечуються ст. 43 Конституції України в розділі «Права, свободи людини та громадянина», де було зазначено, що держава здійснює навчальні програми та кваліфікаційні курси персоналу відповідно до потреб суспільства [31].

У Законі України «Про професійний розвиток працівників» визначені правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи

професійного розвитку працівників в Україні, які охоплюють питання професійного розвитку педагогічних працівників.

Так, у статті 1 цього Закону визначено поняття формального (набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка) та неформального навчання працівника (набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання) [68].

В освітньому законодавстві питання професійного розвитку педагогічних працівників були зафіксовані в розділі VII «Освіта, професійний розвиток та оплата праці педагогічних і науково-педагогічних працівників» нового Закону України «Про освіту», в якому, зокрема визначені вимоги до освіти та професійної кваліфікації педагогічного працівника закладу освіти [66].

У статті 59 «Професійний розвиток та підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників»:

– визначено потребу постійної самоосвіти вчителів, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання, передбачено підтримку педагогів закладами освіти, в яких вони працюють;

– унормовано різні види підвищення кваліфікації (навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та форми (інституційна, дуальна, на робочому місці тощо);

– задекларовано право педагогічних працівників самим обирати вид, форму та суб'єкта підвищення кваліфікації у закладах освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою;

- визнано варіативність фінансування курсів підвищення кваліфікації освітян: засновником закладу освіти, закладом освіти, в якому працює вчитель, педагогічним працівником, а також іншими фізичними та юридичними особами;
- визнано, що підвищення кваліфікації є необхідною умовою атестації педагогічного працівника;
- гарантовано, що на час підвищення кваліфікації з відривом від освітнього процесу в обсязі за педагогічним працівником зберігається місце роботи (посада) із збереженням середньої заробітної плати;
- зазначено, що підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється відповідно до щорічного плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу, затвердженого педагогічною радою закладу;
- встановлено обов'язкові доплати педагогічним працівникам закладів освіти – за наукові ступені та вчені звання, щомісячні надбавки за вислугу років, щомісячну доплату за проходження сертифікації та додаткові доплати, надбавки, премії та інші види заохочень за рахунок власних надходжень та інших джерел закладу освіти, не заборонених законодавством. Також передбачено доплати, надбавки, премії за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо [66].

Післядипломна освіта у сучасному вимірі визнана процесом набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної або фахової освіти та практичного досвіду і є не лише складником системи освіти, а й складовою освіти дорослих.

У ст.18 Закону України «Про освіту» унормовано поняття «освіта дорослих» як реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки [66].

Новим Законом розширена мережа закладів освіти, що можуть

здійснювати освітню діяльність із підвищення кваліфікації працівників (за умови наявності ліцензії чи акредитованої освітньої програми).

Важливо також врахувати вимоги Національної рамки кваліфікації, в якій визначені компетентності кожного рівня освіти. Використання Національної рамки органами виконавчої влади, установами та організаціями, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами дає можливість розроблення ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій відповідно до вимог модернізації освітньої галузі [59].

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України, визначила проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти за напрямками, серед яких: запровадження нового принципу педагогіки партнерства, що потребує ґрунтовної підготовки вчителів за новими методиками і технологіями навчання, посилення мотивації вчителя шляхом підвищення рівня його оплати праці, надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання тощо.

На *першому* етапі реалізації Концепції передбачаються заходи, що стосуються управління професійним розвитком педагогічних працівників, серед яких: модернізація підвищення кваліфікації вчителів початкової школи, збільшення заробітної плати вчителів шляхом збільшення ставок (окладів) у Єдиній тарифній сітці на два розряди, створення системи дистанційного навчання для підвищення кваліфікації вчителів, розроблення нового Закону України «Про загальну середню освіту».

На *другому* етапі – створення нової системи підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл, розробка професійних стандартів педагогічної діяльності вчителя, створення мережі установ незалежної сертифікації вчителів, регіональних органів з питань забезпечення якості освіти та системи внутрішнього забезпечення якості освіти у школах [60].

На державному рівні розглядається затвердження у 2019 році Концепції розвитку педагогічної освіти; розроблення та затвердження стандартів вищої освіти для педагогічних спеціальностей; розроблення та запровадження обов'язкового курсу для всіх педагогічних працівників щодо особливостей роботи з дітьми з особливими освітніми потребами в рамках інклюзивного навчання; розроблення професійних стандартів педагогічної діяльності керівника школи, вчителя початкової школи та вчителя-предметника; розроблення нової процедури атестації вчителя та керівника школи; схвалення процедури визнання різних форм професійного розвитку в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників; унормування зміни фінансування системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників, що забезпечить свободу вибору місця і форм професійного розвитку та переходу до механізму призначення керівників школи за результатами відкритого конкурсу відповідно до вимог професійного стандарту педагогічної діяльності [60].

Оновлення інноваційного законодавства зумовлює важливість перегляду нормативних вимог щодо здійснення інноваційної освітньої діяльності, проведення експериментальної роботи, розробки та реалізації інноваційних освітніх проектів відповідно.

Педагог як суб'єкт інноваційної діяльності, може запропонувати нові освітні ідеї, педагогічні та управлінські технології, удосконалити освітню діяльність, що є особливо актуальним для реалізації Концепції «Нової української школи» і має підтримуватися на всіх рівнях управління освітньою галуззю.

Важливу роль в організації підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів має Галузева концепція розвитку неперервної педагогічної освіти, яка визначила педагогічну освіту базовою для будь-якого фахівця, причетного до навчання, виховання, розвитку та соціалізації людини, а підготовку та підвищення кваліфікації педагогічних працівників важливою передумовою, що забезпечує проведення модернізації освіти на

основі осмислення національного і зарубіжного досвіду.

У Концепції було подано основні принципи розвитку неперервної педагогічної освіти та визначено відтворення людського капіталу та інтелекту суспільства для забезпечення сталого людського розвитку країни через якісну підготовку педагогічних кадрів для всієї сфери освіти. Серед пріоритетних завдань розвитку неперервної педагогічної освіти були визначені такі напрями: зміцнення зв'язків педагогічної освіти з фундаментальною і прикладною наукою, вдосконалення структури підготовки і післядипломної освіти педагогів, оптимізація мережі вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку педагогічних працівників тощо [58].

Шляхами забезпечення професійного розвитку працівників освіти визначені творчі і професійні зв'язки між вищими навчальними закладами, закладами післядипломної педагогічної освіти, науковими установами Національної академії педагогічних наук України, громадськими педагогічними організаціями тощо. Запровадження інноваційних форм організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зокрема: центрів педагогічної майстерності, педагогічних майстерень, майстер-класів, у тому числі в режимі відеоконференцзв'язку, корпоративного навчання, дистанційного, ситуаційного і контекстного навчання, проектних методів, партнерського навчання тощо. Проведення постійного моніторингу якості розвитку неперервної педагогічної освіти; організація міжнародної співпраці з проблем розвитку неперервної педагогічної освіти, зокрема, обмін досвідом, реалізація спільних освітніх та наукових проектів [58].

Іншим важливим документом залишається Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, у якій зазначено потребу у якісному поліпшенні освіти дорослих, діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти, у вищих навчальних закладах, на базі яких здійснюються перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Серед

стратегічних напрямів розвитку освіти визначено підвищення соціального статусу педагогічних працівників; забезпечення доступності та безперервності освіти протягом усього життя [44].

Таким чином, аналіз вище поданих законодавчих актів, дає підстави стверджувати про наявність правових засад державного управління професійним розвитком педагогічних працівників, які в останній період отримали нові законодавчі новели та визначили параметри подальшого розвитку освітньої галузі. Разом з тим, залишається ряд проблемних питань, які потребують правового забезпечення та врегулювання.

Перш за все, існує необхідність у подоланні негативних чинників, що спричиняють відплив висококваліфікованих педагогічних працівників до інших сфер, з кожним роком стає відчутнішою нестача вчителів та інших педагогічних працівників, професія вчителя втрачає престиж.

У сфері планування та підготовки педагогічних кадрів нерегульованими залишаються питання прогнозування потреби в педагогічних працівниках, що має здійснюватися місцевими та регіональними органами управління освітою з урахуванням демографічної ситуації, трудові міграції, доступності закладів педагогічної освіти.

Необхідно удосконалити регіональні програми розвитку освіти, що стосуються професійного розвитку педпрацівників. Розробка та прийняття таких програм регулюється Законами України «Про засади державної регіональної політики», «Про державне прогнозування та розроблення програми економічного і соціального розвитку України» та Державною стратегією регіонального розвитку.

Наразі, у 24 областях та місті Києві реалізуються Програми розвитку освіти на певний період. Метою їх, в цілому, є створення умов для реалізації державної політики та забезпечення прав громадян щодо отримання якісної освіти. На основі обласних програм розробляються міські, районні програми розвитку освіти, що визначають напрями діяльності на вказаний період з тих питань, вирішення яких є актуальним саме для цих громад. У кожному

регіоні програми доповнюються цілями, відповідно до особливостей та потреб громади.

Так, у місті Хмельницькому – це програма розвитку освіти міста Хмельницького на 2017-2021 роки, у Закарпатській області – «Програма розвитку освіти Закарпаття на 2013 – 2022 роки» тощо.

У «Програмі розвитку освіти Закарпаття на 2013–2022 роки» заплановані заходи, що здійснюватимуться на громадських засадах: формування мережних професійних об'єднань, професійний відбір випускників шкіл, які проживають у сільській місцевості, для навчання за цільовими напрямками у педагогічних вищих навчальних закладах, розробка інформаційної комп'ютерної програми «Кадри», систематизація існуючої бази даних про педагогічних та керівних кадрів закладів освіти тощо. У межах реалізації даної програми передбачено низку заходів стимулюючого характеру для обдарованих школярів і педагогів, що їх підготували (3,2 млн. грн. на весь період), підтримка і заохочення творчої молоді та педагогічних працівників, забезпечення їх участі у зустрічах, масових заходах (1,0 млн. грн. на весь період), заходи з модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів (2,0 млн. грн. на весь період) [62].

Метою програми розвитку освіти міста Хмельницького є удосконалення розвитку системи освіти, яка забезпечить формування конкурентоспроможної, творчої, соціально активної особистості відповідно до потреб держави та запитів громадян міста, формування позитивного іміджу освітньої галузі та перспектив її розвитку. У межах реалізації даної програми передбачено призначення щорічної премії міської ради кращим педагогічним працівникам навчальних закладів (4 млн. грн. на весь період), організація стажування та обміну досвідом педагогічних працівників та методистів в країні Європи (400 тис. грн. на весь період), проведення щоквартальних вебконференцій, телемостів з питань євроінтеграції та розвитку співробітництва з партнерами з країн Європи та інших регіонів

України. Хмельницькою міською радою передбачено проведення спеціальної підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів для роботи з дітьми з особливостями психофізичного розвитку в умовах інклюзивного навчання у дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладах. Заплановано проведення семінарів, нарад для педагогічних працівників, що впроваджують інклюзивне навчання, консультантів міської психологомедико-педагогічної консультації [69].

Приведені приклади дають підстави стверджувати, що питання професійного розвитку педагогічних працівників у певній мірі висвітлюються в програмах розвитку освіти регіонального та місцевого рівнів, плануються заходи щодо покращення якості кадрового забезпечення, сприяння професійному розвитку вчителів та керівних кадрів, виділяються кошти на реалізацію запланованих заходів. Подальша модернізація освіти потребує перегляду програм та доповнення заходами щодо створення умов для гнучких форм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку онлайн-освіти, дистанційної освіти, підтримки талановитих педагогів тощо.

## **2.2. Організація процесів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні**

В сучасних економічних умовах, якісних змін в сфері науки, техніки і технологій, розвитку демократичних соціально-політичних процесів, розширення можливостей самореалізації особистості сфера професійного розвитку педагогічних працівників отримує новий імпульс розвитку. Усвідомлення особистої відповідальності педагога за власний професійний розвиток не виключає можливості та необхідності управління цим процесом. Це, в свою чергу, актуалізує необхідність аналізу організаційного механізму державного управління цим процесом та визначення шляхів вирішення актуальних організаційних проблем, які накопичилися в системі освіти.

