Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом

Кваліфікаційна робота
магістра
з теми: **«СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала:здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
ОП Управління навчальним закладом
спеціальності 073 Менеджмент
Антоніна ХЛУС

Науковий керівник:
Оксана ГОРБАТЮК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки тауправління
навчальним закладом

Рецензент:
Мар'яна ГОРДІЙЧУК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедритеорії та методик
дошкільної освіти

Кам'янець-Подільський – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП ……...…… **3**

РОЗДІЛ І. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ..…. **6**

1.1. Теоретичні засади розвитку стратегічного управління …….……..**6**

1.2. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління закладами загальної середньої освіти ..…… **19**

РОЗДІЛ ІІ. НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ... 30

2.1. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом закладах загальної середньої освіти ..……..…….. **30**

2.2. Використанні професійно орієнтованих тренінгових програм у процесі підготовки в менеджерів закладів освіти …….. **42**

2.3. Шляхи формування та перспективні напрямки розвитку освітнього менеджменту як складової педагогічної науки в Україні ……... **55**

ВИСНОВКИ …… **69**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ ……. **71**

ДОДАТКИ ……..…… **78**

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку українського суспільства потребує якісних змін в усіх сферах життєдіяльності, зокрема в освітній галузі, що вимагає радикального оновлення структури, форм і методів її функціонування, відповідної сучасної стратегії управління закладами освіти, наданню освітньому управлінню провідного напряму педагогічних досліджень, що викликана в першу чергу інтеграційними процесами, які мають місце в освітній галузі в даний період.

В умовах інтегрування держави до європейської спільноти, кардинальної перебудови, модернізації та відродження національної системи освіти в Україні, спрямованої на демократизацію, духовність та гуманізацію, особливої актуальності набуває управління закладами загальної середньої освіти.

Особливо важливим в цьому контексті є застосування стратегічного управління, яке охоплює всі підсистеми закладу освіти, направлене на прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та виконання завдань, що стосуються вибору альтернативних варіантів дій суб'єктами управління.

На посилення процесу управлінської діяльності освітніми закладами направлений зміст Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2022 роки. В ній підкреслюється, що управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та моніторингу, розвитку моделі державного, громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство, держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

В цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління як таке, що сприяє значному поліпшенню ведення навчально-виховного процесу, забезпечує ефективну діяльність закладу загальної середньої освіти, підвищує його конкурентоспроможність. При цьому слід зазначити, що

стратегічне управління в значній мірі залежить від специфіки навчального закладу, його стратегічного рівня розвитку, тобто від можливостей сприйняття змін у зовнішньому соціальному середовищі та ефективному реагуванні на них за допомогою прийняття та ухвалення управлінських рішень, значущих для нього і для визначення його майбутнього стану.

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти – це довгостроковий, якісно вибраний напрям, які інтегрує місію, цілі закладу, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення навчального закладу з урахуванням його внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій.

Дослідження цих складових стратегічного управління закладом загальної середньої освіти дає підстави зробити висновок про важливість вибраної нами теми досліджень.

Об'єкт дослідження – стратегічні цілі і завдання стратегічного управління закладами загальної середньої освіти м. Хмельницького.

Предмет дослідження – засоби і методи здійснення управлінської діяльності управлінським персоналом закладів загальної середньої освіти.

Мета дослідження: виявити переваги і резерви (шляхи) поліпшення стратегічного управління закладами загальної середньої освіти.

Гіпотезою дослідження є виявлення можливостей (засобів і методів) направлених на посилення управлінської діяльності, зокрема стратегічного управління в закладах загальної середньої освіти м. Хмельницького.

Визначена мета і висунута гіпотеза по сприяли обґрунтуванню вирішення наступних **завдань дослідження**:

- теоретично дослідити і обґрунтувати типи, фактори та етапи розвитку стратегічного управління;

- проаналізувати інноваційні підходи у практиці управління персоналом в закладах загальної середньої освіти;

- розкрити зміст і важливість застосування організаційного механізму реалізації кадрової політики з метою поліпшення ефективності управління персоналом закладу загальної середньої освіти;

- обґрунтувати основні шляхи та засоби вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналу.

Методологічну основу дослідження складають ключові положення менеджменту персоналу закладів загальної середньої освіти, основні положення концепції гуманітаризації освіти, закономірності здійснення професійної кар'єри, усвідомлення її значення.

Для розв'язання поставлених завдань і перевірки вихідних положень використано **методи дослідження**: теоретичний аналіз науково-методичної і психолого-педагогічної літератури, метод спостереження та анкетування.

Апробація результатів дослідження. Головні положення роботи доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка, а також на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Інноваційна діяльність: пріоритети розвитку сучасного здобувача освіти» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Роль інформаційної системи в забезпечені діяльності закладу загальної середньої освіти».

Публікація:

Хоптяр В.В. Роль інформаційної системи в забезпечені діяльності закладу загальної середньої освіти. *Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 71-74.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (72 найменування), додатка. Загальний обсягкваліфікаційної роботи складає 78 сторінок. Основний зміст дослідження викладено на 70 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ І. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні засади, типи, фактори та етапи розвитку стратегічного управління

Успіх закладу загальної середньої освіти у період здійснення освітніх реформ в значній мірі залежить від активності та професіоналізму менеджерів освіти. Професіоналізація керівника вимагає особливої уваги за нових умов управління освітнім процесом у сучасній школі. В цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління закладами загальної середньої освіти. Тому, зважаючи на особливості розвитку сучасної вітчизняної школи, стратегічному управлінні приділяють увагу ряд провідних вітчизняних вчених: В. Яцура, Л. Калініна, З. Шершньова, С. Оборська, Ю. Ратушний, Л. Даниленко, Л. Карамушка та інші. Розглядаючи зміст і сутність стратегічного управління закладами загальної середньої освіти вищезгадані вчені (науковці) звертають нашу увагу на його особливості. Зокрема вчені Л. Даниленко та Л. Карамушка звертають увагу на тогочасне управління “за відхиленнями”. Це тип стратегічного управління, що характеризується взаємозв'язком між складанням бюджету і фінансовим контролем, поточним плануванням і адміністративним контролем.

Даний тип управління має такі основні характеристики:

- зміст діяльності організації (закладу загальної середньої освіти) і комплекс заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей, забезпечують своєчасне реагування на ситуацію;

- адміністративний і фінансовий контроль спрямовані на моніторинг; реєстрацію відхилень у параметрах стану функціонування організації (закладу загальної середньої освіти) і забезпечення умов для здійснення корекції;

Крім вищесказаного, даний тип стратегічного управління включає в себе тогочасне планування, яке обмежується складанням бюджету, основним

завданням якого є забезпечення життєдіяльності закладу освіти за рахунок фінансових потоків, а також поточних планів роботи, які направлені на ефективне забезпечення навчально-виховного процесу учнівської молоді. Вищесказане дає нам підстави зробити висновок про те, що особливості стратегічного управління закладами загальної середньої освіти "за відхиленнями" полягають в орієнтуванні на внутрішні можливості розвитку навчального закладу, поточні результати діяльності, збережені досягнутого без здійснення радикальних змін, функціонування в стабільному соціальному середовищі, адаптації до зовнішнього соціального середовища і, деякою мірою, у пристосуванні середовища до своїх потреб [44, с. 57].

Не менш важливим кроком у розвитку стратегічного управління, як свідчать наукові доробки вчених Н. Островерхової [46], С. Постельняка [51], Л. Даниленко і інших [19], закладом загальної середньої освіти є виокремлення сукупності методів і прийомів управління, що умовно визначають як другий етап – управління "від досягнутого". Даний тип управління закладом загальної середньої освіти передбачає застосування аналізу й контролю не тільки до внутрішніх факторів впливу, а й до зовнішніх.

Управління "від досягнутого" проявляється, з одного боку, у стандартизації змісту окремих етапів довгострокового планування (постановка цілей і завдань; розробка системи прогнозів на основі різних моделей, цільових програм, середньострокових, поточних планів і бюджетів); з іншого боку – у безперервності системного планування та створенні чіткої системи планових документів. Даному типу розвитку стратегічного управління приділяють увагу вчені Л. Даниленко та Л. Карамушка, які виділяють наступні переваги типу "від досягнутого" в закладі загальної середньої освіти, а саме:

- застосування аналізу і контролю до ситуацій, що складаються як у зовнішньому середовищі організації, так і в самій організації;
- використання екстраполяційного передбачення майбутнього;

- можливість прогнозування майбутніх змін і забезпечення підготовки до них, тобто спрямування діяльності організації на розвиток;
- накопичення досвіду роботи з плановими документами;
- можливість узгодження дій партнерів.

Поряд із позитивами управління “від досягнутого” існують і недоліки, які зумовили подальший перехід до власне стратегічного планування:

- неврахування змін, які відбуваються у зовнішньому соціальному середовищі організації:
- прийняття управлінських рішень без урахування негативних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність організації;
- неможливість застосування у довгостроковому плануванні методів, зорієнтованих на радикальні зміни в діяльності організації, крім балансового й нормативного;
- витрачання значних людських і фінансових ресурсів на розробку планів, які майже ніколи не виконується;
- невідповідність застосовуваних методів зовнішньому середовищу;
- великі витрати часу на розробку планів.

Слід зазначити, що, попри дослідженність і підтвердженість практикою недоліків систем управління “від досягнутого” та “за відхиленнями”, Вони дуже поширені й нині в сучасних українських організаціях і підприємства[соціальної сфери [65; 66].

На наступному історичному етапі розвитку наукових підходів до передбачення майбутнього виникає інший тип управління - “за цілями”. Для діяльності за таким типом управління організації характерними є:

- цілеспрямованість;
- урахування кон'юнктури ринку;
- опанування персоналом “стратегічного мислення”;
- орієнтація на зовнішній соціальне середовище [12; 66].

Четвертий тип визначається як власне стратегічне управління. За умов його впровадження діяльність соціальної організації, зокрема школи, спрямована на активну підготовку із забезпечення прогнозованого майбутнього, створення таких ситуацій, що були максимально наближені до поставлених цілей. Перехід до стратегічного управління був зумовлений певними чинниками, що найбільшою мірою стимулювали розвиток організації У ринкових умовах і підвищення конкуренції не більшості ринків. Д.А. Стейнер [45] першим склав найповніший перелік цих чинників:

- науково-технічний прогрес;

- збільшення розмірів організацій;

- встановлення ефективних ділових, творчих, комунікативних зв'язків між різними організаціями;

- зростання конкуренції на ринках;

- розвиток методології та інструментів планування;

- поява електронно обчислювальної техніки (ЕОТ) та зростання кваліфікованих кадрів;

- панівне становище організацій, які використовують у своїй діяльності стратегічне управління [44, с.58-59].

Вичерпну характеристику етапів розвитку стратегічного управління закладами загальної середньої освіти подає О. Виханський, який підкреслює, що за стратегічного управління концепція розвитку закладу загальної середньої освіти охоплює всі його структурні компоненти і є комплексною. При цьому заклад загальної середньої освіти функціонує в складному динамічному невизначеному соціальному середовищі. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення роботи організацій не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння теорії, методології, концепції та методів стратегічного управління й використання наукових досягнень наукових підходів до передбачення майбутнього закладу загальної середньої освіти (поточного управління “за відхиленнями”, управління “від досягнутого”, управління “за цілями”) [12].

Світова практика свідчить, що переважна більшість закладів загальної середньої освіти, які досягли значних успіхів і високих результатів у своїй діяльності, завдячують цим самим впровадженню системи стратегічного управління. Саме стратегічне управління, яке широко застосовується у вітчизняних закладах загальної середньої освіти дає змогу, за твердженням вчених Г. Дмитренка, Л. Машкіна, В. Крижко, Л. Карамушка та ін., підвищити довгострокову ефективність функціонування закладу освіти. З метою отримання максимальної ефективності від застосування стратегічного управління в закладі освіти необхідно враховувати фактори зовнішнього впливу на стратегічне управління: соціальні, політичні, технічні, технологічні, економічні, педагогічні.

Стратегічне управління дає змогу створити реалістичну модель майбутніх результатів і адаптувати різні види стратегій у процесі досягнення цих цілей. Завданням стратегічного управління є розроблення моделі закладу загальної середньої освіти як соціального інституту, його, порівняно, незалежне становище щодо соціуму, сформувати шкільну політику.

Функціонування закладів загальної середньої освіти як відкритих соціальних систем зумовлюють нині перехід від концепції організації школи до концепції стратегічного управління.

Концепція стратегічного управління закладом загальної середньої освіти, за словами вчених І. Булаха, Ю. Вороненко, М. Мруга, Л. Артемчука, І. Філанчука [10], є системою поглядів, ідей, положень, уявлень, що зумовлюють мету і завдання функціонування та розвитку закладу освіти (коли школи), механізмами суб'єкт-об'єктивної взаємодії, характер відносин всередині закладу освіти, ступінь врахування факторів впливу середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) на розвиток навчального закладу. При цьому слід відмітити, що концепція доповнюється положеннями про бачення місії закладу, культури школи і шляхи її модернізації, результатами аналізу і рекомендаціями щодо розвитку закладу загальної середньої освіти. Згідно з концепцією моделюється управлінські й освітні процеси, реалізується кадрова

політика, оптимально використовується ресурсне забезпечення, формується нова культура закладу освіти, встановлюються зв'язки із середовищем. Між названими вище компонентами можливі взаємодії та взаємозв'язки різного характеру. При цьому лише деякі компоненти можуть добре “вписуватися” в розробленою навчальним закладом (школою) стратегію. Внутрішнє і зовнішнє соціальне середовище, в яких функціонує і розвивається організація, є одним із необхідних чинників визначення місії та цілей закладу загальної середньої освіти. Стратегії в даному випадку відіграють роль інструментів досягнення цілей.

Виникаючих сутність і зміст стратегічного управління ряд вчених (З. Шершнева, С. Оборська, Ю. Ратушний і ін.), трактують його як:

- процес визначення і становлення організацією зв'язку з її оточенням, який складається з досягнення обраних цілей і спроб забезпечити бажано взаємодію з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу організації та її підрозділами ефективно і результативно діяти [66];

- процес управління взаємодією організації її оточенням з метою здійснення місії організації [69];

- набір рішень і дій з формування та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [70];

- реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегративний підходи до діяльності організації, що дає змогу визначати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та узгоджувати їх шляхом розробки й реалізації системи стратегій [65].

Стратегічне управління- це рішення та дії, дії спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організації є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей. Впровадження стратегічного управління організацією є надзвичайно складним завданням для окремої групи керівників, тому що:

- стратегічний напрям дій визначається на невідоме майбутнє;

- організація існує в мінливому та динамічному соціально-культурному середовищі;
- стратегічне управління здійснюється людьми, в тому числі керівниками та іншими працівниками організації.

