

УДК 37.08

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.15>

Л.М. НАЗАРЕНКО

Херсонський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна
академія управління персоналом»

ORCID: 0000-0001-7949-6923

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У статті розглядаються теоретичні засади кадрової політики у сфері освіти на місцевому рівні. На основі аналізу останніх наукових досліджень, нормативно-правових актів, освітньої практики визначено, що кадрова політика - це стратегічна діяльність органу управління освітою, спрямована на забезпечення планування, прогнозування, формування, професійного розвитку й раціонального використання кадрів у системі освіти. Автором сформульовано мету кадрової політики, яка у внутрішньому напрямі здійснення функції націлена на формування й ефективне використання людських ресурсів, зміцнення трудового потенціалу, мотивацію та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування та інших фахівців управління, а в зовнішньому - на забезпечення в підпорядкованих закладах освіти вимог трудового законодавства, інших законодавчих і нормативно-правових актів у сфері освіти з метою розвитку кадрового потенціалу освіти. Подано класифікацію принципів кадрової політики: науковості, послідовності, системності, законності, справедливості, рівності, адаптованості, функціональної інтегрованості, корпоративності, структурованості, які забезпечують демократизацію управління кадрами, оптимізацію використання кадрового потенціалу та завдяки яким вибудовується взаємодія органу управління освітою з керівниками закладів освіти. Викладено структуру кадрової політики, яка містить компоненти: кадрове планування та прогнозування, формування трудового колективу, навчання персоналу, оцінювання діяльності трудового колективу; за кожним із них конкретизовано певні управлінські дії. Визначено процедури втілення кадрової політики, акцентовано увагу на досвіді і проблемах їх застосування. Досліджено, що кадрова політика може бути активною або пасивною; виокремлено критерії прояву того чи іншого її типу. З'ясовано фактори впливу на розвиток кадрової політики (демографічний, фінансово-економічний, структурно-організаційний, матеріально-технічний, науково-методичний).

Ключові слова: кадрова політика, орган управління освітою, заклад освіти.

Л.Н. НАЗАРЕНКО

Херсонський інститут Частного акціонерного об'єднання
«Высшее учебное заведение «Межрегиональная
академия управления персоналом»

ORCID: 0000-0001-7949-6923

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

В статье рассматриваются теоретические основы кадровой политики в сфере образования на местном уровне. На основе анализа последних научных исследований, нормативно-правовых актов, образовательной практики определено, что кадровая политика – это стратегическая деятельность органа управления образованием, направленная на обеспечение планирования, прогнозирования, формирования, профессионального развития и рационального использования кадров в системе образования. Автором сформулирована цель кадровой политики, которая во внутреннем направлении осуществления функции нацелена на формирование и эффективное использование человеческих ресурсов, укрепления трудового потенциала, мотивацию и стимулирование должностных лиц местного самоуправления и других специалистов управления, а во внешнем - на обеспечение в подчинённых заведениях образования требований трудового законодательства, других законодательных и нормативно-правовых актов в сфере образования с целью развития кадрового потенциала образования. Подана классификация принципов кадровой политики : научности, последовательности, системности, законности, справедливости, равенства, адаптации, функциональной интегрированности, корпоративности, структурированности, которые обеспечивают демократизацию управления кадрами, оптимизацию использования кадрового потенциала и благодаря которым выстраивается взаимодействие органа управления образованием с руководителями заведений образования. Изложена структура кадровой политики, которая содержит компоненты: кадровое планирование и прогнозирование, формирование трудового коллектива, учёбы персонала, оценивания деятельности

трудового колектива; за каждым из них конкретизировано определены управленческие действия. Определены процедуры воплощения кадровой политики, акцентировано внимание на опыте и проблемах их приложения. Исследовано, что кадровая политика может быть активной или пассивной; выделены критерии проявления того или другого её типа. Выяснены факторы влияния на развитие кадровой политики (демографический, финансово-экономический, структурно-организационный, материально-технический, научно-методический).

Ключевые слова: кадровая политика, орган управления персоналом, учебное заведение.