Актуальними організаційними проблемами є:

- уточнення ролі, функцій управлінських структур щодо організації підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, забезпечення управлінського супроводу професійного розвитку кожного педагогічного працівника на державному, регіональному, місцевому рівнях;
- формування готовності педагогічних працівників до сприйняття освітніх інновацій і перспективного педагогічного досвіду;
- удосконалення педагогічної підготовки у вищих педагогічних закладах, затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти;
- усунення дублювання між вищою та післядипломною педагогічною освітою через розведення суто фахової теоретико-практичної підготовки педагога для закладів освіти педагогічного спрямування та удосконалення вже набутих професійних компетентностей;
- створення умов для конкурентності в наданні послуг з професійного розвитку педагогічних працівників;
- модернізація системи післядипломної педагогічної освіти та розроблення Концепції її розвитку;

Належне функціонування організаційного механізму державного управління професійним розвитком педагогічних працівників на кожному з його рівнів управління є одним із головних чинників, що визначають ефективність і впливають на загальний рівень розвитку галузі освіти.

Виходячи з наукового обґрунтування організаційного механізму в науці та практиці державного управління можна зазначити, що організаційний механізм державного управління професійним розвитком педагогічних працівників включає суб'єктів управління, якими виступають на *державному* рівні – Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів, Міністерство освіти і науки України, інші міністерства і відомства України, в підпорядковані яких знаходяться заклади освіти; на *регіональному* – департаменти освіти і науки обласних державних адміністрацій; на *місцевому* – відділи (управління) освіти; на локальному – заклади освіти.

На кожному з рівнів управління існують певні повноваження, відповідальність, функції суб'єктів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників, таким чином організаційний механізм державного управління професійним розвитком педагогічних працівників може розглядатися як процес, який здійснюється відповідними організаційними структурами з вертикальними та горизонтальними організаційними зв'язками, що забезпечують професійний розвиток педагогічних працівників відповідно вимог державної освітньої політики та реалізують координаційну, регулятивно-корекційну, контролюючу, проектувальну, адаптивну, інформаційну функції.

Організаційний механізм управління професійним розвитком педагогів тісно пов'язаний з фінансово-економічними умовами. Введення освітньої субвенції, зв'язку з децентралізацією, впливає на фінансове забезпечення професійного вдосконалення вчителів.

Так, у Державному бюджеті на 2019 рік ідеться про забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти, у зв'язку з чим місцевим бюджетам виділяється субвенція з держбюджету в розмірі 1,37 млрд. грн. на забезпечення роботи Держаної служби якості освіти 30 млн. грн. На підготовку педагогів, які зможуть працювати з дітьми за новим Державним стандартом освіти буде спрямовано 386,6 млн. грн. Найбільш актуальним є потреба у підготовці 22 тис. педагогів початкових класів, на підвищення кваліфікації яких передбачено 386,6млн грн. [79].

З боку державного управління, професійний розвиток педагогічних працівників здійснюється через регламентацію, прогнозування, стимулювання та контроль за діяльністю об'єктів професійного розвитку, якими виступають педагогічні працівники. Разом з тим, важливо розуміти, що педагогічні працівники теж виступають певними суб'єктами управління, адже їх професійний розвиток це в першу чергу самоосвіта, читання професійної літератури, перегляд педагогічних передач, он-лайн курси тощо. На рисунку 2.1 представлена схема управлінського супроводу професійного

розвитку педагогічних працівників на трьох рівнях: загальнодержавному, регіональному та місцевому.

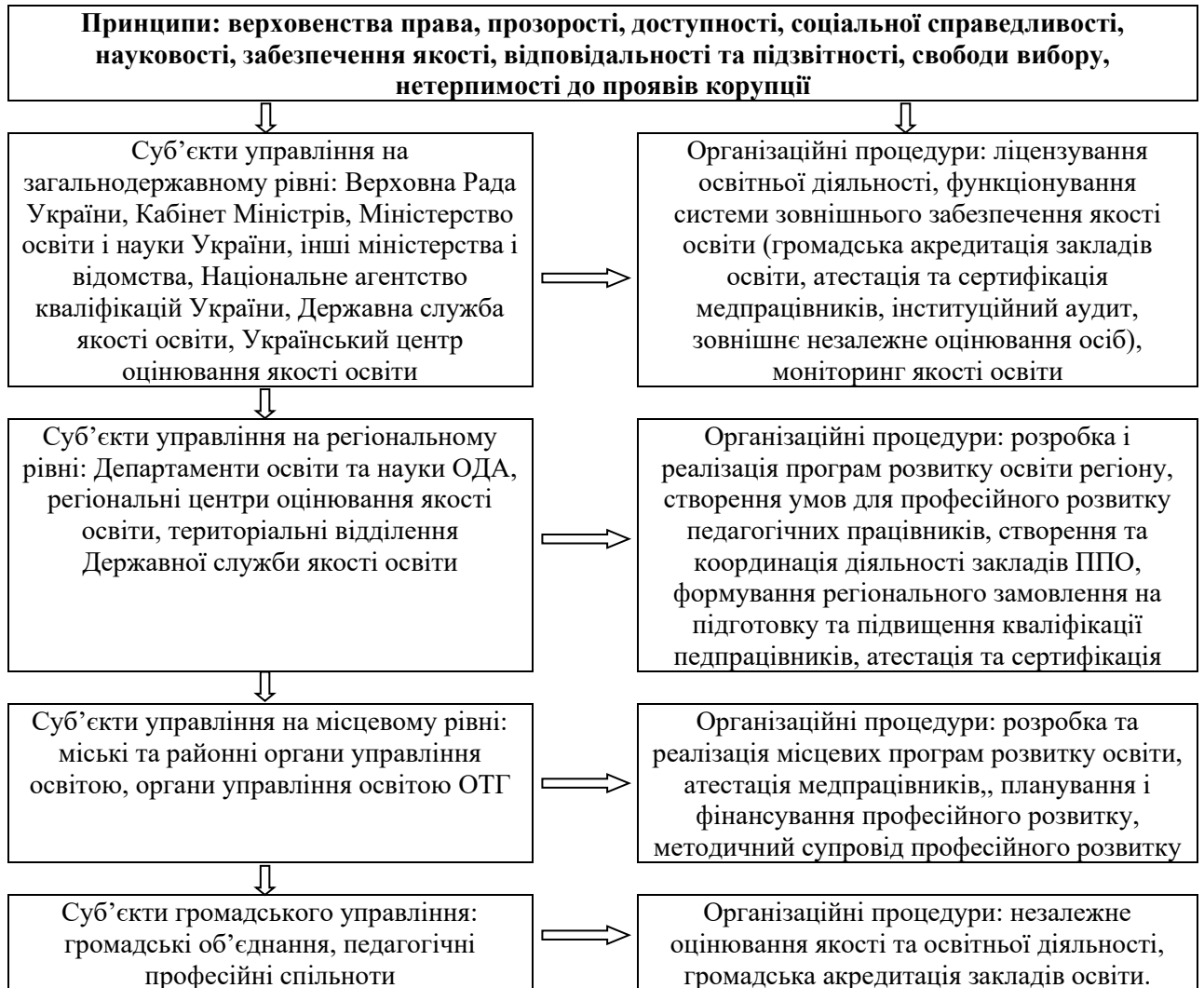


Рисунок 2.1 Схема управлінського супроводу професійного розвитку педагогічних працівників

Примітка. Складено автором

Міністерство освіти і науки України, міністерства і відомства України, яким підпорядковані навчально-виховні заклади, та інші органи, беруть участь у формуванні державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проекти цільових державних програм розвитку, пропозиції і доповнення до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у галузі професійного розвитку педагогічних працівників.

Відповідно до Положення про Міністерство освіти і науки України, у сфері професійного розвитку педагогічних працівників МОН України організовує та координує систему атестації педагогічних працівників;

здійснює заходи щодо матеріального та морального стимулювання; забезпечує підготовку і видання підручників, посібників, методичної літератури для навчальних закладів; створює умови для розвитку педагогічної та післядипломної освіти.

Національне агентство кваліфікацій, яке відповідно до нового Закону України «Про освіту» братиме участь у розробленні стандартів освіти, координуватиме розроблення професійних стандартів та реєструватиме їх, здійснюватиме акредитацію кваліфікаційних центрів [66].

Державна служба якості освіти, що централізовано відповідатиме за дотримання якості освіти та освітніх стандартів в країні та здійснюватиме державний нагляд (контроль) за закладами освіти [52].

Український центр оцінювання якості освіти, який уповноважений забезпечити управлінський супровід створення та належного функціонування регіональних центрів сертифікації педагогів.

Крім державних органів управління, на загальнодержавному рівні важливу роль відіграють органи громадського самоврядування у сфері освіти – Всеукраїнські конференції, Всеукраїнський з'їзд учасників освітнього процесу та їх об'єднань, під час яких схвалюється стратегія розвитку освіти України.

Організаційними процедурами, що стосуються професійного розвитку педагогічних працівників є ліцензування освітньої діяльності, в ході якої визначається спроможність юридичної або фізичної особи надавати освітні послуги на певному рівні освіти відповідно до ліцензійних умов. Проведення громадської акредитації закладів освіти. Проведення атестації та сертифікації педагогічних працівників. Здійснення інституційного аудиту, що представляє собою комплексну зовнішню перевірку, оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти, які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток, що здійснюється Державною службою якості освіти. Проведення зовнішнього незалежного оцінювання Українським центром оцінювання якості освіти. Моніторинг якості освіти з метою виявлення та відстеження

тенденцій у розвитку якості освіти в країні, встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності її заявленим цілям [66].

На *регіональному рівні* обласні державні адміністрації у межах своїх повноважень організують виконання актів законодавства у сфері освіти та здійснюють контроль за виконанням завдань, пов'язаних із професійним розвитком педагогічних працівників регіону.

Департаменти освіти і науки обласних державних адміністрацій, відповідно до своїх компетенцій, здійснюють прогнозування потреб області у фахівцях різних спеціальностей для системи освіти і науки; формування регіонального замовлення на їх підготовку; проведення атестації педагогічних працівників і керівних кадрів навчальних закладів усіх форм власності, ведення обліку і складання звітів з цих питань у межах своєї компетенції; впровадження в практику рекомендованих МОН України нових освітніх програм та інших педагогічних розробок; підготовку пропозицій до проектів державних цільових, галузевих та регіональних програм з питань поліпшення стану освіти та науки, забезпечують їх виконання.

Фінансування регіональних закладів післядипломної педагогічної освіти здійснюється за рахунок обласного бюджету. Так, наприклад, із обласного бюджету Хмельницької ОДА заплановані видатки на підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів закладами післядипломної освіти у 2020 році, у сумі 10 629, 762 тис. грн. [64]. На регіональному рівні професійний розвиток педагогічних працівників може здійснюватися як в рамках існуючої мережі обласних закладів післядипломної педагогічної освіти, так і нових провайдерів освітніх послуг, у тому числі приватної форми власності.

Крім того, на регіональному рівні в обласних програмах розвитку впроваджено заходи, що сприяють підвищенню якості кадрового персоналу галузі освіти. Наприклад, в обласній програмі розвитку освіти Хмельницької області на 2016-2020 роки, передбачено проведення вебінарів для педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів з питань реалізації Державного стандарту дошкільної освіти та чинних програм, проведення

обласної виставки передового педагогічного досвіду; організація обласних конференцій, семінарів-засідань з актуальних питань розвитку професійної компетентності педагогів дошкільних навчальних закладів. Забезпечення реалізації Всеукраїнського освітнього проекту «Формування та розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності педагогів» щодо неперервного підвищення кваліфікації педагогів області в галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Висвітлення кращих досягнень педагогів області щодо розвитку здібностей та обдарувань учнів на обласній виставці «Освіта Хмельниччини на шляхах реформування» [70].

Іншими суб'єктами регіональної системи управлінського супроводу професійного розвитку педпрацівників є:

- регіональні центри оцінювання якості освіти (РЦОЯО), які будуть здійснювати проведення процедури сертифікації у формі зовнішнього оцінювання професійних компетентностей педагогічного працівника, що здійснюється шляхом незалежного тестування [66].

- територіальні відділення Державної служби якості освіти, що забезпечуватимуть зовнішній аудит діяльності закладу освіти, що має проводитися раз на десять років.

- фахові громадські об'єднання, акредитовані в установленому порядку, інші акредитовані юридичні особи, що здійснюватимуть незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності суб'єктів освітньої діяльності, фізичних та юридичних осіб в рамках громадської акредитації закладу.

*На місцевому рівні* – міські та районні органи влади, що відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території певної адміністративної одиниці, готують і вносять на розгляд відповідної ради проекти бюджетних витрат на професійний розвиток педагогічних працівників, здійснюють управління закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти.