Стратегічне управління відрізняється від щоденного оперативного управління і охоплює всі сфери управління соціальними організаціями. Воно включає елементи, які є основою діяльності організації. Успішна діяльність організації впродовж певного періоду залежить не від вдалого збігу обставин, а від вибору стратегії, який здійснює керівництво.

Існує низка визначень, у яких робиться акцент на тих чи інших аспектах і особливості стратегічного управління, на його відмінності від “звичайного” управління.

Стратегічне управління школою як відкритої соціально-педагогічної системою передбачає:

- визначення ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку сфери освіти в цілому та інтересам школи зокрема;
- формування стратегій;
- оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування школи в даний період;
- вибір і поступове здійснення суб'єктами управління управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, навчання, виховання, розвитку учнівської молоді, професійного і творчого росту кадрів тощо до несподіваних змін, реалізацію економічно обґрунтованих проектів;
- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, енергетичних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах) для започаткування або підтримання процесів;

- підтримання зв'язку школи і зовнішніми соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, технічних, технологічних, економічних, педагогічних) [44, с. 63-64].

Дослідження свідчать, щодо дотримання ресурсного підходу для досягнення цілей організації (закладу загальної середньої освіти) забезпечує використання закладом освіти наявних ресурсів, шляхом нового їх застосування та впровадження інновацій, які в найбільшій мірі відповідають визначеним цілям. Тобто успіх закладу освіти залежить від масштабності стратегічних намірів, заснованих на баченні майбутнього даного закладу. Це можуть бути плани й наміри, що базуються на достовірності, вичерпній інформації та орієнтованих на успіх стратегіях, які дають змогу враховувати в роботі організації нові завдання, зумовлені змінами середовища.

Вчені Л. Даниленко та Л. Карамушка, досліджуючи (аналізуючи) роль і значення стратегічного управління закладом загальної середньої освіти, стверджують, що характерні ознаки системи стратегічного управління організацією виявляються у взаємодії таких чинників як:

- галузева належність організації;
- розмір організації;
- тип організації, спеціалізація діяльності, концентрація ресурсів та кооперація дій суб'єктів у ній;
- наявність/відсутність в організації науково-технічного потенціалу; рівень управління; рівень компетенції, кваліфікації персоналу; ресурсне забезпечення діяльності організації;
- ступінь адаптації до зовнішнього соціального середовища.

Загальні етапи стратегічного управління організацією, адаптовані до соціально педагогічних систем показані на рисунку 1.1.1.

Рис. 1.1.1 *Етапи стратегічного управління школою [44, с. 65].*

В цьому контексті особливого значення має застосування в рамках стратегічного управління наступних методів:

- метод системного аналізу;
- методи стратегічного діагностування;
- методи експертного оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій);
- метод оцінювання привабливості, зокрема методи стратегічних зон діяльності (СЗД), стратегічних зон господарювання (СЗГ) тощо;
- методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз);

- методи економічної та математичної статистики;
- метод побудови сценаріїв, контролінгу;
- метод “портфельного аналізу” (BCG – матриця бостонської консультативної групи, яка забезпечує інструментарій для оцінювання результатів діяльності організації, пов'язаних із диверсифікації, в тому числі освітніх послуг; GE – бізнес-екран);
- метод координації та інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані.

Виходячи із вищесказаного, ми можемо стверджувати, що стратегічне управління – це, передусім, розуміння мети, це керівництво і контроль, що передбачають використання елементів тактичного і поточного управління. При цьому важливим моментом є врахування переваг і недоліків стратегічного управління. Розглядаючи дане питання, вчений В.В. Вейрінген визначив переваги і недоліки стратегічного управління. Зокрема до переваг стратегічного управління вчений зараховує:

- можливість ідентифікації школи із зовнішнім середовищем;
- вироблення широкого погляду на школу;
- визначення перспектив розвитку школи;
- можливість використання альтернатив і вибору ступенів свободи школи:
- можливість обговорення та критики;
- створення системи обміну інформацією, зумовлена реалізації різних напрямів розвитку школи;
- можливість виявлення негативних явищ дійсності.

До недоліків стратегічного управління належать:

- необхідність більшого обсягу інформації ніж має школа;
- необхідність проведення великої роботи, винагорода за яку вельми незначна;
- висування ідей, які неможливо реалізувати [11, с. 88].

Незважаючи на недоліки стратегічного планування, ми можемо зазначити, що вони не є значущими. Тому ми з впевненістю можемо сказати, що стратегічне управління є досить важливим чинником успішного розвитку закладів загальної середньої освіти у сучасних складних економічних, соціальних умовах, які мають місце на сьогоднішній день в Україні. Проте дуже часто, як свідчить проведені дослідження, можна спостерігати відсутність стратегічної спрямованості в діях керівників організацій (закладів загальної середньої освіти), що і призводить до простого їх функціонування без будь-якого розвитку як структурних підрозділів, так і людських ресурсів.

Про ефективність застосування стратегічного управління в галузі освіти свідчить розроблена (побудована) вченим О. Виханським порівняльна характеристика оперативного і стратегічного управління у сфері освіти (табл. 1.1.1.) [44, с. 69].

Таблиця 1.1.1.

Порівняння оперативного і стратегічного управління у сфері освіти

Характеристика	**Оперативне управління**	**Стратегічне управління**
Місія, призначення	Надання освітніх послуг з метою одержання прибутку за якісне їх використання (у нашій країні – використання бюджету, плану роботи, взятих зобов'язань)	Забезпечення виживання організації протягом тривалого часу в майбутньому за допомогою встановлення динамічного балансу у взаємодії з оточенням, що дає змогу розв'язувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб, соціальних інституцій, соціальних груп, підприємств, банків тощо
Об'єкт уваги менеджерів	Внутрішні можливості організації, шляхи більш ефективного використання наявних ресурсів	Потенціал організації у контексті зовнішніх зв'язків, нові можливості організації, специфіка оточення й механізм адаптації до змін середовища
Орієнтація	У виборі поводження враховуються фактори, що визначають стан організації на найближчий час	У виборі поводження враховуються фактори, що визначають стан організації надалі, на перспективу
Основа побудови системи управління	Функції, організаційні структури, процедури, техніка і технології	Люди, підсистеми забезпечення, напрями змін, потреби

Підходи до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і єдине джерело її благополуччя
Критерії ефективності управління	Ефективність і раціональність використання людського потенціалу, ресурсів	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити споживачів освітніх і запити споживачів освітніх послуг, нові потреби і запити ринку як освітнього, так і праці, урахування змін зовнішнього оточення під час трансформації організації

Порівнюючи оперативне управління, ми можемо констатувати, що стратегічне управління – це такий вид управління організацією (закладом освіти), за якого:

- людський потенціал як основа і цінність організацій; діяльність організації орієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників освіти;
- забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища організації; в організації проводяться своєчасні зміни;
- організація має змогу відповідати на виклик з боку зовнішнього оточення; намагатися конкурентних переваг;
- забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі; гарантується виконання сформульованої або обраної місії, а також досягнення поставлених цілей [44, с. 68].

Для того, щоб заклад загальної середньої освіти як організація мала забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі, в нього мають бути переваги над іншими аналогічними установами. Він (заклад) може впоратися зі своїми завданнями тільки за умови, якщо надає освітні послуги, я які, за словами вченої Л. Даниленко [19], стабільно задовольняють споживачів, користувачів. Це означає, що освітня послуга має бути

- цікавою для споживача настільки, що він готовий віддати за неї гроші, витратити час і сили на її “ споживання”, згадувати про неї із вдячністю навіть після закінчення школи;

- цікавою для споживача більшою мірою, ніж аналогічна чи схожа за споживацькми якостями освітня послуга, яка вироблена і надається іншими школами;

- ціною для його життєдіяльності або професійної діяльності [44, с.70].

При цьому слід мати на увазі (як свідчать проведенні дослідження), що створення й отримання конкурентних переваг закладу загальної середньої освіти за рахунок стратегічного управління передбачає аналіз відносин і відповідно взаємодії трьох суб'єктів ринкового освітнього середовища (рисунок 1.1.2.) [44, с. 71].

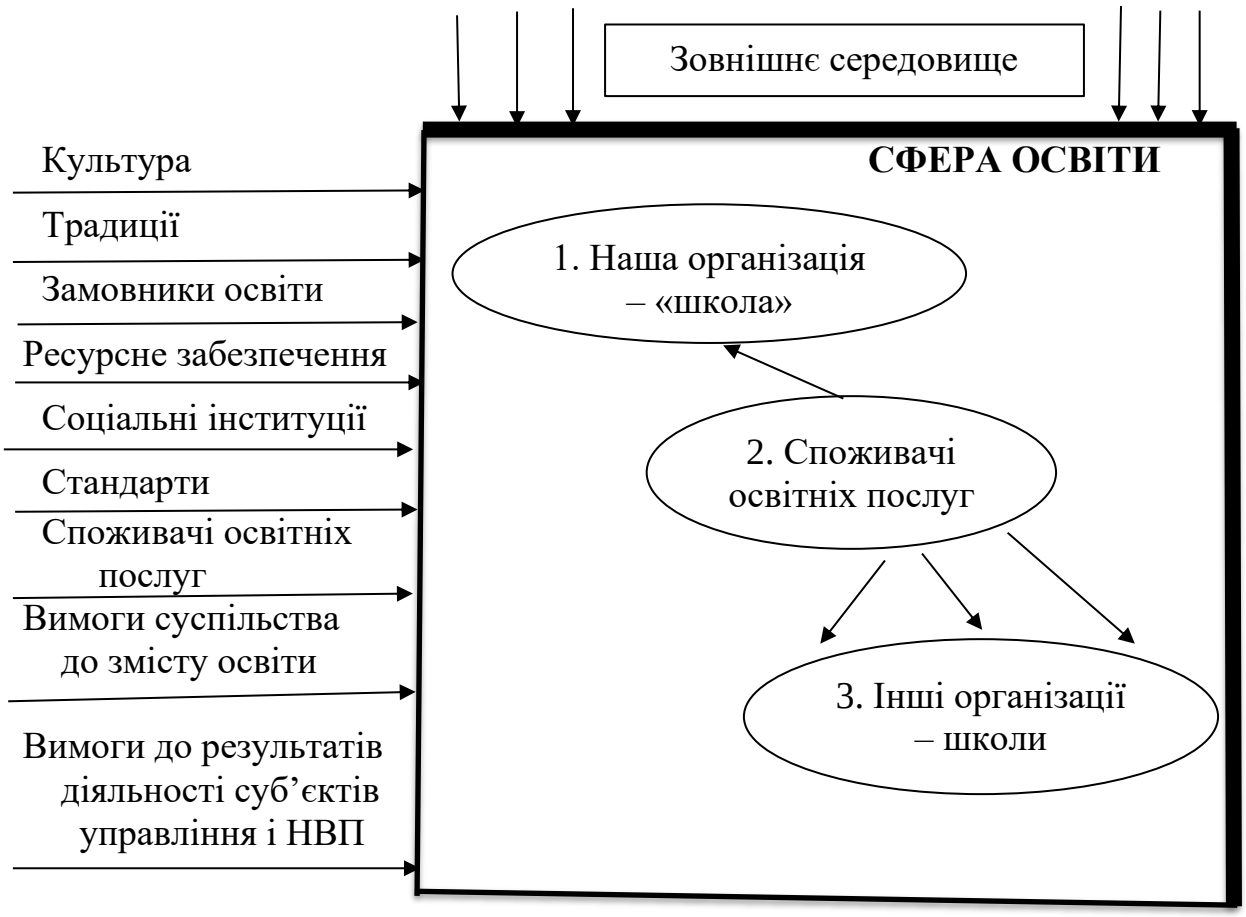

Рис. 1.1.2. *Модель взаємодії суб’єктів ринкового середовища*

На це звертають нашу увагу вчені Л. Даниленко та Л. Карамушка, які, зокрема, відмічають, що перший суб'єкт надає конкурентоспроможну послугу. Другий суб'єкт - це споживач, який може цю послугу купити (захотіти здобути освіту в цій школі), а може і не купити (тобто може захотіти здобути освіту в цій школі). 3 суб'єкт – це конкуренти, які готові запропонувати споживачеві свої послуги і можуть задовольнити таку саму його потребу в освіті на вищому рівні, ніж наш заклад загальної середньої освіти. Головним у цьому ринковому трикутнику є споживач освітніх послуг. Тому і конкурентні переваги освітньої послуги - це цінність послуги для користувачів (учнів), для споживачів (батьків, громади, держав), що спонукає останніх споживати цю послугу, підтримувати, стимулювати її надання. При цьому слід відмітити, що конкурентні переваги необов'язково зумовлюються порівнянням послуги нашого навчального закладу з послугами конкурентів. Може бути так, на освітньому ринку немає відповідних закладів, які пропонують конкурентну послугу, проте послуга нашого закладу освіти не користується попитом. Це означає, що вона немає достатньої цінності з чи конкурентних переваг для споживача [44].

Аналізуючи все вищесказане, ми можемо зробити висновок про те, що наявність конкурентних переваг закладів загальної середньої освіти залежить лише від рівня стратегічного управління.

1.2. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління закладами загальної середньої освіти

В резолюції Всеукраїнської науково-практичної конференції “Підготовка менеджерів освітньої галузі в умовах децентралізації управлінських структур; світовий досвід” відмічається, що сучасний етап розвитку українського суспільства вимагає якісних змін в усіх сферах життєдіяльності зокрема і в освітній галузі, що вимагає радикального

поновлення структури, форми і методів її функціонування, відповідної сучасної стратегії управління закладами освіти, наданню освітнього менеджменту провідного напрямок педагогічних досліджень. За роки незалежності України визначилися основні напрями наукового пошуку в області освітнього менеджменту; обґрунтування шляхів підготовки управлінських кадрів; наповнення змісту підготовки керівників закладів освіти сучасним європейським і вітчизняним нормативно правовим забезпеченням управління закладами освіти різного типу; удосконалення системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів; актуалізація питань компетентнісного підходу у підготовці керівників шкіл та вищих закладів освіти.

В цьому контексті особливе місце становить питання здійснення кадрової політики відносно здійснення управління закладами загальної середньої освіти. Слід відмітити, що зважаючи на важливість кадрової політики, яка здійснює безпосередній вплив на суспільний розвиток української держави взагалі і на розвиток та діяльність окремої організації частково (включи за освіти) їй приділено багато уваги зі сторони колективних органів.