L.M. NAZARENKO

Private Joint-Stock Company «Higher education
institution «Interregional Academy of Personnel Management»
ORCID: 0000-0001-7949-6923

THEORETICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCES POLICY IN THE FIELD OF MANAGEMENT OF EDUCATION AT THE LOCAL LEVEL

The article considers the theoretical foundations of personnel policy in the field of education at the local level. Based on the analysis of recent research, regulations, educational practice, it is determined that personnel policy is a strategic activity of the education management body aimed at ensuring planning, forecasting, formation, professional development and rational use of personnel in the education system. The author formulates the goal of personnel policy, which in the internal direction of the function is aimed at the formation and effective use of human resources, strengthening labor potential, motivation and incentives for local government officials and other management professionals, and externally - to ensure labor legislation in subordinate educational institutions, other legislative and regulatory acts in the field of education in order to develop the human resources of education. The classification of personnel policy principles is given: scientificity, consistency, system, legality, justice, equality, adaptability, functional integration, corporatism, structure, which ensure democratization of personnel management, optimization of human resources and through which the interaction of education management with heads of educational institutions. The structure of personnel policy is stated, which contains components: personnel planning and forecasting, formation of labor collective, personnel training, evaluation of labor collective activity; for each of them specific management actions are specified. Procedures for implementing personnel policy are defined, attention is focused on experience and problems of their application. It has been studied that personnel policy can be active or passive; the criteria of manifestation of one or another of its types are singled out. Factors influencing the development of personnel policy (demographic, financial and economic, structural and organizational, logistical, scientific and methodological) have been identified.

Key words: personnel policy, education board, educational institution.

Постановка проблеми

Ефективність реалізації нового суспільного замовлення перед освітою щодо підвищення її якості, забезпечення процесів, пов'язаних з децентралізацією управління системою освіти внаслідок адміністративно-територіальної реформи, імплементацією Законів України «Про освіту» [1], «Про повну загальну середню освіту» [2] цілком залежить від професійної компетентності освітніх менеджерів втілювати засади державної кадрової політики. Наразі на державному рівні розроблені та затверджені професійні стандарти керівника (директора) закладу загальної середньої освіти [3] та закладу дошкільної освіти [4], у яких зазначається, що однією із професійних компетентностей є стратегічне управління персоналом та здатність до управління персоналом.

Окремі питання добору керівних і педагогічних кадрів, забезпечення науково-методичного супроводу системи їх професійного розвитку, здійснення оцінювання результатів професійної діяльності залишаються компетенцією місцевих органів управління освітою (далі - ОУО). Проте, наявність таких системних кризових явищ як підвищення плинності педагогічних кадрів, зниження мотивації педагогів до професійного і кар'єрного зростання, відсутність належної фахової підготовки керівників закладів освіти, спеціалістів ОУО, свідчить про несформованість кадрової політики у сфері освіти на місцевому рівні.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій

Окремі аспекти реалізації кадрової політики в сфері освіти розглядаються у наукових працях В. Андрущенко, В. Бугрова, І. Гусака, Л. Даниленко, В. Дарманського, Г. Дмитренка, І. Зязюна, С. Калашникова, В. Кременя, С. Чернишової, С. Крисюка, В. Лугового, Н. Протасової.

Європейські виміри державної кадрової політики у підготовці керівних і педагогічних кадрів досліджено В. Бобрицькою, В. Богатирець, В. Бойко О. Карпенко, М. Пірен, В. Чепіль; тенденції розвитку системи підготовки керівних кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування – К. Ващенко, Р. Войтович, О. Носик, М. Орлів.

Разом із тим потребують наукового обґрунтування теоретичні аспекти кадрової політики у сфері освіти на місцевому рівні.

Формулювання мети дослідження

Мета статті - визначити й охарактеризувати теоретичну складову кадрової політики органу управління освітою місцевої громади.

Викладення основного матеріалу дослідження

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5] місцеві органи виконавчої влади для здійснення своїх функцій та повноважень створюють уповноважені органи у тій чи іншій сфері суспільно-економічного життя громади. У залежності від кількості об'єктів управлінського впливу в кожній громаді функціонують відділи, сектори управління освітою, діяльність яких охоплює не лише сферу управління освітою, а декілька галузей - культуру, молодь, туризм і спорту та ін. Оскільки забезпечення системи освіти якісними кадрами є одним із пріоритетів державної кадрової політики України [6], одна із провідних функцій місцевих ОУО полягає у здійсненні контролю за виконанням у підпорядкованих закладах освіти й освітніх установах вимог трудового законодавства, оплати праці працівників, інших нормативно-правових актів, спрямованих на зміцнення людських ресурсів і розвитку трудового потенціалу.