Відділи (управління) освіти здійснюють прогнозування потреб району, міста, ОТГ у фахівцях різних професій та спеціальностей для системи освіти. Проводять атестації педагогічних працівників і керівних кадрів навчальних закладів усіх форм власності. Сприяють підвищенню кваліфікації та розвитку творчості педагогічних працівників. Запроваджують моральне і матеріальне стимулювання їх праці. Здійснюють проведення методичних і науково-практичних семінарів, конференцій та інших заходів.

Керівниками РДА та міськвиконкомів затверджуються кошториси витрат на відрядження педагогічних працівників на період проходження курсів підвищення кваліфікації в регіональних закладах післядипломної педагогічної освіти. Із місцевих бюджетів здійснюється оплата праці працівників за основним місцем роботи під час проходження ними курсів підвищення кваліфікації, перепідготовки чи стажування.

На цьому ж рівні створюються атестаційні комісії II рівня, які, зокрема атестують на відповідність займаній посаді керівних кадрів навчальних закладів, педагогічних працівників навчальних закладів, у яких не створено атестаційні комісії, працівників, які працюють на посаді вчителя, не маючи фахової педагогічної освіти; присвоюють кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії" та педагогічного звання «вчитель-методист» педпрацівникам (за клопотанням атестаційних комісій I рівня); розглядають апеляції на рішення атестаційних комісій I рівня тощо.

Невід'ємною складовою системи державного управління професійним розвитком педагогів на місцевому рівні є методичні служби, що сприяють підвищенню професійної компетентності, росту педагогічної майстерності й творчого потенціалу вчителя [61].

На *локальному* рівні органом, що безпосередньо впливає на рівень професійного розвитку педагогів у закладі освіти є педагогічна рада закладу. Це колегіальний орган, який формує систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, обговорює питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, перспективи їх професійного

розвитку, затверджує щорічний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників, заслуховує звіти педагогічних працівників, які проходять атестацію, вирішує питання про відзначення, моральне та матеріальне стимулювання працівників закладу та інше [66].

Ефективність управлінського супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у значній мірі визначається свідомим вибором педагогічної професії, готовністю педагогічних працівників до сприйняття освітніх інновацій і перспективного педагогічного досвіду.

Опитування Центру Разумкова щодо бажання батьків сприяти вибору їх дитиною професії вчителя свідчать про ставлення батьківської громадськості до професії педагога як непрестижної і неперспективної для своєї дитини. Результати соціологічного дослідження приведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Чи хотіли б Ви, щоб Ваша дитина стала вчителем середньої школи?

Варіанти відповідей	Державної (у %)	Приватної (у %)
«Так»	20,5	22,5
«Ні»	62,7	59,4
«Важко відповісти»	16,8	18,1

Примітка. Складено автором.

Як свідчать результати, більшість опитаних респондентів не виявили бажання, щоб їх дитина у майбутньому стала вчителем. Аби вирішити цю проблему, на державному, регіональному та місцевому рівнях має бути запроваджена система профорієнтаційних програм, зокрема створення спеціалізованих профільних педагогічних класів, районні (міські) «школи юного вчителя», академії педагогічної майстерності старшокласників при педагогічних вищих навчальних закладах тощо.

На сьогодні в Україні підготовка педагогічних працівників здійснюється у 93 закладах вищої освіти. З них, 53 – державної форми власності, 33 – комунальної, 7 приватних [32].

Однією з основних проблем підготовки педагогів є часткова втрата закладами педагогічного профілю (у списку спеціальностей – юристи,

соціологи, менеджери, журналісти, рекламники тощо), що приводить до того, що до школи приходить менша кількість фахівців.

До того ж слід зважати на те, що випускники, отримавши кваліфікацію, не працевлаштовуються в заклади освіти, а йдуть працювати на підприємства, установи приватного сектору чи організації непедагогічного спрямування.

У деяких випадках недостатність державного регулювання виявляється у тому, що випускники не можуть працевлаштуватися через відсутність потреби в такій кількості фахівців. Відсутність моніторингу працевлаштування стає причиною непропорційного кадрового забезпечення педагогічними кадрами закладів освіти в регіонах: перенасиченню педагогів в одних регіонах і нестачі вчителів в інших.

Інша проблема якості професійного розвитку полягає в тому, що в Україні ще не всі вчителі мають повну вищу освіту, певна частина з них (6% , 24 659 педагогів) працює у школі з дипломом педагогічного училища чи коледжу, особливо у початковій школі, (0,25%), тобто 1015 осіб – із середньою освітою [43, с. 139].

З боку держави в провідних країнах світу професійна підготовка педагогічних працівників проводиться відповідно жорстких якісних критеріїв. Так, Фінляндія ще в 1977 році прийняла постанову щодо необхідності кожному вчителю мати ступінь магістра, з 1981 року на посаду вчителя зараховуються лише магістри;. У США випускник педагогічного університету до працевлаштування в заклад освіти і самостійного викладання має працювати під керівництвом наставника до отримання тимчасової ліцензії на надання освітніх послуг, і в подальшій діяльності, раз на п'ять років має проходити обов'язкову сертифікацію для підтвердження учительської ліцензії, що спонукає до постійного розвитку і вдосконалення свого фаху.

Важливим засобом управління професійним розвитком педагогічних працівників є введення таких організаційних процедур як річні контракти,

який створює можливості для відбору кращих учителів; мобільність учителів, що дає змогу їм обрати школу на свій розсуд, на задоволення особистісного інтересу; безкоштовне перенавчання педагогів за іншою спеціальністю; система підтримки, наставництва чи тьюторства для вчителів-початківців тощо.

Організаційна структура професійного навчання педагогічних працівників на даний час складається з мережі закладів післядипломної педагогічної освіти та структур підвищення кваліфікації педагогів у вищих навчальних закладах. [43, с. 139].

Таким чином, подальший розвиток організаційного механізму державного управління професійним розвитком педпрацівників потребує вирішення наступних питань:

1. Організація діяльності Національного агентства кваліфікацій, Державної служби якості освіти.
2. Створення Регіональних центрів сертифікації та унормування їх діяльності.
3. Упорядкування мережі вищих навчальних закладів, що готують педагогів.
4. Удосконалення державного замовлення, моніторингу працевлаштування випускників педагогічних університетів.
5. Створення умов для розвитку мережі закладів (центрів) підвищення кваліфікації педагогічних працівників із запровадженням бази даних щодо суб'єктів такої діяльності.

На основі вище зазначеного можна зробити висновок, що суттєві зміни в реформування системи професійного розвитку педпрацівників внесені новим Законом України «Про освіту». У Законі зазначено що постійна самоосвіта вчителів, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання є невід'ємними складовими їх професійного розвитку. Задекларовано право педагогічних працівників самим обирати вид, форму та суб'єкта підвищення кваліфікації у закладах

освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою. Підвищення кваліфікації визнано необхідною умовою атестації педагогічного працівника.

Доведено, що організаційні засади професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти потребують створення ефективної системи управлінського супроводу на трьох рівнях: загальнодержавному, регіональному та місцевому, зокрема ефективність управлінського супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у значній мірі визначається свідомим вибором педагогічної професії, готовністю педагогічних працівників до сприйняття освітніх інновацій і перспективного педагогічного досвіду.

Розроблено пропозиції щодо моніторингу професійного розвитку педагогічних працівників, процедура якого складається з послідовного періодичного і порівнянного оцінювання актуального рівня особистісного та професійного розвитку фахівців за допомогою відповідних методів та критеріїв.

Встановлено, що Концепція нової української школи вимагає наявності сучасного вмотивованого до особистісного та професійного розвитку фахівця і проведення моніторингу якості освіти.

Проаналізовано систему педагогічної та післядипломної педагогічної освіти та визначені основні недоліки державного управління нею: неякісний професійний відбір на педагогічні спеціальності, часткова втрата вищими педагогічними закладами педагогічного профілю, низький попит на педагогічну професію, відсутність моніторингу працевлаштування випускників та непропорційне кадрове забезпечення в регіонах, недостатність інноваційних програм професійного розвитку педагогів, дублювання змісту педагогічної та післядипломної педагогічної освіти тощо.

Для удосконалення організаційного механізму державного управління професійним розвитком педагогічних працівників запропоновано забезпечити організаційний супровід Національного агентства кваліфікацій, Державної

служби якості освіти, Регіональних центрів сертифікації Упорядкувати мережі вищих навчальних закладів, що готують педагогів з урахуванням демографічної ситуації, регіональної специфіки, реальної потреби у певних фахівцях. Розробити і реалізувати моделі підготовки вчителя, що враховують глобальні виклики і національні особливості. Створити на регіональному рівні бази даних про суб'єктів освітньої діяльності, фізичних та юридичних осіб, чії послуги з підвищення кваліфікації є легітимними. Залучити досвід зарубіжних країн щодо розширення кола суб'єктів, що можуть надавати освітні послуги з післядипломної педагогічної освіти.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ**

#### **3.1. Формування умов для професійного розвитку педагогічних працівників упродовж професійної діяльності**

Вагома роль в управлінні професійним розвитком педагогічних працівників надається мотивації. Мотивація – це рушійна сила, де у якості мотивів можуть виступати як безпосередній інтерес до професійного розвитку, так і усвідомлення важливості отримуваних знань, прагнення самоствердитися, випробувати й виявити свої здібності, знайти своє місце в ієрархії соціальних стосунків у колективі, дістати схвалення керівника.

Як психологічний чинник, мотивація покликана підвищувати якість роботи, результативність, рівень наданих послуг, поліпшувати мікроклімат в установі, а також допомагати в досягненні професійних цілей, сприяти інноваціям у професійній діяльності.

Серед теорій мотивації, які покладаються в основу управління професійним розвитком педагогічних працівників упродовж професійної діяльності, виділимо концепцію «наукового менеджменту» Ф. Тейлора, у якій мотивація пов'язується з методами економічного стимулювання, визначається пріоритет індивідуальних форм організації і стимулювання праці над колективними. В якості головних мотиваторів виступають гроші, які працівник отримує за свою роботу, та його розуміння того, як результати праці пов'язані із розміром заробітної плати [80].

Лайман Портер і Едвард Лоулер – розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Модель Портера-Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи. Основні

положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. [27, с. 66-67].

Таким чином, мотиваційний механізм складається з суб'єктів та об'єктів мотивації, що володіють системою факторів мотивації поведінки людей. *Внутрішніми* факторами мотивації виступають творчість, потреби, настанови, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви, цілі. До *зовнішніх* факторів належать соціально-політичні умови, фінансова та податкова політика, законодавчі умови, виробнича сфера, житлово-побутові та сімейні умови, природно-географічне середовище та ін. Інструментом мотиваційного механізму, в такому разі, виступає стимулювання, що може бути актуальним (за допомогою заробітної плати) і перспективним (перспектива кар'єри, участі у власності, прибутках).

Мотиваційний механізм тісно пов'язаний із причинами та наслідками управлінської діяльності, тому формування мотивації та створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників упродовж їх професійної діяльності передбачає визначення управлінських дій, які сприятимуть підвищенню мотивації педагогічних працівників до професійного зростання на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Умови сьогодення визначають необхідність випереджувального характеру підвищення кваліфікації педагогічних кадрів відповідно до вимог сучасності. Мотивування безперервного професійного зростання, розробки ефективних технологій навчання дорослих, проведення наукових досліджень з актуальних проблем підготовки та підвищення кваліфікації педкадрів тощо.

Для реалізації цих завдань необхідно створити умови для розвитку професійної мотивації та самовдосконалення як постійного процесу.

У практиці державного управління освітою методами управління мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників можна вважати:

*адміністративні* (галузеві закони, державні стандарти, інструкції, програми тощо); *економічні* (премії, надбавки, соціальні допомоги, додаткові дні відпусток); *соціальні* (надання повноважень, участь у заходах),

*психологічні* (довіра керівництва, повага у колективі).

Управління мотивацією професійного розвитку педагогів будується на ідеї неперервної професійної освіти, таким чином, органам управління освітою необхідно передбачити стимулювання підвищення професійної компетентності педпрацівників через поєднання різних форм підвищення кваліфікації, оптимальне задоволення професійних запитів і потреб особистості за умов диференціації та індивідуалізації змісту і форм навчання, поєднання формальної, неформальної й інформальної професійної освіти.

Загалом, управління мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних і науково-методичних заходів з урахуванням індивідуального запиту й особистісних особливостей кожного педагога. Принципами управління мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників є: демократизм, відкритість, колегіальність, гуманність, об'єктивність, науковість, особистісна зорієнтованість.

