

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА**

Факультет педагогіки і психології

Кафедра педагогіки та
менеджменту освіти

Кваліфікаційна робота

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ
УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Здобувача другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Зузяк Надії Володимирівни

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
доктор педагогічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри педагогіки та
менеджменту освіти
Мешко Галина Михайлівна

РЕЦЕНЗЕНТ:
директор Тернопільського комунального
методичного центру науково-освітніх
інновацій та моніторингу, доктор
філософії зі спеціальності
011 Освітні. педагогічні науки
Литвинюк Галина Іванівна

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Зузяк Надія Володимирівна. Управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент. – Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. – Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено проблемі управління процесом забезпечення успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти. Розкрито зміст поняття «професійна успішність вчителів», з'ясовано чинники і засоби забезпечення професійної успішності вчителів. Виявлено стан проблеми, забезпечення управління професійною успішністю вчителів у закладах загальної середньої освіти. На основі аналізу наукової літератури та результатів проведеного діагностичного дослідження розроблено модель системи управління, яка зможе забезпечити професійну успішність вчителів у закладі загальної середньої освіти, і програму сприяння їх професійній успішності.

Ключові слова: професійна успішність, професійний розвиток, професійний саморозвиток, модель управління процесом забезпечення професійної успішності, програма сприяння професійній успішності, заклад загальної середньої освіти.

ANNOTATION

Zuzyak Nadiia Volodymyrivna. Managing the process of ensuring the professional success of teachers in a general secondary education institution. Qualification work for obtaining the degree of "master" in the specialty 073 Management. - Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. - Ternopil, 2025.

The qualification work is devoted to the problem of managing the process of ensuring the success of teachers in a general secondary education institution. The content of the concept of "professional success of teachers" is disclosed, the factors and means of ensuring the professional success of teachers are clarified. The state of the problem is revealed, ensuring the management of the professional success of teachers in general secondary education institutions. Based on the analysis of scientific literature and the results of the diagnostic study, a model of a management system has been developed that will be able to ensure the professional success of teachers in a general secondary education institution, and a program to promote their professional success.

Keywords: professional success, professional development, professional self-development, management model for ensuring professional success, program for promoting professional success, general secondary education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ.....	9
1.1. Сучасні підходи до вивчення проблеми професійної успішності вчителів.....	9
1.2. Нормативно-правові документи, які регламентують управління професійним розвитком вчителів.....	16
1.3. Чинники і засоби професійної успішності вчителів.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ УСПІШНІСТЮ ВЧИТЕЛІВ.....	28
2.1. Стан управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладах загальної середньої освіти.....	28
2.2. Аналіз чинників, які впливають на управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.....	32
2.3. Діагностика стану управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	41
3.1. Модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.....	41
3.2. Програма сприяння професійній успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.....	47
3.3. Методичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти...	52
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Управляти – означає приводити до успіху і самореалізації інших, створюючи умови для їхнього професійного зростання, розвитку компетентностей та мотивації, що є ключовими у процесі забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

Питання успіху, життєвого успіху, професійного успіху та успішності особистості є предметом досліджень багатьох галузей наук. Поняття «успіх» та «успішність» у науковій літературі розроблені краще, ніж такі поняття, як «життєвий успіх» та «життєва успішність», «професійний успіх» та «професійна успішність».

У контексті сучасної освіти особливої актуальності набуває завдання управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів. Адже саме педагог є основною фігурою освітнього процесу, а його фаховий рівень, мотивація до професійного зростання, здатність до самореалізації та адаптації до змін визначають якість освіти загалом. Професійна успішність вчителя – це не лише результат його особистих зусиль, а й ефективного управлінського супроводу, цілеспрямованої підтримки з боку адміністрації закладу освіти, створення сприятливого освітнього середовища, умов для підвищення кваліфікації та професійного вдосконалення.

Отже, управління процесом забезпечення професійної успішності педагогів є стратегічним завданням керівника закладу загальної середньої освіти, яке вимагає системного підходу, науково обґрунтованих рішень та постійного вдосконалення управлінських механізмів.

Проблема професійної успішності вчителя є відносно новою у психологічній і педагогічній науках. У наукових джерелах недостатньо уваги приділено проблемі забезпечення професійної успішності фахівця загалом і вчителя зокрема.

Постійне підвищення вимог до якості освітніх послуг, упровадження нових державних стандартів освіти потребують переосмислення ролі вчителя

як ключової фігури освітнього середовища, необхідність формування його акмесинергетичної позиції і постійного прагнення досягти професійного успіху.

Саме тому забезпечення професійної успішності вчителів потребує цілеспрямованого управлінського впливу, який передбачає створення умов для постійного професійного розвитку, підтримки мотивації до самореалізації, інноваційної діяльності та педагогічної майстерності як передумови якісних змін у системі освіти загалом.

Проблеми професійного зростання, розвитку та саморозвитку педагогів, а також досягнення професійної успішності досліджували такі українські науковці, як Г. Балл [4], В. Вакуленко [7], І. Глазкова [10], Г. Данилова [13], О. Дубасенюк [8], О. Сергєєнкова [40], І. Чугуєва [45], та інші. Їхні праці висвітлюють акмеологічний підхід до становлення вчителя, формування його індивідуальності, педагогічної майстерності, а також особистісної самореалізації в умовах сучасної освіти.

Проблема управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів недостатньо вивчена, що зумовило тему магістерського дослідження «Управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти».

Об'єкт дослідження – професійна успішність вчителів у закладі загальної середньої освіти як об'єкт управлінської діяльності.

Предмет дослідження – особливості управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

Об'єкт, предмет та мета дослідження обумовили такі **завдання дослідження**:

1. На основі аналізу наукової літератури з'ясувати сутність поняття «професійна успішність вчителя», «управління процесом забезпечення

професійної успішності вчителів», а також виявити чинники та засоби її забезпечення.

2. Проаналізувати нормативно-правові документи, що регламентують управління професійним розвитком педагогічних працівників у закладі загальної середньої освіти.

3. Дослідити сучасний стан управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладах загальної середньої освіти.

4. Розробити та науково обґрунтувати модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів, визначивши її структурні компоненти, принципи й механізми реалізації.

5. Сформулювати практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти щодо ефективного управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс **методів дослідження**: теоретичні: аналіз наукових джерел з психології, філософії та педагогіки, менеджменту персоналу; порівняльний аналіз, систематизація та узагальнення теоретичних підходів до проблеми професійної успішності вчителів; моделювання педагогічних ситуацій і умов формування професійної успішності; емпіричні: спостереження за освітнім процесом, аналіз психомалюнку «Я-успішний вчитель», узагальнення практичного педагогічного досвіду.

Етапи дослідження. Дослідження складалося з трьох етапів. На першому етапі сформовано предмет і об'єкт дослідження, розглянуто нормативні документи, наукові праці і навчально-методичні розробки з проблеми професійної успішності вчителів та управління цим процесом у закладі загальної середньої освіти.

На другому етапі оцінено аналіз стану управління процесом професійної успішності, зокрема, здійснено діагностику стану управління професійною успішністю вчителів; виявлено основні чинники, які впливають на професійну успішність вчителів у закладі загальної середньої освіти.

На третьому етапі проводилося експериментальне дослідження у Тернопільському навчально-виховному комплексі «Школа-ліцей №6 ім. Назарія Яремчука» (м. Тернопіль). Здійснено дослідження здатності вчителів до досягнення професійного успіху, результати якого слугували орієнтиром для розроблення моделі управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти. Розроблено практичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти щодо управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів.

Наукова новизна полягає в тому, що обґрунтовано і створено модель управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти, яка охоплює: цільовий, системоутворювальний (принципи та функції управління); теоретичний (містить визначені закономірності розвитку професійної успішності вчителя та уточнює механізми її реалізації); змістовий (зміст управлінських дій керівника); процесуальний (етапи процесу, механізми управління); результативний (критерії успішності педагогів) блоки.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні програми сприяння професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти та рекомендацій керівникам закладів загальної середньої освіти щодо управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів. Результати дослідження можуть бути використані у професійній підготовці майбутніх вчителів, а також керівниками закладів загальної середньої освіти.

Апробація результатів магістерського дослідження та його основних положень здійснювалася на IV Всеукраїнських педагогічних читань до 100-річчя з дня народження професора Євгена ПЕТУХОВА «Особистість і соціум» (Івано-Франківськ, 23-24 жовтня 2025 року) [29].

Результати дослідження **упроваджені** у діяльність ТНВК «Школа-ліцей №6 ім. Назарія Яремчука» (довідка про впровадження №83 від 05.12.2025 року) (додаток В)

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань), трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінка.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ

1.1. Сучасні підходи до вивчення проблеми професійної успішності вчителів

Питання успішності особистості у професійній діяльності є досить актуальними у психолого-педагогічних дослідженнях. Професійний розвиток вчителів є процесом, який починається на етапі професійної підготовки в умовах закладу вищої освіти і триває впродовж всієї життєдіяльності педагога [30]. Науковці намагаються віднайти найбільш сприятливі умови становлення професійної успішності у процесі фахової підготовки, проаналізувати різні аспекти її виміру.

Однією з важливих проблем сучасної педагогічної науки є пошук шляхів досягнення професійного успіху вчителем, забезпечення його тривалого професійного розвитку, а також формування спрямованості на постійне самовдосконалення та самореалізацію. Професійна успішність педагога традиційно оцінюється за такими критеріями, як педагогічна майстерність, результативність навчання учнів, методична та педагогічна компетентність.

У процесі теоретичного осмислення проблеми професійного розвитку науковці [43] оперують поняттями «результативність», «ефективність», «успіх» і «успішність», що дає змогу узагальнити досягнення в окремих сферах професійної діяльності, визначити рівень їх прояву та окреслити критерії оцінювання. Водночас інтеграція категорій професійного розвитку й професійної успішності зумовлює низку теоретико-методологічних ускладнень, пов'язаних зі складністю механізмів дослідження цих процесів. Це актуалізує потребу в системному підході до аналізу професійної успішності з урахуванням багатовимірності та комплексного характеру цього феномену.

У межах сучасного х'ютагогічного підходу (С. Хейс, С. Кеньйон) професійна успішність розглядається як прояв самоефективності у професійній

діяльності, що формується на основі індивідуально вмотивованого та усвідомленого використання можливостей формальної, неформальної й інформальної освіти. Х'ютагогіка акцентує на гнучкості навчального процесу, у якому консультант (реальний або віртуальний) виконує переважно роль провайдера ресурсів, тоді як суб'єкт навчання самостійно проєктує та вибудовує власну освітню траєкторію [31].

Отже, професійна успішність вчителя – це інтегральна якісна характеристика педагогічної діяльності, що відображає досягнення соціально значущих результатів навчання й виховання, ефективність професійної взаємодії з учасниками освітнього процесу, а також рівень особистісної та професійної задоволеності педагога власною діяльністю.

Вона передбачає гармонійну єдність результативності, компетентності, мотиваційно-ціннісної спрямованості, особистісних ресурсів, саморозвитку, здатності адаптуватися до змін та підтримувати високий рівень професійної працездатності.

Саме тому у пошуках відповідної моделі професійної успішності науковці використовують різні підходи: особистісний, акмеологічний, діяльнісний, структурно-функціональний, інтегративний.

Застосування особистісного підходу та теоретичних концепцій розвитку особистості сприяє розумінню сутнісних ознак формування професіоналізму та його психологічних особливостей. Аналіз наявних теорій особистості дає змогу виявити важливі теоретичні засади розвитку професіоналізму. Концепції особистісного розвитку А. Адлера, А. Бандури, А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса, Г. Саллівана, З. Фрейда, К. Хорні, К. Юнга та ін. слугують вагомим підґрунтям для дослідження джерел формування, ресурсного і творчого потенціалу професійних здобутків.

Дослідники акцентують на різних складниках здатності педагога до самовдосконалення та ефективного професійного функціонування: особистісній та індивідуальній компетентностях як уміннях самовираження, саморозвитку й професійної самореалізації (О. Кононко [22]); компетенції

самовдосконалення, що поєднує аутопсихологічну компетентність і здатність до саморозвитку (Л. Зеня [17]); аутопсихологічній компетентності як готовності до цілеспрямованих змін особистісних і поведінкових характеристик та оптимального використання власних психічних ресурсів (О. Вознюк, О. Дубасенюк [8], Г. Мешко [28]); самоосвітній компетентності, що передбачає володіння принципами самоосвіти й уміння застосовувати їх у професійній діяльності (Т. Калугіна [19], В. Федоренко [45]). Крім того, у працях О. Гречаник і В. Григороша [11] окреслено акмеологічну компетентність, що забезпечує рух педагога до професійного «акме», а В. Гладкова та С. Пожарський [9] підкреслюють значення акмеологічної позиції як прагнення до позитивних самозмін; у сучасному дискурсі також використовується поняття акмесинергетичної професійної позиції [55]. Сукупність цих підходів свідчить, що ефективне управління професійною успішністю вчителів потребує врахування багатовимірності їхнього професійного та особистісного розвитку.

Так, О. Сеєнкова [41 с. 36], досліджуючи процеси професійної підготовки особистості, підкреслює важливість формування «образу професійного «Я», що вимагає «оволодіння способами типово-професійного мислення й прийомами самопізнання, що розкриваються на основі співставлення індивідуального особистісного «Я» зі специфікою майбутньої професійної діяльності та умовами досягнення успіхів при виконанні її вимог».

Особливого значення в сучасних дослідженнях професіоналізму набуває застосування акмеологічного підходу, створення акмемоделі професійної успішності – це вибір найкращого варіанту управління процесом становлення професійної успішності вчителів. Успішність не виникає випадково – вона є результатом системної, керованої діяльності, спрямованої на розвиток професійних компетентностей, мотивації, умов праці та підтримки з боку керівництва закладу освіти.

Акмеологічний підхід до формування професійної успішності охоплює всі сфери життєдіяльності вчителя, зумовлює трансформацію його мотивів, потреб і ціннісних орієнтацій у напрямі людиноцентрованості та визначає

гуманістичну спрямованість особистості. Водночас орієнтація педагога на безперервний саморозвиток і самовдосконалення в межах акмеологічної парадигми виступає підґрунтям забезпечення стабільності професійної успішності протягом усього професійного шляху, сприяє високій результативності та емоційному благополуччю в професійній діяльності [3].