Зокрема ця проблема відображена в наступних законодавчих актах: в Законі України “Про підприємництво” (від 07.02.1992, № 698); в Законі України “Про власність” (від 07.02.1991 №697); в Законі України “Про підприємства в Україні” (від 27.03.1991 №887); в Законі України “Про зайнятість населення” (від 01.03.1991 №803);, Кодекс Законів про працю України (від 14.07.2021 №164-18); Наказ №28-09 “Про затвердження стратегій розвитку закладів загальної середньої освіти” (від 01.03.2021).

Дослідження питань кадрової політики приділяють увагу ряд провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників зокрема: М. Армстронг, Р. Друкер, Д. Хаттен, В. Шапіро, Л. Федулова, А. Колот, О. Гавриш, Т. Ковнер, О. Ковтиш, О. Максимішена, І. Бутенко, А. Курносова, О. Крушельницька.

У той же час, варто зазначити, як свідчать проведені нами дослідження, ряд питань щодо формування і впровадження кадрової політики, ефективності її реалізації, а також необхідність актуалізації її складових у процесі стратегічного управління персоналом організації (заклад) залишається досить актуальним.

Це викликано тими змінами, які мають місце в Українській державі, що призводить до виникнення принципово нових завдань, вирішення яких повинно забезпечити ефективне і успішне функціонування закладів загальної середньої освіти. Основним із таких завдань є впровадження ефективної кадрової політики як для одного з ключових факторів впливу на розвиток організації (закладу загальної середньої освіти). Тому це викликає необхідність у дослідженні сутності формування і реалізації якісної кадрової політики як інструменту стратегічного управління персоналом. Тобто здійснення комплексного аналізу та обґрунтування необхідності використання кадрової політики.

Зважаючи на вищесказане, посилаючись на досвід провідних європейських країн, ми можемо констатувати, що кадрова політика, як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства (включаючи заклади загальної середньої освіти) зазнає постійних змін.

Дослідження свідчать, що провідні іноземні компанії працюють, виходячи із концепції “управління людиною”. Суть цієї концепції, затвердженням вітчизняного науковця Т. Білоус на практиці полягає в побудові роботи з персоналом, виходячи з уявлення про організацію діяльності організації як “роботи мозку”, яка розглядає організаційну реальність не через диференту і вузьку спеціалізацію, а через системність і комплексність кожного працівника, для яких важливі зв'язки, які постійно утворюються в надлишковій кількості [3].

Вчена Т. Білоус звертає нашу увагу на те, що у процесі роботи з людськими ресурсами на підприємстві (закладі освіти) можна чітко виділити три взаємопов'язані рівні: стратегічний, оперативний і тактичний.

Характеризуючи дані рівні вчений відмічає: “На стратегічному рівні управління персоналом розглядається як основа організації, її основна цінність і джерело добробуту. На оперативному і практичному рівнях працівники розглядаються як ресурс організації, як виконавці певних функцій. Саме тому підготовка кадрів до діяльності на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях здійснюється з урахуванням їх специфіки з метою вдосконалення освітньої системи, використання активних форм навчання, розвиваючих технологій тощо [24].

Слід відмітити, що ряд вчених (науковців), досліджуючи кадрову політику, її значення і роль у стратегічному управлінні організаціями (закладами загальної середньої освіти), звертають велику увагу на концепції ролі людини у її діяльності, оскільки саме людина є об'єктом (ключовою фігурою) у кадровій політиці (таблиця 1.2.1).

Таблиця 1.2.1.

Концепції ролі людини в трудовій діяльності (у виробництві)

Теорія	Сутнісне бачення людини “у виробництві”
Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст.-60-ті рр. XX ст.)	Людина розглядається лише як трудовий ресурс, а її основна роль у виробництві – це праця, яка вимірюється зарплатою і витратами робочого часу
Управління персоналом (30-ті роки XX ст.)	Основа концепції- дії теорія бюро кредитних організацій. Людина розглядається за допомогою її формальної посади в організації.
Управління людськими ресурсами (60-ті- 80-ті роки XX ст.)	Людина розглядається як невідновлювальні ресурси, соціальний елемент організації. Суть концепції полягає у виявленні природних здібностей людини та створення умов для їх розвитку, задоволення найвищих потреб у самореалізації (А. Маслоу)
Управління людиною (90-ті рр XX ст.-теперішній час)	Людина розглядається як головний суб'єкт організації, а не тільки як ресурс. Концепція базується на створенні умов для всебічного розвитку особистості, так як людина є складною біологічною, соціальною та духовною системою.

	Розвиток і стратегія організації мають виходити із здібностей і бажань особистості, можливостей максимальної реалізації творчого потенціалу. Людина- носій і суб'єкт кадрового потенціалу.

На це якраз і направлена кадрова політика України, яка, як ми можемо констатувати на основі вище проведеної таблиці, виступає тим інструментом, за допомогою якого реалізується цілі і завдання стратегічного управління персоналом. Її розробки і реалізації приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією організації (дії закладу загальної середньої освіти) і, і по суті, являє собою сукупність цілий, норм, правил, Які визначають напрямки і зміст роботи з персоналом, а також певний набір взаємообумовленість завдань і конкретних заходів, які розробляються і реалізуються з метою досягнення організацією (закладом загальної середньої освіти) поставлених цілей.

Розглянемо основний зміст кадрової політики на прикладі рисунку 1.2.1.

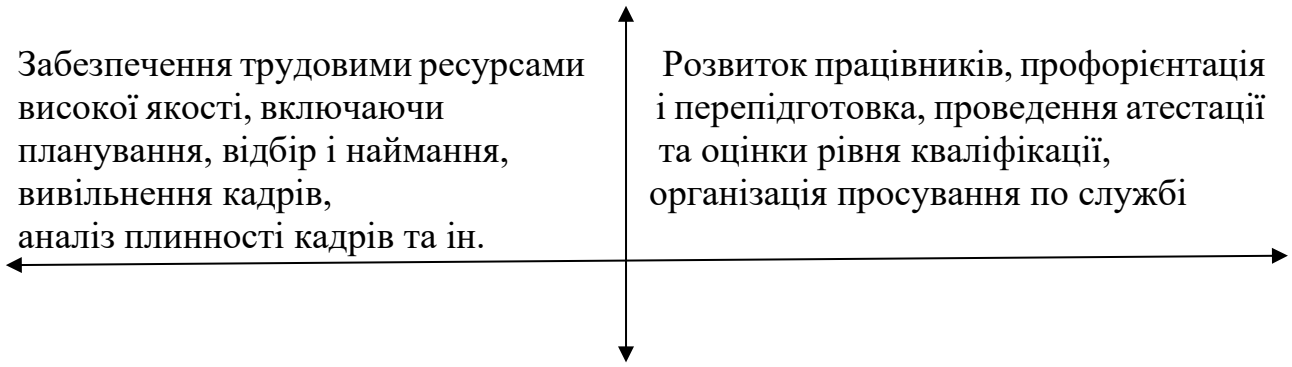

Рис. 1.2.1. *Основний зміст кадрової політики організації (закладу загальної середньої освіти)*

Показники рисунку 1.2.1. свідчить про те, що стратегічне управління персоналом представляє собою невід'ємний елемент управління організацією (закладом загальної середньої освіти), яке спирається на людський потенціал як основу розвитку закладу, орієнтує трудову діяльність, в нашому випадку педагогічних працівників, на ефективне ведення навчально-виховного процесу, тобто повинно бути направлена все сторонні задоволення учнівського і батьківського колективів. Крім цього здійснює гнучке

регулювання і своєчасність зміни закладами освіти для досягнення конкурентних переваг, щоб виживати та досягати своєї мети у двосторонній перспективі. Таким чином ми можемо констатувати, що основними характеристиками кадрової політики закладів загальної середньої освіти є орієнтація на стратегію та довготривалий планування, побудова заходів та напрямів роботи з персоналом, виходячи з визначення значущості ролі працівників, а також філософії підприємства (організації) по відношенню до власного персоналу, а також, безумовно, взаємопов'язані функції і процедури по координації та роботі з персоналом [24].

Процес стратегічного управління, за словами вчених В. Крацко, Г. Дмитренко, В. Колпакова, Т. Білоус і ін. починається після безпосереднього вибору організацією (закладом загальної середньої освіти) своєї місії, формування власних цілей та вибору організаційної стратегії. Тобто при розробці кадрової стратегії враховуються місія, цілі та стратегія розвитку організації (дії закладу загальної середньої освіти). Вона пов'язується на функціональному рівні зі стратегією розвитку організації та реалізується як діяльність персоналу управління в межах внутрішнього організаційного управління та відносини між працівниками у вигляді кадрової політики через кадрову роботу, яка відбувається щоденно [3].

Схематично процес управління кадрами на різних рівнях управління зображено на рисунку 1.2.2.

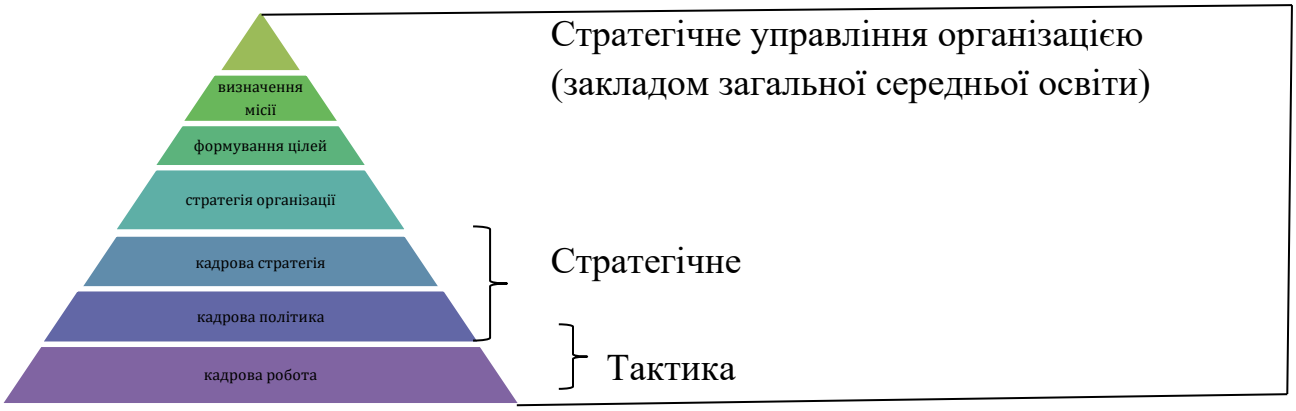

***Рис. 1.2.2**. Рівні стратегічного і тактичного управління в організації (в закладі загальної середньої освіти)*

Вчена Т. Білоус підкреслює, що за рахунок використання такого наскрізного підходу, поєднання елементів стратегії з функціональними та іншими видами стратегій, а також планів, програм, проектів, у тому числі і кадрових, досягається комплексний результат управління, який проявляється у досягненні ключових цілей розвитку закладу загальної середньої освіти. Тобто кадрова політика, реалізуючись як інструмент стратегічного управління кадрами закладу освіти, ти досягає використання поставлених перед нею цілей, оптимально орієнтованих на загальні цілі діяльності [3]: дотримання правил внутрішнього розпорядку в закладі освіти усіма працівниками; підпорядкування роботи з усіма кадрами завданням якісного та постійного забезпечення основної діяльності навчального закладу необхідною кількістю працівників відповідного професійно-кваліфікаційного рівня; раціонального використання кадрового потенціалу навчального закладу; формування та підтримки працездатних та дружніх колективів; розробки принципів організації трудового процесу; розробки принципів підготовки та підвищення кваліфікації працюючих ;Розробки принципів визначення соціального та економічного ефектів від заходів кадрової політики, що реалізуються в навчальному закладі [4].

В той же час, як зазначають вчені О. Ковтиш та Е. Максимишина, варто зазначити, що для вітчизняних закладів освіти характерним є недооцінення

змісту кадрової політики, нераціональне розподілення працівників відповідно до виконуваної ними роботи та займаних посад. Вчені звертають нашу увагу на те, що працівники забезпечують максимальну віддачу, якщо виконують посильну роботу, що відповідає їх нахилом, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки. Ігнорування цих вимог на практиці, за їх словами, призводить до значної за обсягом плинності кадрів, а також зниження показників ефективності діяльності закладу, що зумовлене організаційними та психологічними причинами. Все це свідчить про переважно не зовсім серйозний підхід адміністрації закладу до управління персоналом, коли підприємства за базові мають підходи "використання трудових ресурсів" і "управління персоналом". Лише деякі з вітчизняних підприємств (закладів освіти) починають застосовувати підходи, які добре зарекомендували себе у іноземній практиці [24].

Саме тому, з метою покращення забезпеченості підприємства (закладу освіти) якісними кадрами, кадрова політика вимагає суттєвих змін у методах підбору, оцінки і роботи з персоналом. Виходячи із цього, з метою підвищення ефективності використання персоналу підприємства, на сучасному етапі повинна вдосконалюватись система управління кадровим потенціалом підприємства, який має носити планів довгостроковий характер для забезпечення високої віддачі роботи працівників. А тому, сама кадрова політика має розглядатися як складова частина стратегічно орієнтоване організації, метою якої є забезпечення оптимального балансу між процесами акумулювання, збереження та оптимального оволодіння (відтворення) кількісного і якісного складу персоналу відповідно до потреб підприємства (закладу загальної середньої освіти).

Специфіка діяльності закладу загальної середньої освіти призводить до певних особливостей формування його кадрової політики, що викликано наступними обставинами:

– по-перше, безумовно, це фінансова обмеженість. За словами вітчизняних науковців, в Україні освіта – це не галузь, яка приносить

прибутки. Це залежить передусім від соціально-політичної та економічної обстановки, яка склалася сьогодні в Україні. Відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів суттєво обмежує ресурсне забезпечення кадрової політики – неможливо гідно винагороджувати працівників, забезпечувати їх достатнім соціальним пакетом та можливостями професійного розвитку;

– по-друге, це високі вимоги до професійності працівників, зокрема учительського складу, зумовлені характером педагогічної діяльності;

по-третє, це гостра необхідність постійного підвищення кваліфікації педагогічних працівників, оскільки це позитивно відбивається на якісних показниках навчального процесу, на рівні отриманих учнями знань. Це пояснюється тенденцією «старіння знань», яка притаманна сучасному суспільству, а, отже, і школі. Оскільки під впливом наукового прогресу змінюється демографічний облік світу, на зміну старим теоріям приходять нові. А тому педагогічні працівники завжди повинні володіти великим багажем знань у своїй сфері – бо саме це створює передумови для отримання необхідного комплексу знань учня, що свідкує про високий професійний рівень викладацького складу закладу загальної середньої освіти.

У таких умовах вважаємо, що основні заходи кадрової політики сучасного закладу загальної середньої освіти мають бути зосереджені (сконцентровані) у трьох ключових напрямках, а саме:

– постійний розвиток персоналу;

– гідне матеріальне стимулювання;

– забезпечення психологічного комфорту.

Забезпечення цих напрямів створює необхідні передумови для успішного посилення кадрової політики в області здійснення стратегічного управління закладами загальної середньої освіти.

Розглянемо більш детально зміст та основні положення (особливості) практичні реалізації визе приведених напрямків кадрової політики закладів загальної середньої освіти.

Розвиток персоналу. Досліджуючи цей напрямок, науковці О. Дороніна та М. Рязанов, звертають нашу увагу на те, що сьогодні в Україні склалася ситуація, коли заклади освіти, які за своєю сутністю є «постачальниками» освітніх послуг, здебільшого виявлялися неспроможні якісно організувати навчання та розвиток власного персоналу. Існуюча система підвищення кваліфікаційного рівня в окремих випадках є формальністю та, відповідно, нездатна якісно забезпечити розвиток кадрового потенціалу освітнього закладу, що негативно відбивається на його конкурентоспроможності. Інструментами для вирішення такої проблеми можуть стати сучасні HR-технології: асесм-центр, коуч-методики, талант-менеджмент тощо.

Матеріальне стимулювання. Базовою умовою удосконалення кадрової політики є забезпечення гідного рівня заробітної плати для працівників: якщо невирішене це питання, то весь програмний комплекс кадрових заходів просто не матиме сенсу. Саме рівень заробітної плати характеризує організацію (освітній заклад) як соціально-відповідального роботодавця. Зважаючи на це, потрібно, на наш погляд, взяти до уваги свідчення про те, що більшість закладів загальної середньої освіти є бюджетними установами, тому для збільшення фонду оплати праці можна здійснити за рахунок використання доходів, отриманих від платної освітньої діяльності (мається на увазі приватних закладів загальної середньої освіти, ліцеї тощо).

Психологічний комфорт. Безсумнівно, одним із найбільш важливих напрямів кадрової політики будь-якого закладу освіти має бути забезпечення психологічного комфорту його працівників. Якщо не забезпечити нормальних психологічних стосунків серед працівників навчального закладу, то може появитися загроза професійного вигорання – типової проблеми для педагогічних кадрів (працівників) як фахівців, що мають постійно комунікувати з великою кількістю людей, працювати зі значними масивами інформації та регулярно вдосконалювати свої знання. Як свідчить дослідження наукових джерел з розгляду цієї проблеми, статистична інтелектуальна напруга несе негативний вплив на психологічний стан.

Зважаючи на це, і з метою збереження здоров'я, психічної стійкості, надійності і професійного довголіття фахівця необхідними є системні заходи протидії вигоранню.

Комплекс таких заходів для закладів загальної середньої освіт. Відобразимо у таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Комплекс заходів із забезпечення психологічного комфорту працівників закладів загальної середньої освіти

Напрям	Заходи
1. Забезпечення психологічної стабільності працівників	- тренінги по самонавчанню; - ознайомлення з базовим принципом ситуаційного контролю; - майстер-класи з розширення поведінкового репертуару; - анкетування щодо задоволеності.
2. Зниження ризиків професійного вигорання працівників	- моніторинг когнітивної оцінки, успішне посилення кадрової політики; - систематичний контроль за психологічним станом працівників; - аналіз психологічного клімату у структурних підрозділах освітнього закладу
3. Організація антистресового навчання працівників	- лекції з психології стресу; - тренінги з емоційного контролю; - дослідження стрес-фактора за структурними підрозділами

Викладений в таблиці 1.2.1. комплекс заходів створить сприятливі умови для нівелювання негативного впливу на психологічний стан працівників навчального закладу, що позитивно відобразиться на їх працездатності, знизить плинність кадрів та в цілому підвищить діяльність закладів загальної середньої освіти. Це, в свою чергу, позитивно вплине на результат практичної реалізації виокремлених пріоритетів кадрової політики у навчальному закладі, може бути сформована раціональна, з точки зору забезпечення стратегічного розвитку закладу та задоволення інтересів працівників, кадрова політика.

РОЗДІЛ ІІ. НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом закладах загальної середньої освіти

Глобальні структурні і технологічні зміни в освітньому просторі, перехід традиційного суспільства до інформаційного, зумовлює зміни у процесі трудової діяльності закладів загальної середньої освіти. В цьому контексті особливе місце відводиться впровадженню і практичному застосуванню інноваційних підходів в управлінській процес закладом загальної середньої освіти. Це пояснюється тим, що формування працездатної і ефективно функціонуючої команди вимагають, як відмічає вчений Ю. Майстренко, не лише обліку кадрів, контролю за дотриманням законодавства і документообігу, але й визначення основних направлень, цілий, задач та принципів роботи з кадрами, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу, його соціальну активність, морально-етичну відповідальність і мобільність.

Сьогодні широко визнаною є необхідність, за словами вчених Л. Даниленка та Л. Карамушка, свідомого управління змінами за допомогою науково-обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організації, включаючи і заклади загальної середньої освіти. Це викликано в першу чергу демографічними та етнічними змінами, оновленням парадигми освіти, освітніх технологій, провадженням інформаційно-комп'ютерних технологій, підключення до мережі Інтернет, інтеграцією в Європейський освітній простір, розробкою нових концепцій управління тощо. Все це в значній мірі впливає на основи діяльності закладів загальної середньої освіти, яким не завжди вдається без особливих труднощів задовольняти різні запитання замовників освіти (мається на увазі: учнів, їхніх батьків, окремих прошарків

суспільства, культурно-етнічних груп, громадських організацій тощо) і вимоги суспільства, запроваджувати інноваційні освітні концепції, нові технології управління, нові підходи до навчання, виховання й розвитку учнівської молоді, управління школою; виступати гарантом інтелектуального, фізичного, морального, психічного розвитку і саморозвитку особистості. Вчені зазначають, що багато вимог до школи з боку до школи з боку соціуму виникають несподівано, спонтанно і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає їх (суб'єктів) самостійно визначати стратегічні дії в рамках закладу загальної середньої освіти, які відповідатимуть актуальним запитанням споживачів і замовників освіти. Орієнтація освітнього закладу на зовнішнє середовище, його спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу стратегічного управління. Управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягнення основних цілей організації (закладу освіти), забезпечує школам можливістю рахування є передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії соціумом [44].

Зважаючи на вищесказане, з впевненістю можемо сказати, що необхідність поглибленого аналізу управління персоналом закладу загальної середньої освіти ти, метою якого є пошук принципово нових підходів і механізмів ефективного використання кадрового потенціалу, що активізує діяльність закладів загальної середньої освіти, породжуватиме (буде сприяти) мотивацію до творчої праці, забезпечить пошук шляхів підвищення ефективності досягнення навчально-виховного процесу та дасть змогу забезпечити заклади освіти високоосвіченими і високо кваліфікованими педагогічними кадрами. Тобто, тільки правильний підхід до управління персоналом може вирішити питання конкурентоздатності закладу загальної середньої освіти, забезпечити ефективність його діяльності. Тому питання посилення раціональності у дошкільному менеджменті є досить актуальним. Від цього в значній мірі залежить не тільки поліпшення навчально-виховного процесу вітчизняних навчальних закладів, а й їх діяльність взагалі, що

сприятиме зростанню їх іміджу і приближення до європейських і світових стандартів.

Впровадження інноваційних підходів у практиці управління персоналом закладах загальної середньої освіти на думку вітчизняних вчених (М.Бурчина, А. Варламова, Л. Даниленко, Л. Ващенко, В. Журавлбової, Л. Карамушки, В. Паламарчук, Є. Сластеніна, Ю. Майстренко, В. Загвязинського, Т. Шамової та ін.) є важливою умовою вдосконалення та формування нової моделі управління інноваційною установою (закладами освіти).

Проблемам теорії, методології та практики багатоаспектнної проблеми інноваційних перетворень у сфері управління персоналу у закладах загальної середньої освіти були і залишаються об'єктом підвищеної уваги в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: М. Армсронга [1], А. Балабанової [2], Д. Богині [8], Н. Голікова [14], О. Грішнової [17], О. Костюка [27], О. Крушильницької [28], В. Никифоренко [38], І. Продан [52], Ю. Опанасюк [43] та ін.

Значний внесок у розробку наукового пізнання та практичного застосування в управлінні персоналом зробив А. Маслоу, який розділив потреби на базові (фізіологічні потреби та потреби в безпеці) та зумовлені розвитком цивілізації (соціальні потреби; потреби у визнанні, повазі; потреби самореалізації). Запропонована ним “піраміда потреб”, користується великою популярністю і у сучасному світі [58, с. 161].

На думку К. Клелланда, існують й інші варіанти групування потреб. Він зводить їх до бажання влади (впливу на інших людей), успіху у здійсненні своїх безпосередніх обов'язків (в нашому випадку – здійснення навчально-виховного процесу) та прийняття участі у важливих рішеннях.

Крім вищезгаданих існує ще ряд інших концепцій, які розкривають сутність і зміст (розуміння) персоналу, які безпосередньо пов'язані з процесом управління.

Аналіз наукових праць вищезгаданих вчених дає підстави зазначити що їхня думка відносно важливості впровадження (застосування) інноваційних

підходів у практику діяльності в закладах загальної середньої освіти є досить глибокою та усестороньою. Однак, варто зазначити, що на сьогоднішній день в напряму управління персоналом закладах загальної середньої освіти ще немає ґрунтовних наукових досліджень, що ще раз доводить актуальність теми наших досліджень.

Дослідження свідчать, що сучасний стан розвитку вітчизняної освітньої системи, значні трансформаційні процеси, які проходять на території української держави, посилення конкуренції, глобальні структурні і технологічні зміни, процеси інформатизації призводять до глибоких змін в принципах, методах і форми управління персоналом з усвідомленням того, що ключовим ресурсом ефективності і продуктивності діяльності закладів загальної середньої освіти є якісний склад педагогічного персоналу і його професіоналізм. Саме педагогічний колектив, його практичний досвід і якість його професійної підготовки відіграє вирішальну роль у життєдіяльності і конкурентоспроможності закладу освіти, сприяє зростанню його іміджу. Зважаючи на це, ми хочемо звернути увагу на доцільність вкладання інвестицій у розвиток педагогічного колективу освітнього закладу (школи).

В цьому контексті особливого значення набувають інноваційні підходи та управлінські інновації, які застосовуються у практиці управління персоналом закладах загальної середньої освіти. До управлінських інновацій, затвердження вчених Л. Даниленко та Л. Карамушки, належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що дають змогу створити відповідні умови для оперативного і ефективного прийняття керівником (директором закладу освіти) управлінського рішення.

На наш погляд “інновація” – це комплекс новітніх засобів, підходів, методів та дій, направлених на досягнення максимальної ефективності нашої діяльності. При цьому слід мати на увазі, що залежно від сфери діяльності (впливу) інновації можуть бути різні за своїм характером і змістом.

Особливого значення має “освітня інновація”, яка є структурною одиницею (складовою) “інновації”, що в свою чергу включає педагогічну, науково-виробничу та соціально-економічну складові (рисунок 2.1.1.).

Рис. 2.1.1. *Структура освітньої інновації*

До педагогічних інновацій належать нововведення у навчальному й виховному процесах; до науково-виробничих – у галузі розробки сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів і установ освіти; до соціально-економічних - нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо.

Освітніми інноваціями є вдосконалені чи нові освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи або їх компоненти, освітні технології, дії що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності [47, с.130].

Інновації, що якісно змінюють освітній процес, його мету, завдання, зміст і структуру, зараховується до масштабних; інновації, що оновлюють освітній процес, забезпечуючи зміну його форми, методів, засобів навчання, виховання й управління, відносяться локальні [47, с. 130].

До масштабних освітніх інновацій, з нашої точки зору, належать: гуманістична освітня парадигма; стратегія формування національної свідомості учнів; залучення учасників навчально-виховного процесу до управління ним; державні стандарти освіти; 12-бальна шкала оцінювання навчальних досягнень учнів; ступенева освіта і 12-річна школа; варіативність навчальних закладів і форм здобуття освіти тощо [44].

До локальних освітніх інновацій належать: пріоритетність і індивідуальні і групові форми навчання; проектно-цільова, системно-модульна, системно-регіональна форми управління; “активні”, “інтерактивні” методи навчання; ціннісні методи виховання; економічні методи управління; комп'ютерні та телекомунікаційні засоби навчання, комп'ютерні технології в управлінні тощо.

Всі вище згадувані (перераховані нами) освітні інновації, які мають застосування в сучасних закладах загальної середньої освіти, здійснюють безпосередній вплив на управління персоналом, оскільки вони, за словами вченого Д. Богині впливають на соціальну трудові відносини педагогічного колективу закладу освіти [8, с.3-8]. Тобто всі інноваційні засоби, які мають застосування в навчальних закладах, направлені для досягнення запланованих ним цілей.

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів і методів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу й максимальне використання його можливостей для реалізації цілей закладу загальної середньої освіти. Управлінський апарат закладу освіти, як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу, виконує функції планування, організації, мотивації та контролю. Важливими критеріями ефективності управління персоналу є оцінка персоналу і його мотивація. Всебічне стимулювання працівників закладу, створення сприятливих умов праці та розвиток в кожному працівнику партнерського ставлення до закладу загальної середньої освіти, сприяє підвищенню продуктивності праці, її ефективності та надання більш якісних освітніх послуг. Тобто одним із найбільш важливих інноваційних підходів у практиці управління персоналом закладах загальної середньої освіти є врахування (оцінка) вкладу в загальний здобуток закладу освіти досягнень кожного працівника. Важливо зазначити індикатори прогресу роботи закладу загальної середньої освіти, тобто об'єктивні показники, що дозволяють визначити ефективність діяльності як конкретно

взятого працівника, так і весь колектив в цілому. Для того, щоб визначити наскільки ефективна система управління персоналом закладу освіти (школи), необхідно, перш за все, розробити критерії, які дозволяють це зробити [33]. Такими критеріями безумовно є (*рис 2.1.2*.):

Рис. 2.1.2. *Формування системи мотивації у закладах загальної середньої освіти на основі загальної оцінки діяльності працівника*

На основі рисунка 2.1.2. Ми спостерігаємо, що існуюча система оцінки результатів зводить оцінку діяльності працівників до одних показників – оцінки загальної ефективності діяльності закладу загальної середньої освіти, без врахування внеску кожного працівника. Тому, з метою підвищення

ефективності та якості роботи працівників (педагогів) керівник закладу загальної середньої освіти повинен справедливо оцінювати кожного. Для цього необхідно розробити показники і критерії оцінки діяльності, котрі будуть об'єктивними, прозорими, юридично-доступними; отримання і розмір винагороди повинні бути зрозумілими як для керівництва, та так і для працівників.