На даний час в Україні створена певна система мотивації та стимулювання педагогічних працівників на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

На загальнодержавному рівні визначені правові норми мотивації, зафіксовані в статті 69 нового Закону «Про освіту». Відповідно було встановлено доплати та надбавки: доплати за наукові ступені та вчені звання; щомісячні надбавки за вислугу років (понад три роки – 10 відсотків; понад 10 років – 20 відсотків; понад 20 років – 30 відсотків посадового окладу). У разі успішного проходження сертифікації щомісячна доплата в розмірі 20 відсотків протягом строку дії сертифіката [66].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про встановлення надбавки педагогічним працівникам закладів дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, інших установ і закладів незалежно від їх підпорядкування» [56] та Концепції «Нової української школи», диференціюється матеріальне

стимулювання керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників та і вчителів, які викладають предмети згідно з відповідним Державним стандартом загальної середньої освіти (у граничному розмірі 30 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати), але не менше 5 відсотків) та керівних кадрів та педагогів, керівникам шкіл, у яких апробують державний стандарт початкової освіти відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року, (у граничному розмірі 30 відсотків посадового окладу, але не менше 20 відсотків) [65].

Підвищення зарплати педагогів у 2019 рік передбачає просування оплати праці на 1 тарифний розряд Єдиної тарифної сітки та фіксування надбавки за престижність педагогічної праці на рівні 20% для всіх вчителів, зокрема, якщо до 2019 року обсяг надбавки за престижність визначався рішенням місцевої влади, то з 2019 року така надбавка передбачена в межах освітньої субвенції на зарплати вчителів з Державного бюджету України. Кращі педагоги мають отримати надбавку на рівні 30% [51].

З 1 січня 2019 року розміри посадових окладів педагогічних працівників, оплата праці яких здійснюється за рахунок освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, підвищуються на 10 % [67]. При цьому, кошти на підвищення заробітної плати педагогічних працівників, оплата праці яких здійснюється за рахунок освітньої субвенції, передбачені при її розрахунку на 2019 рік і враховане в обсягах міжбюджетних трансфертів місцевим бюджетам, що затверджені Законом України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» [51].

Важливою складовою мотиваційного механізму професійного розвитку педагогічних працівників є організація всеукраїнських фахових конкурсів. Серед традиційних заходів конкурсного руху в Україні можемо зазначити щорічні конкурси для педагогів: «Кращий класний керівник року», «Учитель року», Всеукраїнський інтернет-конкурс «Учитель року».

Для стимулювання педагогів різних навчальних дисциплін у конкурсі

«Учитель року» щороку визначаються різні номінації, що дозволяє участю у конкурсі значну кількість педагогів. У 2019 році у номінаціях «Музичне мистецтво», «Початкова освіта», «Біологія», «Інформатика» педагоги проходили тестування з фахової майстерності, демонстрували володіння інформаційними технологіями, проводили майстер-класи, презентували власні навчальні проекти, проводили експертизу підручників. Педагогічним працівникам була надана можливість доводити свій професіоналізм відповідно до Етичного кодексу учасника Всеукраїнського конкурсу «Учитель року», в якому визначається рівень педагогічної етики і моралі, дотримання прав, законних інтересів, честі, гідності та почуттів інших, культури мовлення та ділового спілкування [17].

Проведення конкурсу «Учитель року» на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівні дає можливість використовувати такі мотиваційні фактори як додаткове матеріальне стимулювання, позачергова атестація, підвищення професійного авторитету, можливість проведення авторських курсів для інших педагогів тощо.

Фаховим конкурсом, що здійснює підтримку ініціативних і талановитих педагогів природничих предметів та початкової школи, сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу є Всеукраїнський інтернет-конкурс «Учитель року» за версією науково-популярного природничого журналу «КОЛОСОК». Окремі фахові конкурси проводяться: для вчителів-україністів – «Соняшник-учитель», для вчителів природничого циклу – «Геліантус-учитель». Це дає можливість розробити авторські програми та методики, апробувати нові методи та і технології [17].

Новий професійний конкурс «Освітній Оскар» започатковано видавництвами «Шкільний світ», «Основа» для поширення найкращого інноваційного досвіду в галузі освіти, підтримка обдарованим дітей і педагогів у номінаціях: «Школа», «Директор школи», «Кращий учень», «Кращий вчитель». Ряд конкурсів професійної майстерності педагогічних працівників проводяться недержавними громадськими організаціями,

фізичними та юридичними особами. Наприклад, з 2017 року українські педагоги беруть участь у конкурсі на здобуття премії Global Teacher Prize (призовий фонд - 100 тисяч гривень), яка заснована арабським мільярдером Сані Варком на звання «Найкращого вчителя України» [29].

Для стимулювання професійного майстерності педагогів у сфері інноваційних технологій Інститутом модернізації змісту освіти НАПН України, разом з компаніями, що займаються сучасними технологіями, проводяться конкурси «Вчитель-новатор» (компанія Microsoft Innovative Educator Expert в Україні, що проводиться ТОВ «Microsoft Україна»), конкурс на кращий урок з використанням інтерактивної дошки або інтерактивної панелі (компанія INTBOARD) [30].

На регіональному рівні заходи мотиваційної підтримки професійного розвитку педагогічних працівників визначені у рамках регіональних програм розвитку освіти на певний період, щорічних програмах соціально-економічного розвитку областей тощо.

На місцевому рівні Закон України «Про освіту» встановлює право органів місцевої влади за рахунок власних надходжень та інших джерел, встановлювати педагогічним і науково-педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії та інші види заохочень. Також надається право встановлювати педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проєктів тощо. Для вирішення соціально-побутових питань надається можливість отримання матеріальної допомоги [66].

Таким чином, управлінські підходи що впливають на мотивацію професійного розвитку педагогічних працівників на державному, регіональному, місцевому рівнях, мають різноманітні форми та методи і спрямовуються на те, щоб постійно стимулювати і підтримувати активність педагогічних кадрів. У зв'язку з цим актуалізується питання щодо індивідуального підходу до кожного працівника та його самомотивації.

З метою визначення стимулюючих чинників, що впливають на

професійний розвиток педагогічних працівників, у рамках навчального змістовного модуля «Самодіагностика, самоосвіта та саморозвиток як шлях до підвищення професійної компетентності педагога» протягом 2019 року було проведено опитування серед 154 педагогічних працівників різних категорій.

Дані щодо стимулюючих та перешкоджаючих чинників професійного розвитку педагогічних працівників відображені на рисунках 3.1, 3.2. Встановлено, що стимулюючими чинниками професійного розвитку для педагогічних працівників є: інтерес до роботи (41%), заняття самоосвітою (20%), навчання на курсах підвищення кваліфікації (18%), методична робота у закладі (9%), новизна діяльності (9%), приклад і вплив колег (3%). Перешкоджаючими – власна інерція (17%), розчарування від невдач (9%), відсутність підтримки й допомоги керівництва в цьому питанні (22%), нездорові конкурентні умови (27%), неадекватний зворотний зв'язок із колегами та керівниками, стан здоров'я (4%), нестача часу (16%), обмежені ресурси (3%), інші чинники (2%).

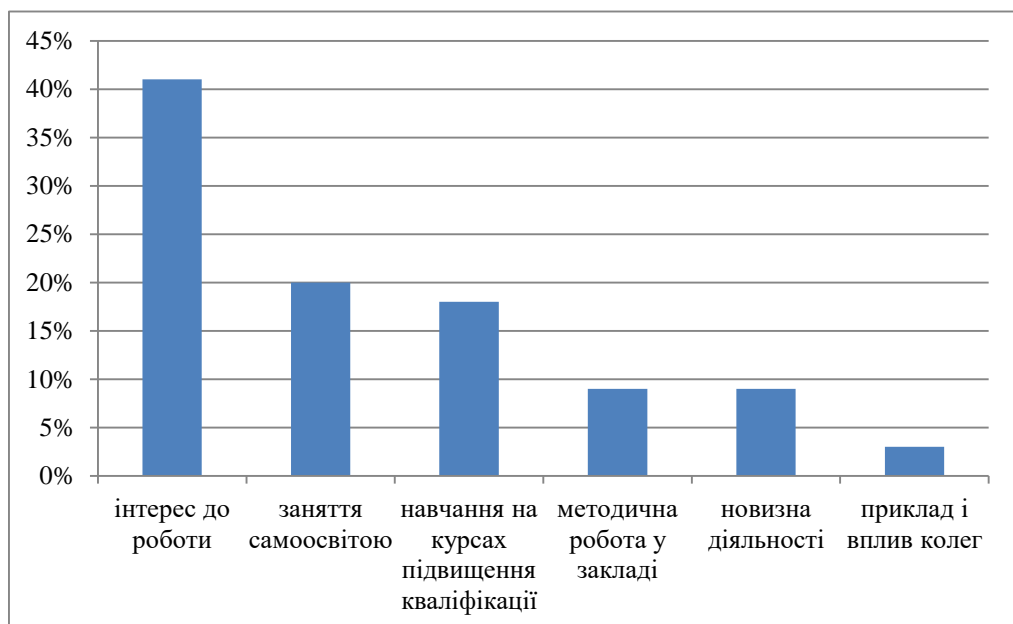


Рисунок 3.1 - Стимулюючі чинники для до професійного розвитку педагогічних працівників

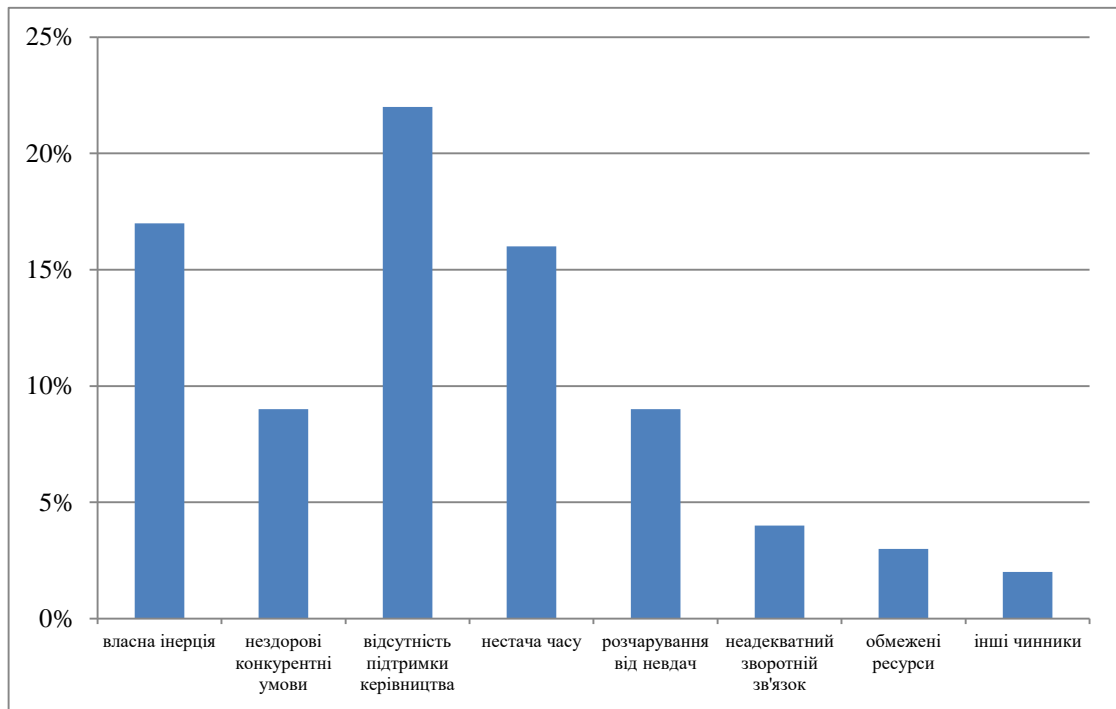


Рисунок 3.2 - Чинники, що перешкоджають професійному розвитку педагогічних працівників

За результатами дослідження можна визначити, що для усунення перешкоджаючих чинників професійного розвитку педагогів потрібно удосконалювати управління закладами освіти для створення у них позитивного мікроклімату, психологічного супроводу педагогів, формування у них навичок самоорганізації та самоменджменту.

Слушними для врахування в управлінні мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників є результати дослідження Л. Литвинюкта, Д. Перепелюк, які виділили принципи організації педагогічного стимулювання професійного зростання вчителів.

Принцип *рефлексії* – це передумова здійснення стимулювання професійного зростання вчителів як критичний самоаналіз особистістю власних професійних якостей та результатів педагогічної діяльності;

Принцип *врахування потреб педагога*. Формування мотивації у фахівця відповідно до спрямованості професійної діяльності та активність її здійснення.

Принцип *усунення психологічних бар'єрів особистості* при якому

стимулювання професійного зростання вчителів здійснюється на основі сильних сторін особистості, що сприяє подоланню нею психологічних бар'єрів.