Акмеологія зосереджується на вивченні закономірностей і феноменів розвитку особистості до рівня зрілості та досягнення нею найвищих результатів у цьому процесі. Вона розглядає людину як індивіда, особистість і суб'єкта професійної діяльності в умовах високого рівня фахової реалізації, а також як суб'єкта життєдіяльності, здатного до саморозвитку, творчості та самоорганізації власного життя й професійної діяльності.

Педагогічна акмеологія вивчає процеси професійного становлення педагога, досягнення ним вершин педагогічної майстерності, а також шляхи й механізми його вдосконалення як фахівця. За спостереженням В. Вакуленка [7], на сучасному етапі формується акмеологія вищої педагогічної освіти, предметом дослідження якої є закономірності, умови, чинники та стимули ефективного функціонування системи педагогічних закладів освіти; процеси самореалізації творчого потенціалу ключових учасників освітнього процесу; а також фактори, що сприяють або ускладнюють досягнення найвищих результатів у межах нормативних і організаційних обмежень, притаманних освітнім установам.

Сутність акмеологічного підходу до формування професійної успішності майбутнього вчителя полягає в розгляді особистості як цілісного утворення в єдності її інтелектуального й емоційного розвитку, спрямованості на безперервний саморозвиток і самоосвіту, а також мотиваційних чинників досягнення високих результатів у професійній діяльності [5].

З позицій акмеологічного підходу розвиток професіоналізму педагога постає як цілісний процес удосконалення професійної діяльності та її результативності, поєднаний з особистісним зростанням і спрямований на формування акмеологічної позиції майбутнього вчителя. Відтак кінцевим

результатом реалізації цього підходу є сформованість акмеологічної спрямованості особистості, важливими складниками якої виступають мотивація досягнення, прагнення до саморозвитку, готовність до творчої професійної діяльності, а також здатність до рефлексії та саморефлексії [11].

Сформована акмеологічна позиція виявляється у прагненні особистості до позитивних професійних самозмін, утвердженні гуманістичного ставлення до дитини як найвищої цінності та успішній реалізації особистісно-професійного потенціалу в різних видах діяльності. У цьому контексті акмеологічна позиція розглядається як провідна складова професійної успішності, що забезпечує самореалізацію особистості у професійній діяльності.

До ключових чинників формування професійної успішності в межах акмеологічного підходу належать педагогічні здібності, рівень професійної компетентності, педагогічна мотивація як усвідомлений і внутрішньо зумовлений вибір професії, гуманістична спрямованість особистості (орієнтація на повагу, толерантність, любов до дітей), індивідуально-особистісні якості педагога (чесність, справедливість, вимогливість, цілеспрямованість, працездатність, наполегливість тощо), а також зовнішні умови, зокрема безпечне освітнє середовище, взаємодія та підтримка з боку педагогічного колективу [54].

Становлення професійної успішності майбутнього вчителя відповідно до акмеологічної моделі успішності може здійснюватися за такими етапами:

I етап: підготовчий – формування мотиваційної сфери майбутнього вчителя – установка на професійно-особистісне зростання;

II етап: діагностичний – розвиток здатності до самоусвідомлення та самопізнання майбутнім вчителем власних потреб та здатностей;

III етап: розвивальний – актуалізація здатності до розвитку і саморозвитку, володіння емоціями, саморегуляції внутрішнього стану;

IV етап: розвиток здатності до самовираження, самопроектування, самоменеджменту та самопрезентації [14, с.12].

Не викликає сумнівів доцільність використання діяльнісного підходу в предметних межах дослідження професійної успішності. Про це свідчать численні публікації українських та зарубіжних учених [1; 10; 14; 30] із проблем формування та розвитку професіоналізму; професійної придатності, готовності до професійної праці; професійної компетентності; особистісно-професійної зрілості; оптимізації професійної діяльності, професійного вдосконалення в умовах суспільних змін тощо.

У координатах нашого дослідження важливим є питання про психологічний аналіз професійної діяльності та успішної професійної діяльності. Особливістю психологічного аналізу професійної діяльності є виокремлення її психологічної структури. Однак такий підхід не повною мірою відображає динаміку взаємодії особистості зі специфікою своєї професійної діяльності. У зв'язку з цим, зазвичай розрізняють дві парадигми психологічного аналізу діяльності: морфологічну і динамічну [18]. Морфологічна парадигма передбачає розгляд діяльності як деякої інваріантної системи і виокремлення певних відносно сталих структурних елементів (наприклад, мотив, мета, дія, умови), з яких складається ця діяльність. При цьому подальший процес дослідження в межах цієї парадигми пов'язаний з виокремленням все нових і нових елементів професійної діяльності.

Динамічна парадигма передбачає виявлення специфіки тих моментів, які характеризують розвиток як самої професійної діяльності, її структурних утворень, так і особистісний саморозвиток, вихід за межі правил і традицій певної професії, створення нестандартних ситуацій і пошук їх нестандартних рішень.

Для окреслення усіх елементів психологічної структури професійної діяльності важливо враховувати специфіку тієї чи іншої професії, гендерні, вікові особливості, умови праці, наявність творчих здібностей тощо.

Дещо інший ракурс проблем професійної успішності представлений у працях Т. Антоненко [2], О. Брюховецької [6], Л. Карамушки [20].

Зокрема, учені підкреслюють, що:

- професійні здобутки не тотожні професійній кар'єрі;
- соціальні здобутки не тотожні професійним досягненням;
- професійна успішність тісно пов'язана з впливом соціальних чинників (соціальний статус, соціальне середовище тощо);
- успішна діяльність не зводиться до успішного вирішення окремих професійних завдань;
- професійна успішність слабко корелює з іншими видами соціальної успішності.

Саме тому доцільним у дослідженні професійної успішності є також структурно-функціональний підхід. З урахуванням того, що психологічна структура успішності, як і структура особистості, є складною та багаторівневою, дослідники намагаються виявити всі її складники, а також механізми їх взаємодії.

Застосування структурно-функціонального підходу «дало життя» численним складникам професійної успішності. На сьогоднішній день учені [2; 4] виокремлюють такі структурні елементи професійної успішності: інтелект, здібності, знання, вміння, навички, професійно важливі якості особистості, професійна компетентність, психологічна культура особистості, мотивація, воля, комунікаційний потенціал особистості, рівень її самовдосконалення, самооцінки, самоактуалізації, професійна поведінка, професійне спілкування, професійний досвід, готовність до змін тощо.

Отже, на основі вищезазначеного, можна стверджувати, що надзвичайно важливим і результативним буде застосування комплексного підходу до вивчення професійної успішності з визначенням її системоформувальних складників, умов, чинників та показників. У цьому плані перспективним видається застосування інтегративного підходу з урахуванням сучасних вимог до особистості та її професійної успішності.

На сьогодні проблема професійної успішності є актуальною, адже управління професійним розвитком вчителів є одним з аспектів діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, сферою діяльності методичної й

психологічної служб школи. Управління професійним розвитком потребує створення у закладі освіти акмеологічно-розвивального середовища, розвитку мотивації особистісно-професійного зростання вчителів, розроблення програми сприяння професійній успішності, пошуку шляхів цілеспрямованого впливу на формування акмесинергетичної позиції педагогів.

1.2. Нормативно-правові документи, які регламентують управління професійним розвитком вчителів

На початку ХХІ століття освіта утверджується як один із ключових чинників соціального та економічного розвитку суспільства. У Меморандумі Європейського Союзу з неперервної освіти, ухваленому у 2000 році, наголошується, що ефективний перехід до соціуму й економіки, заснованих на знаннях, можливий лише за умови впровадження принципів неперервного навчання, або навчання впродовж життя (lifelong learning). Це зумовлено усвідомленням того, що визначальною цінністю й основним ресурсом сучасного суспільства є особистість, спроможна до постійного оновлення знань, пошуку та засвоєння нової інформації, прийняття виважених і нестандартних рішень, тобто така, що перебуває в процесі безперервного професійного розвитку [28].

Згідно із Законом «Про професійний розвиток» до забезпечення професійного розвитку працівників долучаються також профспілки та їх об'єднання, організації роботодавців та їх об'єднання, які здійснюють громадський контроль за дотриманням вимог нормативно-правових актів у сфері професійного розвитку працівників та беруть участь у моніторингу ринку праці й прогнозуванні його розвитку, формуванні державного замовлення на підготовку фахівців (Про Професійний Розвиток, 2012, ст. 5, п. 1; Ст. 6, п. 4) [21].

В останні роки в Україні проведено значну роботу щодо реформування освітнього законодавства, зокрема, у сфері вищої та післядипломної освіти.

Проте досі недостатньо врегульовано правові засади розвитку професійного розвитку вчителів у системі післядипломної педагогічної освіти та управління цим процесом.

У Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») зазначено, що держава має створити умови для задоволення освітніх і професійних потреб громадян, надання кожному можливостей постійно вдосконалювати свою освіту, підвищувати професійний рівень. У п. 1 ст. 57 Закону України «Про освіту» йдеться про державні гарантії педагогічним працівникам, зокрема щодо підвищення їхньої кваліфікації не рідше одного разу на п'ять років [35].

«Статтею 29 Закону «Про освіту» післядипломну освіту віднесено до структури освіти України, а у ст. 47 подано визначення цього поняття: «післядипломна освіта – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її знань, умінь і навичок на основі здобутої раніше вищої освіти (спеціальності) або професійно-технічної освіти (професії) та практичного досвіду»» [38].

Дослідження науковців свідчать про важливу роль диференційованого підходу до професійного розвитку педагогів, Т. Ковбасюк [21] вбачає в диференційованому підході умову створення цілісної безперервної системи постійного науково методичного супроводу підтримки професійного розвитку педагога, запровадження таких форм роботи, які спонукають педагога до творчості, пошуку, самоосвіти, самовдосконалення.

Послідовний розвиток особистості, що навчається, на основі вдосконалення професійної діяльності є можливим за умови залучення педагогічних працівників до систематичного самоаналізу результатів власної роботи та співвіднесення цих результатів із сучасними досягненнями науки, соціального й професійного досвіду.

Диференційований підхід сприяє більш швидкій адаптації вчителя як суб'єкта навчання до актуальних соціальних вимог і створює умови для повноцінної реалізації його професійного, особистісного й творчого потенціалу.

В українському освітньому просторі значущість розвитку професійного та творчого потенціалу педагогів відображена в низці нормативно-правових документів, а доцільність застосування диференційованого підходу в цьому процесі обґрунтовується положеннями чинних нормативних актів.

«Стаття 3 Закону України «Про освіту» регламентує, що право громадян України на освіту забезпечується, зокрема, створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей, інтересів громадянина. Статтею 51 цього Закону до прав слухачів та інших суб'єктів навчання віднесено, у тому числі, вибір навчального закладу, форми навчання, освітньо-професійних та індивідуальних програм. Це дає можливість вчителю створити власну освітню траєкторію, виходячи з актуального та прогнозованого рівнів його професійного потенціалу».

«У розділі «Учасники навчально-виховного процесу» зазначеного нормативного акта конкретизовано права педагогічних працівників – вільний вибір форм, методів, засобів навчання, виявлення педагогічної ініціативи; підвищення кваліфікації, перепідготовка, вільний вибір змісту, програм, форм навчання, навчальних закладів, установ та організацій, що здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку тощо (п. 1 ст. 55), а також перелічено їхні обов'язки, серед яких – обов'язок постійно підвищувати професійний рівень, власну педагогічну майстерність (ст. 56). У п. 17 Національної доктрини розвитку освіти знаходимо положення про те, що безперервність освіти реалізується, зокрема, шляхом організації навчання відповідно до потреб особистості на базі закладів післядипломної освіти. Галузевою концепцією розвитку неперервної педагогічної освіти проголошено, що післядипломна педагогічна освіта здійснюється за багатоваріантними, різнорівневими освітніми програмами та проектами, які враховують наявний професійний досвід працівника» [37].

Зазначені законодавчі положення створюють підґрунтя для адміністративно-правового регулювання різних форм підвищення кваліфікації

педагогічних працівників з урахуванням диференційованого підходу та для розроблення варіативних освітніх програм.

З огляду на те, що формування й розвиток професійного потенціалу педагогів здійснюється в індивідуальному темпі кожного вчителя, організація цього процесу в закладах післядипломної освіти має ґрунтуватися на принципах диференціації, що знайшло відображення в чинному законодавстві України.

«Відповідно до п. 4.7 Типового положення про атестацію педагогічних працівників дозволяється здійснення атестації без додержання послідовності в присвоєнні кваліфікаційних категорій та строку проведення позачергової атестації для тих педагогів, які в міжатастаційний період підготували переможців всеукраїнських етапів учнівських олімпіад з базових навчальних предметів, всеукраїнських або міжнародних спортивних змагань, всеукраїнського конкурсу захисту науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук, а також для тих педагогів, які стали переможцями або лауреатами всеукраїнських конкурсів фахової майстерності, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним науковим ступенем, ученим (почесним) званням».

«Пунктом 3.28 зазначеного нормативного акта регламентовано проведення атестації без попереднього проходження підвищення кваліфікації для тих педагогів, яким у міжатастаційний період присуджено наукові ступені або присвоєно вчені звання, якщо їхня діяльність за профілем збігається з присудженим науковим ступенем або присвоєним вченим званням» [36].

Отже, створюються умови для врахування індивідуальних результатів професійної діяльності кожного педагога та подолання формального, уніфікованого підходу до оцінювання роботи вчителів, які по-різному виявляють готовність до розвитку власного професійного потенціалу. Такий підхід сприяє об'єктивнішій оцінці професійних досягнень і стимулює педагогів до активної самореалізації та безперервного професійного зростання.

Варто зазначити, що чинне законодавство передбачає розгалужену систему морального та матеріального стимулювання педагогічних працівників, які демонструють високий рівень професійної майстерності та систематично працюють над її вдосконаленням у процесі професійної діяльності. Нормативно-правові документи визначають різні форми заохочення, зокрема відзначення кращих педагогів відомчими нагородами Міністерства освіти і науки України, присвоєння почесних звань та інших форм суспільного визнання.

У нормативних документах, що регламентують порядок формування та нарахування заробітної плати працівників освіти, передбачено повноваження керівників закладів освіти щодо встановлення підвищених посадових окладів, преміювання, а також надання надбавок і доплат педагогам, які демонструють стабільну професійну активність та прагнення до високого рівня педагогічної майстерності. Водночас у разі зниження результативності педагогічної діяльності відповідні надбавки можуть бути зменшені або скасовані, що забезпечує диференційований і стимулювальний характер оплати праці [34].