Враховуючи вищесказане та з метою вирішення проблеми, що виникла та пов'язана з оцінюванням особистісного внеску кожного працівника закладу освіти в загальній (колективний) успіх, вітчизняні науковці (Ю. Майстренко, Л. Даниленко, Л. Карамушка та ін.) пропонують методичні рекомендації по розробці показників (критерії оцінки ефективності та особистісного внеску) діяльності працівників у розвиток закладів загальної середньої освіти, що в кінцевому підсумку дасть змогу оцінювати показники роботи працівника і одночасно розвивати його потенціал. У розробці запропонованої методики (бальної оцінки особистого внеску працівника), для функції та ментальної основи використані саме ті критерії та показники оцінки, які представлені різноманітними набором можливих якісних характеристик, та розкривають певні кількісні показники, більш-менш об'єктивно дозволяють оцінювати ефективність діяльності працівника, його професіоналізм, компетентність, творчу активність та індивідуальні професійні якості, що в результаті стане підґрунтям для системи мотивації працівників у закладах загальної середньої освіти.

Ключовими параметрами оцінки кадрової політики безумовно є:

- визначення завдань процесу управління кадрової політикою;

- забезпечення підґрунтя для формування кадрового резерву;

- формування основ для підвищення ефективності використання педагогічних кадрів;

- визначення потенційного важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпеченні високоефективної діяльності закладу освіти та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;

- визначення потреби у зростанні чи скорочення інвестицій у розвиток персоналу [37, с 834].

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики та рівня її управління, то можна зазначити наступні:

- визначення готових процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;

- формування висунутих цими процесами вимоги до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в даній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів якими класифікаційними характеристиками повинен володіти;

- розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;

- застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників закладу виступають відображенням вартості кадрової політики [37].

Для оцінки кадрової політики закладу загальної середньої освіти необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Важливим показником є стабільність персоналу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві, а саме:

- показники середньооблікової чисельності робочої сили;

- коефіцієнт плинності кадрів [4].

Рис. 2.1.3. *Модель складових реалізації процесу оцінки управління кадровою політикою закладу освіти (джерело Т.Білорус)*

1). $К_{пк} = К_{зв}/R$,

де $К_{зв}$ – кількість працівників, що звільняються за власним бажанням;

R – середньооблікова чисельність працівників.

2). Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$К_{пс} = К_{пр}/R$$

де $К_{пр}$ – кількість працівників, що працюють весь рік;

R – середньооблікова чисельність працівників.

Найбільш раціональна оцінка кадрової політики може бути отримана при використанні діяльнісного підходу.

На такий інноваційний підхід до управління персоналом в закладах загальної середньої освіти звертають увагу ряд вітчизняних дослідників (Т. Білорус, Т. Білоус, С. Фірсова, Т. Мізерна, Н. Михальська та ін.), оскільки врахування особистісного вкладу працівника (вчителя) в загальноосвітній процес закладу освіти стимулює його до активних дій, що є значно поліпшує ефективність діяльності закладу, сприяє поліпшенню управлінського і навчально-виховного процесу, нормалізує стосунки очолюваного керівником (менеджером) колективу.

При цьому, тобто для всестороннього (найбільш повного) здійснення оцінювання працівників закладів загальної середньої освіти, слід максимально враховувати критерії, які в найбільшій мірі відповідають достовірності проведеної оцінки. Дослідження свідчить, що найбільш важливим критерієм є: успішне, якісне і своєчасне виконання науково-педагогічним працівником (вчителем) своїх посадових обов'язків у зазначеному періоді; ініціативність, Творчість, застосування у роботі інноваційних методів; працьовитість, чесність, самостійність у прийнятті рішення та безпосередню участь працівника у розвитку самоосвіти. Критерії вимірювання бальної системи оцінки повинні бути згруповані за різними показниками.

Для оцінки кожної з цих якостей, прийнятий досить широкий діапазон, який коливається в межах від найнижчого рівня – якісного використання посадових обов'язків (від 1 балу), До найвищого рівня – творчої активності (до 20 балів). Загальні показники повинні бути конкретизовано та враховувати міру виконаної роботи в рамках встановлених посадових обов'язків (своєчасне виконання, несвоєчасне виконання; порушення відсутності; ефективність, неефективність, виконання невиконання).

За словами вченого Ю. Майстренко “Кількісна оцінка "Дисциплінарної та трудової ефективності" дозволяє перевірити показники роботи працівника

ВНЗ, якості виконання поставлених завдань і одночасно розвивати його професійний потенціал. Адже, при однаковій кваліфікації і однакових затратах робочого часу, працівники показують різну результативність та працюють з різною мірою ефективності. Оцінка якості кадрів повинна проводиться за наявності стандартів якості на кожну виконану роботу, що повинні мати характер звичайних вимог до завдання та завчасно бути відомими виконавцю. Критерій оцінювання "Організаторські здібності та творча активність" у першу чергу зорієнтований на працівників, від трудових функцій котрих залежить виконання встановленого плану і одночасно впровадження нових інноваційних методів роботи, направлених на більш високий рівень як надання послуг, так і організації робочого процесу. Діяльність науково-педагогічних працівників потребує не лише певної трудової ефективності та творчої активності, але й відповідних індивідуальних якостей, без яких багатьом робота може здаватись рутинною та надто обтяжливою. При цьому компетенція працівників залежить від рівня їх освіти (знань), досвіду роботи (навичок) і особистих здібностей (умінь)" [33]

Аналізуючи все вищесказане, тобто практичне застосування методики "кількісної оцінки", ми можемо констатувати, що це дає змогу запровадити системний підхід до оцінки, сформувався нові вимоги до працівників закладів загальної середньої освіти. Бальна система оцінювання, як одна із складових інноваційного підходу у практиці управління персоналом закладів освіти, призначена для побудови якісного механізму стимулювання праці та регулювання подальшого розвитку персоналу закладу освіти.

З метою поліпшення оцінювань педагогічних працівників (вчителів шкіл), ми можемо скористатись зразком анкети за №1 (дивитись додаток 1), яка містить проблемні питання, тобто питання, які можуть допомогти зробити певні висновки, прийняти відповідні рішення, Виявити недоліки та скорегувати прогнози на майбутнє.

Аналіз анкетування дасть змогу виявити не тільки результати роботи педагогічного складу закладу освіти, але й ужити заходів з підвищення

ефективності та якості запропонованих заходів і роботи закладу загальної середньої освіти в цілому. До того ж, анкетування дає змогу швидко зібрати максимальну точні дані (анонімність підвищує відвертість) та зібрані дані можна легко проаналізувати.

Проведення дослідження дозволяє зробити висновок про те, що процеси глобалізації і структурної реформування вітчизняної освітньої системи вимагають від закладів загальної середньої освіти впровадження інноваційних підходів і активізації використання сучасних персонал мій-технологій, які відповідають тим тенденціям, які сьогодні існують у давні сфері, а також сприятимуть підвищенню результативності управління персоналом. Тобто ми впевненістю можемо констатувати що застосування інноваційної діяльності в управлінні педагогічним персоналом має на меті правильно спроектований та реалізований якісно новий підхід до оцінки та мотивації персоналу закладу загальної середньої освіти. Механізм бальної оцінки особистого внеску працівника надає стратегічні засоби, які безпосередньо дають змогу виявити кращих фахівців, здатних втілювати в життя нові ідеї, діагностувати проблеми, що можуть мати місце в управлінні персоналом й виявити засоби їх вирішення.

2.2. Організаційний механізм реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти

Концепція стратегічного управління закладом загальної середньої освіти викликана трансформаційними процесами, які відбуваються у вітчизняній освітній системі. Необхідність переходу закладів освіти до стратегічного управління - це реакція на зміни середовища функціонування. Слід відмітити, що питанням стратегічного управління, як необхідної складової реалізації кадрової політики закладів освіти, приділяють велику увагу ряд вітчизняних дослідників, зокрема: Г. Ткачук, В. Гріфін Рикі, В. Яцура, З. Шершнева,

С. Борська, Ю. Ратушний, Л. Калініна, Л. Дмитренко, Л. Даниленко, Л. Карамушка та інші.

Вирішення питання докорінної перебудови сучасного організаційного механізму реалізації кадрової політики закладами загальної середньої освіти набуває особливої актуальності. Крім вищезгаданих, кадровій політиці приділяють увагу такі відомі науковці як: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, С. Дубенко, В. Луговий, В. Ребкало, О. Воронько, В. Скуратівський, В. Майборода і ін. Однак, як свідчить проведений нами аналіз наукових праць, які стосуються даної проблеми, організаційний механізм реалізації кадрової політики за сучасних умов, коли відбувається реформування вітчизняної освітньої системи потребує додаткового опрацювання.

Вітчизняний трудовий потенціал закладів освіти потребує усестороннього вивчення, оскільки він є однією з головних конкурентних переваг закладів загальної середньої освіти та української освітньої політики в освітньому просторі. Тому він має розглядатися як один із ключових важелів вдосконалення і підвищення (зростання) ефективності діяльності закладів освіти взагалі і поліпшення навчально-виховного процесу учнівської молоді частково. Ефективне використання трудового потенціалу вимагає концентрації зусиль навколо динамічного відновлення і перебудови вітчизняної освітньої системи з метою наближення її до європейських і світових стандартів, відтак реального розвитку закладів загальної середньої освіти на основі модернізації їх діяльності.

Вникаючи в сутність кадрової політики закладів загальної середньої освіти, ми можемо констатувати, що це система принципів, вимог, ідей, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи. Це пояснюється тим, що саме кадрова політика визначає, є як відмічається в наукових роботах вітчизняних вчених (Г. Ткачук, Л. Даниленко, С. Дубенко та ін.), генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. За їх твердженням, її розробляють керівники підприємств (закладів загальної середньої освіти) та кадрова служба. Основною метою

кадрової політики закладів освіти є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, а також його розвитку відповідно до потреб школи та вимог чинного законодавства.

Організаційний механізм реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти включає (складається) систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних і інших заходів, які безпосередньо спрямовані на успішне вирішення кадрових проблем і задоволення потреб закладу освіти (школи) у високоосвічених, професійно-підготовлених кадрах.

До динамічних елементів кадрової політики, як свідчить проведені нами дослідження, відносяться інформаційні, адміністративні та операційні зв'язки, що забезпечується шляхом організації роботи кожного члена трудового колективу, шляхом розподілу обсягів робіт та закріплення їх за персоналом закладу, визначення алгоритму взаємодії педагогічних працівників в системі трудових відносин та розподіл обов'язків (повноважень) та відповідальності згідно з обраною моделлю управління кадрами.

З метою відображення напрямків реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти скористаємося рисунком 2.2.1.

Рис 2.2.1. *Модель реалізації заходів кадрової політики закладу загальної середньої освіти*

В цьому контексті особливе значення має визначення основних завдань кадрової політики закладів загальної середньої освіти. Такими завданнями ми є:

- комплексний підхід до організації роботи кадрового складу закладу освіти на основі формування ефективної системи повноважень та відповідальності учасників діяльності закладу (школи), планування їх робочого навантаження та закріплення за працівниками трудового колективу функціональних обов'язків;

- визначення напрямів підготовки персоналу, планування його розвитку, програма навчання та підвищення кваліфікації;

- управління кадровим потенціалом закладу освіти;

- впровадження об'єктивної моделі оцінки персоналу;

- формування засад корпоративної культури та етики професійних відносин в колективі, що мають сприяти подоланню комунікаційних бар'єрів та вирішенню проблем адаптації;

- реалізація залучення працівників до розробки та прийняття управлінських рішень на колективній основі, управління соціальним мікрокліматом;

- управління персоналом закладу освіти, його професійними та особистими характеристиками відповідно до потреб корпоративної стратегії розвитку закладу освіти.

Як стверджують науковці Л. Даниленко та Л. Карамушка, такий підхід до реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти дає змогу створювати “реалістичну” модель майбутніх результатів і адаптувати різні види стратегій у процесі досягнення цілей. Тобто для того, щоб організаційний механізм реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти був максимально дієвим, необхідно, в першу чергу, визначити основні цілі його діяльності, його філософію; розробити модель закладу освіти (школи) як соціального інституту; забезпечити його порівняно незалежне становище щодо соціуму; сформувати шкільну політику.

Виходячи з вищесказаного, ми поділяємо думку Л. Даниленко та Л. Карамушки, які звертають нашу увагу на те, що невизначеність факторів впливу зовнішнього соціального середовища, поєднання партисипативних і адміністративних методів управління персоналом освітнього закладу, зокрема використання методів регулювання, здійснення самоуправління на всіх рівнях, функціонування закладу загальної середньої освіти як відкритої соціальної системи, зумовлюють нині перехід від концепції організації школи до концепції стратегічного управління [44, с. 61-62]. Тобто до першочергових напрямків реалізації кадрової політики в сучасних закладах загальної середньої освіти можна виділити види робіт, які безпосередньо пов'язані з управлінням кадровим складом. Тому планування чисельності кадрового складу є важливим процесом, що визначає не лише кількісні, але й структурні

його характеристики. Це є важливим показником діяльності закладу загальної середньої освіти. Такий висновок випливає із сутності стратегічного планування, без якого практично неможливо забезпечити високоефективну дієвість організаційного механізму реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти.

Стратегічне планування є процесом розробки місії закладу освіти, його стратегічних цілей, оформлення як системи досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, що відбувається зовні та всередині організації (закладу загальної середньої освіти) [44].

Зазначимо, що кадрова політика закладу загальної середньої освіти – це не лише моментна діяльність із залучення необхідної кількості персоналу відповідної якості, це цілеспрямована систематична діяльність з елементами планування, організації, мотивації та контролю за станом трудових ресурсів закладу освіти, що розроблена на довгострокову перспективу. Організована на високому професійному рівні робота з кадрами дає можливість (створює умови) закладу загальної середньої освіти чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його навчально-виховний процес з вимогами державної освітньої політики.

Світова практика свідчить, що переважна більшість закладів загальної середньої освіти, які досягли значних успіхів і високих результатів у своїй педагогічній діяльності завдячують саме застосуванню науково-обґрунтованому і цілеспрямованому організаційного механізму реалізації кадрової політики. Саме вміло побудована і впроваджена в життя кадрова політика дає змогу підвищити довгострокову ефективність функціонування закладу освіти. На це направлений організаційний механізм реалізації кадрової політики, основним завданням якої є:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку сфери освіти та інтересам закладу загальної середньої освіти зокрема;

- формування стратегії розвитку освітнього закладу (школи);

- оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей закладом освіти з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування;

- вибір і поступовий здійснення об'єктами управління управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, навчання, виховання, розвитку учнівської молоді, професійного і творчого росту кадрів тощо до несподіваних змін, реалізацію економічно обґрунтованих проектів;

- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, енергетичних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах) для започаткування або підтримання процесів;

- підтримання зв'язку закладу освіти із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, технічних, технологічних, економічних, педагогічних) [44].

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що кадрова політика закладу загальної середньої освіти – це не лише моментна (тимчасова) діяльність, яка відбувається з метою залучення необхідної кількості працівників (персоналу закладу) відповідного складу і якості, але це, передусім, цілеспрямована систематична діяльність з елементами планування, організації та контролю за станом трудових ресурсів закладу освіти, розроблена на довгострокову перспективу. Організована на високому професійному рівні кадрова робота дозволяє закладу освіти чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його навчально-педагогічну діяльність з вимогами вітчизняної освітньої системи. Від злагодженої, науково-обґрунтованої роботи системи управління кадрами з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність закладу освіти, а широке впровадження інформаційних технологій в сучасне управління та навчально-виховний процес учнівської молоді вимагає значного підвищення якості професійної підготовки

працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя. Це дає нам підстави зробити висновок, що організаційний механізм кадрової політики закладу загальної середньої освіти в умовах трансформації вітчизняної освітньої системи, наближення її до європейського та світового рівнів (стандартів) реалізується через низку заходів, зокрема:

- організацію мережевої взаємодії освітніх установ для розвитку мобільності у сфері освіти та науки, удосконалення інформаційного обміну та сприяв прийняттю управлінських рішень;

- удосконалення механізму функціонування сучасної професійної орієнтації кадрів;

- впровадження нових освітніх технологій і принципів ведення навчально-виховного процесів, які забезпечують реалізацію нових моделей і змісту безперервної професійної освіти тощо.

Для того, щоб організаційний механізм кадрової політики закладу загальної середньої освіти був максимально дієвим і високоефективним, необхідно подбати про його формування. Це, в першу чергу, пов'язано із змінами зовнішнього середовища, яке здійснює безпосередній вплив на управлінську діяльність, в зв'язку з чим виникає необхідність постійного розвитку та вдосконалення системи управління освітніми закладами, розробки нова прогрес прогресивних методів і механізмів здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності закладу загальної середньої освіти. В таких умовах, за твердженням науковців Л. Довгань та Г. Дудукало, виставляються нові вимоги до оформлення механізму управління підприємством (закладом загальної середньої освіти), ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом вдосконалення організації використання кадрового персоналу, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов здійснення навчально-виховного процесу.

Цій проблемі, тобто проблемі формування і ефективного застосування організаційного механізму якісного управління підприємством (закладом загальної середньої освіти) велику увагу приділяють наступні вітчизняні науковці: Л. Садєков [53], М. Грещак, О. Гребешкова [16], Л. Довгань [21], О. Кучай [31], Л. Мельник [35], С. Лейко [32], Ю. Палеха [48] та інші. Такий посилений інтерес до організаційного механізму викликаний тим, що він є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів.

Ми повністю поділяємо думку тих науковців (М. Грешака, В. Скляренко, М. Денисенко, А. Малицького, О. Добикіна та ін.), які стверджують, що організаційний механізм містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, різного виду обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки тощо. А тому він здатний забезпечити динамізму та узгодженість діяльності закладу загальної середньої освіти, що сприяє підвищенню його конкурентоздатності. А. Садеков та В. Цурик розглядають організаційний механізм управління закладом загальної середньої освіти, як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як система організації навчально-виховного процесу що представлена комплексом факторів, які є взаємодопомогаючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [53].

Вчений В. Мельник визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [35, с. 366]. Причому, як елементи механізму управління вчений виділяє цілі, критерії, фактори, методи і результати управління.

Узагальнюючи все вищесказане, ми можемо констатувати, що організаційний механізм управління закладом загальної середньої освіти розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів діяльності до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і

реалізації можливостей закладу освіти, що забезпечують сталий його розвиток та ефективність діяльності, отримання конкурентних переваг в порівнянні з іншими аналогічними освітніми закладами. На основі даних, зроблених вище, згадування науковцями щодо сутності і змісту організаційного механізму управління закладами загальної середньої освіти, всю інформацію яка стосується реалізації кадрової політики закладу освіти (школи), можна узагальнити у вигляді рисунка 2.2.2.

На основі аналізу рисунка 2.2.2., ми можемо стверджувати ти, що у структурі організаційного механізму виділяється три системи: система забезпечення, функціональна та цільова [10 стаття]. Кожна з даних систем включає в себе ряд властивих тільки для неї підсистем. Зокрема системи забезпечення організаційного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти.

Відмічена нами функціональна система як складова організаційного механізму управління включає наступні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, дії контролю та регулювання.

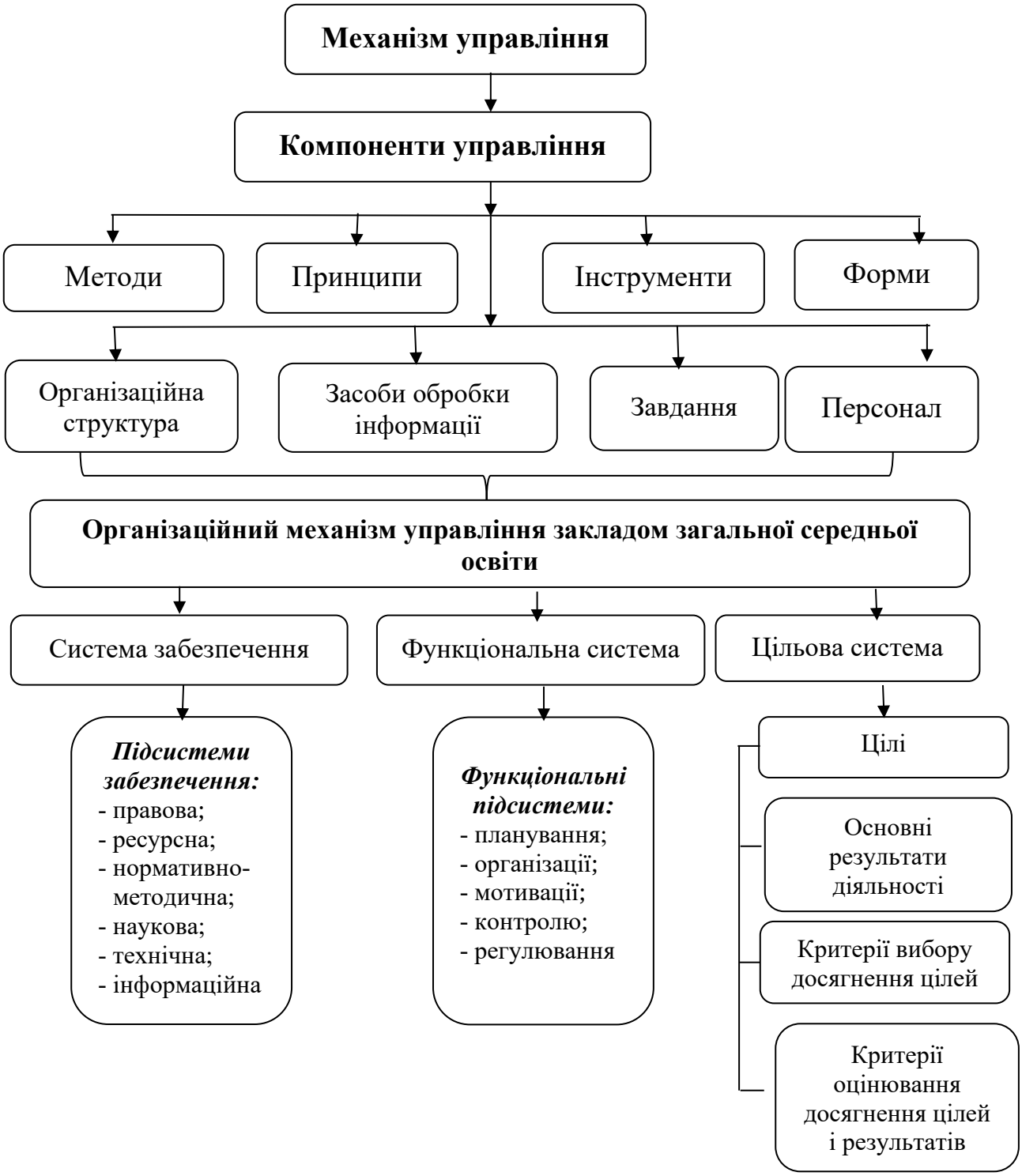

Рис. 2.2.2. *Організаційний механізм управління закладом загальної середньої освіти*

Цільова система організаційного механізму містить цілі й основні результати діяльності закладу загальної середньої освіти, а також критерії вибору оцінювання досягнення певних цілей і результатів діяльності закладу освіти.

При цьому слід зауважити, що зміст кожної системи організаційного механізму управління закладу загальної середньої освіти та кількість підсистем у кожній з них залежить від масштабів його діяльності, а також рівня впливу зовнішнього середовища, результатів діяльності закладу освіти та інших факторів. Зважаючи на це, дослідник А. Малицький підкреслює, що для забезпечення конкурентоздатності діяльності закладу освіти необхідно постійно працювати в напрямку забезпечення ефективності управління, яке повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління. Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності закладу освіти. Внутрішня ефективність закладу загальної середньої освіти може бути охарактеризована за допомогою показників, що характеризують соціальний, науково-педагогічний та екологічний ефект управління закладом освіти [34].

Отже ефективність управління, за твердженням М. Малицького, – це здатність організації (закладу освіти) забезпечувати тривалість успішної діяльності та розвитку на основі обрання та реалізації оптимальних стратегій, що мають забезпечити не лише певний ефект, результат, адаптивність і гнучкість системи управління, конкурентоспроможність діяльності закладу в цілому [34].

Відповідно для формування механізму ефективного управління закладом загальної середньої освіти ми пропонуємо виокремити комплекс організаційних, соціально-психологічних, техніко-технологічних, екологічних, правових та інших інструментів, які безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності персоналом закладу освіти (школи). При цьому слід зазначити, що організаційний механізми ефективного управління закладом загальної середньої освіти визначається не лише факторами зовнішнього середовища навчального закладу, а саме, в першу чергу, ефективність залежить від дії персоналу в процесі діяльності закладу освіти (школи), в процесі реалізації розроблених планів і програм його

розвитку, в процесі досягнення певних цілей. Тобто ефективність управління персоналу закладу загальної середньої освіти залежить від адекватності обраних стратегій цілям закладу (школи) коли, страв стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, професіоналізму персоналу, технології та стилі управління.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. організаційний механізм реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти є одним з основних елементів адаптації суб'єктів діяльності (педагогічного колективу) до зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізації можливостей навчального закладу, що забезпечують його сталий розвиток та конкурентоспроможність у період реформування вітчизняної освітньої системи;
2. при формуванні механізму ефективного управління закладом загальної середньої освіти доцільно застосовувати такі інструменти: організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, екологічні, правові тощо. Виокремлені інструменти є головною умовою забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти, тому формування організаційного механізму повинно спрямовуватися на підвищення їхньої ефективності;
3. для забезпечення конкурентоздатності закладу освіти необхідно постійно працювати в напрямку організації ефективного управління. Для забезпечення ефективності управління закладом загальної середньої освіти доцільно враховувати зовнішню та внутрішню ефективність управління [21]

2.3. Основні шляхи та засоби вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом

В умовах безперервних соціальних економічних і політичних змін, які мають місце в сучасній українській державі особливого значення відіграють зміни (прощу відмічалося вище), які відбуваються в освітній сфері, оскільки саме Від освітні галузі залежить процес розвитку і становлення нової людини, яка здатна на великі звершення. Тобто від сучасної школи залежить становище особистості нової формації. У цьому контексті особливої значимості набуває кадрова політика, оскільки її основною метою є забезпечення високо ефективного управління персоналом, забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження, чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб навчального закладу. При цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, Проведення таких заходів, які дозволяють із більшою продуктивністю використати трудові ресурси (досягнути максимальної ефективності у навчально-виховному процесі учнівської молоді) і діяльності закладу освіти взагалі.

Разом з тим, як свідчать проведені дослідження, відносно діяльності кадрових служб та безпосередньо пов'язаних з ними служба показує, є що вони недостатньо уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізація комплексних систем організації праці, стимулювання співробітників. Тоді як вимоги сучасної школи орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу закладів загальної середньої освіти, тому кадрові та пов'язані з ними служби повинні вирішувати такі задачі як: удосконалення нормування і організації праці, управління персоналом з метою підвищення ефективності його діяльності; розробка удосконалення системи мотивації праці співробітників освітніх закладів; організація роботи відповідно до вимог документації відносно забезпечення якості навчання і виховання учнівської молоді. Тому питання вдосконалення кадрової політики

та підвищення ефективності управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах реформування вітчизняної освітньої системи набуває особливого значення.

Виходячи із важливості (актуальності) даної проблеми, питанню вдосконалення кадрової політики та управління персоналом приділяють велику увагу ряд провідних вітчизняних вчених: О. Крушельницька, Д. Негодонов, О. Галущак, І. Герчикова, І. Бутенко, А. Курносова та інші. Проте реалії сьогодення, що швидко змінюється, потребують постійної уваги до тих змін з метою удосконалення кадрової політики і на цій основі досягти підвищення ефективності управління закладом загальної середньої освіти. Особливо це стосується стратегії планування її системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень і оцінки ефективності системи управління персоналом.

Враховуючи все вищесказане, ми можемо констатувати, що дослідження можливостей удосконалення кадрової політики в області освіти з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів закладів загальної середньої освіти і досить важливим і пріоритетним для сучасної педагогічної науки. Так як педагогіка на сьогоднішній день (і не лише на сьогоднішній) є надзвичайно важливою складовою соціальної й економічної політики України. Слід зауважити, що закладам загальної середньої освіти, їхнім трудовим потенціалом має ряд суттєвих відмінностей від інших закладів освіти. Ці відмінності викликані специфікою ведення навчально-виховного процесу, а також складом (структурою) їх трудових ресурсів, особливостями їх використання.

Використання трудових ресурсів (в першу чергу педагогічних кадрів) потребує великої узгодженості їх роботи. Тому єдина функціональна підпорядкованість кадрового складу закладу освіти його дирекції є досить вірною. Це сприяє здійсненню координації використання основних і допоміжних працівників (технічного персоналу). Проте зважаючи на ці зміни,

які відбуваються сьогодні у вітчизняній освітній системі, що викликано її реформування, необхідно змінювати пошук формування нових механізмів використання трудового потенціалу освітнього закладу, пристосовувати всі сторони педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління освітнім закладом, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи при цьому актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління, метою якого є розгляд основних компонентів системи управління, призначених для передбачення майбутніх етапів організації (дії закладу загальної середньої освіти), урахування і видавлювання таких комплексів управлінських впливів, які дали в закладу освіти своєчасно адаптуватися до зовнішнього середовища і створили умови для прогнозування його розвитку. Тобто здійснюючи управління закладом загальної середньої освіти, ми повинні, в першу чергу, вміти орієнтуватися на внутрішні можливості його розвитку, враховувати при цьому поточні результати діяльності, збереження досягнутого без здійснення радикальних змін, функціонування в стабільному соціальному середовищі, адаптації до зовнішнього соціального середовища тощо [44].

Крім цього, з метою поліпшення здійснення управління закладом освіти є необхідність виокремлення сукупності методів і прийомів управління. Проведений нами аналіз проблеми у сфері управління закладом загальної середньої освіти дає можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів (трудового потенціалу), рисунок 2.3.1.

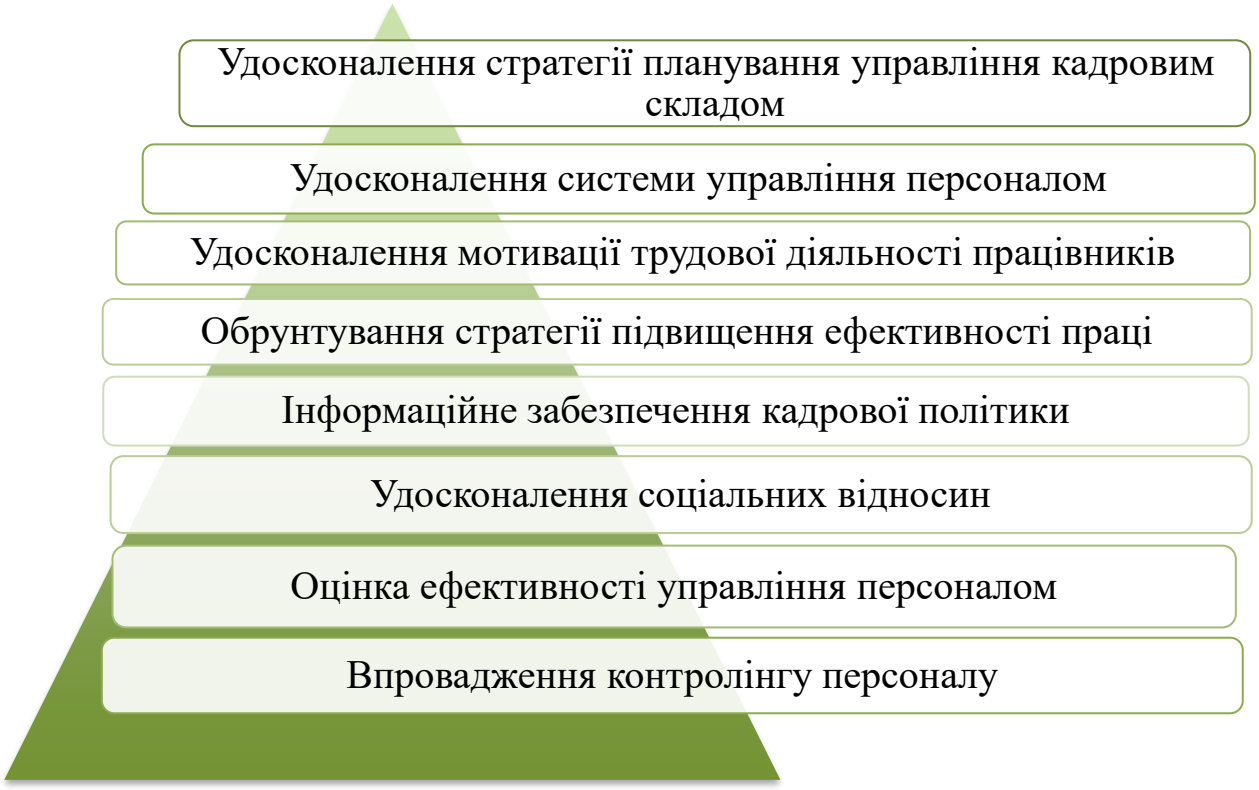

Рис. 2.3.1. *Актуальні напрямки ефективності управління персоналу закладу загальної середньої освіти*

Рисунок 2.3.1. свідчить, що головні напрями кадрової політики, які стосуються підвищення ефективності управління персоналу закладу загальної середньої освіти, пов'язані стратегії планування системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності систем управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу виступає як функція стратегічного менеджменту як процес імовірнісного або логічного проектування з урахуванням змін зовнішнього середовища, що схематично можна зобразити у вигляді рисунка 2.3.2 [44, с.87]. Фактично це означає, є цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей закладу загальної середньої освіти,

тобто специфічний вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, Якими мають володіти працівники, визначаються, виходячи із цілей всього навчального закладу.

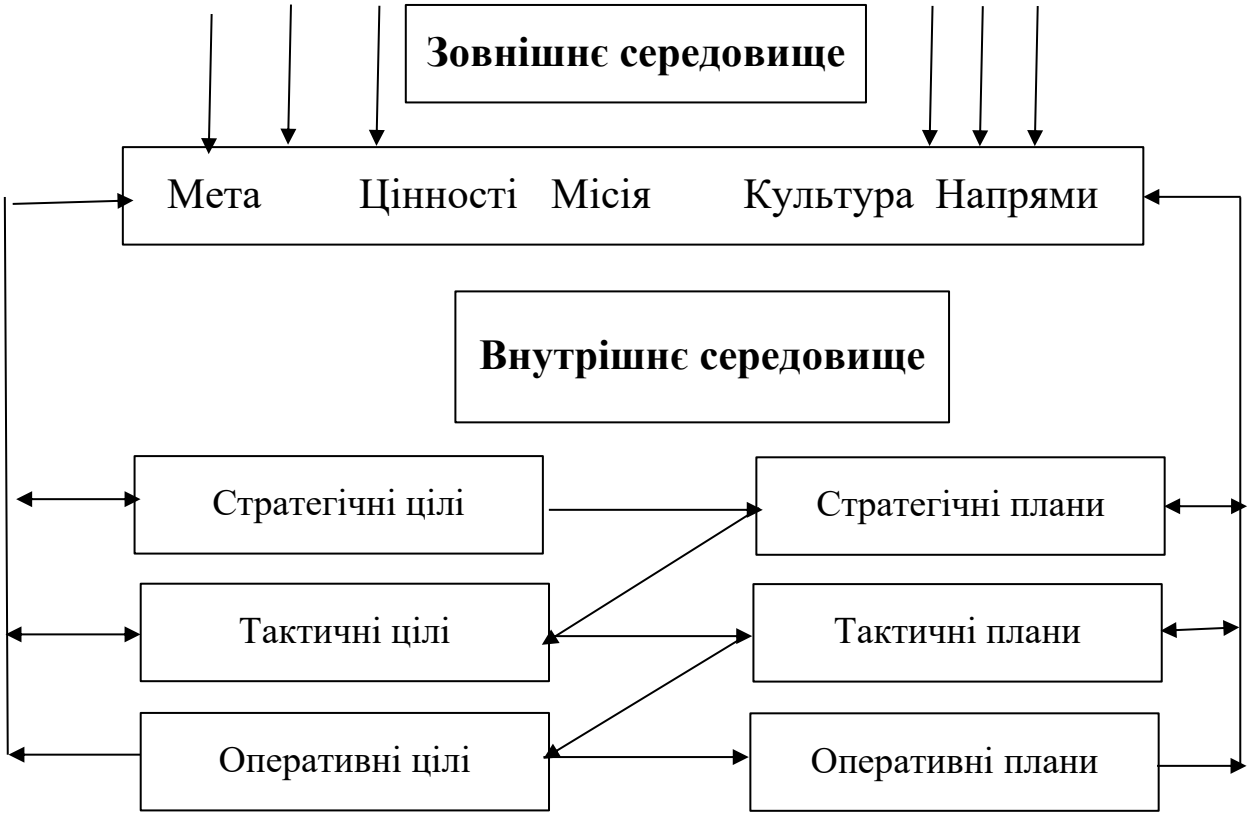

Рис. 2.3.2. *Процес планування діяльності організації в контексті середовища*

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом закладу загальної середньої освіти наведено на рисунку 2.3.3.

Рис. 2.3.3. *Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом закладу загальної середньої освіти*

Важливим пунктом (напрямком) ефективності управління персоналом закладу загальної середньої освіти є вдосконалення системи соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень гарантій.

Нові завдання, які стоять перед адміністрацією навчального закладу щодо управління персоналом, в вимагає, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі у вирішенні перспективних кадрових задач, включаючи фахову (професійну) компетентність, створення кадастрового резерву, процедури відбору й прийняття на роботу та інше. Необхідним є також поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики закладу загальної середньої освіти, слід враховувати її вплив не лише на показники ефективності діяльності закладу, алейна ресурсне його забезпечення.

Дані рисунка 2.3.3 свідчить також про те, що ефективність кадрової політики закладу загальної середньої освіти при здійсненні основних напрямів кадрової роботи (мається на увазі: формування, використання і розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить за мету підтримати планування всіх заходів у цій сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивний і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень у сфері кадрової політики є забезпечення конкурентоздатності стратегії закладу загальної середньої освіти в області використання людських ресурсів. При цьому слід мати на увазі, що кадрова політика має бути адекватна, тобто має співпадати зі стратегією розвитку закладу освіти (школою); має бути орієнтована на тенденції й план його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання якісних показників діяльності освітнього закладу і збереження конкурентних позицій. Тобто, як стверджують науковці І. Бутенко, Л. Даниленко, Л. Карамушка, А. Курносова і інші, удосконалення організації управління

персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що в свою чергу сприяє забезпеченню збалансованості трудових ресурсів і робочих місць, а також ефективне використання робочої сили у діючому освітньому закладі [44].

Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами закладу освіти не може бути ефективно вирішення без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому авторами пропонується наступну послідовність цих заходів:

- проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління;

- вдосконалення роботи в області управління персоналом [44].

В цьому контексті, важливим є розгляд структури взаємодії освітніх процесів, які можуть слугувати опорою в управління навчальним закладом (таблиця 2.3.1)

Таблиця 2.3.1.

Структура взаємодії освітніх послуг у школі

Освітні процеси	**Об'єкт управління у рамках взаємодії освітніх процесів**	**Суб'єкти організації та управління**
Навчально-виховний	- зміст навчання; - форма організації навчання; - критерії оцінювання знань; - місія навчання і виховання; - мета та засоби її досягнення; - колективний стиль керівництва, планування та прийняття рішень; - технології навчально-виховного процесу; - суперечності, що виникають під час реалізації стандарту освіти; - моніторинг успішності учнів; - зв'язки з оточенням	Держава як автор стандарту освіти; директор (заступники); вчителі; шкільні служби: методична, психологічна, медична

Навчально-пізнавальний	- моделі та методи навчання; - розвивальний зміст навчання; - культура внутрішнього середовища; - клімат у колективі; - характер професійного спілкування; - здібності учнів	Вчителі, сім'я, групи ровесників, громадськість, установи культури й спорту, шкільна бібліотека, позашкільне освітнє середовище, педагогічна і дитяча преса
Самоосвітній	- професійна компетентність; - стиль організації та здійснення процесів самовдосконалення; - мотивація досягнень; - самодіагностика та діагностика успішності	Директор, вчителі, учні, обслуговуючий персонал

Показники таблиці 2.3.1 свідчать про те, що для ефективного управління навчально-виховним процесом необхідною умовою є взаємодія його складових.

Для успішного підвищення ефективності діяльності закладу загальної середньої освіти необхідним є вживання комплексних заходів в усіх моделях трудової діяльності, в тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, їх залученню до вирішення постійно виникаючих проблем у сфері організації навчально-виховного процесу. Всі ці заходи трансформуються в загальну кадрову політику.

Успішне вирішення всіх вище перерахованих проблем у сфері управління персоналом закладів освіти можливо тільки при умові ооб'єднання зусиль суб'єктів господарської діяльності і держави з урахуванням світових практик, адаптованих до вітчизняних умов.

Реалізація цього завдання, яке стоїть перед вітчизняною освітньою системою взагалі, і перед закладами загальної середньої освіти частково, передбачає наступне:

- аналіз спеціальних інструментів, резервів, технологій підвищення ефективності управління персоналом закладом загальної середньої освіти з метою їх подальшого використання;

- взаємо узгодженість діяльності всіх членів (співробітників) закладу освіти;

- попередження плинності кадрів, оптимізацією внутрішньої мобільності персоналу, зміцнення трудової дисципліни, підвищення зацікавленості працівників закладу в досягненні високих кінцевих результатів;

- підвищення якості (професійної компетентності) педагогічного колективу шляхом впровадження ефективної системи їх професійного навчання (забезпечення необхідних умов для здійснення самоосвіти викладацького складу);

- відновлення в нових умовах системи безпосередньої підготовки та підвищення кваліфікації Із залученням потенціалу навчальних закладів усіх рівнів, включаючи і закордонні навчальні заклади;

- поліпшення умов праці;

- формування дієвого механізму визначення поточної потреби закладу та потреби на перспективу у фахівцях за відповідними освітньо-кваліфікаційним рівнями, який має базуватися на удосконаленій системі кадрового обліку, єдиній інформаційній базі та розвиненій системі прогнозування;

- розробку і реалізацію програм збереження і стабілізації роботи;

- удосконалення галузевої системи підготовки високоосвічених кадрів, відпрацювання механізмів закріплення молодих фахівців (спеціалістів);

- побудову національної системи стандартів управлінської діяльності тощо.

На основі проведених досліджень і аналізу наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань, які безпосередньо стосуються стратегії та політики менеджменту закладів загальної середньої освіти, ми з впевненістю можемо стверджувати, що застосування вищеперерахованих нами шляхів і засобі спрямованих на вдосконалення кадрової політики суттєво вплине на підвищення ефективності процесу управління персоналом закладів загальної середньої освіти.

Узагальнення вищевикладених заходів (завдань), які стоять перед вітчизняною освітньою системою і, відповідно, перед закладами загальної середньої освіти дозволяє обґрунтувати шляхи та засоби вдосконалення кадрової політики, і на цій основі досягти підвищення ефективності управління персоналом. Це випливає із сутності кадрової політики, яку стосовно закладів загальної середньої освіти слід розглядати як систему інструментів, методів, та принципів ефективності управління людськими ресурсами освітнього закладу, що є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Формування та адміністрування ефективної кадрової політики закладів загальної середньої освіти, за словами дослідників О. Дороніної та М. Рязанова, можливо лише при наявності окресленої (з урахуванням специфіки діяльності) стратегії розвитку. Зокрема О. Дороніна та М. Рязанов стверджують, що в залежності від того, як будуть розвиватися стратегії на ринку освітніх послуг, так будуть визначатися суттєві зміни кадрової політики. Саме чітке усвідомлення специфіки, стратегічних напрямів та пріоритетів освітнього закладу дає змогу раціонально оцінювати його ресурсний (людський) потенціал, планувати та реалізовувати усі аспекти кадрової роботи, і на цій основі розбудувати стратегію управління закладом, що, безумовно, сприятиме підвищенню ефективності управління закладом [Дороніна О. А, Рязанов Н. Р. кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку ЗВО].

Виходячи із постановки питання наших досліджень, ми можемо констатувати, що метою кадрової політики стосовно закладу загальної середньої освіти, на нашу думку, є створення системи управління людськими ресурсами (педагогічними кадрами), спрямованою на залучення працівників високого на залучення працівників високого кваліфікаційного рівня (високо компетентних) та таких, які володіють високим професіоналізмом, збереження таких працівників (педагогів) та їх розвиток, забезпечення гідними умовами

праці й сприятливим мікрокліматом у колективі, що у свою чергу забезпечить сприятливі умови для успішної реалізації стратегії освітнього закладу.

Слід також зазначити, що більшість вітчизняних науковців визначають у якості об'єкту кадрової політики закладів загальної середньої освіти персонал, тобто людські ресурси, які розглядаються як категорія, що підкреслює провідну роль працівників у забезпеченні конкурентоспроможності освітнього закладу на ринку освітніх послуг.

При цьому слід звернути увагу на той факт, що на вибір шляхів та засобів вдосконалення кадрової політики стосовно підвищення ефективності управління персоналом освітнього закладу у великій мірі впливає вибір принципів, за якими здійснюється така політика. Дослідження наукового доробку сучасних науковців дозволяє визначити різні підходи до їх ідентифікації (таблиця 2.3.2).

Таблиця 2.3.2.

Сучасні підходи до визначення принципів кадрової політики

Джерело	Запропоновані принципи
Борщ В.І. Белякова В.В. [9, с 180]	– стратегічна спрямованість; – системність; – послідовність; – гнучкість.
Гончаров М.А. [15, с. 88]	– цілеспрямованість; – функціональний підхід; – комплексність.
Колпаков В.М. Дмитренко Г.А. [26, с. 216]	– базисні: науковість, моральність, законність, демократизм, змістовність, конкретно-історичний підхід; – специфічні: відкритість, гласність, добір персоналу за діловими, професійними та моральними якостями, соціальний контроль тощо.
Одєгов Ю.Г. Карташова Л.В. [39, с. 39]	– демократизм в управління та готовність до співробітництва; – знання окремих людей та їх потреб, врахування інтересів індивіда та спеціальних груп; – справедливість, дотримання рівності та послідовність.

Узагальнення вищевикладених підходів дозволяє сформулювати визначення сутності кадрової політики для такого специфічного типу організацій як закладів загальної середньої освіти.

Виходячи із вищесказаного, пропонуємо розглядати кадрову політику закладів загальної середньої освіти як систему інструментів, методів та принципів ефективного управління людськими ресурсами закладів загальної середньої освіти, що є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг. Слід зазначити, що викладені принципи повністю не відображають реалій формування кадрової політики для такої специфічної організації як заклади загальної середньої освіти.

Формування зваженої та раціональної кадрової політики несе низку корисних ефектів, як для навчального закладу в цілому, так і для кожного окремого працівника (таблиця 2.3.3)

Таблиця 2.3.3

Очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної кадрової політики

Для закладу загальної середньої освіти	Для працівників
– сприяння закріпленню «кадрового ядра»; – стимулювання підвищення ефективності професійної діяльності кадрів; – підвищення ефективності використання фонду оплати праці; – зниження плинності кадрів; – підвищення престижу закладу в якості роботодавця; – створення сприятливого клімату для генерації інноваційних ідей працівниками; – зростання середнього рівня лояльності персоналу; – оптимізація мотиваційної системи.	– поліпшення умов праці; – сприяння професійного розвитку; – створення нових можливостей для самореалізації; – забезпечення комфортного психологічного клімату; – отримання нових можливостей для збільшення рівня своєї заробітної плати; – створення нових каналів для комунікацій з керівництвом закладу; – зниження ризиків професійного вигорання.

У сучасних умовах заклад загальної середньої освіти може бути конкурентним лише за умов ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, якісним інструментом якого є кадрова політика.

Специфіка діяльності накладає певні обмеження та негативні вимоги щодо кадрової роботи закладу загальної середньої освіти.

Формування кадрової політики з урахуванням представлених рекомендацій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності закладу на ринку праці, його розвитку та досягненню стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

З переходом від командної економіки до маркетингової система вітчизняної освіти зазнає значних трансформаційних змін, що, передусім, відбуваються на рівні керівника: демократизується процес прийняття рішень, школа набуває більшої самостійності в управлінській діяльності, що визначено основними положеннями Національної доктрини розвитку освіти України.

У цьому контексті особливого значення відіграє стратегія та політика менеджменту персоналу закладів загальної середньої освіти. Саме за рахунок цих складових у вітчизняній загальноосвітній школі відбуваються значні позитивні зміни, про що свідчать проведені нами дослідження, на основі яких ми можемо зробити наступні висновки:

– особливості стратегічного управління закладами загальної середньої освіти полягають в орієнтуванні на внутрішні можливості;

– з метою отримання максимальної ефективності від застосування стратегічного управління необхідно враховувати фактори зовнішнього впливу (соціальні, політичні, технічні, технологічні тощо);

– сучасна кадрова політика вимагає суттєвих змін у методах підбору, оцінки і роботи з персоналом;

– для оцінки кадрової політики закладі загальної середньої освіти слід використати показники руху кадрів, а саме:

1) Показники середньодобової чисельності робочої сили;

2) Коефіцієнт плинності кадрів, при цьому застосовується системний підхід, зокрема бальна система оцінювання;

3) Вміло побудована і впроваджена в життя кадрова політика дає змогу підвищити довгострокову ефективність функціонування освітнього закладу;

Організаційний механізм кадрової політики реалізується через ряд заходів: удосконалення сучасної професійної орієнтації кадрів; впровадження нових освітніх технологій тощо.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. організаційний механізм реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти є одним з основних елементів адаптації суб'єктів діяльності (педагогічного колективу) до зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізації можливостей навчального закладу, що забезпечують його сталий розвиток та конкурентоспроможність у період реформування вітчизняної освітньої системи;

2. при формуванні механізму ефективного управління закладом загальної середньої освіти доцільно застосовувати такі інструменти: організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, екологічні, правові тощо. Виокремлені інструменти є головною умовою забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти, тому формування організаційного механізму повинно спрямовуватися на підвищення їхньої ефективності;

3. для забезпечення конкурентоздатності закладу освіти необхідно постійно працювати в напрямку організації ефективного управління. Для забезпечення ефективності управління закладом загальної середньої освіти доцільно враховувати зовнішню та внутрішню ефективність управління.

На основі проведених досліджень і аналізу наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань, які безпосередньо стосуються стратегії та політики менеджменту закладів загальної середньої освіти, ми з впевненістю можемо стверджувати, що застосування вищеперерахованих нами шляхів і засобі спрямованих на вдосконалення кадрової політики суттєво вплине на підвищення ефективності процесу управління персоналом закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Пер. з англ. 10-е вид., 2012. 824 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Білоуст.Т. Управління кадровим потенціалом підприємства [електронний ресурс]: монографія / Т.В Білоус. Режим доступу: http//econom/kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne upravlinnya.kodrovim.potenci.alom.pidpriemstva.pdf.
4. Білорус Т.В. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання /Т. Білоус,С. Фірсова// теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. № 1(128). С 335- 345.
5. Біляковська О.О. Дидактика вищої школи: навч. Посібник / О. О. Біляковська, І.Я. Мищишин, С.Б. Цюра, Львів нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 357 с.
6. Боднар В.І. Дидактика: підручник [для студ вищ навч закл.]. Київ: Либідь, 2005. 264 с.
7. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня,М.В. Семикіна. К. : «Шторм», 2003. 382 с.
8. Богиня Д.П. Соціально-трудові відносини в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів. Україна аспекти праці, 2008. № 7, с. 3-8.
9. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
10. Булах І., Вороненко Ю., Кузнєцов В., Мруга М., Артемчук Л., Філанчук І. Система моніторингу та оцінка якості освіти. *Роль аналітичних досліджень у формуванні національної освітньої політики: Матеріали міжнародного семінару 11-13 вересня 2001 р*. К., 2001. С. 2-14.

11. Ван Вайринген Ф. Стратегічне управління в школі. Управління в освіті: Практичне керівництво / Під ред. П. Карстаньє, К. Ушакова, 1995. С. 88.
12. Виханський О.С. Стратегічне управління: Підручник, 2000. 296 с.
13. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465-470.
14. Голікова Н.В. Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.01 "Економічна теорія та історія економічної думки". К., 2004. 24 с.
15. Гончаров М.А. Основи менеджменту освіти. Д.: КНОРУС, 2008. 480 с.
16. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.
17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. 254 с.
18. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 80-82.
19. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: консект лекції. К.: ЦІППО, 2002. 25 с.
20. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6.
21. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало . Економічний вісник НТУУ "КПІ". Київ, 2012. №9. Режим доступу: http://economy.kpi.ua.

22. Дороніна О.А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати. Вісник Хмельницького національного університету. 2010, № 6, Т. 2. С. 173-178.
23. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25
24. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. №16. С. 160-166.
25. Капінос Г.І. , Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету, 2019, № 2. С. 52-56.
26. Колпаков В.М., Дмитренко Г.О. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Ч.1. Київ: МАУП, 2002. 280 с.
27. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки.* Полтава: ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1., 2013. С. 143-147.
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Н.Д. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
29. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
30. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21.
31. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. Рідна школа. 2010. № 11. С. 44-48.

32.Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. Випуск 4. С. 128-135.

33.Майстренко Ю.В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 52-56.

34. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А.А. Малицький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. Режим доступу: http://intkonf.org.

35.Мельник Л.Г. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2002. 632 с.

36.Мельничук О.П., Сурікова І.А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-еокномічного розвитку країни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. № 4(49). С.78-81.

37.Мізернат В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2012. №12(139). 237 с.

38.Никифоренко В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

39. Одєгов Ю.Г., Карташова Л.В. Управління персоналом, оцінка ефективності: навч. посіб. для вузів. Луганськ.: Іспит, 2002. 256 с.

40. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадрова політика та кадрове планування: підручник для вузів. Луганськ: Видавництво Юрайт, 2014. 444 с.

41.Обран-Лембрик Л.Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : „Плай‖, 2002. 426 с.

42.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Обран-Лембрик Л.Е. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

43.Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Економіка, 2012. № 1. С. 134-140.

44.Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. К. : Шкільний світ, 2003. 400с.

45.Осіпов Ю.М. Основи теорії господарського механізму, 2004. 368 с.

46. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. К.: Школа, 1994. 302 с.

47.Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект: Науково-методичний посібник / За ред. Даниленко Л. // К.: Логос, 2001. 185 с.

48.Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010.

49.Погребняк А. Ю.Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А.Ю. Погребняк, І.М. Ліннік // Ефективна економіка, 2018. № 10. Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf

50.Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

51. Постельнік А.І. Азбука управління. Кіровоград, 1998. С.9-10.

52.Продан І.О. Становлення системи управління персоналом на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення і проблеми розвитку,* 2013. № 776. С. 61-66.

53.Садєков А.А. Управління підприємством за умов кризи: моногр. / А.А. Садєков, В.В. Цурик. Донецьк : ДонГУЭТ, 2006. 178 с.

54.Соціологія виховання управлінського персоналу / [Руссу В.М., Боделан Р.Б., Тенюх К.М. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г.В. Ангелова. Одеса : СМИЛ, 2003. 308 с.

55. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 6, Т. 2. С. 178-181.
56. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. 2012. № 3-4. С. 66-70.
57. Супруненко М. Формування ефективної кадрової політики організації / М. Супруненко, О. Драган // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті, 2014 р. К. : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 213-215.
58. Теорія людської мотивації // Маслоу А. Мотивація та особистість / Пер. А.М. Татлибаєвої; термінологічна виправлення В. Данченка. К., 2004. Гл. 4.
59. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
60. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
61. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Хміль В.Ф. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
62. Ходаківський Є.І. Психологія управління : навчальний посібник / Ходаківський Є.І, Богоявленська Ю.В., Грабар Т П. К. : Центр навчальної літератури, 2008. 608 с.
63. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченюк А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
64. Шелудько І.В. Формування педагогічних умов використання інформаційних технологій у процесі професійної підготовки майбутніх інженерів-викладачів швейного профілю. *Педагогічна освіта : теорія і*

практика : зб. наук. праць Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАНП України [гол. ред. Лабунець В.М.]. Кам'янець-Подільський, 2018. Вип.24 (1-2018). Ч.1. С. 295-299.

65. 9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. С. 14, 15, 17, 27.
66. 10. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : Навчально-методичний посібник. К., 2001. С. 25-26.
67. Яловський П.М., Безносюк О.О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170-174.
68. Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
69. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
70. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd. ed. Homewood, III: Richard D.Jr Win, 1985.
71. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A. Broad Viewfor an Emerging Discpline: Academy of Management Proceedings, August, 1972.
72. Korporowicz L. Evaluacja w edukacji/ Warszawa: PTP, 1993.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкета оцінювання якості викладача закладу загальної середньої освіти Просимо Вас оцінити свої професійні та особисті якості за наступною шкалою:

«1» – якість практично не проявляється;

«2» – якісь швидше не проявляється ніж проявляється;

«3» – якісь швидше проявляється ніж не проявляється;

«4» – якість проявляється в повній мірі;

«5» – зразок для наслідування.

№ п/п	Якості викладачів	ПІП вчителя				
	І Професійні якості	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
		Оцінка в балах				
1	Вільне володіння дисципліною					
2	Уміння зацікавити учнів до вивчення дисципліни					
3	Уміння пояснити учневі вимоги щодо вивчення цієї дисципліни					
4	Уміння навчити, донести знання учням					
5	Рівень культури мовлення вчителя					
6	Уміння показати важливість дисципліни					
7	Рівень використання навчально-методичної літератури, інформаційних ресурсів тощо, з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня					
	ІІ Особисті якості					
8	Уміння встановлювати контакт з класом і з кожним учнем особисто					
9	Уміння створювати доброзичливу атмосферу					
10	Об’єктивність в оцінювання знань учнів					
11	Готовність вирішувати ті чи інші проблеми, які можуть мати місце серед учнів					
12	Коректна поведінка, тактовність, стриманість у процесі негативних емоцій					
ІІІ. Ваші пропозиції щодо вдосконалення навчально-виховного процесу в закладі освіти						