Принцип *опори на риси акцентуації педагога* дозволяє здійснювати процес стимулювання на основі її домінуючих позитивних властивостей.

Принцип *професійної комфортності*. Сприяє створенню умов на робочому місці, які б максимально сприяли реалізації особистісного потенціалу вчителя.

Принцип *індивідуального підходу до особистості вчителя*. Враховуються особисті риси фахівця, рівня його професійного досвіду, вікових особливостей, типу темпераменту, що впливає на ефективність професійного самовдосконалення;

Принцип *мобільності педагога*. Визначається рівень активності вчителя у процесі його самовдосконалення, від якого залежить ефективність досягнення бажаного професійного рівня [35];

Принцип *поєднання індивідуальних і групових форм* передбачає, що кожен педагог, вибираючи свою форму вивчення нових педагогічних технологій, може об'єднатися з іншими педагогами або включитися в роботу спеціально організованих груп з вивчення педагогічної теорії та практики.

Для вивчення мотивації педагогів можна застосовувати досить розповсюджені методи опитування й анкетування, діагностичного інтерв'ю й співбесіди, кейс-аналізу, фокус-групи, процес підготовки до атестації. Використовуючи дані способи окремо й інтегруючи їх, а також використовуючи індивідуальний підхід до кожного педагога, можна досягти високого якісного результату, тобто участі кожного педагога в процесі саморозвитку та професійного вдосконалювання своїх знань, умінь та навичок, при здійсненні їхньої педагогічної діяльності.

Відповідно до цього мотиваційний механізм державного управління професійним розвитком педагогічних працівників має складові, які представлені на рисунку 3.3.

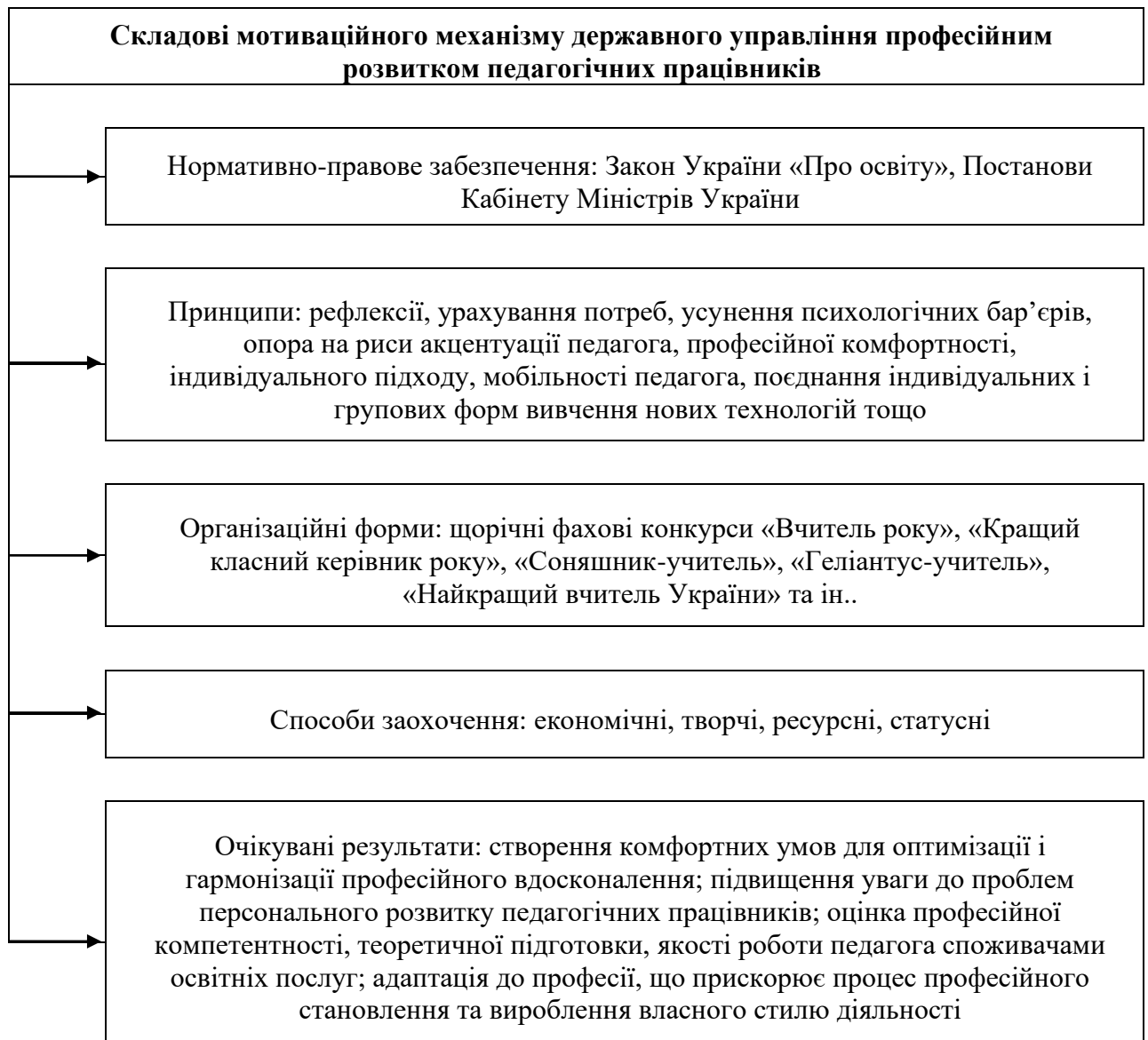


Рисунок 3.3 Складові мотиваційного механізму державного управління професійним розвитком педагогічних працівників

Примітка. Складено автором.

Вивчення наукових джерел дозволяє виділити наступні способи заохочення педагогічних працівників щодо активізації їхньої педагогічної діяльності, що подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Способи заохочення педагогічних працівників щодо активізації їхньої педагогічної діяльності

Види заохочення	Способи заохочення
Економічні	премія за підсумками роботи або певного періоду; регулярна оплата навчально-методичної літератури за рахунок коштів організації; сприяння адміністрації школи (району, міста) в одержанні гранту на реалізацію значимого педагогічного проекту; надання матеріальної допомоги на лікування або для навчання у закладі; поліпшення житлових умов; профспілкова путівка в санаторій або будинок відпочинку для педагога або його дітей; коштовний подарунок (на день народження, ювілей, сімейне торжество, свято); пільговий проїзний; оплата екскурсії й інші види дозвілля, свята.
Творчі	доброзичлива предметна розмова з позитивною оцінкою виконаної роботи, усна похвала після відвідування уроку (заняття) або заходу; заохочення до проведення відкритих уроків, авторських семінарів; направлення слухачем на різні проблемні семінари й науково-методичні конференції; сприяння участі у конкурсі; можливість представляти свою організацію на значимих заходах (форумах, конференціях), у тому числі міжнародних; допомога в узагальненні досвіду
Ресурсні	додаткові вихідні; зручний графік відпустки, а також його безперервність; зручний графік роботи; надання постійного кабінету, додаткового устаткування або нових меблів, створення комфортної робочої обстановки у класі (штори, жалюзі, картини).
Статусні	публічна похвала, винесення подяки в наказі; подання на грамоту або звання; визнання успіхів учнів; висловлювання визнання зі сторони учнів, їх батьків, громадськості.

Примітка. Складено автором.

Таким чином, формування мотивації та створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників упродовж професійної діяльності як управлінська проблема означає підвищення уваги до проблем персонального розвитку педагогічних працівників, передусім до тих змін, що відбуваються в процесі професійної діяльності, створення умов для оптимізації і гармонізації тенденцій професійного вдосконалення; оцінка професійної компетентності, теоретичної підготовки за допомогою зовнішнього оцінювання і оцінка якості роботи педагога споживачами освітніх послуг; адаптація до професійної діяльності шляхом стажування, педагогічного наставництва, що дає можливість прискорити процес професійного становлення, виробляти власний стиль діяльності.

### **3.2. Основні напрями модернізації управління регіональною освітньою системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників**

Удосконалення механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників в умовах децентралізації актуалізує вирішення цих питань на регіональному та місцевому рівнях. Регіональна система освіти враховує потенційні можливості й особливості освітнього середовища регіону, реальні потреби споживачів освітніх послуг, освітнього ринку й ринку праці, зорієнтована на задоволення освітніх потреб безпосередніх мешканців.

Специфікою функціонування регіонального освітнього середовища є вплив трьох рівнів управління освітою – загальнодержавного, регіонального, місцевого. На регіональному рівні зосереджена мережа закладів інститутів післядипломної педагогічної освіти, формується регіональне замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Таким чином, регіональна освітня система повинна мати стратегічне планування та тактичне оперування професійним розвитком педагогічних працівників як одного з найбільш вагомих факторів в реформуванні освіти на сучасному етапі. Це зумовлює важливість такого напрямку діяльності державних управлінських структур як розвиток нових механізмів управління освітою в регіонах, зокрема формування ефективного конкурентоспроможного середовища надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації педагогічних працівників. В свою чергу має бути відповідне економічне та фінансове регулювання цих послуг. Створення і розвиток професійного освітнього простору регіону для підтримки висококваліфікованих фахівців. В свою чергу, сприяння забезпеченню закладів освіти високопрофесійними фахівцями.

У теорії та практиці державного управління регіональне управління освітою розглядається як суб'єкт загальнодержавної управлінської системи, покликаний забезпечувати розвиток освіти та створювати умови для

функціонування і розвитку регіонального освітнього середовища, тому стратегії розвитку регіональної освіти мають бути своєчасно спрямовані на адекватне реагування на зміни в освітньому просторі, що пов'язується з реалізацією Концепції нової української школи.

Завданням управління регіональною освітньою системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників є: сприяння процесам модернізації кадрової політики регіону, розширення ринку освітніх послуг, впровадження стимулів для особистого і професійного зростання педагогів, здійснення контролю за діяльністю провайдерів освітніх послуг, диверсифікація джерел фінансування професійного навчання.

Основними принципами такої системи є: доступність, соціальна справедливість, вільний вибір суб'єктів та форм навчання, комплексність та послідовність, баланс інтересів та відповідальності.

Функції управління системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників на регіональному рівні можна виокремити у діагностичну, координаційну та експертну.

Діагностична функція управління професійним розвитком педагогічних працівників полягає у вивченні стану професійної компетентності педагогічних кадрів, тенденцій щодо задоволення запитів у підвищенні кваліфікації з боку педагогічного персоналу, визначенні проблем та потреб у модернізації регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації, визначенні оптимальної мережі закладів із надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації.

Координаційна функція пов'язана з виконанням завдань інтеграції державних і громадських структур у створенні ефективної регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників, що дає можливість приймати управлінські рішення з орієнтацією на очікуваний результат, використовуючи принцип партнерства у досягненні цілей.

Експертна функція полягає в обґрунтуванні та визначенні цілей, що формуються не лише інтересами самої системи освіти, а й усіма замовниками

й конкретними споживачами результатів освіти.

Виходячи з вищенаведених функцій, основними завданнями регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників можна вважати: удосконалення нормативно-правового забезпечення підвищення кваліфікації працівників освіти, розроблення Положення про регіональний центр сертифікації, створення бази даних щодо акредитованих провайдерів освітніх послуг, передбачення додаткових заходів професійного розвитку педагогічних працівників у регіональних програмах розвитку.

Вище наведені місія, принципи, завдання та функції впливають із вимог Концепції нової української школи. Це дає можливість розробити стратегічні плани та програми, що відповідають як запитам педагогічних працівників, так і вимогам модернізації освіти.

Так, результати Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів показали, що 98,2 % вчителів в Україні впродовж останніх 12 місяців, що передували опитуванню, брали участь хоча б у одному із заходів професійного розвитку [85].

Учителі в Україні вважають, що найбільш критичними потребами в професійному розвитку є удосконалення навичок інформаційно-комунікаційних технологій для навчання та оволодіння новими технологіями на робочому місці. Тому сьогодні найбільш актуальними формами підвищення кваліфікації є оволодіння інформаційно-комунікаційними технологіями. Це має бути враховано при плануванні структури регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації та удосконаленні науково-методичного та організаційного супроводу освітніх процесів.

Отже, державне управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників – це формування ефективного конкурентоспроможного середовища, цілеспрямована, організуюча і регулююча взаємодія державних, регіональних, місцевих органів управління, громадськості, зокрема

педагогічних професійних спільнот, щодо ухвалення та реалізації спільних раціональних управлінських рішень, створення і освоєння нововведень, що якісно змінюють кадровий склад регіональної системи освіти та забезпечують професійне зростання педагогічних працівників через гнучкі, інноваційні форми підвищення кваліфікації.