Практичне відтворення означеної функції відбувається в межах реалізації кадрової політики - стратегічної діяльності ОУО, спрямованої на забезпечення планування, прогнозування, формування, професійного розвитку й раціонального використання кадрів як в управлінні безпосередньо, так і в закладах освіти та освітніх установах.

Під час формулювання мети кадрової політики ОУО ми орієнтувалися передусім на визначення О. Дороніної [7], яка вбачала її у формуванні системи управління людськими ресурсами, спрямованої на залучення високопрофесійних кадрів, збереження та професійний розвиток працівників, створення належних умов праці та підтримку комфортного клімату у трудовому колективі, що сприятиме успішній реалізації стратегії організації. Однак, урахувавши закріплену законодавством за закладом освіти кадрову автономію [1; 2], мету кадрової політики ОУО визначаємо у двох цільових напрямках - внутрішньому і зовнішньому.

У внутрішньому напрямі кадрова політика націлена на формування та використання людських ресурсів установи, зміцнення її трудового потенціалу, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування та інших фахівців.

У зовнішньому - на забезпечення в підпорядкованих закладах освіти й освітніх установах вимог трудового законодавства, оплати праці працівників, інших законодавчих і нормативно-правових актів у сфері освіти з метою розвитку кадрового потенціалу. При цьому зазначимо, що людські ресурси організації, за визначенням О. Носик, є сукупністю соціальних, психологічних культурних якостей її працівників [8]. На думку Є. Чернишової, завдячуючи вмілому управлінню людськими ресурсами, забезпечується системний розвиток кадрового потенціалу організації, джерела формування якого криються у продуктивній діяльності людини [9]. Звідси, кадровий потенціал - це сукупність професійних здібностей, ресурсних можливостей, компетентностей працівників, необхідних для реалізації стратегічних планів розвитку організації. Таким чином, кадрова політика ОУО пов'язана зі стратегією розвитку місцевої громади і, водночас, із стратегіями розвитку підпорядкованих закладів освіти. Тому їй мають бути властиві гнучкість та адаптивність; вона має бути економічно обґрунтованою, оскільки забезпечує індивідуальний підхід до працівників [10, с. 18].

Кадрова політика для реалізації внутрішньо спрямованої мети вибудовується на принципах: науковості, послідовності, системності, законності, справедливості та рівності [10], які забезпечують демократизацію управління кадрами та оптимізацію використання кадрового потенціалу органу управління освіти безпосередньо.

У свою чергу, кадрова політика у зовнішньому напрямі вимагає окрім перелічених вище принципів і таких, як: адаптованість, функціональна інтегрованість, корпоративність, структурованість, на яких вибудовується взаємодія органу управління освітою з керівниками закладів освіти і що дає змогу узгоджувати кадрові політику обох інституцій.

Структура кадрової політики ОУО містить такі компоненти: кадрове планування та прогнозування, формування трудового колективу, навчання персоналу, оцінювання діяльності трудового колективу. Кожен із компонентів передбачає вчинення управлінських дій.

Зокрема, кадрове планування та прогнозування передбачає розроблення й затвердження штатного розпису, добір і розстановку кадрів, розроблення посадових інструкцій і розподіл функціональних обов'язків, організацію стажування і взаємозаміни працівників; добір кадрового резерву.

Формування трудового колективу передбачає вироблення організаційної та корпоративної культури установи, підтримка самоорганізації та самоврядування, забезпечення інформування працівників, налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій, сприяння розвитку лідерства.

Навчання персоналу проводиться шляхом організації стажування працівників, підвищення їх професійної кваліфікації; надання індивідуальних і групових консультацій; проведення інструктивно-методичних заходів; презентації результатів діяльності; залучення до проектної роботи, обміну досвідом, взаємонавчання; створення умов для інформальної освіти.

Оцінювання діяльності трудового колективу ОУО здійснюється через атестацію посадових осіб місцевого самоврядування, персональні звіти фахівців, для чого визначаються критерії оцінювання ефективності виконання службових обов'язків та показники продуктивності праці кожного. Цей компонент передбачає також розроблення та реалізацію системи стимулювання і заохочення працівників установи.

Оскільки ОУО здійснює контроль за виконанням законодавчих актів у підпорядкованих закладах освіти, важливо визначити заходи і процедури реалізації кадрової політики на місцях. Ураховуючи норми, визначені статтями 6, 11, 18 Закону України «Про освіту» [1], статтями 37, 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [2], статтями 11, 19, 31, 39 Закону України «Про дошкільну освіту» [11] ними є:

1. Педагогічна інтернатура.
2. Сертифікація вчителів початкових класів.
3. Атестація педагогічних працівників.
4. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників.
5. Організація та проведення конкурсу на посаду керівника закладу освіти.
6. Звіти керівників закладів освіти.

Розглянемо специфіку окремих із перелічених вище процедур, зокрема тих, які запроваджені останнім часом і проведення яких складає певні утруднення для фахівців ОУО та керівників закладів освіти.

Педагогічна інтернатура – достатньо нова процедура у сфері загальної середньої освіти, передбачена статтею 23 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [2]. Призначення педагогічної інтернатури полягає в організації систематичної роботи педагога, який не має педагогічного досвіду та приймається директором закладу освіти на посаду педагогічного працівника, над формування й удосконаленням власної педагогічної майстерності. На допомогу йому призначається досвідчений педагог-наставник. Тривалість педагогічної інтернатури становить 1 рік від дня видання наказу про організацію цієї форми підвищення кваліфікації педагога. Усі питання, пов'язані з цією процедурою, регулюються Положенням про педагогічну інтернатуру, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 25 жовтня 2021 року № 1128 [12].

Із 2019 року в Україні запроваджено сертифікацію вчителів початкових класів. Навіть такий невеликий досвід застосування процедури в системі оцінювання результатів професійної діяльності педагогів засвідчує її актуальність. Відповідно до Положення про сертифікацію педагогічних працівників, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1190, метою сертифікації є виявлення та заохочення вчителів, які позиціонують високий рівень педагогічної майстерності, застосовують методики компетентнісного навчання та іншими сучасними освітніми технологіями, залучаються до обміну досвідом [13]. Тому процедура складається з трьох етапів: незалежного тестування учасників, самооцінювання власної педагогічної майстерності, вивчення практичного досвіду роботи вчителя. І хоча педагоги, які успішно пройшли сертифікацію, надають позитивні відгуки про організацію процедури сертифікації, щороку частина із них навіть після тестування відмовляються від наступних етапів. Не дивлячись на регіональну квоту щодо чисельності учасників, які можуть зареєструватися, мотивація вчителів початкової школи є недостатньою. Саме у цьому полягає спільна робота спеціалістів ОУО і керівників закладів освіти – забезпечення мотивації педагогів до залучення до сертифікації, у тому числі із встановленням 20% доплати у разі успішного її проходження вчителем, що передбачено Положенням. Окрім того, в системі управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення професійного розвитку педагогів, оцінюванні результатів їх праці доцільно використовувати інструменти, які застосовуються під час сертифікації, що сприятиме адаптації вчителів до умов її проведення.

У процесі імплементації нового законодавства у сфері освіти України впроваджено процедуру конкурсів на посаду керівника закладу загальної середньої освіти. Проте, в рамках попередньо діючого до 26.08.2021 року Типового положення (наказ про його затвердження втратив чинність [14]) виникало безліч запитань, які потребували конкретизації, що й стало причиною його скасування. Проте, набутий досвід є конструктивним, оскільки маркував певні протиріччя та утруднення, пов'язані не лише з організаційним аспектом, але й з готовністю кандидатів до участі в конкурсі, добору членів конкурсної комісії, термінів призначення переможців та ін.

Означені вище процедури потребують взаємодії ОУО та підпорядкованих закладів освіти на основі прямого та зворотного зв'язку, тому діалог і активне партнерство мають стати частиною

управлінської діяльності органу управління освітою місцевої громади [15, с. 18]. Відтак, актуалізується питання щодо типу кадрової політики ОУО на місцевому рівні, яка класифікуємо як:

- активну (ОУО здійснює прогноз кадрового забезпечення всіх підпорядкованих закладів освіти та замовлення підготовки педагогічних працівників, зокрема для закладів дошкільної освіти (пункт 5 статті 1 Закону України «Про дошкільну освіту» [11]); має безпосередній вплив на кадрову ситуацію в освіті, здійснює її відстеження та, за потреби, коригує управлінські заходи, що проводяться керівниками закладів освіти; проводить на якісно організованому рівні процедури кадрової політики відповідно до законодавства; організує методичне навчання керівників закладів освіти з кадрових питань);

- пасивну (в ОУО відсутній прогноз кадрового забезпечення всіх підпорядкованих закладів освіти, що не дає змоги у повній мірі виконувати норми законодавства, зокрема у сфері дошкільної освіти; кадрові ситуації, що виникають, досліджуються поверхнево, без детального вивчення причин і наслідків, а тому не завжди розв'язуються успішно; ОУО не здійснює моніторинг дотримання керівниками підпорядкованих закладів освіти законодавства у сфері кадрової політики; проводить на процедури кадрової політики відповідно до законодавства, та якість організації потребує вдосконалення; методичне навчання керівників закладів освіти з кадрових питань проводиться не системно).

Рівень кадрової політики на місцевому залежить від впливу певних факторів, серед яких ми виокремлюємо такі:

- демографічний (у залежності від контингенту здобувачів освіти формуються штатні розписи закладів освіти, у яких може бути передбачена посада відповідальної особи за роботу з кадрами);

- фінансово-економічний (наявність коштів для утримання в ОУО посади спеціаліста з кадрових питань; встановлення доплат фахівцям закладів освіти, які безпосередньо ведуть кадровий облік; здійснення передплати за періодичні видання з кадрової політики; організація періодичного навчання для фахівців);

- структурно-організаційний (наявність у структурі ОУО чи наявність відокремленої установи, наприклад Центру професійного розвитку педагогічних працівників», який забезпечує організацію заходів з підвищення кваліфікації керівних кадрів, у тому числі з кадрової політики; наявність укладених угод про співробітництво з різними освітніми установами, публічними організаціями, які забезпечують підвищення кваліфікації фахівців з кадрових питань);

- матеріально-технічний (комп'ютеризація роботи спеціалістів з кадрових питань, підключення кадрової служби до мережі Інтернет);

- науково-методичний (професійна готовність керівників ОУО та закладів освіти проводити ефективну кадрову політику, зокрема, управляти персоналом).

Означені нами фактори можуть звужуватися або доповнюватися з урахуванням ресурсних можливостей кожної громади, які виділяються на утримання ОУО та закладів освіти.

Таким чином, ефективна кадрова політика ОУО передбачає застосування системного підходу щодо забезпечення належних умов праці персоналу установи, успішного виконання працівниками посадових обов'язків, що матиме позитивний вплив на виконання функцій і повноважень ОУО як уповноваженим органом місцевої влади. Разом із тим, здійснюючи стратегічну місію - управління розвитком освіти громади, ОУО має ініціювати перед органом місцевого самоврядування розроблення стратегії кадрової політики у сфері освіти (як складової стратегії розвитку громади) та спрямовувати роботу підпорядкованих закладів освіти на її реалізацію.

Оскільки кадрова політика - це складова стратегії розвитку місцевої громади та програм розвитку освіти, керівники і спеціалісти ОУО повинні бути здатними здійснювати моніторинг стану кадрової ситуації в закладах освіти та вживати дієві заходи щодо добору керівних і педагогічних кадрів, створення умов щодо їх професійного розвитку й реалізації творчого потенціалу, оцінювання результатів професійної діяльності у відповідності до норм законодавства у сфері освіти та трудового законодавства.

Перспектива подальших досліджень полягатиме у дослідженні формування готовності керівних кадрів ОУО до здійснення моніторингу кадрових ситуацій та управління кризовими явищами у цій сфері.

Висновки

1. За результатами проведеного дослідження визначено та науково обґрунтовано теоретичні аспекти кадрової політики на місцевому рівні. Зокрема сутність кадрової політики як однієї із провідних функцій місцевих ОУО полягає у здійсненні контролю за виконанням у підпорядкованих закладах освіти й освітніх установах вимог трудового законодавства, оплати праці працівників, інших нормативно-правових актів, спрямованих на зміцнення людських ресурсів і розвитку кадрового потенціалу системи освіти.

2. Визначено мету, принципи (науковість, послідовність, системність, законність, справедливість, рівність, адаптованість, функціональна інтегрованість, корпоративність, структурованість) кадрової політики ОУО; охарактеризовано її структурні складові (кадрове планування та прогнозування, формування колективу, навчання колективу, оцінювання результатів діяльності);

проаналізовано досвід застосування таких процедур кадрової політики як педагогічна інтернатура, сертифікація педагогічних працівників, конкурс на посаду керівника закладу освіти.

3. Досліджено, що кадрова політика на місцевому рівні може характеризуватися як активна або пасивна. Виокремлено критерії прояву того чи іншого типу кадрової політики.

4. З'ясовано фактори впливу на розвиток кадрової політики на місцевому рівні (демографічний, фінансово-економічний, структурно-організаційний, матеріально-технічний, науково-методичний).

Список використаної літератури

1. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Професійний стандарт керівника (директора) закладу дошкільної освіти [Електронний ресурс]. URL <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesiynij-standart-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>
4. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти [Електронний ресурс]. URL <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesiynij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoyi-osviti>
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 10.02.2022).
7. Дороніна О. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти / О. А. Дороніна, М. Р. Рязанов. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 15-20 (дата звернення: 17.01.2022). DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.2
8. Носик О.М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення : монографія. Х.: Вид-во «Точка», 2016. 490 с.
9. Чернишова С.Р. Окремі аспекти реалізації кадрової політики у контексті стратегії розвитку навчальних закладів системи післядипломної освіти. *Теорія та методика управління освітою* : електрон. наук. фах. журн. ; № 7, 2011 р. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7181/1/> (дата звернення: 18.02.2022).
10. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
11. Закон України «Про дошкільну освіту» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>
12. Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 жовтня 2021 року № 1128 «Про затвердження Положення про педагогічну інтернатуру» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1670-21#Text>
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1190 «Про затвердження Положення про сертифікацію педагогічних працівників» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2018-%D0%BF#Text>
14. Наказ Міністерства освіти і науки України від 26 серпня 2021 року № 930 «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів Міністерства освіти і науки» [Електронний ресурс] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1204-21#Text>.
15. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2017. 128 с.

References

1. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>
2. Zakon Ukrainy «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu» [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Profesiyniy standart kerivnyka (dyrektora) zakladu doshkilnoi osvity [Elektronnyi resurs]. URL <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesiynij-standart-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>
4. Profesiyniy standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity [Elektronnyi resurs]. URL <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesiynij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoyi-osviti>
5. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Vytko T.Iu. Derzhavna kadrova polityka Ukrainy: sutnist, suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (data zvernennia: 10.02.2022).

7. Doronina O. Kadrova polityka yak instrument stratehichnoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity / O. A. Doronina, M. R. Riazanov. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2019. Vyp. 1. P. 15-20 (data zvernennia: 17.01.2022). DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.2

8. Nosyk O. M. Liudskyi kapital innovatsiinoho rozvytku: ekonomichniosnovy vidtvorennia : monohrafiia. Kharkiv: Vyd-vo «Tochka», 2016. 490 p.

9. Chernyshova Ye.R. Okremi aspekty realizatsii kadrovoy polityky u konteksti stratehii rozvytku navchalnykh zakladiv systemy pisliadyplomnoi osvity. Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu : elektron. nauk. fakh. zhurn. ; № 7, 2011. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7181/1/> (data zvernennia: 18.02.2022).

10. Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady : navch. posib. / S. M. Serohin, Ye. I. Borodin, K. V. Komarova, N. A. Lypovska, T. M. Tarasenko. Dnipro. : DRIDU NADU, 2019. 200 p.

11. Zakon Ukrainy «Pro doshkilnu osvitu» [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>

12. Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 25 zhovtnia 2021 roku № 1128 «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro pedahohichnu internaturu» [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1670-21#Text>

13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2018 r. № 1190 «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro sertyfikatsiiu pedahohichnykh pratsivnykiv [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2018-%D0%BF#Text>

14. Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 26 serpnia 2021 roku № 930 «Pro vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh nakaziv Ministerstva osvity i nauky» [Elektronnyi resurs] - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1204-21#Text>.

15. Nova shkola u novykh hromadakh : posibnyk z efektyvnoho upravlinnia osvitoiu v obiednanykh terytorialnykh hromadakh / Seitosmanov A., Fasolia O., Markhlievski V. K., 2017. 128 p.