«Педагогічні працівники, які отримали сертифікат, мають право на щомісячну доплату в розмірі 20% посадового окладу, пропорційно до обсягу педагогічного навантаження протягом строку дії сертифіката. Сертифікація педагогів стартувала в Україні як пілотний проект у 2019 році в межах реалізації реформи освітньої галузі «Нова українська школа». Ця процедура запроваджена на виконання статті 41 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII і статті 49 Закону України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX (далі — Закон про повну освіту). Процедура сертифікації здійснюється відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Положення про сертифікацію педагогічних працівників» від 27.12.2018 № 1190».

Подальшого уточнення та вдосконалення потребують правові засади оцінювання сформованості професійного потенціалу вчителів під час підвищення кваліфікації в закладі післядипломної освіти та правове

забезпечення, що буде відповідати адаптації до європейських освітніх стандартів згідно з сучасними викликами суспільства.

У цьому контексті особливо важливою стає роль Центрів професійного розвитку педагогічних працівників та інституту супервізії, які забезпечують цілісну систему методичного й професійного супроводу вчителя. Центри професійного розвитку, виконуючи функції консультативної та ресурсної підтримки, допомагають педагогам формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання, надають доступ до сучасних практик, інноваційних рішень та актуальних інструментів підвищення кваліфікації.

Інститут супервізії як розвиткова технологія європейського зразка, спрямований на рефлексивний аналіз педагогічної діяльності, підтримку вчителя у подоланні професійних труднощів, розвиток педагогічної майстерності й попередження професійного вигорання. Поєднання діяльності Центрів професійного розвитку та супервізії створює підґрунтя для формування сучасної моделі професійної підтримки вчителя, яка відповідає європейським вимогам якості освіти та сприяє забезпеченню професійної успішності педагогів у динамічних умовах сьогодення.

1.3. Чинники і засоби професійної успішності вчителів

Професійна успішність вчителя значною мірою визначається рівнем його внутрішньої мотивації та готовністю до постійного самовдосконалення. Мотиваційний компонент професійної успішності вчителя охоплює прагнення педагога розвивати власні компетентності, шукати ефективні та індивідуально зручні форми й механізми навчання, які відповідають його потребам та забезпечують автономність освітньої діяльності. Важливим чинником професійної успішності вчителя є здатність формулювати довгострокові цілі професійного розвитку, аналізувати власні досягнення та визначати напрями подальшого зростання. Такий підхід сприяє не лише підвищенню професійного

рівня, а й розвитку рефлексії та вмінню своєчасно коригувати власні дії відповідно до сучасних освітніх викликів.

На сучасному етапі проведено низку досліджень, які певним чином висвітлюють проблеми професійної успішності вчителя. Зокрема, у дослідженні Ю. Котенєвої [23] здійснено аналіз уявлень майбутніх вчителів щодо професійної кар'єри з позицій уявлень суб'єкта щодо власного шляху особистісного і професійного розвитку, визначено взаємозв'язок професійної кар'єри та професійної особистісної самореалізації, а саме вплив професійної кар'єри, надактивне пристосування людини в професії та простір для досягнення такої кар'єри.

Одним із ключових чинників професійної успішності сучасного вчителя є його акмеологічна спрямованість – орієнтація на досягнення найвищих результатів, постійний розвиток і подолання професійних труднощів. Такий підхід передбачає готовність вчителя виходити за межі звичної зони комфорту, удосконалювати власні уміння, аналізувати особисті освітні потреби та формувати стратегію саморозвитку. Важливою умовою успішності стає здатність вчителя до безперервного навчання, що дає можливість своєчасно оновлювати професійні й ціннісні орієнтири, сприймати інновації та адаптуватися до динамічних змін у сфері освіти [25].

Зважаючи на розгалуженість підходів до трактування змістової сутності, професійна успішність вчителя дедалі частіше розглядається не як сукупність окремих досягнень чи статусних ознак, а як комплексна реалізація ключових професійних компетентностей. Тому можна виокремити такі структурні компоненти професійної успішності вчителя:

- мотиваційно-ціннісний (мотивація досягнення, потреба в постійному саморозвитку, гуманістична спрямованість особистості);
- поведінковий (здібності до педагогічної діяльності, модель поведінки успішної особистості: впевненість у правильності педагогічних дій, відповідальність за прийняті рішення, емоційна стабільність, цілеспрямованість професійних дій вчителя);

- особистісний (якості успішної особистості, здатність до саморозвитку, самореалізації, самоефективність особистості тощо).

Процес формування мотиваційного компонента є найбільш тривалим, оскільки в особистісній сфері зміни відбуваються повільніше, ніж у сфері пізнання. Мотивація досягнення має бути підпорядкована пізнавальній мотивації, а не навпаки, оскільки це стримує професійний розвиток вчителя. Іншими словами, акцент треба робити не на тому, як вчитель діє, а на тому, що спонукає його до дії, заради чого вони здійснюють свої вчинки.

Поведінковий компонент професійної успішності вчителя охоплює зовнішні прояви його професійної діяльності, які свідчать про ефективність, компетентність і цілеспрямованість у роботі. Цей компонент відображає, як саме педагог реалізує свій внутрішній потенціал на практиці – через дії, стиль спілкування, взаємодію з учнями, батьками, колегами, а також участь у професійному розвитку.

Особистісний компонент професійної успішності – це сукупність індивідуальних якостей, мотивів, цінностей, установок і внутрішніх ресурсів педагога, які забезпечують не лише ефективне виконання професійних функцій, а й його самореалізацію, задоволення від праці та прагнення до постійного розвитку.

Зважаючи на складники професійно зумовленої структури особистості, І. Чугуєва [46] стверджує, що основними чинниками становлення професійної успішності вчителя є:

1. Соціально-педагогічна спрямованість особистості: гуманістична спрямованість, деонтологічна компетентність, мотивація досягнення (мотиви самодетермінації), стійкий інтерес до педагогічної діяльності;
2. Педагогічна компетентність: предметна, психолого-педагогічна, методична;
3. Професійно важливі якості вчителя: любов до дітей, гуманність, цілеспрямованість, толерантність, вимогливість, демократизм;

4. Професійно значущі психофізіологічні властивості вчителя: педагогічні здібності, емоційний інтелект, працездатність;
5. Соціальний інтелект та найбільш значущі для вчительської праці soft skills (вміння залагоджувати конфлікти, працювати в команді, управляти своїм часом, розуміння важливості deadline).

Важливо те, що традиційна (формальна) освіта, хоч і є фундаментом професійної підготовки, вже не здатна повною мірою забезпечити гнучкість і адаптивність вчителя до нових викликів. У зв'язку з цим усе більшого значення набуває неформальна освіта – самостійно обране навчання поза межами офіційної освітньої системи, яке є гнучким, мобільним та максимально орієнтованим на потреби особистості.

Освіта, яка розвиває особистість, соціальні та професійні компетентності людини, повинна ґрунтуватися на її навчанні протягом всього життя. У цьому полягає призначення неформальної освіти як інструмента для саморозвитку, отримання нових умінь та навичок, практичного досвіду [40].

Н. Гузій [12] розглядає професійну культуру вчителя як один із ключових чинників результативної педагогічної діяльності. Високий рівень професійної культури визначає якість освітнього процесу та впливає на авторитет педагога.

У контексті нашого дослідження важливою є позиція В. Сидоренко [42], яка полягає в тому, що науково-методична служба закладу освіти має виконувати важливу місію – супроводжувати вчителя на всіх етапах його професійного становлення, створюючи умови для розкриття творчого потенціалу.

Для вчителя неформальна освіта відкриває нові можливості для професійного зростання, обміну досвідом, оволодіння сучасними педагогічними технологіями, розширення кругозору, а головне – сприяє реалізації потреби в саморозвитку та самореалізації. Завдяки участі в тренінгах, онлайн-курсах, вебінарах, фахових спільнотах тощо, педагог формує і розвиває власну професійну ідентичність, підвищує мотивацію до навчання впродовж життя, що є важливим складником професійної успішності.

На сьогодні існує безліч освітніх платформ, які пропонують різні види неформальної освіти для майбутніх вчителів та вчителів, що вже працюють. Коротка їх характеристика представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Освітні платформи неформальної освіти для вчителів

№	Назва	Веб-адреса	Опис
1.	EdEra	https://www.ed-era.com/	Онлайн-освітня студія, що розробляє та впроваджує власні масові онлайн-курси для різних категорій слухачів.
2.	Prometheus	https://prometheus.org.ua/	Громадська онлайн-платформа, яка об'єднує курси українських фахівців і адаптовані переклади провідних зарубіжних освітніх програм.
3.	ВУМ (Відкритий Університет Майдану)	http://online.vum.org.ua/	Освітня ініціатива, спрямована на розвиток громадянського суспільства та формування ключових компетентностей, зокрема креативного мислення, інформаційної безпеки й медіаграмотності.
4.	Інша освіта	https://insha-osvita.org/	Некомерційна організація, що популяризує та розвиває ідеї неформальної освіти в Україні.
5.	Критичне мислення	https://www.criticalthinking.expert/najblyzhchi-podiyi/	Освітня платформа, яка проводить тренінги для педагогів з розвитку критичного мислення, педагогіки партнерства, дебатів та освіти для сталого розвитку.
6.	Навчай для України	https://teachforukraine.org/	Освітня програма підтримки молодих фахівців — випускників закладів вищої освіти, які розпочинають педагогічну діяльність.
7.	Міжнародний освітній центр	https://www.facebook.com/insight.net/	Платформа для проведення майстер-класів, присвячених сучасним методикам навчання, STEM-освіті та інтегративним педагогічним підходам.
8.	Learning Passport	https://ukraine.learningpassport.unicef.org/	Онлайн-платформа неформальної освіти з різноманітним освітнім контентом, корисним для особистісного й професійного розвитку.
9.	Освіторія	https://osvitoria.media/tag/onlajn-kurs/	Неприбуткова громадська спілка, діяльність якої спрямована на модернізацію та розвиток освіти в Україні.

10.	Академія талановитих керівників	https://training.academy/uk/atrkievidea	Освітній простір для обміну досвідом, ідеями та управлінськими практиками серед лідерів освітньої сфери.
11.	ВИЩЕ	http://gohigher.org/	Професійна спільнота, що організовує навчальні заходи та тренінги для викладачів і освітян.
12.	Асоціація музичних педагогів України	https://www.facebook.com/musicmastersukraine/	Комунікативний та освітній простір для підтримки, натхнення й професійного розвитку музичних педагогів.
13.	Орф Шульверк Асоціація України	http://www.orff-ua.com/index.html	Організація, діяльність якої спрямована на поширення та впровадження активного орф-підходу в освітній практиці.
14.	ЦОІТ «Гармонія»	https://www.harmoniya.kiev.ua/ukr	Організація, що сприяє підвищенню професійної компетентності освітян і розвитку мистецько-творчого потенціалу.
15.	Прогресильні	https://www.facebook.com/progresylni/ https://progresylni.org/	Спільнота освітян, громадських активістів і студентів, об'єднаних ідеєю якісних змін в освіті.
16.	Центр неформальної освіти	https://www.facebook.com/	Громадська організація, що розвиває освіту дорослих та підтримує конкурентне середовище у сфері неформального навчання.
17.	Онлайн-платформа неформальної освіти	https://learnlifelong.net/	Платформа, спрямована на формування культури навчання впродовж життя та популяризацію освітніх можливостей в Україні.
18.	EdCamp Ukraine	https://www.edcamp.org.ua/miniedcamps20192020	Професійна спільнота педагогів, яка підтримує партисипативне підвищення кваліфікації через (не)конференції та освітні події.
19.	АХАЛАР	http://ahalar.org/	Організація, що реалізує освітні програми з розвитку лідерства, соціальної відповідальності та підтримки молодих талантів.
20.	TEDx	https://m.facebook.com/TEDxChernihiv/about	Платформа локальних незалежних подій для поширення ідей, досвіду та інновацій у форматі TED.
21.	Академія креативності «Unicorn»	https://www.facebook.com/unicorn.chernihiv/	Інноваційний осередок неформальної освіти, що організовує тренінги, фестивалі та освітні проекти регіонального рівня.

Професійна успішність вчителя формується під впливом сукупності чинників, серед яких ключову роль відіграють особистісні якості, мотивація до

саморозвитку, рівень професійної компетентності, підтримка з боку колег та адміністрації, а також можливості для формальної й неформальної освіти.

До ефективних засобів досягнення професійної успішності належать підвищення кваліфікації, участь у педагогічних спільнотах, упровадження інноваційних методик, самоосвіта й рефлексія власної діяльності. Саме поєднання внутрішніх ресурсів вчителя та зовнішньої підтримки створює умови для його сталого професійного зростання та успішної реалізації в освітньому середовищі.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ УСПІШНІСТЮ ВЧИТЕЛІВ

2.1. Стан управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладах загальної середньої освіти

У сучасних умовах якість загальної середньої освіти значною мірою залежить від рівня професійної компетентності, мотивації та здатності педагогів до постійного саморозвитку й адаптації до нових вимог суспільства.

Професійна успішність вчителя визначається не лише результатами учнів, а й здатністю застосовувати інноваційні методи, критично мислити та брати участь у професійних спільнотах. Водночас цьому перешкоджають обмежені ресурси для підвищення кваліфікації, недостатня управлінська підтримка й низька мотивація до самоосвіти. Ефективне управління цим процесом передбачає створення умов для розвитку кадрового потенціалу, наставництва та моніторингу професійних досягнень. Дослідження стану управління процесом забезпечення професійної успішності дає змогу визначити напрями вдосконалення й підвищення якості освіти відповідно до сучасних вимог [16].

Перші спроби аналізу управління процесом забезпечення педагогічної майстерності вчителів закладів загальної середньої освіти були започатковані ще в 70-80-х роках минулого століття. З'ясовано, що специфічність педагогічного управління виявляється в особливостях керівництва цим процесом, в основі якого повинно бути гармонійне поєднання навіювання, переконання, пояснення та створення умов для взаємодії зовнішніх і внутрішніх спонукальних чинників.

Дослідники дали дефініцію основного поняття «педагогічне стимулювання», визначили специфічні ознаки стимулу як основної категорії педагогічного стимулювання, сформулювали загальні положення та принципи процесу. Проаналізували його структуру і створили класифікацію педагогічних стимулів, яка дає підставу стверджувати, що педагогічне стимулювання –

відкрита динамічна система взаємодіючих і взаємопроникаючих стимулів [34, с. 31].

Професійний розвиток вчителів є процесом, який починається на етапі професійної підготовки в умовах закладу вищої освіти і триває впродовж всієї життєдіяльності педагога [56, с. 155].

У працях сучасних дослідників порушується важлива проблема – створення умов для професійного розвитку педагога. Г. Литвинюк [24] наголошує, що ефективність педагогічного стимулювання значною мірою залежить від особистісних особливостей вчителя, зокрема від рівня його самооцінки. Особливої уваги потребують педагоги з низькою самооцінкою, оскільки саме вони частіше відчують труднощі у професійному зростанні.

Педагогічна діяльність є багатогранною і психологічно складною, оскільки потребує від вчителя реалізації різних аспектів особистості. Попри те що сама робота вчителя має управлінський характер, вона водночас вимагає чіткого управління з боку адміністрації та постійного вдосконалення.

У контексті нової філософії освіти особливо актуальною стає підготовка педагога нового типу – гуманіста, здатного до рефлексії, саморозвитку, творчого осмислення професійних завдань. Проте на практиці педагогічні колективи далеко не завжди відповідають цьому ідеалу: різний рівень мотивації, професійної культури та особистісного розвитку створює виклики для управління й організації ефективної роботи. Саме тому роль керівника закладу освіти полягає у підтримці, спрямуванні та створенні сприятливих умов для професійного зростання кожного вчителя.

У сучасних закладах загальної середньої освіти велике значення надається створенню системи безперервного професійного розвитку для вчителів: це участь у тренінгах, семінарах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації, освоєння нових методик і цифрових інструментів. Така практика дає змогу педагогам оновлювати свої знання, освоювати інноваційні освітні підходи, адекватно реагувати на зміни у навчальному процесі та підтримувати професійну компетентність.

Водночас ефективний розвиток вчителів неможливий без методичного супроводу та психологічної підтримки: створення методичних об'єднань і творчих груп, наставництво для молодих вчителів, коучинги, обмін досвідом, спільне планування та аналіз уроків, а також увага до емоційного стану, мотивації та індивідуальних цінностей кожного педагога. Це сприяє формуванню згуртованого педагогічного колективу, професійного середовища, де педагог може розвивати свій потенціал, адаптовуватися до нових викликів і залишатися вмотивованим.

Прикладом є діяльність ТНБК «Школа-ліцей №6 ім. Назарія Яремчука», де вчителі долучаються до онлайн-спільноти освітнього порталу для обміну авторськими методичними розробками й матеріалами. Це дає їм можливість не лише підвищувати свою професійну майстерність, а й знаходити нові ідеї для уроків, отримувати зворотний зв'язок і співпрацювати з колегами. Така практика – реальне свідчення того, як школа підтримує професійний та творчий розвиток вчителів, стимулює їх до інновацій і взаємного професійного збагачення.

Водночас здійснений аналіз практики управління професійним розвитком вчителів у закладах загальної середньої освіти засвідчує наявність низки системних проблем. Передусім йдеться про недостатню узгодженість управлінських рішень із реальними потребами вчителів. Часто професійне зростання вчителів обмежується формальним проходженням курсів підвищення кваліфікації, що не завжди забезпечує набуття нових компетентностей або розвиток індивідуальних професійних траєкторій.

Важливою залишається і проблема нерівномірного доступу педагогів до можливостей професійного розвитку. У сільських школах або закладах із малим кадровим складом вчителі мають менше можливостей брати участь у тренінгах, майстер-класах чи професійних спільнотах, що призводить до суттєвих відмінностей у рівні їх професійної успішності. Крім того, спостерігається недостатність системи внутрішнього моніторингу професійного

зростання педагогів: часто відсутні інструменти оцінювання результативності, індивідуальних досягнень та рівня мотивації.

Окремої уваги потребує питання інституційної культури закладу освіти. Вчителі охочіше долучаються до інновацій та саморозвитку, якщо в педагогічному колективі створено атмосферу підтримки, взаємоповаги та партнерства. У колективах із низьким рівнем довіри та надмірно авторитарним стилем управління вчителі нерідко демонструють професійне вигорання, зниження мотивації та опір будь-яким змінам. Отже, ефективність управління процесом забезпечення професійної успішності значною мірою залежить від здатності керівника закладу освіти формувати сприятливий соціально-психологічний клімат і спрямовувати педагогічний колектив на досягнення спільної мети.

У сучасних умовах важливо також запроваджувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку вчителів, що передбачають врахування їхніх професійних потреб, особистісних можливостей та кар'єрних очікувань. Такий підхід відповідає вимогам Нової української школи й спрямований на підвищення гнучкості та результативності управлінських рішень. Керівник має виступати модератором розвитку, забезпечуючи педагогам доступ до сучасних ресурсів, наставницької підтримки та можливостей професійного зростання.

Отже, управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів потребує подальшого вдосконалення. Підвищення ефективності цього процесу можливе за умови поєднання науково обґрунтованих управлінських стратегій, розвитку культури співпраці, систематичного моніторингу професійних досягнень педагогів та впровадження індивідуалізованих підходів. У комплексі ці заходи сприятимуть формуванню успішного вчителя нового покоління, здатного ефективно працювати в умовах модернізації української школи та відповідати сучасним суспільним викликам.

2.2. Аналіз чинників, які впливають на управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти

Розвиток мотиваційної сфери педагога посідає центральне місце в сучасній педагогічній науці, оскільки є важливим аспектом професійного становлення та суспільно значущим чинником ефективності освіти. Формування внутрішньої мотивації майбутніх і практикуючих вчителів передбачає становлення професійних цінностей, ідеалів, стійких орієнтацій і педагогічної спрямованості. Мотиваційна сфера професійного розвитку є багатокомпонентною системою, в якій окремі елементи постійно змінюються, взаємодіють і впливають один на одного. Мотиви професійної діяльності відображають домінантні інтереси вчителя, його ставлення до різних аспектів педагогічної практики.

З позицій акмеологічного підходу становлення професійної успішності педагога зумовлюється поєднанням кількох груп чинників: індивідуальних здібностей до педагогічної діяльності, рівня професійної компетентності, внутрішньої мотивації до обраної професії, гуманістичної спрямованості та особистісних якостей (чесності, відповідальності, наполегливості, працездатності тощо). Не менш важливими є й зовнішні умови — створення безпечного й підтримувального освітнього середовища, співпраця в педагогічному колективі, наявність наставництва та можливостей для розвитку вчителів.

У наукових дослідженнях представлено акмеологічні моделі сучасного педагога, які розкривають зміст і структуру його професійного зростання. Зокрема, модель, запропонована Г. Даниловою [13] вміщує три ключові блоки:

- компетентнісний, що охоплює психолого-педагогічні, соціальні, теоретичні та методичні знання, а також практичні вміння й педагогічні здібності;

– особистісно-орієнтаційний, який характеризує прогрес вчителя від образу «Я – реальний» до «Я – перспективний (ідеальний)» через механізми самореалізації й рефлексії;

– морально-духовний, що передбачає сформованість моральної свідомості, здатність підтримувати етичні стосунки та здійснювати професійну діяльність на основі гуманістичних принципів.

У моделі В. Максимової [26] центральне місце займає професійна, особистісна та духовна зрілість педагога. Науковець визначає професійну зрілість як готовність вчителя до інноваційної діяльності, що проявляється через систему знань і вмінь, педагогічну майстерність та стійку педагогічну спрямованість, яка забезпечує мотиваційну стабільність і позитивне ставлення до професії.

Попри різні акценти, моделі Г. Данилової та В. Максимової є концептуально близькими: обидві демонструють взаємозв'язок професійної компетентності, особистісних якостей і мотиваційної сфери, підкреслюють важливість духовно-морального розвитку й орієнтації на самовдосконалення.

На підставі узагальнення досліджень та базові положення згаданих моделей, у дослідженні пропонуємо власне бачення структури професійної успішності сучасного вчителя. Професійна успішність охоплює чотири взаємопов'язані компоненти:

1. Професійно-компетентнісний компонент

Представляє систему спеціальних, психолого-педагогічних, методичних і цифрових компетентностей, здатність до адаптації та використання інноваційних практик, уміння рефлексувати власну діяльність.

2. Мотиваційно-ціннісний компонент

Відображає внутрішню спрямованість педагога на професійну діяльність, стійкість мотивації, наявність гуманістичних цінностей, орієнтацію на розвиток учня й власне професійне зростання, відповідальність та готовність до прояву ініціативності.

3. Особистісно-акмеологічний компонент

Охоплює особистісні якості, що забезпечують рух до професійних вершин: самостійність, цілеспрямованість, емоційну зрілість, здатність до саморегуляції, стресостійкість, рефлексію й самовдосконалення.

4. Соціально-професійний компонент

Визначає здатність педагога до конструктивної взаємодії у професійному середовищі, участі у педагогічних спільнотах, уміння працювати в команді, будувати партнерські взаємини з учнями, колегами та батьками; передбачає також підтримку з боку освітньої установи та безпечне середовище для професійної самореалізації.

Виокремлені компоненти професійної успішності вчителя враховано під час розроблення моделі управління процесом забезпечення професійної успішності педагога та слугували основою для розроблення тренінгу для сприяння в забезпеченні професійної успішності в закладі загальної середньої освіти.

Управлінська практика свідчить, що вчителів мотивують різними чинники, адже кожен співробітник має власні потреби, очікування та професійні цілі. Ефективний керівник закладу загальної середньої освіти має не лише розуміти ці індивідуальні особливості, а й будувати систему мотивації таким чином, щоб вона відповідала потребам конкретних педагогів. Глибше усвідомлення соціально-психологічних типів працівників дає змогу формувати адресні механізми підтримки, створювати комфортні умови роботи й стимулювати професійне зростання кожного вчителя.

На підставі вивчення освітньої практики та з урахуванням конкретних реалій й особливостей управлінської діяльності нами узагальнено та згруповано методи для розвитку мотивації професійного зростання вчителів, які можуть допомогти керівникам закладів загальної середньої освіти цілеспрямовано впливати на професійне зростання педагогів та створювати умови для забезпечення їх професійної успішності вчителів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Методи діяльності керівників закладу загальної середньої освіти для розвитку мотивації професійного зростання вчителів

Група методів	Потреби та мотиви педагогів	Способи та прийоми мотивування
1. Організаційно-адміністративні методи	– Потреба в чітких правилах і структурі; – мотив відповідальності; – прагнення до стабільності та передбачуваності.	– Чітке визначення функціональних обов'язків; – прозоре планування діяльності; – делегування повноважень відповідно до компетенцій; – раціональний розподіл навантаження.
2. Економічні (матеріальні) методи	– Потреба в гідній оплаті праці; – мотив отримання матеріальних бонусів; – прагнення до фінансової стабільності.	– Преміювання за досягнення; – надбавки за інноваційність та ініціативність; – матеріальна підтримка участі в конкурсах та курсах підвищення кваліфікації.
3. Соціально-психологічні методи	– Потреба у визнанні та приналежності; – мотив спілкування й підтримки; – прагнення до позитивного мікроклімату.	– Публічне визнання успіхів (на педрадах, сайті школи); – формування команд та творчих груп; – наставництво, підтримка молодих педагогів; – проведення неформальних командних подій.
4. Професійно-розвивальні методи	– Потреба в самореалізації; – мотив професійного зростання; – прагнення до компетентності та майстерності.	– Індивідуальні траєкторії професійного розвитку; – участь у тренінгах, семінарах, майстер-класах; – стимулювання творчості та педагогічних інновацій; – підтримка авторських ідей та проєктів.
5. Морально-ціннісні методи	– Потреба у повазі та довірі; – мотив служіння, гуманістична спрямованість; – прагнення до етичної взаємодії.	– Дотримання принципів педагогічної етики керівником; – побудова морально-зразкової поведінки; – формування культури довіри та партнерства; – підтримка морального авторитету педагога.
6. Методи підтримки автономії	– Потреба у свободі й творчості;	– Надання можливості самостійно обирати форми й методи роботи;

та ініціативи	– мотив впливу на рішення; – прагнення до самостійності.	– залучення педагогів до прийняття управлінських рішень; – підтримка інноваційних проектів.
7. Методи запобігання професійному вигоранню	– Потреба у безпеці та благополуччі; – мотив збереження емоційних ресурсів; – прагнення до балансу між роботою і відпочинком.	– Організація психологічної підтримки; – корекція надмірного навантаження; – створення комфортного середовища; – розвиток корпоративного добробуту.

Ефективність управлінського впливу забезпечується лише тоді, коли керівник гармонійно поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи підтримки персоналу. Комплексний підхід дає змогу охопити різні потреби й мотиви вчителів, створити умови не лише для стимулювання їхньої діяльності, а й для довготривалого професійного зростання й досягнення «акме» у педагогічній діяльності..

Водночас важливо враховувати індивідуальні особливості кожного вчителя: рівень його професійної готовності до здійснення педагогічної діяльності в умовах змін, емоційний стан, прагнення до самореалізації та особистісні цінності. Тому керівник закладу освіти має гнучко комбінувати методи мотивування, адаптуючи їх до конкретної ситуації та потреб колективу. Такий підхід дасть змогу сформувати стійку позитивну мотивацію, прагнення до постійного особистісно-професійного зростання й саморозвитку, бажання досягати професійного успіху, забезпечити стабільне підвищення рівня професійної компетентності всього педагогічного колективу.

2.3. Діагностика стану управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів

Діагностика у системі управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів передбачає цілеспрямоване виявлення рівня компетентностей, умов праці, мотиваційних чинників та ефективності управлінських рішень, що впливають на розвиток педагогічного персоналу. Вона дає можливість встановити актуальний стан, визначити проблемні зони та сформулювати стратегію подальшого професійного зростання.

Основні цілі діагностики

1. Виявити рівень професійної компетентності вчителів (методичної, психологічної, цифрової, комунікативної).
2. Оцінити умови, створені адміністрацією, для розвитку успішності педагогів (підтримка, можливості підвищення кваліфікації, атмосфера в колективі).
3. Встановити рівень професійної мотивації та чинники, що її визначають.
4. З'ясувати ефективність управлінських механізмів (менторство, наставництво, стратегічне планування, моніторинг результатів).
5. Визначити резерви та проблеми, що стримують зростання педагогів.

Отже, діагностика стану управління професійною успішністю вчителів є ключовим інструментом для підвищення результативності педагогічної діяльності та ефективності управлінських рішень у закладі загальної середньої освіти. Комплексний підхід до її проведення дає можливість не лише отримати об'єктивну картину рівня професійного розвитку педагогів, а й виявити чинники, що сприяють або перешкоджають їхній успішності.

З урахуванням визначених цілей діагностичний процес має охоплювати оцінювання професійних компетентностей вчителів, аналіз умов організації праці, вивчення мотиваційної сфери, а також визначення результативності управлінських механізмів, що впливають на професійне зростання вчителів. Отримані дані слугують підґрунтям для формування індивідуальних та

колективних траєкторій розвитку, удосконалення управлінських стратегій і підвищення загальної якості освітнього середовища.

Для систематизації зазначених елементів та забезпечення цілісного бачення діагностичного процесу доцільно представити модель діагностики стану управління професійною успішністю вчителів, яка структуровано відображає основні компоненти, методи, критерії та результати діагностики. Подана нижче схема є узагальненим і логічно вибудованим відображенням діагностичного процесу (рис.2.1).

ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ

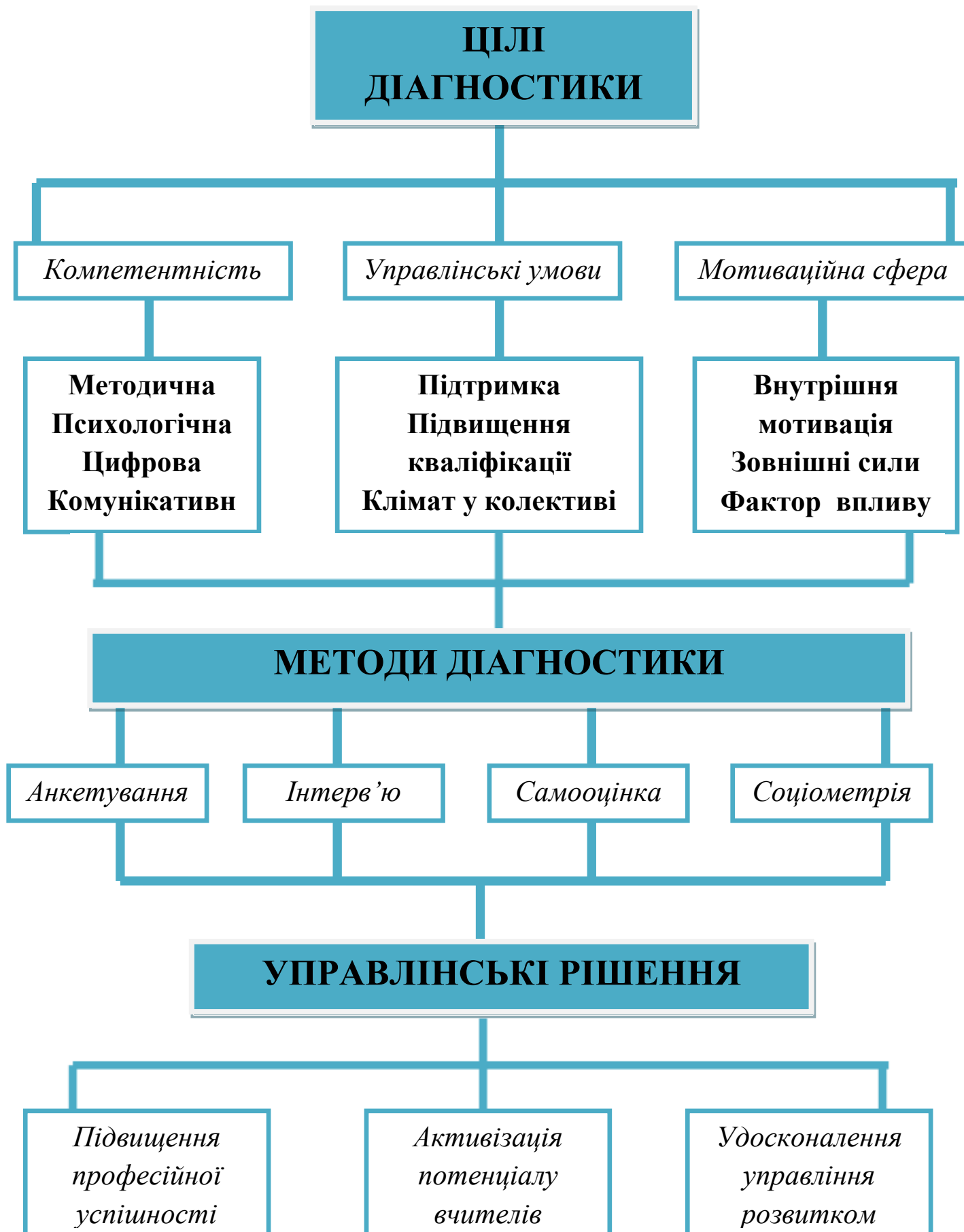


Рис. 2.1. Діагностика стану управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів

Представлена схема відображає систему діагностики стану управління професійною успішністю вчителів. У центрі уваги знаходяться три основні цілі діагностики: компетентність педагога, управлінські умови та мотиваційна сфера. Кожна з них розкривається через ключові складники: компетентність містить методичний, психологічний, цифровий та комунікативний аспекти; управлінські умови охоплюють підтримку, підвищення кваліфікації та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; мотиваційна сфера – внутрішню мотивацію, вплив зовнішніх чинників та силу впливу на професійну діяльність.

Діагностика здійснюється за допомогою таких методів, як анкетування, інтерв'ю, самооцінка та соціометрія, що дозволяють комплексно оцінити стан професійної діяльності вчителя. Отримані результати стають підґрунтям для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення професійної успішності вчителів. Це може передбачати активізацію потенціалу вчителя, удосконалення управління його професійним розвитком та створення умов для всебічного вдосконалення педагогічної діяльності. Такий підхід забезпечує цілісну систему управління, що сприяє зростанню ефективності роботи педагогічних кадрів та сприяє забезпеченню їх професійної успішності.

РОЗДІЛ III.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти

Модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти являє собою цілісну, динамічну та взаємопов'язану систему організаційних, управлінських, психологічних і педагогічних механізмів, спрямованих на створення умов для професійного зростання, розвитку компетентностей та досягнення високих результатів педагогічної діяльності.

Модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів розроблена на підставі здійсненого аналізу наукової літератури і реального стану освітньої практики, а також на основі результатів анкетування вчителів (додаток А), проведеного з метою виявлення їхніх професійних потреб, рівня мотивації, труднощів у діяльності та очікувань щодо організаційно-методичної підтримки. Отримані дані дали змогу визначити ключові чинники, які впливають на професійне зростання педагогів, і стали підґрунтям для формування структурних компонентів моделі, цілей, функцій та механізмів реалізації.

Представляємо результати проведеного опитування.

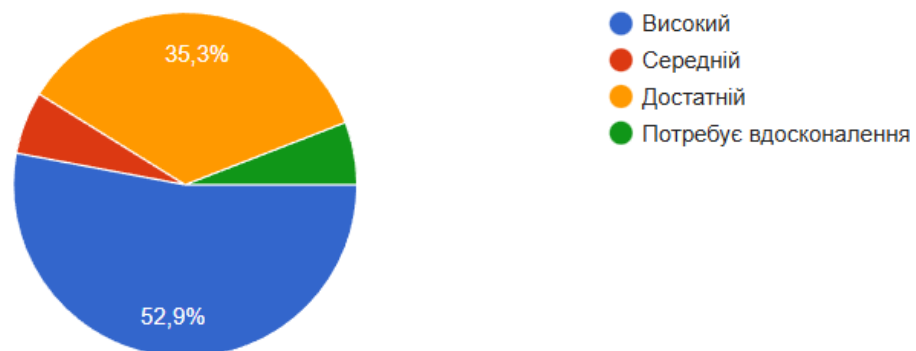


Рис.3.1. Результати відповідей на питання «Як ви оцінюєте свій загальний рівень професійної компетентності?»

Більшість респондентів оцінюють свій рівень професійної компетентності як високий або достатній. Це свідчить про загальну впевненість педагогів у власних професійних навичках.

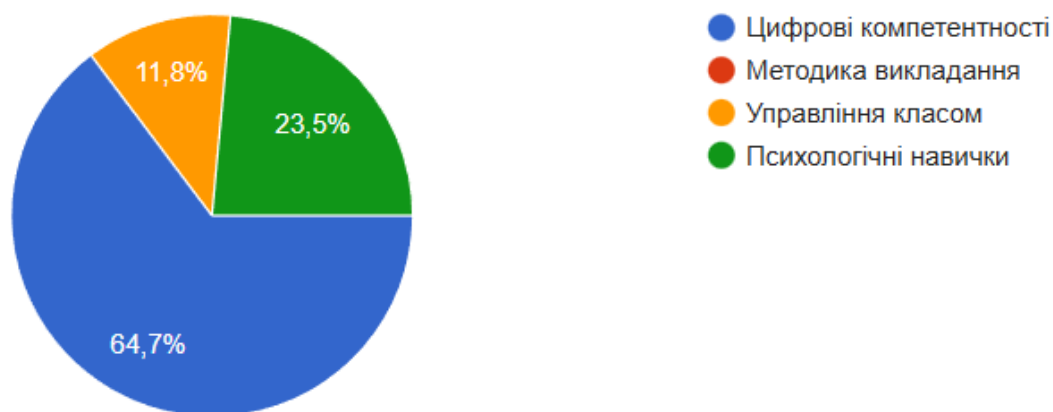


Рис.3.2. Результати відповідей на питання «У яких напрямках професійної діяльності ви відчуваєте потребу в подальшому розвитку?»

Найбільшу потребу педагоги відчують у розвитку цифрових компетентностей. Це відображає сучасні вимоги освітнього процесу й необхідність упевнено працювати з цифровими інструментами.

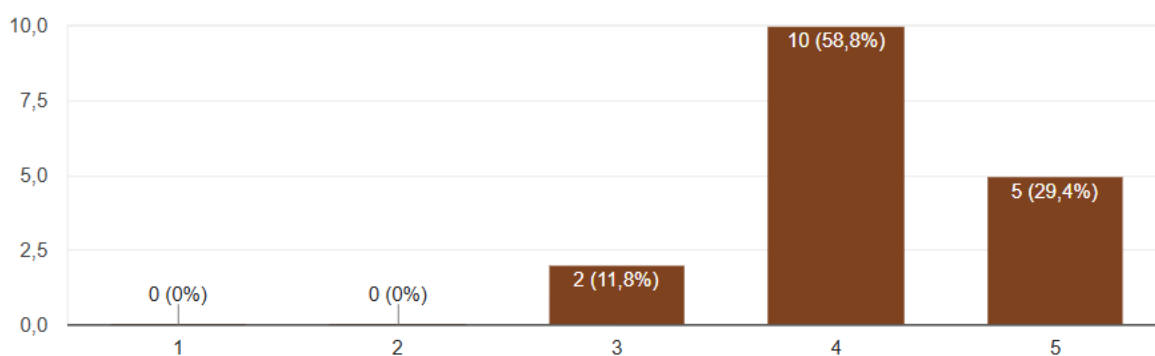


Рис.3.3. Результати відповідей на питання «Наскільки ви вмотивовані до професійного зростання?»

Переважаюча частина респондентів є достатньо вмотивованими (1- не вмотивовані, 5- сильна мотивація) до професійного зростання. Це демонструє прагнення вчителів до постійного самовдосконалення.

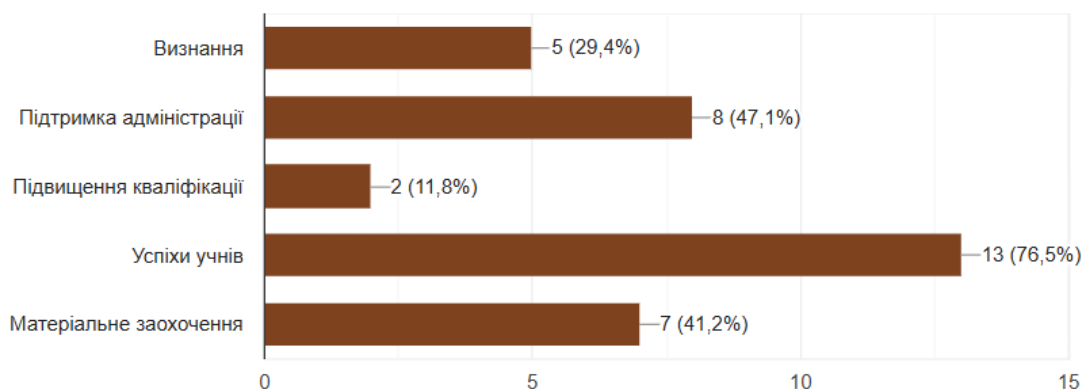


Рис.3.4. Результати відповідей на питання «Які чинники найбільше стимулюють вашу професійну активність?»

Як свідчать результати відповіді на це питання, найбільший вплив на професійну активність мають умови праці та підтримка адміністрації. Це свідчить про важливість сприятливого освітнього середовища та належного управлінського супроводу.

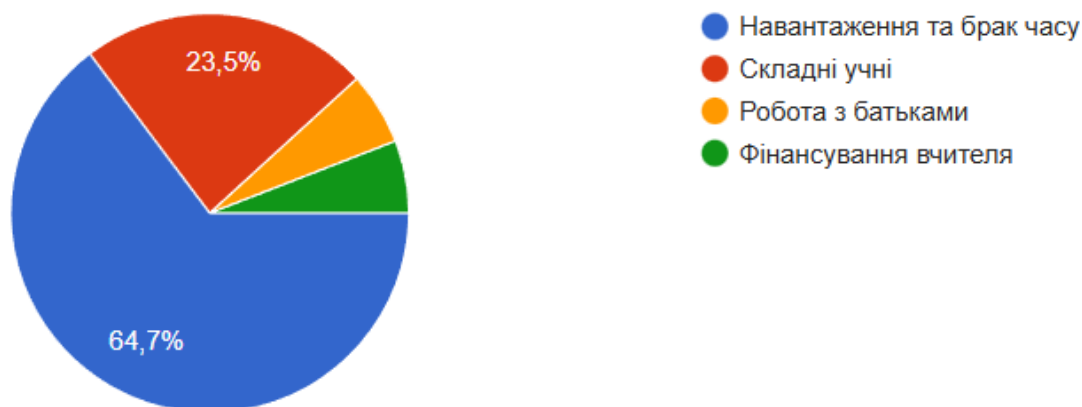


Рис.3.5. Результати відповідей на питання «З якими труднощами у професійній діяльності ви стикаєтеся найчастіше?»

Як видно із рисунка, найчастіше вчителі стикаються з проблемами величезного навантаження та браком часу. Такі дані відповідей на питання підкреслюють актуальність проблеми оптимізації робочого графіка вчителів.

Результати діагностики свідчать, що професійна компетентність більшості вчителів перебуває на середньому та достатньому рівнях, що вказує на стабільний потенціал, але й на потребу в цілеспрямованій підтримці для підвищення майстерності й досягнення професійного успіху.

Отже, результати опитування дали змогу виявити, що найбільш вираженими є запити на розвиток цифрових компетентностей. Мотивація до професійного зростання значною мірою залежить від успіхів учнів та підтримки адміністрації, що підкреслює важливість позитивного соціально-психологічного клімату в закладі освіти. Водночас матеріально-технічні умови та можливості для підвищення кваліфікації є ключовими чинниками, що стимулюють професійну активність вчителів. Значна частина педагогів стикається з надмірним навантаженням і браком часу, а також труднощами у взаємодії з учнями та батьками. Це свідчить про те, що організаційні, психологічні та комунікативні аспекти діяльності потребують додаткової уваги.

На підставі здійсненого наукового аналізу проблеми управління процесом забезпечення в закладах загальної середньої освіти та з урахуванням вище зазначеного створено модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів (рис.3.6.).

Представлена модель є цілісною системою, спрямованою на створення сприятливих умов для професійного зростання вчителів.



Рис.3.6 Модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти

Запропонована модель складається із трьох взаємопов'язаних блоків:

Цільовий блок задає стратегічний напрям розвитку, окреслюючи ключові пріоритети – підвищення професійної компетентності, розвиток методичних, цифрових та психологічних умінь, а також посилення мотивації вчителів. Він визначає орієнтири, на які мають бути спрямовані подальші дії в системі управління досліджуваним процесом.

Змістовий блок конкретизує, через які практичні заходи реалізуються окреслені цілі. У ньому зосереджено заходи зі зменшення навантаження, розвитку цифрової грамотності та підтримки педагогічних ініціатив. Важливою складовою стає й робота з конфліктами та регулярний моніторинг професійних умінь, що забезпечує стабільність і передбачуваність розвитку. Основу цього блоку становить програма сприяння професійній успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

Функціональний блок описує механізми, які забезпечують ефективну реалізацію змістових компонентів: планування, організацію ресурсного забезпечення, мотивацію, координацію та контроль. Саме він перетворює наміри на послідовні управлінські дії й забезпечує постійне вдосконалення системи.

Реалізація моделі спирається на різні групи механізмів, які взаємодоповнюють один одного й забезпечують цілісність управлінського процесу:

- діагностично-аналітичні процедури дають змогу своєчасно виявляти потреби педагогів та визначати напрями їхнього розвитку; індивідуалізація професійного зростання, у свою чергу, забезпечує рух кожного вчителя власною освітньою траєкторією;
- наставницькі підходи й взаємонавчання сприяють підтримці та ефективному обміну досвідом;
- формування відкритого освітнього середовища створює умови для творчої співпраці та доступу до сучасних ресурсів;

- цифровізація педагогічної діяльності, своєю чергою, розширює можливості для безперервного навчання;
- оптимізація навантаження вчителів допомагає зменшити ризики професійного вигорання й підвищити якість роботи;
- стимулювальні механізми, безумовно, підтримують мотивацію та ініціативність вчителів.

У комплексі ці механізми забезпечують ефективне функціонування моделі та сприяють сталому професійному розвитку вчителя й забезпеченню його успішності у закладі загальної середньої освіти.

Очікувані результати є підтвердженням ефективності запропонованої структури: підвищення професійної компетентності, мотивації, якості освітнього процесу та формування позитивного акмеологічного освітнього середовища. Запропонована модель дає можливість своєчасно реагувати на потреби вчителів і забезпечує умови для їх стабільного професійного успіху.

3.2. Програма сприяння професійній успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти

Програма сприяння професійній успішності вчителів спрямована на створення умов для їхнього сталого професійного розвитку, підвищення мотивації, розширення компетентностей та формування позитивного освітнього середовища. Її реалізація ґрунтується на принципах педагогічного партнерства, безперервності освіти, самоактуалізації та індивідуалізації професійної траєкторії вчителя.

Метою запропонованої програми є формування ефективної системи безперервного професійного зростання вчителів, яка сприятиме зміцненню їхнього потенціалу, підвищенню мотивації, удосконаленню професійних умінь, а також створенню умов для інноваційної діяльності та педагогічної творчості. Така система передбачає не лише традиційну методичну роботу, а й

упровадження нових форм навчання, наставництва, психологічної підтримки та механізмів визнання професійних досягнень.

Реалізація програми починається зі створення умов для професійно-методичного розвитку вчителів. Заклад загальної середньої освіти забезпечує їм можливість проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у вебінарах, майстер-класах, педагогічних форумах, EdCamp-подіях та фахових конкурсах. Робота методичних об'єднань і творчих груп спрямовується на впровадження сучасних освітніх технологій — зокрема, компетентнісного навчання, STEM/STEAM-підходів, проєктних методів, інтерактивного та змішаного навчання. Організуються методичні воркшопи, де вчителі не лише опановують цифрові інструменти, але й аналізують власний досвід, розв'язують професійні кейси та працюють над вдосконаленням якості навчально-виховного процесу.

Важливим складником програми є підтримка індивідуальної професійної траєкторії кожного вчителя. Педагоги розробляють індивідуальні плани професійного зростання, що враховують їхні сильні сторони, потреби та перспективи розвитку. Використовуються інструменти самооцінювання, ведення професійного портфоліо, участь у сертифікації педагогічних працівників. Особливої уваги заслуговує система наставництва: за молодими спеціалістами закріплюються досвідчені вчителі-ментори, які допомагають адаптуватися в професії, підтримують під час підготовки уроків, розвитку професійної поведінки, взаємодії з учнями та батьками.

Психологічна підтримка вчителів є окремим напрямом програми, адже професійна успішність неможлива без емоційної стабільності, навичок саморегуляції та здорового, сприятливого робочого середовища. У закладі освіти організуються тренінги з розвитку стресостійкості, управління часом, профілактики професійного вигорання, формування позитивної комунікації та лідерських навичок. Працюють групи психологічної підтримки, де вчителі можуть обговорювати труднощі професійної діяльності, отримувати консультації та інструменти для подолання стресу. Формується культура

педагогічної взаємодопомоги, в якій колеги підтримують один одного та діляться власними ресурсними практиками.

Важливим аспектом є стимулювання інноваційної діяльності вчителів. У межах програми педагоги залучаються до розробки авторських уроків, освітніх програм, міні-проектів, проводять експериментальні заняття з використанням цифрових ресурсів, інтерактивних панелей, онлайн-платформ, AR/VR-технологій, робототехніки. Заклад освіти виступає як інноваційний простір, у якому підтримується будь-яка ініціатива, здатна вдосконалити освітній процес і підвищити мотивацію учнів. Регулярні обміни педагогічними кейсами, взаємовідвідування уроків і професійні діалоги допомагають поширювати успішний досвід і формувати культуру відкритості.

Не менш важливим є забезпечення мотивації педагогічних працівників та системи визнання їхніх досягнень. Для цього у закладі освіти впроваджуються внутрішні відзнаки за професійні успіхи, створюється традиція публічного відзначення талантів і результативних практик на педагогічних радах, методичних заходах та інформаційних ресурсах закладу. Заохочується участь у грантах, конкурсах та проектній діяльності, що дає можливість вчителям розширювати професійні горизонти, отримувати нові ресурси та підвищувати престиж професії (рис.3.7).

Запровадження такої програми забезпечує низку позитивних результатів: підвищення рівня педагогічної майстерності та інноваційності, покращення якості освітнього процесу, зміцнення професійної мотивації та задоволеності роботою, зменшення проявів професійного вигорання та формування в закладі активної педагогічної спільноти. Вчителі почуваються психологічно захищеними, професійно підтриманими й упевненими у власних можливостях, що позитивно позначається на їхній діяльності та розвитку учнів.

Запровадження такої програми забезпечує низку позитивних результатів: підвищення рівня педагогічної майстерності та інноваційності, покращення якості освітнього процесу, зміцнення професійної мотивації та задоволеності роботою, зменшення проявів професійного вигорання та формування в закладі

активної педагогічної спільноти. Вчителі почуваються психологічно захищеними, професійно підтриманими й упевненими у власних можливостях, що позитивно позначається на їхній діяльності та розвитку учнів.

ПРОГРАМА СПРИЯННЯ ПРОФЕСІЙНІЙ УСПІШНОСТІ ВЧИТЕЛІВ

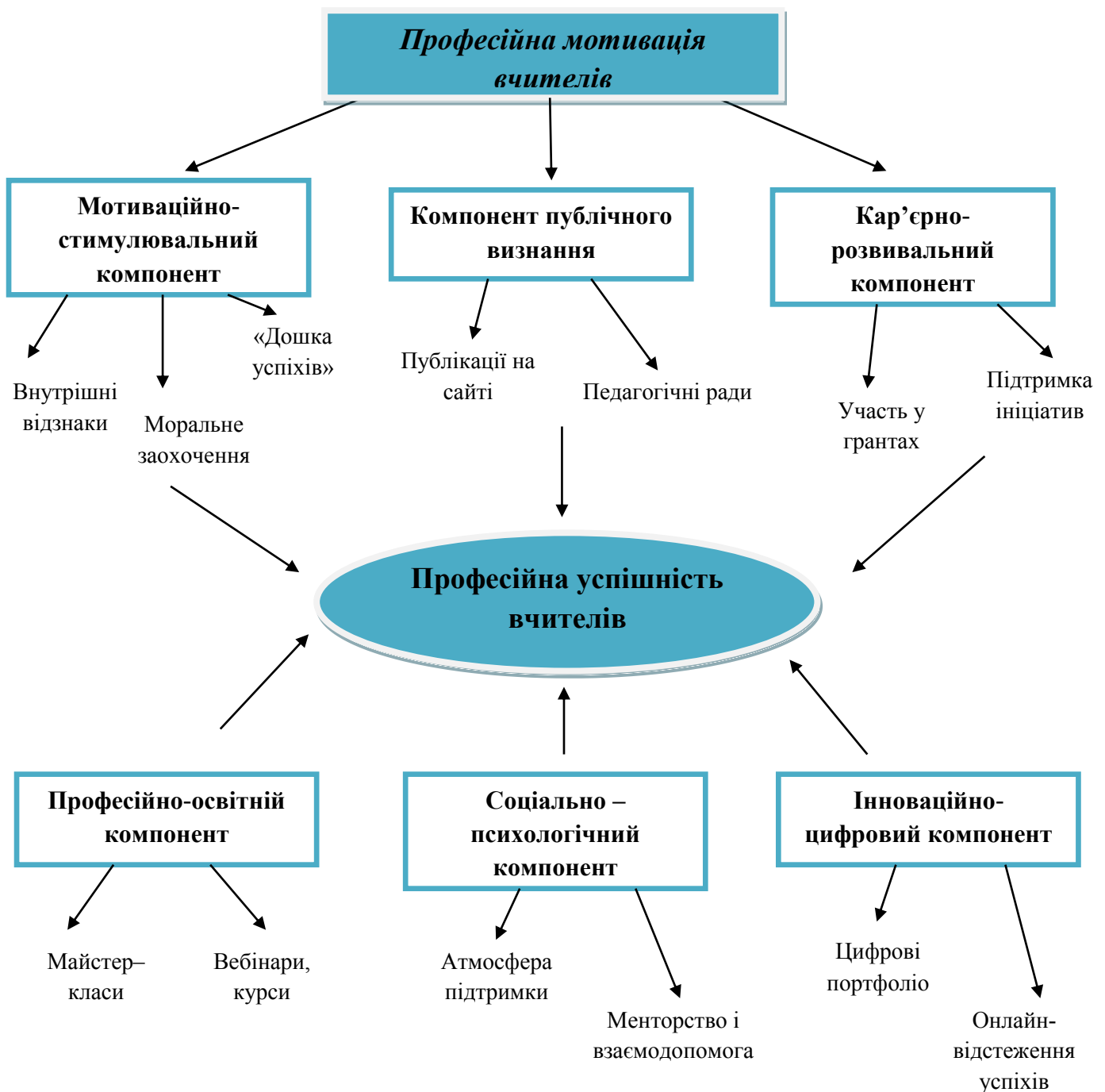


Рис.3.7. Програма сприяння професійній успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти

У ТНВК «Школа-ліцей №6 імені Назарія Яремчука» програму сприяння професійній успішності педагогів запроваджено як системний і довготривалий процес, спрямований на розвиток педагогічної майстерності, підтримку інноваційності, підвищення мотивації вчителів та створення сприятливого психологічного середовища. У закладі створено цілісну інфраструктуру професійного розвитку, що охоплює методичний, інноваційний, психологічний та командний складники.

Одним із ключових елементів є «Педагогічний хаб розвитку» – простір, де вчителі можуть обмінюватися досвідом, презентувати власні напрацювання, брати участь у тренінгах і методичних зустрічах. Хаб працює у форматі відкритої платформи: щомісяця проводяться воркшопи, майстер-класи, консультації, зустрічі з експертами, а також мінісесії з розбору педагогічних кейсів. Такий формат допомагає педагогам освоювати сучасні методики, отримувати підтримку та планувати власне професійне зростання.

Значну увагу в ТНВК «Школа-ліцей №6 ім. Назарія Яремчука» приділяють цифровій грамотності та інноваційній діяльності. Для вчителів регулярно проводяться навчання з використання сервісів Google Workspace, Classroom, інтерактивних панелей, програм для створення презентацій, відеороликів, електронних карт і віртуальних лабораторій. Активно впроваджуються елементи STEAM-освіти, а також практики проєктного та змішаного навчання.

Важливим аспектом програми є психологічна підтримка педагогів. Щороку проводяться тренінги з емоційної стійкості, профілактики професійного вигорання та розвитку комунікативних навичок. Психолог школи організовує релаксаційні зустрічі, групи емоційного розвантаження та індивідуальні консультації. У закладі обладнано невеликий «Куточок відновлення», де вчителі можуть провести кілька хвилин у тиші, скористатися методиками швидкої релаксації або просто змістити увагу з втоми на відновлення. Це суттєво впливає на загальну атмосферу в педагогічному колективі та сприяє емоційному благополуччю педагогів.

Не менш важливим аспектом реалізації програми є розвиток культури співпраці та взаємопідтримки. У школі організовують педагогічні майстерні, творчі групи та тимчасові команди, які працюють над впровадженням конкретних інноваційних проєктів. Така взаємодія формує відкритість, довіру та партнерство в колективі.

У ТНВК №6 діє система визнання професійних досягнень педагогів. У школі традиційно відзначають «Педагога року», «Інноватора року», «Методиста року» та інших номінантів, які демонструють високий рівень професіоналізму та творчості. Результати участі у конкурсах, проєктах і тренінгах висвітлюються на сайті закладу, на сторінках у соціальних мережах, а також під час педагогічних рад. Це мотивує вчителів до активності, підвищує престиж професії та зміцнює внутрішню мотивацію до професійного зростання.

Завдяки системній реалізації програми ТНВК «Школа-ліцей №6 імені Назарія Яремчука» сформував професійне середовище, у якому вчителі відчують підтримку, мають доступ до сучасних освітніх інструментів і можливостей для розвитку, усвідомлюють власну значущість і вплив на якість освіти. Це сприяє підвищенню професійної успішності педагогів, покращенню результатів навчання учнів та утвердженню закладу як сучасного інноваційного освітнього простору.

3.3. Методичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти

Сучасний заклад загальної середньої освіти має бути простором професійного зростання, інноваційного розвитку та психологічного благополуччя педагогів. Створення такого середовища неможливе без системної управлінської політики, що враховує потреби вчителів, підтримує їхню мотивацію та забезпечує умови для постійного вдосконалення. Саме керівник відіграє ключову роль у формуванні культури довіри, партнерства й

розвитку, визначаючи стратегічні орієнтири й організовуючи необхідні форми професійної підтримки.

У сучасному закладі загальної середньої освіти управління процесом забезпечення професійної успішності педагогів є необхідною умовою його ефективного функціонування, оскільки саме системна і цілеспрямована управлінська діяльність створюють передумови для розвитку компетентностей вчителів, зміцнення їхньої мотивації та формування сприятливого освітнього середовища. Управлінські дії керівника мають охоплювати комплекс заходів, спрямованих на підтримку професійного зростання, впровадження інновацій, підвищення якості освітнього процесу та забезпечення психологічного комфорту працівників. При цьому ефективність таких дій значною мірою залежить від здатності адміністрації не лише визначати стратегічні орієнтири, а й організовувати сталі механізми взаємодії, створювати можливості для розвитку та впроваджувати інструменти оцінювання динаміки професійної успішності педагогів.

До ключових аспектів управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів належать:

- *діагностика професійних потреб педагогів;*
- *створення умов для індивідуальних траєкторій професійного розвитку;*
- *організація наставництва та командної взаємодії;*
- *формування відкритого освітнього середовища та культури співпраці;*
- *запровадження цифрових ресурсів для підвищення кваліфікації;*
- *оптимізація педагогічного навантаження й запобігання професійному вигоранню;*
- *мотивація, підтримка та система визнання професійних досягнень;*
- *постійний моніторинг умов забезпечення професійної успішності педагогів.*

Однією з найбільш ефективних форм такої підтримки є тренінгова діяльність. Вона дає можливість педагогам не лише здобувати нові знання, а й осмислювати власний професійний досвід, взаємодіяти з колегами та

отримувати зворотний зв'язок у психологічно безпечному освітньому середовищі. Тренінгова робота є дієвим інструментом забезпечення професійної успішності педагогів у закладі загальної середньої освіти, оскільки поєднує рефлексію, розвиток мотиваційної сфери, опанування технік саморегуляції та створення атмосфери колегіального партнерства.

Запропонований тренінг може бути використаний адміністрацією закладу загальної середньої освіти, педагогічними коучами, методистами та керівниками шкільних методичних об'єднань як складник системи управлінської підтримки та професійного супроводу педагогічних працівників на шляху до їх професійної успішності.

Тренінг «Професійна успішність вчителя: ресурси, мотивація, розвиток»

Вступна частина

Вправа «Метафора професійного шляху»

Учасники обирають метафору, що символізує їхній професійний шлях (гірська стежка, міст, річка, ліхтар тощо) і коротко пояснюють свій вибір. Мета: налаштувати на роздуми про професійну діяльність.

Вправа «Мої професійні сильні сторони»

Учасники працюють у парах: кожен називає три свої сильні сторони та отримує від партнера ще три зовнішні оцінки. *Висновок:* вчитель часто недооцінює власні компетентності й потребує підтримки з боку колег.

Вправа «Піраміда педагогічної мотивації»

Учасники заповнюють шаблон із трьома рівнями мотивації:

1. базові потреби (стабільність, безпека),
2. професійні (компетентність, розвиток),
3. ціннісні (визнання, самореалізація).

Обговорення: що домінує зараз? що потрібно змінити?

Вправа «Стоп-кадр»

Учасники відтворюють типові стресові ситуації («конфлікт з батьками», «критика адміністрації», «неспокійний клас») і обговорюють ефективні способи реагування.

Техніка саморегуляції «Дихання 4–4–6»

4 секунди – вдих, 4 – затримка, 6 – повільний видих.

Мета: навчити швидкому відновленню емоційного стану.

Робота в групах «Карта професійної підтримки»

Групи створюють карту: хто кого може підтримати в певних питаннях (цифрова грамотність, методика, класне керівництво, комунікація з батьками).

Результат: виявлення внутрішніх ресурсів колективу.

Вправа «Педагогічний комплімент»

Кожен учасник отримує картку з позитивною характеристикою від колег.

Мета: підвищення самооцінки і згуртування.

Рефлексивне коло «Що я заберу з собою?»

Кожен учасник називає одну ідею або навичку, яку планує використовувати на практиці.

Ще одним із ключових завдань керівника закладу загальної середньої освіти є створення умов, що сприяють усвідомленому професійному розвитку педагогічних працівників. Для того щоб забезпечити індивідуальний підхід і визначити найбільш актуальні напрями підтримки, керівнику важливо володіти об'єктивною інформацією про рівень професійної готовності, мотиваційні установки та потреби педагогів. Саме тому доцільно застосовувати діагностичну карту [32, с. 177] педагогічної оцінки та самооцінки готовності вчителя до саморозвитку (додаток Б).

Результати, отримані у результаті використання діагностичної карти, – це управлінський інструмент, який дає змогу керівнику приймати обґрунтовані рішення, планувати розвиток вчителів, організовувати ефективну методичну роботу та створювати умови для професійного зростання в закладі загальної середньої освіти

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно розкрито проблему управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти, що дало змогу досягти поставлених завдань і зробити наступні висновки:

1. На основі аналізу наукової літератури з'ясовано зміст понять «професійна успішність вчителя» та «управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів», що розглядаються як інтегральні характеристики результативності педагогічної діяльності та системний управлінський вплив, спрямований на розвиток компетентностей, потенціалу й конкурентоспроможності педагогічного працівника. Професійну успішність потрактовано як інтегральну якісну характеристику педагогічної діяльності, що відображає досягнення соціально значущих результатів навчання й виховання, ефективність професійної взаємодії з учасниками освітнього процесу, а також рівень особистісної та професійної задоволеності педагога власною діяльністю.

Управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів визначено як цілеспрямовану, системну та безперервну управлінську діяльність, спрямовану на створення умов для результативної професійної діяльності педагогів, їхнього розвитку, мотивації та підвищення якості освітнього процесу.

Виокремлено структурні компоненти професійної успішності вчителя: професійно-компетентнісний компонент (сукупність фахових, психолого-педагогічних, методичних і цифрових компетентностей, здатність до інновацій та професійної рефлексії); мотиваційно-ціннісний компонент (внутрішня мотивація до педагогічної діяльності, орієнтація на гуманістичні цінності, розвиток учня та власне професійне зростання); особистісно-акмеологічний компонент (особистісні якості, що забезпечують саморозвиток, саморегуляцію, стійкість до стресу та досягнення професійних вершин); соціально-професійний компонент (здатність до ефективної взаємодії й партнерства у професійному середовищі за підтримки безпечного освітнього простору).

Узагальнено чинники професійної успішності вчителів – внутрішні (мотивація, рефлексія, готовність до саморозвитку) та зовнішні (організаційно-управлінські умови, методичний супровід, освітнє середовище) – та окреслено засоби її забезпечення.

2. Аналіз нормативно-правових документів засвідчив, що сучасне законодавство України створює необхідні підвалини для професійного розвитку педагогічних працівників, зокрема, через інституційне забезпечення підвищення кваліфікації, академічну свободу вчителя, механізми сертифікації, діяльність Центрів професійного розвитку та впровадження супервізійної підтримки. Водночас потребують подальшого вдосконалення правові засади оцінювання професійного потенціалу вчителів та інструменти управління їхнім професійним зростанням відповідно до європейських стандартів якості освіти.

3. У процесі емпіричного дослідження з урахуванням розробленої моделі діагностики стану управління професійною успішністю вчителів виявлено та проаналізовано сучасний стан управління означеним процесом у закладах загальної середньої освіти, що дало змогу визначити низку проблем: фрагментарність методичного супроводу професійного розвитку педагогів, нерівномірність готовності педагогів до саморозвитку, недостатню системність у моніторингу професійного зростання та обмежене використання сучасних управлінських технологій щодо управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів.

Результати діагностики підтвердили необхідність індивідуалізації управлінських рішень та посилення діяльності щодо створення умов для розвитку професійної культури педагогічного колективу та забезпечення професійної успішності вчителів.

4. Науково обґрунтовано і розроблено модель системи управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти, яка охоплює такі блоки: цільовий (формує загальну траєкторію розвитку системи, визначаючи головні вектори – удосконалення професійної компетентності, розвиток цифрових, методичних і психологічних

умінь, а також зміцнення внутрішньої мотивації); змістовий компонент (уточнює, якими саме практичними кроками реалізуються поставлені цілі), а також механізми реалізації); функціональний (характеризує інструменти й управлінські процедури, які забезпечують результативне втілення змістових рішень: планування, ресурсне забезпечення, мотиваційну підтримку, координацію та контроль) та очікувані результати (підвищення професійної компетентності, мотивації, якості освітнього процесу та формування позитивного акмеологічного освітнього середовища). Запропонована модель орієнтована на створення інноваційного управлінського середовища, яке сприяє формуванню професійної компетентності та забезпеченню успішності вчителів.

Упровадження запропонованої моделі передбачає цілеспрямовану організацію умов для професійного зростання вчителів та охоплює такі напрями, як планування та визначення стратегічних цілей розвитку, організація ресурсного забезпечення, мотиваційна підтримка педагогічних працівників, координація командної взаємодії, здійснення контролю-аналітичної діяльності та корекція управлінських рішень відповідно до отриманих результатів.

Програма сприяння професійній успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти передбачає й охоплює: діагностику професійних потреб педагогів; створення умов для індивідуальних траєкторій професійного розвитку; організація наставництва та командної взаємодії; створення відкритого освітнього середовища та культури співпраці; запровадження цифрових ресурсів для підвищення кваліфікації; оптимізацію педагогічного навантаження й запобігання професійному вигоранню; мотивацію, підтримку та систему визнання професійних досягнень; постійний моніторинг умов забезпечення професійної успішності педагогів.

Зазначена модель і програма були упроваджені в діяльність ТНВК «Школа-ліцей №6 ім. Назарія Яремчука» через механізми регулярного анкетування вчителів, створення індивідуальних траєкторій професійного розвитку, запровадження наставництва, формування відкритого освітнього

середовища, використання цифрових платформ та онлайн-курсів, що у комплексі забезпечило досягнення очікуваних результатів моделі.

5. Сформульовано практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти щодо вдосконалення управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів. Вони охоплюють розвиток адресної методичної підтримки, супервізії, удосконалення системи моніторингу професійного розвитку, створення умов для самоосвіти та інноваційної діяльності, активізацію партнерської взаємодії з Центрами професійного розвитку, Центрами педагогічного консалтингу. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, формуванню сучасної культури професійного зростання та забезпеченню сталого розвитку педагогічного потенціалу вчителів.

Проведене дослідження засвідчило багатовимірність і комплексний характер проблеми управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти, що підтверджує неможливість створення універсальної моделі чи єдиного підходу до її реалізації.

Багатофункціональність управлінського впливу, різноманіття умов діяльності закладів загальної середньої освіти та індивідуальні особливості вчителів зумовлюють потребу у варіативності управлінських рішень та адаптивності запропонованих механізмів. Перспективи подальших наукових пошуків полягають у розробленні персоналізованих алгоритмів формування педагогічної майстерності, уточненні критеріїв і показників оцінювання її рівня, а також у вивченні ефективності реалізації управлінських функцій керівниками закладів загальної середньої освіти в контексті забезпечення професійної успішності вчителів.

Такий напрям досліджень сприятиме подальшому поглибленню теоретичних положень та практичному удосконаленню системи управління професійним розвитком вчителя.

Список використаних джерел

1. Алексєєва А. В. Застосування тренінгових технологій у процесі підвищення професійної конкурентоздатності особистості. *Практична психологія та соціальна робота*. 2011. № 9. С. 34–42.
2. Антоненко Т. Л. Психологічні основи впливу ціннісно-сислової сфери на професійне становлення майбутнього фахівця. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 4. С. 26–36.
3. Антонова О. Є. Акмеологічний підхід до визначення сутності педагогічної обдарованості. *Акмеологія, наука XXI століття*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2011. С. 17–22.
4. Балл Г. О., Бастун М. В., Гордієнко В. І. та ін. Психологія праці та професійної підготовки особистості: навчальний посібник. Хмельницький: Універ, 2001. 329 с.
5. Бранський В. П., Пожарський С. Д. Соціальна синергетика і акмеологія. К.: Політехніка, 2002. 220 с.
6. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія О. В. Брюховецька. К.: Інтерсервіс, 2018. 360 с.
7. Вакуленко В. Педагогічна акмеологія: досягнення і проблеми. Філософія освіти. № 3 (5). 2006. С. 124–133. URL: <http://www.philosophy.ua/lib/8vakulenko-fo-3-5-2006.pdf5>
8. Вознюк О.В., Дубасенюк О.А. Інтегративний підхід до професійного розвитку особистості педагога в умовах цивілізаційних змін. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Серія 16. Творча особистість. 2010. Вип. 12(22). С.17–20.
9. Гладкова В.М., Пожарський С.Д. Основи акмеології. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 320 с.
10. Глазкова І. Я. Підготовка майбутнього вчителя до організації навчального діалогу в професійній діяльності: автореферат дис. канд.

пед. наук: 13.00.04. Харківський державний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2004. 20 с.

11. Гречаник О.Є., Григораш В.В. Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної освіти: монографія. Харків: Вид. група «Основа», 2019. 144 с.
12. Гузій Н. В. Педагогічний імідж і професійна культура. Творча особистість вчителя : проблеми теорії і практики : Зб. наук. праць. К., 1997. С. 28-31.
13. Данилова Г. С. Акмеологічна модель педагога у ХХІ столітті. *Рідна школа*. 2003. № 6. С. 6–9.
14. Євтух М. Б., Скорик Т. В. Акмеологічний підхід до становлення професійної успішності майбутнього вчителя. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2020. Вип. 7 (163). С. 8-13.
15. Жуковіна Т. В. Управління розвитком професійної компетентності педагогів. *Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика: матеріали студентської наук.-практ. конф.*, Харків, 11 листоп. 2020 р. Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2020. С. 31 – 32.
16. Зєня Л.Я. Готовність вчителя до професійно-особистісного самовдосконалення як чинник розвитку педагогічної майстерності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Серія 16. Творча особистість. 2010. Вип. 11(21). С.17–22.
17. Зязюн І.А. *Філософія педагогічної дії*. Чернівці: Рута, 2008. 318 с.
18. Калугіна Т.В. Проблеми формування самоосвітньої компетентності майбутніх фахівців у педагогічних дослідженнях. *Психологія і педагогіка в системі сучасного гуманітарного знання ХХІ століття: збірник тез Міжнародної науково практичної конференції (Харків, 9-10 грудня 2016)*. Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень», 2016. С.84–87.

19. Карамушка Л. М. Психологія професійного становлення особистості : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2004. 320 с
20. Ковбасюк Т., Лютко О. Підвищення кваліфікації як складова безперервної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 1.2. С. 105–108. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npd_2013_1.2_28.pdf
21. Кононко О.Л. Особистісна компетентність майбутнього педагога: зміст, структура, умови формування. *Інноватика у вихованні*. 2019. № 10. С.75–84.
22. Котєнєва Ю. М. Формування уявлень про професійну кар'єру у студентів в процесі фахової підготовки: автореферат дисертації кандидата педагогічних наук: 13.00.04. Старобільськ, 2016. 22 с.
23. Литвинюк Г. І. Вплив інтеграційних процесів на професійний розвиток сучасного вчителя. *Розвиток професійної майстерності педагога в умовах нової соціокультурної реальності: зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 вер. 2022 р.)*. Тернопіль: СМП «Тайп», 2022. С.209 - 212.
24. Литвинюк Г. І. Стратегічні наративи професійної підтримки та розвитку педагогів у системі неперервної освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*. № 2. Т.1. С. 56 – 66. 2022.
25. Лівшун О. В. Акмеологічні особливості професійної готовності майбутнього вчителя. URL: <http://lib.khnu.km.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1590/1/2.doc>
26. Максимова В. Акмеологічна модель педагога: професійна, особистісна, духовна зрілість. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії*. Т. 3. Суми, 20 С. 81–83.
27. Меморандум неперервної освіти Європейського Союзу (A Memorandum on Lifelong Learning). Лісабон, 2000. URL: www.znanie.org/docs/memorandum.html

28. Мешко Г. М., Мешко О. І. Управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
29. Мешко Г.М., Зузяк Н.В. Управління процесом професійної адаптації як умова забезпечення успішності. *Особистість і соціум*: матеріали IV Всеукраїнських педагогічних читань (до 100-річчя з дня народження професора Євгена Петухова. (Івано-Франківськ, 23-24 жовтня 2025 року)/ за заг. ред. Л. Пермінової. Івано-Франківськ, 2025. С. 67
30. Михайлишин Г.Й., Довга М.М. Успішність особистості: філософський та психолого-педагогічний контекст. *Наукове мислення*: збірник матеріалів IX Всеукраїнської практично-пізнавальної інтернет-конференції «Наукова думка сучасності і майбутнього». Дніпро: Видавництво НМ, 2017. С. 50-56. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/39-dev-yata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya/125-uspishnist-osobistosti-filosofskij-ta-psikhologo-pedagogichnij-kontekst>
31. Нікулочкіна О. В. Х'ютагогіка як учіння про самоосвіту: сучасні інформаційно-комунікаційні технології супроводу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2015. Вип.41. С.231–236.
32. Освіта Тернополя. «Аналітичні інструменти оцінювання освітньої діяльності» : освітянський альманах Упор. Г. І. Литвинюк Л. О. Гапон, І. О. Січкарик. Тернопіль : «Підручники і посібники», 2019. 224 с.
33. Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ. Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 № 557 (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05>

34. Про загальну середню освіту. Закон України від 13.05.1999 № 651-XIV (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-14/page>
35. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників. Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>
36. Про Національну доктрину розвитку освіти. Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
37. Про освіту. Закон України від 23.05.1991 № 1060-XII (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/page1>
38. Про професійний розвиток працівників. Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>
39. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів освіти галузі знань 01 «Освіта» у системі підвищення кваліфікації: збірник освітньо-професійних програм: у 2-х ч. Ч. 1 / наукова ред., упорядкування В.В. Сидоренко, Я.Л. Швень. К.: Агроосвіта, 2019. 252с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185263512.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
40. Сергеєнкова О. П. Психологічні основи формування професійної індивідуальності майбутніх учителів: автореферат дисертації доктора психологічних наук: 19.00.07. Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2007. 36 с.
41. Сидоренко В.В. Інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. Київ: РА «Освіта України». 2016. № 7-8(48). С. 22-33.
42. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Зб. наук. пр. Випуск 38. Редкол.: І.А. Зязюн (голова) та ін. Київ-Вінниця: ТОВ фірма

- «Планер», 2014. 518 с. ; Професійна освіта : Словник : Навч. Посіб. [Уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало]. К.: Вища школа, 2000. 390 с.
43. Титаренко Т. Впливи сучасності на самоконститування особистості. *Соціальна психологія*. 2009. № 3. С. 3–12.
 44. Федоренко О.Г. Сутність і структура самоосвітньої компетентності майбутнього вчителя технологій. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 43. С.276–281.
 45. Чугуєва І. Є. Професійна успішність фахівців у категоріях необхідного й достатнього. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія «Психологічні науки». Том 2. Вип. 9. Миколаїв: МНУ імені В. О. Сухомлинського, 2012. С. 246–250.
 46. Alexandrou A., Swaffield S. Teacher leadership and professional development / A. Alexandrou, S. Swaffield (eds.). Abingdon : Routledge, 2014. — 252 с.
 47. Blandford S. Managing professional development in schools / S. Blandford. Abingdon : Routledge, 2000. 226 с.
 48. Bush T. Leadership and management development in education / Tony Bush. — London : SAGE Publications, 2008. 184 с.
 49. Cheng E. C. K. Managing school-based professional development activities. *International Journal of Educational Management*. 2017. Vol. 31, № 4. P. 445–454.
 50. Darling-Hammond L., Hyler M. E., Gardner M. Effective teacher professional development. Palo Alto, CA : Learning Policy Institute, 2017.
 51. Dinnen H. L., Litvitskiy N. S., Flaspohler P. D. *Effective teacher professional development for school-based mental health promotion: a review of the literature* // *Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 14, № 9. Art. 780.
 52. Holl K. S., Lindsej G. *Teorii lichnosti*. M.: Editorial, 1997. 543 с.
 53. Jung K. G. *Arhetip i simvol*. M.: Renessans, 1991. 304 с.

54. Meshko H.M., Meshko O.I. Formation of Acmesynergetic Position of Future Heads of General Secondary Education Institutions. Workshop on Social Research: *Eastern European Conference of Man.agement and Economics (EECME 2020)*: proceedings of the 2nd International Scientific Conference (May 29, 2020). Ljubljana, Slovenia: Ljubljana School of Business, 2020. P. 115-116
55. Mukan, N., & Hrohodza, I. Profesiinyi rozvytok pedahohiv: teorii, kontseptsii, pidkhody. Professional development of teachers: theories, concepts, approaches. *Studies in Comparative Education*, 2013. 4, 154–160.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета «Професійна успішність вчителів в ЗЗСО»

Мета: визначення професійних потреб педагогів, рівня їхньої мотивації, труднощів у професійній діяльності та очікувань щодо організаційно-методичної підтримки.

1. Як ви оцінюєте свій загальний рівень професійної компетентності?

- а) високий;
- б) середній;
- в) достатній;
- г) потребує вдосконалення.

2. У яких напрямках професійної діяльності ви відчуваєте потребу в подальшому розвитку?

- а) цифрові компетентності
- б) методика викладання
- в) управління класом
- г) психологічні навички
- д) інше: _____

3. Наскільки ви вмотивовані до професійного зростання? Оцініть за п'ятибальною шкалою:

Не вмотивовані					Сильна мотивація
1	2	3	4	5	

4. Які чинники найбільше стимулюють вашу професійну активність?

- а) визнання
- б) підтримка адміністрації
- в) підвищення кваліфікації
- г) успіхи учнів
- д) матеріальне заохочення

5. З якими труднощами у професійній діяльності ви стикаєтеся найчастіше?

Навантаження та брак часу

Складні учні

Робота з батьками

Інше: _____

6. Яких знань або навичок вам найбільше бракує для підвищення ефективності навчання?

7. Наскільки ви задоволені існуючою системою методичної роботи у закладі освіти?

Зовсім ні

Повністю задоволений

1

2

3

4

5

8. Які форми організаційно-методичної підтримки були б для вас найбільш корисними?

а) тренінги

б) майстер-класи

в) вебінари

г) наставництво

Д) консультації

9. Чи відчуваєте ви підтримку адміністрації у вашому професійному розвитку?

Так

Частково

Ні

10. Які умови, на вашу думку, найбільше сприяли б вашій професійній успішності?

11. Які інноваційні технології або методики ви хотіли б упровадити у своїй практиці, але поки не маєте такої можливості?

12. Яку додаткову організаційну чи методичну підтримку ви очікуєте отримати від закладу освіти?

Додаток Б

Діагностична карта педагогічної оцінки та самооцінки готовності вчителя до саморозвитку

Мета: оцінити та визначити рівень сформованості у вчителя вмінь та навичок до саморозвитку.

<i>I. Мотиваційний фактор (9-81 бал)</i>		
1	Усвідомлення особистої та суспільної значущості безперервної освіти в педагогічній діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Наявність стійких пізнавальних інтересів у педагогіці та психології	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Почуття обов'язку та відповідальності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Допитливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Прагнення отримати високу оцінку свого саморозвитку	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Потреба у психолого-педагогічному саморозвитку (ППС)	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Потреба у самооцінці	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Рівень місця ППС серед 9 найбільш значущих для вчителя видів діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9	Впевненість у своїх силах	1 2 3 4 5 6 7 8 9
<i>II. Когнітивний компонент (6-54 бали)</i>		
1	Рівень загальноосвітніх знань	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Рівень загальноосвітніх умінь	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Рівень педагогічних знань та вмінь	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Рівень психологічних знань та вмінь	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Рівень методичних знань та вмінь	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Рівень спеціальних знань	1 2 3 4 5 6 7 8 9
<i>III. Морально-вольовий компонент (9-81 бал)</i>		
1	Позитивне ставлення до процесу навчання	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Критичність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Цілеспрямованість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Прагнення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Працездатність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Вміння доводити справи до кінця	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Самостійність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Сміливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9	Самокритичність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
<i>IV. Гностичний показник (16-144 бали)</i>		
1	Уміння ставити і вирішувати пізнавальні завдання	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Гнучкість та оперативність мислення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Спостережливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Схильність до аналізу педагогічної діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Креативність та її прояв у педагогічній діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Схильність до синтезу та узагальнення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Пам'ять та її оперативність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Уміння слухати	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9	Уміння володіти різними видами читання	1 2 3 4 5 6 7 8 9
10	Уміння використовувати та засвоювати конкретний зміст	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11	Уміння доводити та відстоювати власні твердження	1 2 3 4 5 6 7 8 9

12	Уміння систематизувати, класифікувати	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13	Уміння бачити протиріччя та проблеми	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14	Уміння переносити знання й уміння у нові ситуації	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15	Уміння відмовлятися від усталених шаблонів	1 2 3 4 5 6 7 8 9
16	Незалежність суджень	1 2 3 4 5 6 7 8 9
V. Організаційний компонент (7-63 бали)		
1	Уміння планувати час	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Уміння планувати свою роботу	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Уміння перебудовувати систему діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Уміння працювати в сервісному центрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Уміння орієнтуватися у класифікації джерел	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Уміння володіти різними прийомами фіксації прочитаного	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Уміння користуватися оргтехнікою та банком комп'ютерної інформації	1 2 3 4 5 6 7 8 9
VI. Здатність до самоуправління у педагогічній діяльності (5-45 балів)		
1	Самооцінка самостійної особистої діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Здатність до самоаналізу та рефлексії	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Здатність до самоорганізації та мобілізації	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Самоконтроль	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Працьовитість та старанність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
VII. Комунікативні здібності (5-45 балів)		
1	Здатність акумулювати і використовувати досвід самоосвітньої діяльності колег	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Здатність до співпраці та взаємодопомоги у професійному педагогічному саморозвитку	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Здатність організувати самоосвітню діяльність інших	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Здатність відстоювати свою точку зору та переконувати інших у процесі дискусії	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Здатність уникати конфліктів у процесі спільної діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Примітка: після заповнення діагностичної карти оцінки та самооцінки і готовності до саморозвитку підраховується загальна і кількість балів:

0 - 240 балів - низький рівень готовності до саморозвитку;

240 - 400 балів - середній рівень готовності до саморозвитку

400 - 522 балів - високий рівень готовності до саморозвитку



УКРАЇНА

Тернопільський навчально-виховний комплекс
«Школа-ліцей № 6 ім. Н.Яремчука»
Тернопільської міської ради
Тернопільської області

46001 м. Тернопіль, вул. Руська, 6, м. Тернопіль, 46001, тел./факс 0(352) 25-44-16
e-mail: 0352-254416@ukr.net Код за ЄДРПОУ 14040824

Довідка про впровадження результатів кваліфікаційної роботи №83

від 05.12.2025

Зузяк Надії Володимирівни

«Управління процесом забезпечення професійної успішності вчителів у закладі
загальної середньої освіти»
зі спеціальності 073 Менеджмент

Результати магістерського дослідження Зузяк Надії Володимирівни впроваджувалися у практику роботи ТНВК «Школа-ліцей №6 імені Назарія Яремчука» упродовж січня-листопада 2025 року.

Засвідчили свою ефективність запропоновані Зузяк Н.В. модель управління процесом забезпечення професійної успішності вчителя, а також програма сприяння професійній успішності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

Науковий інтерес і практичну значимість в управлінському вимірі представляють розроблені методичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти щодо управління означеним процесом.

Результати дослідження доцільно впроваджувати у діяльність закладів загальної середньої освіти.

Директор



Олександр ОСТАПЧУК