На рисунку 3.4 розглядається комплекс видів педагогічної та управлінської діяльності, що містить такі компоненти: суб'єкти управління освітою (департамент освіти і науки ОДА, місцеві органи управління освітою), місію, завдання, принципи, напрями діяльності, умови функціонування, структурні елементи (мережа закладів ППО, регіональний центр добровільної сертифікації педагогічних працівників, регіональне відділення Державної служби якості, педагогічні професійні спільноти, методичні служби), моніторинг, форми здійснення професійного розвитку педагогічних працівників.

У наведеній моделі освітнє середовище підвищення кваліфікації розуміється як система навчальних закладів, технологій, форм, методів і засобів освіти, а також механізмів взаємодії між ними, структура і функціонування якого відповідають принципам освіти і можуть мати певну регіональну специфіку. Мережева взаємодія у регіональній освітній системі сприятиме розв'язанню завдань модернізації освіти, управлінню людськими ресурсами, реалізації індивідуальних стратегій становлення й розвитку особистості педагогічних працівників, забезпеченню регіону затребуваними фахівцями.

При формуванні вищенаведеної моделі виникає низка напрямів, які потребують активної нормотворчої, управлінської, організаційної діяльності. Перш за все, це стосується унормуванню ряду питань, які мають особливе значення для регіонального та місцевого рівнів управління. Мова йде про узгодження процедур сертифікації та атестації педагогічних працівників.

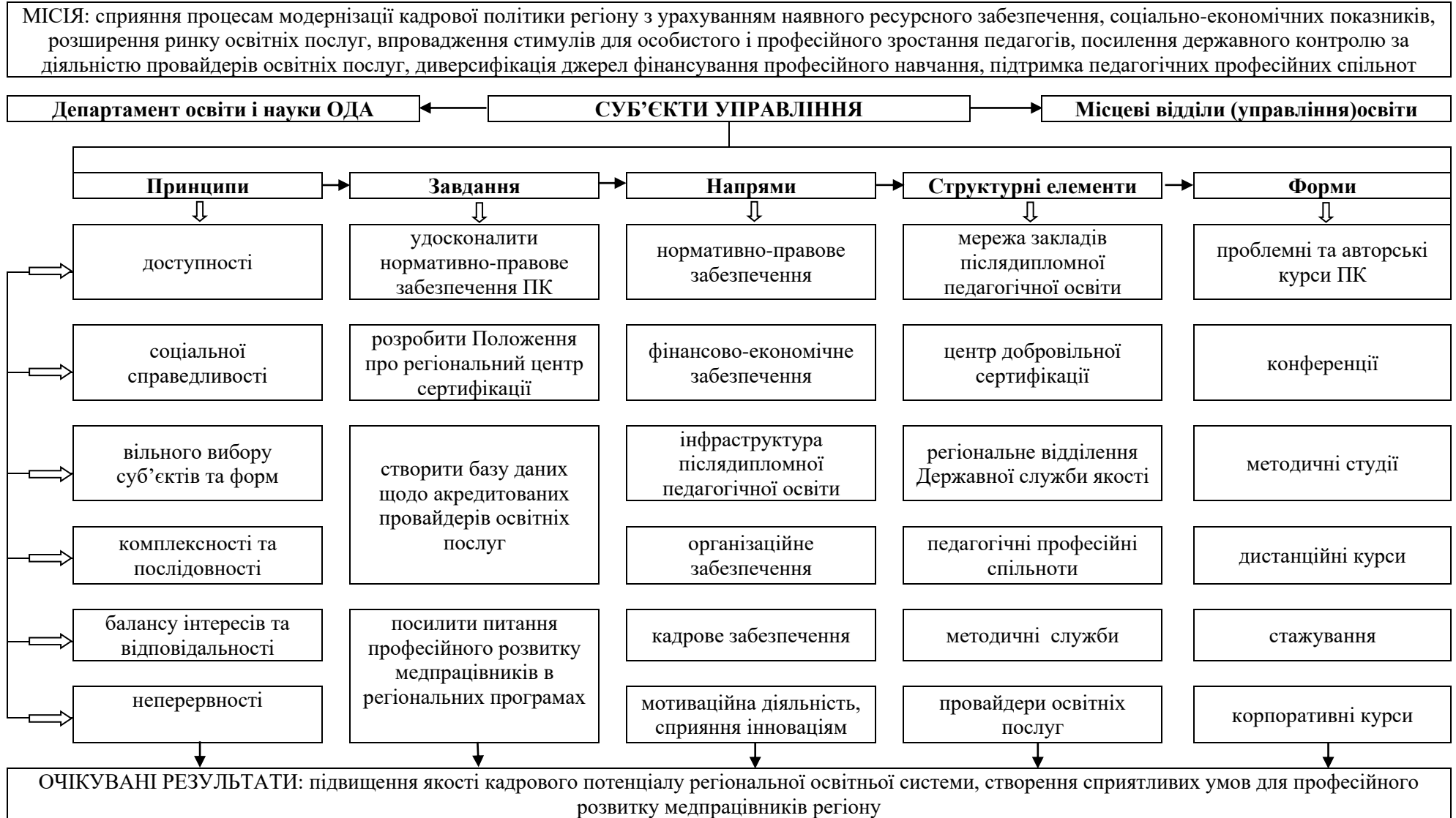


Рисунок 3.4 - Модель управлінського супроводу впровадження сертифікації педагогічних працівників

Зміна освітньої парадигми від «освіти як знання» до «освіти як результат», необхідність у реалізації завдань, визначених Концепцією Нової української школи, потреба в соціально активних, професійно підготовлених педагогічних кадрах, здатних до роботи у нових умовах із використанням інноваційних форм.

Завдяки Закону України «Про освіту», в освітню галузь введено поняття «сертифікація педагогічних працівників», що тлумачиться як зовнішнє оцінювання професійних компетентностей педагогічного працівника. [66].

Наразі, задекларовано дві процедури оцінювання рівня професійних компетентностей педагогічного працівника:

*атестація* – завдяки якій визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, присвоюються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання, що здійснюється на локальному, місцевому та регіональному рівнях;

*сертифікація* – успішне проходження якої надає можливість отримати сертифікат, який є дійсним упродовж трьох років, 20 % доплату до заробітної плати [66].

Слід зазначити, що процедура сертифікації оцінює рівень професійного розвитку педагогічного працівника та виконує наступні функції:

*оцінювальну* – визначає рівень професійного розвитку працівника;

*мотиваційну* – у працівника, що отримав сертифікат підвищується самооцінка, зростає авторитет серед колег та спонукає інших членів колективу до професійного розвитку;

*ресурсну* – успішне проходження сертифікації дає можливість працівникові отримати доплату, яку може використати на задоволення своїх потреб;

*іміджеву* – сертифіковані працівники сприяють формуванню позитивного іміджу закладу, який стає більш конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг;

*розвивальну* – заклад, у якому працюють сертифіковані педагогічні працівники, є більш привабливим для споживачів освітніх послуг та випускників педагогічних закладів освіти для вибору місця їх працевлаштування.

*контролюючу* – здійснюється контроль за якістю та відповідністю вимогам чинного законодавства освітніх послуг, що надаються педагогічним працівником у ЗНЗ, а також послугами у підвищенні кваліфікації, які він отримує від суб'єктів надання послуг в галузі ППО.

Впровадження процедури сертифікації педагогічних працівників потребує чіткого алгоритму. Для цього визначені суб'єкти здійснення сертифікації педагогічних працівників: на державному рівні – Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО), на регіональному – уповноважені державою Регіональні центри оцінювання якості освіти (РЦОЯО) які мають відповідні повноваження та процедури.

До проблемних питань слід віднести розуміння цієї процедури педагогічними працівниками, адже частина педагогів сприймають сертифікацію як черговий інструмент контролю, тому суб'єкти, дотичні до проблеми розвитку професійного розвитку, мають активізувати просвітницьку роботу на регіональному рівні щодо переваг проходження даної процедури для подальшої успішної професійної діяльності педагога.

Сьогодні в Україні є напрацьована практика демонстрації професійної компетентності вчителів, коли, беручи участь у конкурсі «Учитель року», педагог, крім теоретичних випробувань, виявляє свою майстерність в учнівській аудиторії. Наповнення процедури сертифікації практичною складовою сприятиме не лише об'єктивності оцінки рівня професійного розвитку, а також й прозорості та неупередженості.

Педагогічний працівник, який виявляє бажання пройти сертифікацію, має бути впевнений у легітимності отриманого сертифіката. То ж необхідно визначити суб'єктів в органах управління освітою, що забезпечуватимуть контроль за діяльністю провайдерів освітніх послуг у регіоні.

Для створення Регіональних центрів сертифікації як структурних підрозділів Регіональних центрів оцінювання якості освіти зі статусом юридичної особи, підзвітних Міністерству освіти і науки України, Українському центру оцінювання якості освіти, Регіональним центрам оцінювання якості освіти, що мають отримати ліцензію на здійснення сертифікації працівників освіти в установленому порядку, необхідно провести організаційні заходи, які стосуються процедури.

При формуванні кадрового складу експертів, що здійснюватимуть сертифікацію педагогічних працівників, слід дотримуватися певного балансу між науковцями та практиками, управлінцями та працівниками. Кандидати на посади експертів Регіонального центру сертифікації мають добиратися на конкурсній основі, умови якого та вимоги до претендентів розроблятимуться робочою групою, до складу якої включаються представники Міністерства освіти і науки та Українського центру оцінювання якості освіти.

Слід звернути увагу на необхідність спеціальної підготовки претендентів, що пройшли конкурс (спеціальне навчання, стажування). Визначення рівня їх спроможності до виконання обов'язків в якості експерта необхідно встановити через окрему процедуру.

З фінансової точки зору, процедура сертифікації може бути платною, але із збереженням пільг для осіб, що підпадають під категорії, визначені нормативно-правовими актами в галузі соціального захисту населення. Оплата послуг щодо сертифікації може здійснюватися за кошти юридичних осіб (із місцевих бюджетів сіл, селищ, ОТГ чи із децентралізованого бюджету навчального закладу) чи фізичних (самого замовника).

Важливу роль відіграватиме інформування про умови та порядок сертифікації. Крім того, Регіональні центри сертифікації педагогічних працівників на своєму сайті, крім загальноприйнятих інформаційних блоків, розміщують у відкритому доступі Реєстр осіб, що пройшли сертифікацію та отримали сертифікати, в якому б також зазначалися серія та номер виданого сертифікату. У перспективі право надавати інформацію про сертифікованих

осіб для внесення їх в регіональний Реєстр працівниками Центру матимуть провайдери освітніх послуг з питань сертифікації педагогічних працівників, що пройдуть акредитацію в установленому державою порядку.

Таким чином, впровадження реєстру як інструменту державного контролю слугуватиме запобіганню випадків шахрайства, пов'язаних з отриманням сертифікатів та забезпечуватиме можливість для роботодавців перевірити достовірність сертифіката, наданого працівником.

Отримання сертифіката педагогічними працівниками гарантує право на отримання доплати до посадового окладу, що стимулює до подальшого професійного розвитку, сприяє підвищенню їх авторитету, довіри з боку споживачів освітніх послуг та громади.

Атестація вчителів, що працюють у час реформи освіти, перехід до професійної сертифікації педагогічних працівників окреслює низку завдань для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо управлінського супроводу цих процесів, реалізації прав вчителів, забезпечення вимог нового законодавства та створення умов для їх професійного розвитку.

Велику увагу слід приділити удосконаленню механізму фінансування професійного розвитку педагогічних працівників в Україні. Тому на регіональному рівні необхідно передбачити додаткові видатки на фінансування професійного розвитку вчителів міських, сільських, селищних та ОТГ у формі регіональних грантів, які дадуть можливість соціально активним громадам покращити підтримку своїх вчителів.

Сучасні умови вимагають створення в мережі Інтернет порталу, на якому буде розміщатися інформація про курси підвищення кваліфікації, семінари, вебінари, конференції тощо. Це дасть можливість педагогічним працівникам отримувати необхідну інформацію для вибору суб'єктів надання освітніх послуг, незалежно від географічного розташування.

Одним з пріоритетних напрямів удосконалення педагогічної діяльності, є посилення роботи з учителями-початківцями. В українському освітньому

просторі наставництво має переважно емпіричний характер, то ж, необхідно створити умови для формування професійних навичок на робочому місці, що матиме більшу ефективність завдяки можливості практичного застосування здобутих ними знань.

Активізація онлайн-навчання є поштовхом до удосконалення організаційних процедур системи підвищення кваліфікації, зокрема використання інноваційних форм передавання інформації (вебінари, використання соціальної мережі «Фейсбук», «Інстаграм», скайпу тощо), що дозволило б учителям з віддалених регіонів удосконалювати свою професійну діяльність.

Отже, серед нових освітніх трендів, на які сьогодні слід орієнтуватися у підвищенні кваліфікації педагогічним працівникам, можна виділити наступні: створення нових форматів і методів навчання та викладання, оновлення навчального середовища, створення на базі ширококутового бездротового Інтернет-зв'язку так званих «розумних просторів» (smart rooms), щоб забезпечити доступ до веб-конференцій, полегшити комунікації; комбінування формального і неформального навчання як поєднання формальних і неформальних методів навчання і викладання [48].

Інший важливий напрям – діяльність українських громадських організацій, яка спрямована на підвищення кваліфікації та професійний розвиток педагогічних працівників. Так, наприклад, Всеукраїнська громадська організація «Спілка освітян України» здійснює наступні заходи: проводить підготовку та перепідготовку педагогічних працівників, організовує курси підвищення кваліфікації, сертифікації вчителів тощо. Сприяє соціальному, законодавчому захисту працівників галузі. Проводить необхідні заходи для оновлення змісту, зростання якості освіти тощо. Всеукраїнська громадська організація «Громадська Рада освітян і науковців України» (ГРОНУ) також опікується питаннями відродження високого суспільного авторитету, статусу педагога, сприяє професійному розвитку творчо працюючих молодих педагогів, громадському моніторингу норм

моралі в ЗМІ і в діяльності владних структур всіх рівнів [16].

Таким чином, розвиток таких професійних об'єднань сприятиме реалізації індивідуальних стратегій становлення й розвитку особистості педагогічних працівників, забезпеченню регіону затребуваними фахівцями.

Управління мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників це складний процес, який передбачає створення умов для розвитку професійної компетентності, реалізацію комплексу взаємопов'язаних організаційних і науково-методичних заходів із урахуванням індивідуального запиту й особистісних особливостей кожного педагога. Принципами управління мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників є: демократизм, відкритість, колегіальність, гуманність, об'єктивність, науковість, особистісна зорієнтованість.

Встановлено, що на даний час в Україні створена певна система мотивації педагогічних працівників на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, яка має різноманітні форми та методи і спрямовується на те, щоб постійно стимулювати і підтримувати активність педагогічних кадрів.

У практиці державного управління освітою методами управління мотивацією професійного розвитку педагогічних працівників можна вважати: адміністративні; економічні; соціальні, психологічні. Використовуючи дані способи можна досягти високого якісного результату участі кожного педагога в процесі саморозвитку та професійного вдосконалювання своїх знань, умінь та навичок, при здійсненні їхньої педагогічної діяльності.

Доведено, що модернізація освіти та необхідність створення нової української школи потребують від закладів післядипломної освіти науково-методичного забезпечення інноваційної державної освітньої політики, тобто виконання ними не лише освітньої, консультативної, інформаційної та дослідницької функцій, а й експертної, прогностичної, вивчення потреб педагогічних працівників щодо професійного вдосконалення, розробки нових моделей професійного розвитку.

Розроблено концептуальні засади модернізації регіональної освітньої

системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Запропонована система передбачає розширення ринку освітніх послуг, впровадження стимулів для особистого і професійного зростання педагогів, посилення державного контролю за діяльністю провайдерів освітніх послуг, диверсифікацію джерел фінансування професійного навчання, державну підтримку педагогічних професійних спільнот.

Розроблено практичні рекомендації для органів управління освітою щодо переходу до професійної сертифікації педагогічних працівників, яка має інтегративний характер і передбачає: створення електронного реєстру організацій, що мають право надавати послуги в сфері підвищення кваліфікації; розробку механізму фінансування підвищення кваліфікації із залученням коштів місцевих бюджетів та спонсорських коштів; створення умов для забезпечення різних видів підвищення кваліфікації, матеріальне стимулювання добровільної сертифікації тощо.

Запропоновано низку організаційних процедур для органів державної влади та місцевого самоуправління щодо сертифікації працівників освіти з використанням відповідних механізмів державного управління: нормативно-правового, організаційного, кадрового, фінансового, передбачення диверсифікації джерел фінансування послуг щодо сертифікації, мотиваційного.

## ВИСНОВКИ

У роботі було обґрунтовано механізми державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти в Україні в умовах модернізації освітньої галузі та реалізації Концепції нової української школи. На основі отриманих результатів можна зробити такі висновки:

1. Аналіз наукової літератури та діючого законодавства, міжнародних досліджень, зарубіжних та вітчизняних наукових розробок дає можливість сформулювати поняття “професійний розвиток педагогічних працівників” як системно організований процес удосконалення професійної компетентності, оволодіння освітніми інноваціями з метою зростання професійних досягнень, накопичення практичного досвіду, систематичного перегляду власного викладання, який характеризується формуванням здатності до свідомої професійної діяльності; успішністю оволодіння професійними знаннями, уміннями та навичками; усвідомленням професійного плану самореалізації. Доведено, що для професійного розвитку педагогічних працівників характерні: неперервність, інноваційність, людиновимірність, активність, прогресивність, випереджувальність, якісність, усвідомленість, мобільність, результативність, соціальна корисність.

2. На основі порівняльного аналізу управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні та зарубіжних країнах визначено можливості впровадження деяких управлінських практик. А саме, впровадження підвищення кваліфікації як за рахунок держави так і за власні кошти педагога (Великобританія, Польща). Розширення видів надання освітніх послуг (Польща, Великобританія). Запровадження регіональної автономності у питаннях форм і засобів професійного розвитку педагогів (Німеччина). Створення мережі шкіл професійного розвитку, фінансового стимулювання громад, ліцензування педагогів, запровадження грантових урядових програм для педагогів (США) тощо.

3. Встановлено, що нормативно-правову базу державного управління професійним розвитком педагогічних працівників в Україні складають такі законодавчі акти, як: Концепція освіти дорослих в Україні (2011), постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Національної рамки кваліфікацій” (2011), Закон України “Про професійний розвиток працівників” (2012), Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки (2012), Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013), галузева Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти (2013), Закон України “Про вищу освіту” (2014), Концепція нової української школи (2016), Закон України “Про освіту” (2017) та інші.

4. Визначено організаційний механізм державного управління професійним розвитком педагогічних працівників як процес, який здійснюється відповідними організаційними структурами, з вертикальними та горизонтальними організаційними зв'язками, що забезпечують професійний розвиток педагогічних працівників відповідно вимог державної освітньої політики. До функцій організаційного механізму належать координаційна, регулятивно-корекційна, контролююча, проектувальна, адаптивна, інформаційна. Доведено необхідність удосконалення організаційного механізму державного управління професійним розвитком педагогічних працівників шляхом впровадження системи управлінського супроводу на державному, регіональному та місцевому рівнях, що передбачає: на державному рівні – затвердження нової Концепції педагогічної освіти та професійного розвитку педагогічних працівників, удосконалення процедури атестації та сертифікації педагогічних працівників. На регіональному рівні – створення умов для отримання різноманітних форм професійного розвитку педагогічних працівників; розвиток регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації; маркетинг освітніх послуг у сфері професійного навчання. На місцевому рівні – фінансове забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, створення баз даних щодо підвищення професійної компетентності кожного педагогічного працівника з подальшим визначенням його індивідуальної

освітньої траєкторії, організаційне та методичне забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників на рівні навчального закладу.

5. Запропоновано управлінські підходи до стимулювання та мотивації особистісного та професійного розвитку педагога шляхом підвищення соціального статусу педагога, престижу педагогічної професії, державної підтримки провідних педагогів та перспективної педагогічної молоді, поширення кращого педагогічного досвіду, реалізації таких складових мотиваційного механізму державного управління професійним розвитком та саморозвитком педагогічних працівників як: економічна (залежність оплати праці від результатів педагогічної діяльності), соціальна (авторитетність, лідерство, компетентність, педагогіка партнерства), організаційна (академічна свобода, право на власну фахову думку, співпраця, відповідальність за результат).

6. Розроблено концептуальні засади та практичні рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо модернізації регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників, що охоплює регіональний центр добровільної сертифікації педагогічних працівників, регіональне відділення Державної служби якості освіти, комплекс різноманітних форм професійного розвитку педагогів, мережу державних та недержавних закладів (центрів) ППО, осередки педагогічних професійних спільнот. Така система будується як мережева взаємодія суб'єктів регіонального освітнього простору для розв'язання завдань модернізації системи освіти, управління людськими ресурсами, реалізації індивідуальних стратегій становлення й розвитку особистості педагогічних працівників, забезпечення регіону затребуваними фахівцями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н.М. Модернізація педагогічної освіти в європейському та євроатлантичному освітньому просторі: монографія. Нац. акад. пед. Наук України, Ін-т пед.освіти і освіти дорослих. К.:Педагогічна думка,2011. 232 с.
2. Андрущенко В. Світанок Європи: проблема формування нового учителя для об'єднаної Європи ХХІ століття. К.: Знання України, 2011. 1099с.
3. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184с.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Редкол.: В.М. Князєв, П.І. Надолішній, М.І. Мельник та ін. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328с.
5. Білик Н.І. Управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників: монографія / Н.І. Білик. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2015. 461 с.
6. Білинська М.М. Нова парадигма державного управління охороною здоров'я України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2014. № 4. С. 104-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2014\\_4\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2014_4_1).
7. Бойко І.І. Особистість педагога у контексті сучасних інноваційних процесів: модернізація в системі освіти та професійної підготовки. *Розвиток професійної компетентності педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти регіону: зб. матеріалів конф. / за ред. О.В. Пастовенського.* Житомир, 2017. С. 29-37.
8. Бондар В.Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / за заг. ред. І.Р. Залуцького. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. С.11–17.
9. Бондарук Я.В. Проблема ресертифікації у системі підвищення

- кваліфікації вчителів США. *Наукова скарбниця освіти Донеччини*. 2013. № 2. С. 124-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod\\_2013\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod_2013_2_33)
10. Валевський О. Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства: монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 217 с. URL: [http:// academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monogr/bc92eff3-4795-4743-81d1-.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monogr/bc92eff3-4795-4743-81d1-.pdf)
  11. Василюк А. Реформи шкільної освіти в Польщі: історія й сучасність: монографія / А. Василюк. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2007. 340с.
  12. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
  13. Вітюк В.В. Професійний розвиток педагогів в умовах інноваційного освітнього середовища післядипломної освіти регіону. *Педагогічний пошук*. 2016. № 1. С. 36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2016_1_3)
  14. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 680с.
  15. Ворона П.В. Місцева влада в країнах пострадянського простору: монографія / за заг. ред. д. держ. упр. П.В. Ворони. Полтава: ПП Шевченко, 2016. 528с.
  16. Всеукраїнська громадська організація "Громадська Рада освітян і науковців України" (ГРОНУ): Організації. Сайт «Освіта.ua» 06.07.2009 URL: <http://osvita.ua/vnz/directory/233/> / Назва з екрана.
  17. Всеукраїнський конкурс «Учитель року 2017». Міністерство освіти і науки України. Головна: офіц. веб-сайт. 2017. URL: <http://osvita.ua/vnz/directory/233//>.
  18. Гошовська В.А. Дистанційне навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід / В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Н. Б. Ларіна, А.М. Штефанюк. К.: НАДУ, 2015. 108с.

19. Діденко Н.Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики: монографія / Н.Г. Діденко. Донецьк, 2007. 404с.
20. Дубич К.В. Механізми державного управління якістю соціальних послуг в Україні. Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2014. Вип. 1. С.114-129.
21. Дяченко Н. Роль та місце прогнозування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 4. С. 58-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_4_9)
22. Енциклопедія освіти / Акад. пед. України; голов. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
23. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири. *Вища освіта України*. 2012. № 2. С. 80-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou\\_2012\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2012_2_14)
24. Кириченко М.О. Інноваційні підходи до професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівних кадрів освіти у відкритому суспільстві. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 28 жовт. 2016 р.)*. К.: УМО НАПН України, 2016. С.16-30.
25. Кіщенко Ю.В. Формування професійної майстерності вчителя в системі педагогічної освіти Англії та Уельсу: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. К., 2000. 20с.
26. Козак Н.В. Дидактичні основи професійної підготовки майбутніх учителів у ФРН (II половина XVIII кінець XX ст.): Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. К. 2000. 17с.
27. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч.посібн. К.: КНЕУ, 2002. 224 с.
28. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах:

- теорія та практика: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 280с.
29. Конкурс на звання "Найкращого учителя України" з призом у 100 тис. грн добігає кінця. «ТСН.Україна». URL: <https://tsn.ua/ukrayina/konkurs-na-zvannya-naykraschogo-uchitelya-ukrayini-z-prizom-u-100-tis-grn-dobigaye-kincy-a-973297.html>
  30. Конкурс на кращий урок з використанням інтерактивної дошки або інтерактивної панелі для всіх освітян України. Академія інноваційного розвитку Міністерства освіти і науки України; веб-сайт. 2017. 27 лист. URL: <http://www.airo.com.ua/ogoloshuyemo-konkurs-na-krashhiy-urok-z-vikoristannyam-interaktivnoyi-doshki-abo-interaktivnoyi-paneli-dlya-vsikh-osvityan-ukrayini/>
  31. Конституція України. *Офіц. вісн. України*. 2010. 1 січ. (№ 72/1. Спец. вип.). С. 15. Ст.2598.
  32. Концепція розвитку педагогічної освіти (проект). Міністерство освіти і науки України; офіц. веб-сайт. 2018 URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-ogromadskogoobgovorennya-proekt-konsep-ciyi-rozvitku-pedagogic-hnoyi-osviti>
  33. Кравченко М.В. Механізми децентралізації соціальних послуг в Україні. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_14\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_8)
  34. Кузнецова Н.Б. Професійний розвиток людських ресурсів інноваційного типу в умовах глобалізації. Домен [kneu.edu.ua](http://kneu.edu.ua). 2010. С. 415-423 URL: <http://wiki.kneu.edu.ua/bitstream/2010/2973/1/Kuznetsova.pdf>
  35. Литвинюк Л.В. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Кіровоград, 2007. 25с.
  36. Луговий В. Міжнародна та національні стандартні класифікації освіти: концепція і реалізація. *Директор школи, ліцею, гімназії*. № 1. 2013. С.15-24.
  37. Лукіна Т.О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в

- Україні: монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 292с.
38. Лунячек В. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників: десять кроків на виконання Закону України «Про освіту». Освітня політика. Портал громадських експертів. URL: <http://pidvishchennya-kvalifikatsiji-pedagogichnikh-pratsivnikiv-desyat-kroktiv-na-vikonannya-zakonu-ukrajini-pro-osvitu>
  39. Муқан Н. Детермінування та особливості розвитку неперервної педагогічної освіти на початку XXI ст. у сучасному освітньому просторі. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2014. № 1. С.100-105.
  40. Муқан Н. Стандарти професійного розвитку педагогів у США. *Освіта Донбасу*. 2005. N 5/6. С.99–106.
  41. Муқан Н.В. Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл Великої Британії, Канади, США: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 248с.
  42. Нагач М.В. Професійний розвиток педагогів у США: досвід та перспективи. *Наук. запис. Ніжинського держ. ун.-ту ім.М.Гоголя. Сер.: Психолого-педагогічні науки*. 2013. №3. С.186-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp\\_2013\\_3\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp_2013_3_39)
  43. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. Нац. акад. пед. наук України; / за заг. ред. В.Г. Кременя. К.: Педагогічна думка, 2016. 448с.
  44. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки URL: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>.
  45. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації. *Вісник УАДУ*, 1998. Вип. 1. С.132.
  46. Нижник Н.Р. Державне управління в Україні: функція координування. *Наук. записки Ін.-ту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 6. С. 111-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24)
  47. Огієнко О. Механізми визнання результатів неформальної освіти та інформальної освіти дорослих: норвезький досвід. *Педагогічна*

- творчість, майстерність, професіоналізм: проблеми теорії і практики підготовки вчителя-вихователя-викладача: матер. Всеукр.наук.-практ. конф. (Київ, 29 берез.1 квітн. 2005 р.). К.: НПУ, 2005. 200с.*
48. Олійник В.В та ін. Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи. URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?user=XL3or\\_EAAAAAJ&hl=ru](https://scholar.google.com.ua/citations?user=XL3or_EAAAAAJ&hl=ru)
  49. Педагогічне оцінювання і тестування. Правила, стандарти, відповідальність. Наукове видання / Я.Я. Болюбаш, І.Є. Булах, М. Р. Мруга, І.В. Філончук. К.: Майстер-клас, 2007. 272с.
  50. Петрик О.Л. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку вищих навчальних закладів як передумова професійної самореалізації науково-педагогічних працівників. *Менеджер: вісник Донецького дер.-ого ун.-ту упр.* 2014. № 1 (67). Донецьк: ДонДУУ, 2014.С. 243 –253.
  51. Підвищення кваліфікації вчителів початкової школи: хто? що? коли?як? URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidvishennya-kvalifikaciyi-vchiteliv-rochatkovoyi-shkoli-hto-sho-koli-yak>
  52. Положення про Міністерство освіти і науки України: Постанова КМУ від 16.10.2014 р. № 630. *Офіц. вісн. України.* 2014. 05 груд. (№ 95). С. 17. Ст.2729.
  53. Почему стоит учиться в Норвегии. InfoStudy. Education Abroad Advisor. URL:<http://infostudy.com.ua>
  54. Прибора Т. Особливості підвищення кваліфікації вчителів в Німеччині. *Наукові записки Кіровоградського держ.-ого пед.-ого ун.-ту ім. В. Винниченка.* Сер.: Педагогічні науки. 2015. Вип. 135. С. 176-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_p\\_2015\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2015_)
  55. Пришляк О. Професійний розвиток педагогів у США і ФРН. *Науковий вісник Ужгородського нац.-ого ун.- ту.* Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2013. Вип. 27. С. 159-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2013\\_27\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_27_53).
  56. Про встановлення надбавки педагогічним працівникам закладів

дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, інших установ і закладів незалежно від їх підпорядкування : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.03.2011 р. № 373. *Офіц. вісн. України*. 2011. 15 квіт. (№ 26). С. 78. Ст.1080.

57. Про затвердження Галузевої концепції розвитку неперервної педагогічної освіти: Наказ МОН від 14.08.2013 р. № 1176. URL: [http://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/36816/](http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816/)
58. Про затвердження Галузевої концепції розвитку неперервної педагогічної освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.08.2013 р. № 1176. URL: [http://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/36816/](http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816/)
59. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011р. №1341. *Офіц. вісн. України*. 2012. (№ 101). С. 15. Ст.3700.
60. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: Розпорядження кабінету Міністрів України від 13.12.2017 р. № 903-р. *Офіц. вісн. України*. 2017. 22 груд. (№242).
61. Про затвердження Положення про районний (міський) методичний кабінет (центр): Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.12.2008 р. № 1119 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1239-08>
62. Про затвердження Програми розвитку освіти Закарпаття на 2013 2022 роки : Рішення Закарпатської обласної ради від 16.10.2012 р. URL: <http://zakarpat-rada.gov.ua/-prohrama-rozvytku-osvity-zakarpattya-na-2013-2022-roky/>
63. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників: Наказ Міністерства освіти і науки України Закон України від 06.10.2010 р. №930. *Офіц. вісн. України*. 2010. 30 груд. (№98). С. 88. Ст.3501.
64. Про обласний бюджет на 2020 рік: Рішення сесії Хмельницької обласної

- ради від 21.03.2019 року №38-25/2019. 2019. URL: <http://finpl.gov.ua/planuvannya/rishennya>
65. Про організаційні питання запровадження Концепції Нової української школи у ЗНЗ I ступеня: Наказ Міністерства освіти і науки України Закон України від 13.07.2017 р. № 1021. 2017. URL: [https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/56645/](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/56645/)
66. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. 2145-VIII. *Офіц. вісн. України*. 2017. (№ 78). С. 7. Ст.2392.
67. Про підвищення оплати праці педагогічних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.01.2018 р. № 22. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-pidvishennya-oplati-praci-pedagogichnih-pracivnikov>
68. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. *Офіц. вісн. України*. 2012. 17 лют. (№395). С. 12. Ст.395.
69. Програма розвитку освіти міста Хмельницького на 2017-2021 роки: Рішення міської ради від 29 грудня 2016 року №2 від 29.12.2016 р. URL: [https://khm.gov.ua/uk/city\\_programms\\_osvita](https://khm.gov.ua/uk/city_programms_osvita)
70. Програма розвитку освіти Хмельницької області на 2016-2020 роки: Рішення Хмельницької обласної ради від 22.12.2015 року № 8-2/2015. URL :<http://osvita.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2016/09/programma-rosvytku.pdf>
71. Пуховська Л. Теоретичні засади професійного розвитку педагогів: рух до концептуальної карти. *Порівняльна професійна педагогіка*: науковий журнал. 2011. № 1. с. 97-106. URL:<http://lib.iitta.gov.ua/2564/1>
72. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. К.: НАДУ, 2009. 316 с. URL: [cademy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiy/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf](cademy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf)
73. Рижих В. Напруженість на ринку праці в умовах глобалізації: соціальні наслідки та шляхи їх подолання. *Актуальні проблеми державного*

- управління. 2017. Вип. 1. С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2017\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2017_1_18)
74. Романенко К.М. Інноваційні підходи до управління професійним розвитком педагогів. «Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін»: зб. наук. праць Донецького держ.-ого ун.-ту управ.: Серія «Державне управління». Т. XVIII, вип. 302. Маріуполь, ДонДУУ, 2017. С. 139- 146.
75. Романенко М.І. Методологія та зміст сучасної післядипломної педагогічної освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2007. № 1. С.35-37.
76. Романенко М.І. Розвиток післядипломної педагогічної освіти у контексті управління особистісним потенціалом галузі. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України*: зб. матер. Всеукр.-ої наук.-практ. конф., (Київ, 28 жовт. 2016 р.). К.: УМО НАПН України, 2016. с. 30- 33.
77. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-ті рр. ХХ початок ХХІ ст.): автореф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.01. К., 2005. 38с.
78. Синенко С.І. Навчання протягом життя як складова європейської соціальної моделі неперервної освіти в умовах цивілізаційної кризи. *ScienceRise. Педагогічна освіта*. 2015. № 12 (5). С. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text\\_2015\\_12%285%298](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_12%285%298)
79. Скиба М. Старт "Нової української школи". URL: [life.pravda.com.ua/society/2017/12/18/228015/](http://life.pravda.com.ua/society/2017/12/18/228015/).
80. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зак. М.: Контроллинг, 1991. 104с.
81. Ткачук В.О. Сертифікація персоналу як компонента професійного розвитку працівників підприємства. *Міжн.-ний наук.-вий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 16 (1). С.78-83.
82. Хоржевська І.М. Професіоналізм та професійний розвиток особистості.

- Наукові праці. Державне управління.* Вип. 202, Т. 214. 2013, С.110-113.
83. Чернікова Т. Професійне становлення педагогів як пріоритет розвивального управління. URL:<http://osvita.ua/school/method/1674/>
  84. Швидун В. Особливості державного управління розвитком післядипломної педагогічної освіти країн Європи. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. Вип. 2. С. 142-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_2_21)
  85. Щудло С. Українські вчителі та навчальне середовище. Результати Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів (за методологією TALIS). Анотований звіт. Дрогобич: УАДО; ТзОВ Трек «ЛТД», 2018. 20с.
  86. Bakgrunn: Hvor mange lærere slutter egentlig i skolen? URL: <https://www.faktisk.no/artikler/w5/hvor-mange-laerere-slutter-egentlig-i-skolen>
  87. Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications. URL: <http://www.pef.uni-lj.si/bologna/dokumenti/eu-common-principles.Pdf>.
  88. Hargreaves A., Shirley D. *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change* / A. Hargreaves, D. Shirley. Corwin and SAGE Publishing, 2009 168p.
  89. Professional development as the pursuit of professional standards: The Standard-based Professional Development System. *Teaching and Teacher Education.* 1998. № 14 (1). P.127-141.
  90. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 grudnia 2016 r. w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu. Warszawa URL:<http://dziennikustaw.gov.pl>
  91. Sen A. *Commodities and Capabilities.* Amsterdam: North-Holland; 1985.130 p.
  92. Sielatycki M. *Kompetencje nauczyciela w Unii Europejskiej.* Sujak Lesz

K.Kształ cenie nauczycieli w szkole wyzszej: wybrane zagadnienia. Wroclaw: Oficyna Wydawnicza Atut, 2008. S.16–27.

93. United Nations Development Programme: Human Development Reports  
URL:<http://hdr.undp.org/en/reports>

**Виконала:** студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ В.О. Цимбалюк

**Науковий керівник:**  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.н.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Л.О. Матвейчук

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.н.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський