

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління кадровим потенціалом навчального закладу
спеціалізована школа «Хабад Любавич»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Амброзяк О.В.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктора філософських наук, професор
Шавкун І.Г.

Рецензент : зав. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Амброзьяк Олеся Віталіївна

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом навчальна школа «Хабад Любавич»»

керівник роботи: Шавкун І.Г., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор

затвержені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ «ХАБАД ЛЮБАВИЧ»

3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ «ХАБАД ЛЮБАВИЧ»

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 108с., 21 табл., 13 рис., 50 джерел.

Об'єктом дослідження є кадровий персонал навчального закладу спеціалізованої школи «Хабад Любавич».

Предметом дослідження є кадрове забезпечення якісного і стабільного складу персоналу установи.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування якісного і стабільного кадрового складу персоналу навчальних закладів.

Для досягнення мети дослідження вирішувались такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу навчальних закладів на сучасному етапі;
- визначити поняття і сутність кадрової політики в навчальних закладах;
- проаналізувати структурно-організаційний аспект формування кадрового потенціалу навчальних закладів;
- проаналізувати підбір і розстановку кадрів як один із шляхів забезпечення організації кваліфікованим персоналом;
- дослідження кадрового потенціалу навчального закладу спеціалізованої школи «Хабад Любавич»;
- провести оцінку кадрового забезпечення та якісного складу педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич»;
- визначити заходи підвищення ефективності управління кадрового потенціалу спеціалізованої школи «Хабад Любавич».

КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ, ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

ABSTRACT

Master's qualification work: 108pp., 21 tables, 13 figures, 50 sources.

The object of study is the staff of the educational institution of the specialized school "Chabad Lyubavich".

The subject of the study is the staffing of high-quality and stable staff of the institution.

The purpose of the qualification work is to develop theoretical and practical recommendations for improving the mechanisms of formation of high-quality and stable personnel of the staff of educational institutions.

To achieve the goal of the study the following tasks were solved:

- to substantiate theoretical bases of development of personnel potential of educational institutions at the present stage;
- to define the concept and essence of personnel policy in educational institutions;
- to analyze the structural and organizational aspect of formation of personnel potential of educational institutions;
- analyze the selection and placement of personnel as one of the ways of providing the organization with qualified personnel;
- research of the personnel potential of the educational institution of the specialized school "Chabad Lyubavich";
- to carry out an assessment of the staffing and qualitative composition of the pedagogical staff of the Chabad Lyubavich Specialized School;
- to identify measures for improving the efficiency of the personnel management of the Chabad Lyubavich Specialized School.

HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES, EDUCATION,
EDUCATION SERVICES, HUMAN POTENTIAL

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- МОН - міністерство освіти і науки
НУШ - нова українська школа
ЛП - людський потенціал
ОТГ - Об'єднана територіальна громада
ІТК - інформаційно-комунікаційні технології
ЗЗСО - Заклади загальної середньої освіти
ОМЗ - обмежені можливості здоров'я
SNW - аналіз (Strength, Neutral, Weakness) - аналіз сильних,
нейтральних і слабких сторін організації
SWOT - аналіз (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) - аналіз сильних
і слабких сторін, можливостей і загроз організації
НВР – навчально виховна робота
НПП - навчально-педагогічного персоналу
ЛП - людській потенціал

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	11
1.1 Поняття і сутність кадрової політики в навчальних закладах.....	11
1.2 Структурно-організаційний аспект формування кадрового потенціалу навчальних закладів.....	20
1.3 Підбір і розстановка кадрів як один із шляхів забезпечення організації кваліфікованим персоналом.....	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ «ХАБАД ЛЮБАВИЧ».....	42
2.1 Аналіз кадрового забезпечення повної загальної середньої освіти в Україні за 2018 рік.....	42
2.2 Кадрове забезпечення та якісний склад педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич».....	52
2.3 Аналіз основних напрямів кадрової політики спеціалізованої школи «Хабад Любавич».....	60
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ «ХАБАД ЛЮБАВИЧ».....	72
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення технологій розвитку кадрового потенціалу спеціалізованої школи «Хабад Любавич».....	72

3.2 Модель управління людським потенціалом навчального закладу спеціалізованої школи «Хабад Любавич».....	82
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	94
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	100
ДОДАТОК А.....	106

На сьогоднішньому етапі, в умовах економічної кризи, відчувається незадоволений попит на висококваліфікованих працівників широкого профілю та нових професій, зумовлених розвитком ринкових і соціальним прогресом. Існує велика потреба у працівниках нових професій для управлінської роботи, керівниках нового типу, що не лише мають знання у галузі маркетингу, менеджменту, права, володіють іноземними мовами й новими технологіями, а й характеризуються високою здатністю до навчання і професійної мобільності.

Вчені вважають, що саме рівень якості робочої сили визначає соціально-економічне становище будь-якої країни на світовій арені. За формування інтенсивної моделі розвитку господарського комплексу країни особливого значення набуває уточнення змісту і розкриття поняття «якість робочої сили», що системно характеризує здатність людських ресурсів задовольняти потреби ринку праці та сфери зайнятості. Ефективне використання персоналу, забезпечення належного рівня його якості неможливе без наукового аналізу, переосмислення соціально-економічного змісту і природи відповідного категорійного апарату, що використовується в науковому обігу в умовах трансформації економічної системи.

Здійснювані в Україні реформи системи освіти мають поверховий характер. Дійсно, неадекватним завданням побудови демократичного, соціального, правового суспільства є запровадження багатоступінчатої освіти, розмаїття форм підготовки учнів без зміни цільових установок педагогічних кадрів і вихователів.

Вивченням і правильним застосуванням в кадровій політиці різноманітних моделей формування якісного і стабільного персоналу займалось багато вчених і економістів, маркетологів. Зарубіжні спеціалісти цими питаннями займались ще в минулому. До них можна віднести Г.

Бекхера, Ф. Герцберга, А. Маршалла, А. Маслоу, А. Сміта, Ф. Тейлора, Т.Шульца та ін.

Проблематиці формування якісного та стабільного складу присвятили свої праці В. Антонюк, С. Бандур, Д. Богиня, Б. Генік, О. Грішнова, М. Долішній, С. Згурко, А. Кибанов, А. Калот, І. Лукінов, Є. Маслов, В. Савченко, Г. Щокія та багато інших.

Внаслідок реструктуризації і перепрофілювання економіки та стрімкого посилення конкуренції в багатьох її сферах ринок праці став динамічнішим.

Зростаючий дефіцит кадрів робить проблему пошуку і відбору фахівців актуальнішою. Реалії сьогодення такі, що ринок і конкуренція є тими вагомими чинниками, які дозволяють кваліфікованим фахівцям переходити в найбільш перспективні галузі бізнесу, в компанії з найбільш вигідними умовами праці та можливостями професійного і кар'єрного росту.

Недостаток висвітлення цих питань та проблем, які виникають при утворенні і функціонуванні трудових колективів, поліпшення якості сучасної освіти, зумовили вибір та зміст теми даної кваліфікаційної роботи магістра.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

1.1 Поняття і сутність кадрової політики в навчальних закладах

Робота з кадрами визначається кадровою політикою організації, що забезпечує потреби загальної стратегії в кваліфікованих кадрах.

Кадрова політика - генеральний напрямок кадрової роботи; сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по виробленню цілей і завдань, спрямованих:

- на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу;
- на створення високопродуктивного, згуртованого колективу, спроможного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку.

Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства, станом ринку праці.

Основними напрямками кадрової політики є:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку персоналу з метою вирішення поточних і майбутніх завдань підприємства;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- створення сучасних систем підбору та відбору персоналу;
- проведення маркетингової діяльності в області персоналу;
- розробка програм зайнятості;
- посилення стимулюючої ролі оплати праці;

- розробка соціальних програм і т.д.

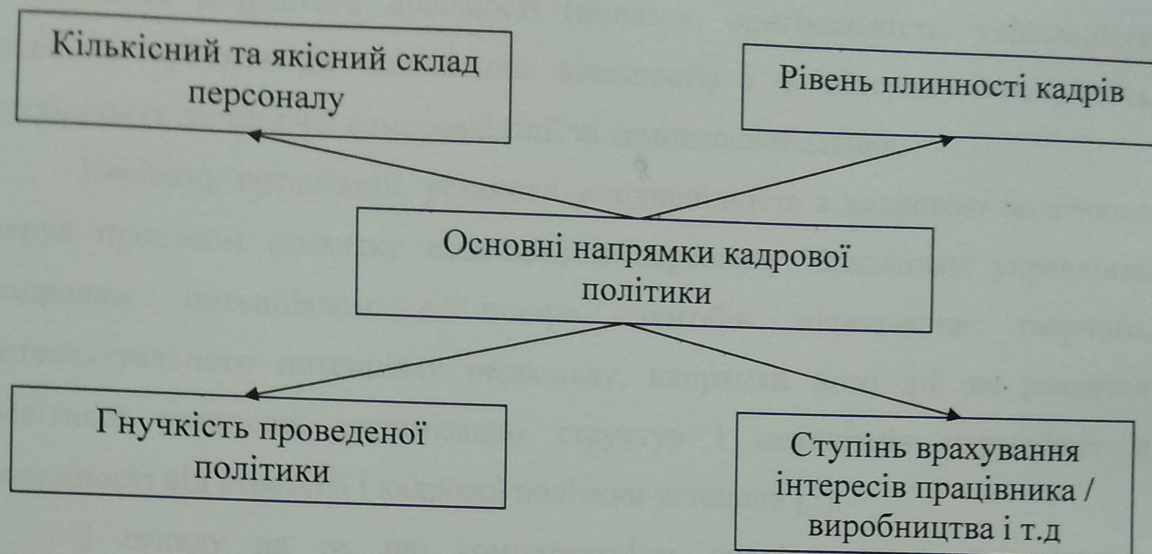


Рис.1.1 Основні напрямки кадрової політики

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

Для повного аналізу кадрової політики будь-якої організації необхідно виділити критерії оцінки, які можна виділити з висунутим до неї вимогам [1].

1. Кількісний та якісний склад персоналу;
2. Рівень плинності кадрів;
3. Гнучкість проведеної політики;
4. Ступінь врахування інтересів працівника / виробництва і т.д.

Головною метою керівника в роботі з кадрами є їх орієнтація і активізація на підвищення професійної та педагогічної компетентності, зростання їх потенціалу, професійної майстерності. Висока якість потенціалу персоналу - основна умова забезпечення конкурентоспроможності установи.

Під творчим потенціалом учителя В.Г. Риндак розуміє систему особистісних здібностей (винахідливість, уяву, критичність розуму, відкритість до всього нового), що дозволяють оптимально змінювати

прийоми дій відповідно до нових умов і знання, вміння, переконання, що визначають результати діяльності (новизну, оригінальність, унікальність підходів суб'єкта до здійснення діяльності) і в підсумку спонукають особистість до творчої самореалізації та самовдосконалення.

Керівник організації, установи у відповідність з кадровою політикою керує процесом розвитку потенціалом персоналу. Завданням управління кадровим потенціалом є пошук способів підвищення творчого, інтелектуального потенціалу персоналу, напрямки його дій на розвиток освітньої установи, оптимізацію структур і механізмів управління в залежності від стратегії і кадрової політики установи [2].

З огляду на те, що компетентність працівника є конкурентною перевагою організації, а ступінь гнучкості залежить від здатності фахівців накопичувати знання і вчитися, проблема управління компетенцією персоналу з боку менеджера постає все більш гостро. Тільки ті організації, які навчаються найбільш швидко, здатні вижити і переграти своїх конкурентів, тому менеджери повинні розвивати компетентність своїх співробітників, засновану на довгострокових і адекватних зовнішніх змін знаннях.

Педагогічна діяльність складна і багатoelementна. Сходишки кваліфікаційного зростання вчителя повинні припускати його просування в готовності успішно вирішувати зростаючі за складністю педагогічні завдання, тому кваліфікація вчителя може рости тільки в тому випадку, якщо він самостійно або шляхом спеціального навчання домагається позитивних, задалегідь спроектованих результатів, які будуть гідно оцінені колегами, учнями, адміністрацією установи і будуть мати постійну тенденцію до поліпшення.

Підвищення кваліфікації має забезпечувати вирішення професійних проблем педагогів. При цьому можливі різні рівні підвищення кваліфікації вчителів:

- інформаційний - теоретическая подготовка;

- організаційно-практичний - закріплення та апробація теоретичних знань на практиці;
- рефлексивний - самостійна робота вчителів щодо осмислення і творчого аналізу змісту і результатів експериментальної роботи;
- корекційний - заповнення вчителями знань і практичних навичок, необхідних для подолання виявлених труднощів;
- методологічний - підготовка вчителів-тренерів, здатних навчати вчителів як своїх, так і інших шкіл.

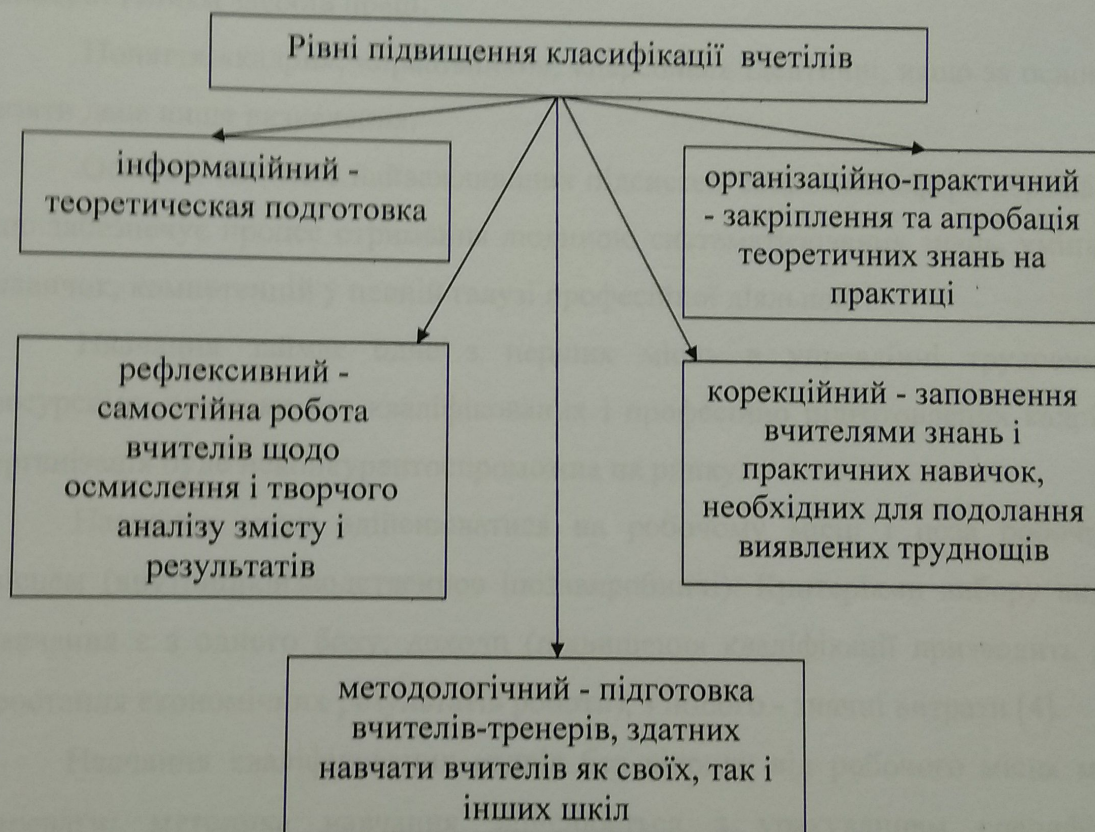


Рис.1.2 Рівні підвищення класифікації вчителів

Конкурентоспроможність персоналу в сучасних умовах визначається його високою адаптивністю до непередбачуваною соціально-політичної обстановці, креативністю та здатністю до нестандартних рішень завдань, наявністю у особистості знань, умінь і мотивів, що дозволяють включатися в

різноманітні види професійної діяльності, досягати максимального ефекту, а також готовністю до постійного самовдосконалення. Виявлення потенціалу особистості, управління конкурентоспроможністю освітніх установ включає рішення таких питань, як якість персоналу і програм підготовки кадрів, інфраструктури і навчального середовища [3].

Термін «Персонал» об'єднує складові частини трудового колективу організації. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, якщо за основу взяти дане вище визначення.

Освіта є однією з найважливіших підсистем соціальної сфери держави, що забезпечує процес отримання людиною систематизованих знань, умінь і навичок, компетенцій у певній галузі професійної діяльності.

Навчання займає одне з перших місць в управлінні трудовими ресурсами, оскільки без кваліфікованих і професійно підготовлених кадрів, організація буде неконкурентоспроможна на ринку.

Навчання може здійснюватися на робочому місці і поза робочим місцем (внутрипроизводственное і поза виробничі). Критеріями вибору виду навчання є з одного боку, доходи (підвищення кваліфікації призводить до зростання економічних результатів роботи), з іншого - значні витрати [4].

Навчання кваліфікованих кадрів без відриву від робочого місця має переваги: методика навчання здійснюється з урахуванням специфіки установи, результат легко контролюється. На противагу цьому внепроизводственной навчання кваліфікованих кадрів проводиться, як правило, досвідченими викладачами в широкому діапазоні свого досвіду, проте потреби підприємства при цьому не завжди в достатній мірі враховується.

Навчання персоналу - цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями,

навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Мета навчання персоналу:

- підвищення кваліфікації - отримання додаткових знань і навичок;
- забезпечення кадрового резерву - підготовка майбутніх керівників;
- формування в процесі навчання навичок використання принципів, що мотивують організацію праці;
- розширення інноваційного потенціалу співробітників, забезпечення взаємозамінності співробітників на різних робочих місцях.

Отримати високі результати в управлінні організацією можна тільки в тому випадку, якщо люди, якими ви керуєте, володіють знаннями, вміннями і відповідним настроєм, необхідним для того, щоб їх зусилля були ефективними і результативними. Коли відповідні люди прийняті на роботу, навчання стає основним фактором, що забезпечує розвиток їх умінь, навичок і установок, необхідних для гарного виконання роботи [5].

У сучасних організаціях можна виділити кілька підходів до навчання персоналу організації, засновані на системному підході до навчання. До них можна віднести:

- «зберігає» і «інноваційне» навчання персоналу;
- експертний і процесуальний підходи;
- традиційне і інтегроване навчання.

Залежно від цілей і завдань навчання персоналу, переслідуваних організацією, адміністрація вибирає і відповідний підхід до навчання своїх співробітників.

Навчання (як і інші процедури роботи з персоналом) може бути направлено на бізнес-результати і на співробітників. Висока ефективність навчання, націленого насамперед на результати роботи, досягається в основному за рахунок передачі співробітнику знань і навичок, необхідних безпосередньо для роботи. Навчання, яке орієнтоване на розвиток і мотивацію співробітників - це інвестиції в співробітників. На практиці цілі

навчання засновані на комбінації двох зазначених базових чинників.

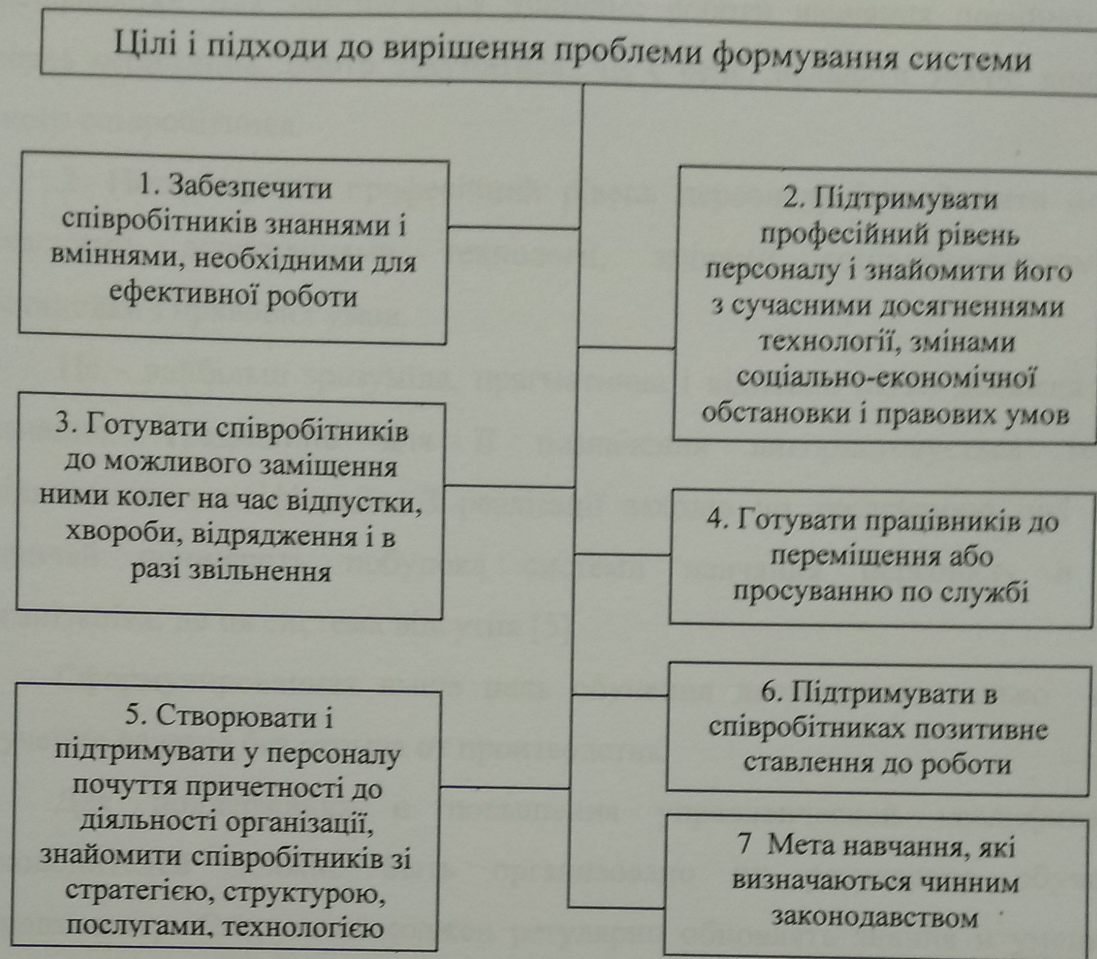


Рис.1.3 Цілі і підходи до вирішення проблеми формування системи навчання

Для вирішення проблеми формування системи навчання необхідно визначити цілі і підходи до вирішення проблеми:

1. Забезпечити співробітників знаннями і вміннями, необхідними для ефективної роботи.

Співробітникові необхідно мати для виконання своєї роботи, як мінімум, необхідні навички. Для осмисленого, гнучкого, а при необхідності і творчого підходу до людини, необхідні і відповідні знання.

Співробітника з надлишковою кваліфікацією немає сенсу вчити, по крайній мере, для роботи на даній посаді. Швидше, такого співробітника слід перемістити на іншу посаду, де висока кваліфікація буде корисніше.

Протилежна ситуація зі співробітником, що має недостатню кваліфікацію. Для забезпечення успішної роботи навчання повинно бути досить серйозним. Варто задуматися, чи є сенс, вкладати значні кошти в такого співробітника.

2. Підтримувати професійний рівень персоналу і знайомити його з сучасними досягненнями технології, змінами соціально-економічної обстановки і правових умов.

Це - найбільш зрозуміла, прагматична і відносно легко досяжна мета навчання. Традиційно для її позначення використовується термін «підвищення кваліфікації». З реалізації заходів по досягненню цієї мети зазвичай починають побудова системи навчання персоналу в тих організаціях, де ця система відсутня [5].

Сформульованная выше цель обучения достигается, только если обучение ведется без отрыва от производства.

Для поддержания и повышения управленческой квалификации руководителей должно быть организовано их регулярное обучение менеджменту. Сотрудник должен регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.

3. Готувати співробітників до можливого заміщення ними колег на час відпустки, хвороби, відрядження і в разі звільнення.

Якщо порахувати час відсутності кожного співробітника на роботі по цілком поважними причинами, то воно складе в середньому від 8 до 10% річного обсягу робочого часу. Це означає, що кожен день на роботі відсутній кожен десятий - дванадцятий співробітник. Роботу відсутніх співробітників неминуче виконують залишилися. І якщо не навчити їх цьому заздалегідь, вона буде зроблена погано або не зробити зовсім. Нерідко на практиці доводиться має справу з нерівномірним завантаженням окремих працівників і цілих підрозділів, коли доводиться підключати на «перевантажені» напряду співробітників родинних професій. Тому, для успішної роботи організації певна частина співробітників повинна бути навчена навичкам, що

дозволяють замінювати відсутніх колег.

4. Готувати працівників до переміщення або просуванню по службі.

Серед маси співробітників будь-якої фірми є певний відсоток людей з високим потенціалом. Ці люди є «золотим фондом» організації і забезпечують її успішне поступальний розвиток. Але перш ніж просувати співробітників їх треба навчати. Адже, просто виконуючи обов'язки на своєму місці, вони не можуть освоїти навички, необхідні для роботи на новій посаді. Особливість цієї групи. в тому, що зазвичай керівниками призначають висококваліфікованих фахівців. Але після призначення їх посадові обов'язки різко змінюються: їм необхідні перш за все навички управління, в тому числі і керівництва людьми. В організації повинна проводитися планова робота з навчання перспективних співробітників з метою підготовки їх до можливого просування.

5. Створювати і підтримувати у персоналу почуття причетності до діяльності організації, знайомити співробітників зі стратегією, структурою, послугами, технологією діяльності [6].

Процес комунікації, який обмежений забезпеченням інформації про безпосередньо виконуваних обов'язків і не дає ніяких відомостей про якість роботи і спільні напрями та цілі компанії, надає негативно вплив на ефективність діяльності співробітників підприємства. Правильно побудована передача інформації про сенс виконуваної співробітниками роботи, її ідейної зв'язку з загальними цілями організації та якості праці працівників принесе компанії і істотну користь. Актуальні повідомлення про життя організації можуть передаватися під час планових семінарів для фахівців і керівників. З цією метою в програми семінарів включають зустрічі, бесіди з вищими керівниками компанії. Будь-якому працівникові необхідні не тільки відповідні знання та вміння, а й постійне отримання інформації від керівництва для кращого розуміння процесів, що відбуваються в компанії.

6. Підтримувати в співробітниках позитивне ставлення до роботи.

Сам факт навчання співробітника, яке проводиться в організації, як

правило, сприяє поліпшенню його настрою і підвищенню мотивації по відношенню до роботи. Такий підхід означає, що компанія дбає про своїх кадрах і сподівається на довгострокову співпрацю з ними. Якщо навчання супроводжується зустріччю з керівниками фірми, а в ході його влаштовуються кави - паузи, обіди, проявляються інші знаки уваги до студентів співробітникам, то з'являється можливість неформального спілкування. Цей позитивний ефект виявляється ще більш відчутним, результативність навчання підвищується. Таким чином, для успішної роботи в організації навчання має проводитись при активній підтримці і зацікавленості керівництва, в хороших умовах і в його проведенні бажано пряме або непряме участь керівників фірми.

7 Мета навчання, які визначаються чинним законодавством.

Чинний Трудовий кодекс та інші закони передбачають обов'язково навчання ряду категорій працівників правилам техніки безпеки і охорони праці. Випущені і відповідні підзаконні відомчі нормативні документи, за порушення яких керівники і відповідальний співробітники будь-якої організації можуть бути піддані матеріальним і іншим санкціям [7].

1.2 Структурно-організаційний аспект формування кадрового потенціалу навчальних закладів

Сучасний етап розвитку суспільства можна охарактеризувати протистоянням явищ, які так чи інакше стосуються всіх без винятку сфер продуктивної діяльності людини (економічної, політичної, культурної і технологічної). Більшість дослідників поділяють думку, що означені процеси – це неперервний процес у розвитку людства ХХІ ст., який актуалізує проблему його виживання. На початку минулого століття з цієї проблеми з'явилися системні дослідження, зокрема, особливий інтерес викликають праці В.Вернадського, В.Соловйова, С.Булгакова, П.Флоренського, М.Мойсеєва, Дж.Форрестера і А.Печчеї [8].

Переплетіння суперечностей породжує різні соціально-економічні, політичні, культурні глобальні проблеми, загострення яких у другій половині ХХ ст. є результатом багатовікових якісних і кількісних трансформацій у суспільному розвитку [9].

Актуалізувалися проблеми зайнятості, скорочення виробництва, а також фінансування результатів продуктивної діяльності населення та матеріального заохочення. З метою активної протидії цьому явищу розробляються програми поліпшення кадрового забезпечення; прогнозується дисбаланс на ринку праці; здійснюється професійний добір, підготовка і перепідготовка кадрів; розробляються заходи стимулювання гнучкого ринку праці та стабілізації кадрів тощо [10].

Ринкові відносини, ускладнені соціально-економічні умови праці потребують уважнішого ставлення до проблем формування національного кадрового потенціалу в контексті стратегії європейської освітньої інтеграції через регулювання професійної поведінки сучасного фахівця. Важливим є питання його трудової мотивації, яка давала б змогу ефективно працювати й водночас відчувати особисту комфортність і впевненість у своєму майбутньому [11].

Тому орієнтиром у формуванні кадрового потенціалу на основі розвитку мотиваційних процесів є вивчення потреб спеціаліста і вироблення на цьому підґрунті ефективної системи стимулів (матеріальних, соціальних, психологічних) та їх адаптація до нових умов професійної діяльності (упровадження сучасних кадрових технологій, зміна соціально-психологічних стосунків між працівниками в організації тощо). Теорія і практика суспільного розвитку актуалізує питання постійної мотивації професійної діяльності, зумовленої складністю і суперечливістю сучасного світу [12].

Одним із орієнтирів формування кадрового потенціалу є гуманізації праці, розвиток якої зумовили появу нових умов і форм організації

професійної діяльності працівників (соціологічний напрям, або соціологія праці), а саме:

- визнання зв'язку між індивідуальними рисами особистості та її працею;
- поєднання формальної та неформальної організації спільної діяльності працівників;
- забезпечення умов, за яких зміст професійної діяльності не має розпоршуватися на операції, а становить єдність різноманітних завдань;
- обов'язкову обізнаність працівника з кінцевими результатами своєї продуктивної професійної праці;
- перевага самоконтролю над контролем адміністрації у регулюванні трудової поведінки працівників [13].

В умовах становлення і розвитку громадянського суспільства, правової держави система вищої освіти має стати найважливішим чинником гуманізації суспільних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості шляхом реалізації ідей філософії людиноцентризму. Вища освіта як відкритий соціальний інститут – основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього України – є визначальним чинником розвитку політичної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства і стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету та конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Нині існує орієнтація на людські ресурси, що є ключовою складовою суспільного інтелектуального капіталу, розвиток якої зумовлює попит на високопрофесійних працівників [14].

Державна політика щодо вищої освіти здійснюється в напрямі зростання самостійності навчальних закладів з урахуванням світових тенденцій розвитку освіти упродовж життя, соціальних, технологічних і соціокультурних змін у суспільстві та розвитку самодостатності особистості, її творчої активності. На сучасному етапі суспільного розвитку успішна

робота вищих навчальних закладів пов'язана з високою результативністю професійної діяльності персоналу, зокрема науково-педагогічних працівників і спеціалістів кадрової служби (їхньої кваліфікації, фахової підготовки, рівня освіченості та готовності до інноваційних змін тощо).

Водночас така результативність залежить від умов професійної діяльності цих працівників та їх побуту, задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб, різнобічного прояву здібностей особистості. Вектор соціально-педагогічного та професійного розвитку навчальних закладів має бути звернений до урізноманітнення та збагачення змісту і результативності продуктивної професійної діяльності персоналу, найповнішого використання його інтелектуального й творчого потенціалів [15].

Навчальним закладам притаманна стійка організаційна форма об'єднання науково-педагогічних працівників (в певний інтервал часу), що має спільні інтереси і мету діяльності та характеризується різнобічністю напрямів науково-педагогічної діяльності. Науково-педагогічна діяльність сприяє розвитку навчальних закладів щодо підвищення професіоналізму персоналу й якості надання освітніх послуг, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність. Такий розвиток залежить як від професійно-кваліфікаційних якостей персоналу з його традиціями, перевагами, інтелектуальним потенціалом, способами задоволення матеріальних і духовних потреб, міжособистісними взаєминами, так і адекватних рішень адміністрації [16].

Широке вживання поняття «управління людськими ресурсами» ще не означає практичної реалізації ідей цієї концепції в цілому та щодо питання формування кадрового потенціалу. Це поняття використовуємо як синонім до термінів «управління персоналом» і «педагогічний менеджмент», а також для обґрунтування нового погляду на роль кадрової діяльності через упровадження сучасних кадрових технологій. Поняття «педагогічний менеджмент» увійшло в обіг у 60–70-ті роки минулого століття і набуло

розвитку, забезпечуючи комплексний підхід до розв'язання проблем оптимального використання персоналу [17].

З огляду на сучасні вимоги до роботи з персоналом ВНЗ підвищується роль їхніх кадрових служб, що перетворюються на науково-практичні центри активізації людського фактора. У зв'язку з цим реформування традиційних відділів кадрів в кадрові служби здійснюється з метою підвищення їх ролі та відповідальності у вирішенні завдань розвитку навчального закладу, зокрема в напрямі формування його дієздатного кадрового потенціалу. В ході дослідження цього питання було з'ясовано, що рівень роботи з кадрами в традиційних відділах кадрів не завжди в повній мірі відповідає завданням модернізації вищої освіти.

Важливими є ефективне вирішення завдань кадрової роботи як посилення впливу людського фактора на розвиток вищих навчальних закладів. Проте традиційні відділи кадрів виконують здебільшого функції організації кадрового документообігу. За цих умов розв'язання питань системного розвитку персоналу залишаються розпороченими по різних напрямках їхньої діяльності. Водночас у практику їхньої роботи поступово впроваджуються наукові методи оцінювання результатів науково-педагогічної діяльності, підвищення фахового рівня працівників, а також моделі раціональної ротації з використанням результатів наукових досліджень та педагогічного досвіду в цій галузі [18].

В умовах трансформації традиційних відділів кадрів у кадрові служби головними їх функціями є:

- прогнозування потреби в персоналі та відстеження змін у його попиті, пошук джерел якісного оновлення персоналу;
- організаційний супровід адаптації й професійного навчання персоналу (стажування, атестації), а також навчання працівників кадрової служби сучасним методам і формам роботи з персоналом;
- організація зв'язків з іншими вищими навчальними закладами системи;

- вивчення результативності професійних і ділових якостей науково-педагогічних працівників на основі використання сучасних форм, методів і технологій кадрової роботи, а також з'ясування впливу особистісних характеристик персоналу на його професійну діяльність;
- планування, координація і регулювання професійно-кваліфікаційного зростання науково-педагогічних працівників;
- розроблення пропозицій щодо раціонального використання персоналу, форм матеріального й морального стимулювання тощо;
- сприяння наставництву і професійно значущих наукових шкіл та організація роботи з розвитку професіоналізму персоналу;
- розроблення заходів і пропозицій щодо стабілізації та вдосконалення змісту та технологій кадрової роботи тощо [19].

Фактори, що обумовлюють функціональну цілісність кадрової служби цих навчальних закладів й порівняну самостійність її структурних підрозділів, є різноманітними за своїми якісними характеристиками і ступенями прояву, що визначає виразність функціонально-кадрової ієрархії. Якісна характеристика цих факторів визначає характер структури кадрової служби й принципи формування структурних підрозділів. Однією з найпоширеніших причин доцільності посилення функціональної цілісності кадрової діяльності вищих навчальних закладів є спеціалізація структурних підрозділів.

За цих умов функціональна цілісність кадрової служби забезпечується наявністю чітких зв'язків між структурними підрозділами, спеціалізація й координація функціонування яких спрямована на формування й збереження кадрового потенціалу вищих навчальних закладів як реалізація одного з напрямів їх стратегічного розвитку. Наголошуючи на інтерактивному характері механізму спеціалізації й координації, М.Месарович, Д.Мако, І.Такахара зазначають: «Кожний елемент має власну мету, що залежить від координуючого параметра, одержуваного від умовного координатора. Цей координатор має мету, відмінну від глобальної мети, і вибирає

координуючий параметр так, щоб забезпечити досягнення стратегічної мети розвитку» [20].

Розроблення структури кадрової служби вищих навчальних закладів у запропонованому вигляді (типовість) дає змогу трансформувати її в структурно змінену, зокрема таку, що відображає кадрову діяльність не лише цих закладів, а й вищих навчальних закладів ближнього зарубіжжя, зокрема країн СНД. Ми визначили й узагальнили напрями діяльності кадрових служб навчальних закладів і відповідний функціональний розподіл кадрових заходів у напрямі формування їх кадрового потенціалу.

Функціональна спрямованість відділів кадрової документації й розвитку персоналу, як зазначалося раніше, має на меті формування кадрового потенціалу вищих навчальних закладів як одного із напрямів їх розвитку на основі:

- розроблення заходів, реалізація яких забезпечує навчальні заклади високопрофесійними науково-педагогічними працівниками;
- участі у розробленні планів комплектування структурних підрозділів кадрами з урахуванням перспектив розвитку навчальних закладів, змін складу працівників тощо;
- аналітично-прогностичної діяльності щодо визначення потреби в кадрах, причин плинності кадрів, ефективності застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального й морального заохочення;
- консультування персоналу з кадрових питань;
- підготовки, ведення та видачі необхідних кадрових документів, а також матеріалів для різних видів соціального забезпечення;
- реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення управління кадрами, системи підбору й їх розміщення, організації навчання і стажування працівників, а також вивчення ділових якостей;
- підвищення кваліфікації фахівців, зарахованих до кадрового резерву, підготовки їх до роботи на керівних посадах;

- визначення кола фахівців, що підлягають черговій і повторній атестації, підготовки відповідного документального супроводу, роботи постійно діючого семінару;
- участі у розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних (кадрових) комісій та їх організаційний супровід;
- методичного супроводу професійної діяльності працівників кадрової служби;
- контролю виконання постанов, наказів і розпоряджень керівництва вищих навчальних закладів з кадрової роботи;
- розроблення пропозицій щодо комфортності професійної діяльності працівників у напрямі вдосконалення форм і методів їх роботи;
- організації ефективного документообігу (табельного обліку, графіків відпусток), контролю за трудовою дисципліною тощо.
- подання пропозицій щодо стимулювання праці, вдосконалення структури кадрової служби, стабілізації й розвитку професійної та соціальної активності працівників навчальних закладів;
- виявлення найефективніших форм поєднання особистих, колективних і суспільних інтересів працівників;
- участі у розробленні інноваційних кадрових проектів тощо [21].

Виявлено недоліки традиційного підходу до організації масивів кадрової інформації, при якому її узагальнення орієнтувалося на конкретні функціональні завдання. Це зумовило перехід від розроблення проблемно-орієнтованої бази кадрової інформації до інформаційно-орієнтованої. Такий перехід компенсовано наявністю в запропонованій нами структурі кадрової служби відділу інформаційно-технологічного забезпечення, який супроводжує ведення банків кадрових даних персоналу.

Відділ інформаційно-технологічного забезпечення як функціональна підсистема кадрової служби, повинен, на нашу думку, спрямовувати діяльність на формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти через: розподіл кадрової інформації,

оперативне оцінювання потреби в ній (кількісний та якісний аспекти), моніторинг професійно-орієнтованих змін зовнішнього середовища, визначення обсягів внутрішньої звітності, розроблення заходів маркетингової «розвідки» (напрямів, технологій) тощо [12].

У цілому діяльність відділу інформаційно-технологічного забезпечення охоплює систему збирання даних і комунікацій, розроблення бази кадрових даних та показників кон'юнктури освітнього ринку, використання економіко-математичних методів, забезпечення кадровою інформацією для оперативного прийняття управлінських рішень (аналітичних даних щодо стану і розвитку навчального закладу та освітнього ринку, логічних висновків і рекомендацій), а також забезпечення експертного оцінювання результативності професійної діяльності персоналу цих навчальних закладів.

Зовнішня кадрова інформація зорієнтована на застосування джерел і методичних прийомів, завдяки яким можна отримати відомості про події і ситуації, що складаються у середовищі діяльності навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти. Основне призначення цієї інформації полягає у забезпеченні своєчасної реакції адміністрації цих навчальних закладів на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Аналіз маркетингової кадрової інформації ґрунтується на соціально-економічних показниках та індикаторах науково-педагогічної діяльності, а також результативності короткострокового і довгострокового прогнозування [22].

На основі зіставлення показників прогнозованого і фактичного стану маркетингового середовища діяльності навчального закладу формується сигнальна кадрова інформація щодо рівня сформованості його кадрового потенціалу. Її використання як працівниками кадрової служби, так і керівниками інших структурних підрозділів вищих навчальних закладів спрямовано на:

- упередження можливих труднощів у розв'язанні кадрових проблем;
- розроблення гіпотез формування кадрового потенціалу;

- прогнозування результативності кадрових маркетингових стратегій та розроблення заходів щодо підвищення якості надання освіти;
- оперативне оцінювання рівня виконання поточних планів і реалізації стратегій формування кадрового потенціалу;
- пошук і зберігання узагальненої маркетингової інформації;
- опрацювання й аналіз кадрових даних;
- систематизація кадрової інформації, виявлення корисних і некоректних даних, самооцінки тощо.

Перевагами наявності відділу інформаційно-технологічного забезпечення у структурі кадрової служби навчальних закладів є

- організоване та цілеспрямоване збирання кадрової інформації;
- зберігання важливих даних для попередження кризових професійно-посадових ситуацій; координація плану маркетингових досліджень;
- швидке опрацювання даних; отримання результативності кадрових заходів, що мають кількісне вираження;
- збереження результатів попередніх досліджень у зручному для користувача вигляді; можливість виявлення змін у навколишньому середовищі діяльності навчального закладу; наявність системи у збиранні інформації за часовими періодами; графічне зображення маркетингової інформації (залежності між факторами, закономірностями, екстремальними станами тощо) [23].

Наявність автоматизованої складової в діяльності відділу інформаційно-технологічного забезпечення гарантує використання автоматизованої інформаційної системи оброблення кадрової інформації як сукупності програмно-технологічних засобів, організаційних правил, методів і технологій щодо застосування носіїв інформації, розподілу потоків інформації між ними та прав тих, хто є її споживачем. Така система дає змогу швидко і раціонально опрацювати кадрові дані, фільтрувати й ущільнювати їх; своєчасно надавати кадрову інформацію у необхідному

обсязі особам, які ухвалюють управлінські рішення; чітко визначати джерела інформації і права користувачів на кожному рівні управління [24].

Виокремлено три концептуальні підходи до автоматизації функцій інформаційно-технологічного забезпечення кадрової роботи в навчальному закладі через розроблення та використання автоматизованих інформаційних систем оброблення кадрової інформації (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оброблення кадрової інформації

№ з/п	Види систем	Переваги використання автоматизованих систем
1.	Документальні	Систематичне накопичення та опрацювання потенційно важливої кадрової інформації (ведення картотек, каталогів, довідників тощо).
2.	Планово-аналітичні	Підтримка планування, що вирізняється більшою спеціалізацією з урахуванням конкретних потреб споживачів, мобільністю структури бази даних, можливістю розширення форматів даних тощо.
3.	Контрольні	Перевірка показників, що вимагаються (орієнтовані на підготовку звітів або надання довідок), надання користувачеві кадрової інформації у визначеній формі через певні проміжки часу або при певному відхиленні реально досягнутих показників від планових, подають звіт (довідку) за запитом користувача.

Зарубіжний досвід використання аналогічних автоматизованих систем оброблення кадрової інформації свідчить, що завдяки їх використанню підвищується якість кадрових рішень як результат використання оновлених баз кадрової інформації щодо працівників [25]. Тому, на нашу думку, доцільно визначити напрями діяльності відділу інформаційно-технологічного забезпечення, які першочергово потребують автоматизації опрацювання кадрової інформації.

Деякі дослідники, описуючи впровадження аналогічних систем, наголошують на появі нової фази у розвитку інформаційно-технологічного забезпечення кадрових технологій в навчальному закладі – системи підтримки кадрових рішень, загальну концепцію, яку вперше сформулював Дж.Літл. Згідно з нею, це сукупність елементів (даних, моделей, аналітичних методів, обчислювальної техніки і програмного забезпечення),

що використовується для збирання внутрішньої й зовнішньої інформації та перетворення її на основу [26].

Запропонована в подібних працях методологія проектування системи підтримки кадрових рішень, на нашу думку, вимагає проведення додаткових системних досліджень в педагогічній теорії та практиці, зокрема в напрямі формування структурно-функціональних складових таких систем.

Отже, зміна середовища професійної діяльності персоналу як один із напрямів розвитку вищих навчальних закладів виражається як у формі об'єктивних процесів, так і в суб'єктивному, усвідомлюваному вигляді. Реалізація цього напрямку полягає у системному формуванні кадрового потенціалу через удосконалення структури та розширення функціоналу кадрової служби, оптимальному наближенні централізації й децентралізації кадрових рішень, пропорційному розподілу функціональних обов'язків спеціалістів кадрових служб, єдності дій адміністрації навчальних закладів і кадрових служб з урахуванням закономірностей розвитку ідей людиноцентризму в освіті.

Реалізація такої кадрової політики в межах навчальних закладів забезпечить умови для високоякісної професійної діяльності та професійного зростання їх персоналу, а також посилить соціальний захист. Це зміцнить демократичні основи громадянського суспільства і прискорить його розвиток, активізує процеси формування кадрового потенціалу в умовах європейської освітньої інтеграції, сприятиме національній самоідентифікації особистості, підвищить її громадянський авторитет, а також статус громадянина України у міжнародному соціокультурному середовищі.

1.3 Підбір і розстановка кадрів як один із шляхів забезпечення організації кваліфікованим персоналом

Кадрова політика є складовою економічної політики і кадрового менеджменту. До економічної політики вона належить тому, що в її межах

державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій і установ приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні гілки певної організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності працівників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання персоналу, стимулювання його розвитку, посадові призначення, оплата праці – важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації. Тому незрозумілим є той факт, що й понині в деяких організаціях чи установах керівники відділів управління персоналом відіграють другорядну роль у підборі кадрів порівняно з керівниками підрозділів чи установ [27].

Підбір (відбір) і розстановка кадрів – важливий організаційний захід, від якого залежить ефективність і стабільність роботи установи. В процесі підбору кадрів відбувається їх вивчення з метою визначення придатності працівників до успішного виконання ними своїх обов'язків на певних посадах. При розстановці кадрів важливо поєднати всі підрозділи, керівники яких повинні спрямовувати діяльність так, щоб організація функціонувала як єдине ціле.

Підбір і розстановка кадрів – одна з важливих функцій управлінського циклу, що проводяться керівним складом організації. В цьому процесі беруть участь всі: керівники різного рангу та кадрова служба, і ґрунтується він на основі ділових якостей майбутнього працівника. Від якості підбору і розстановки кадрів як у виробничій системі, так і в системі управління багато в чому залежить ефективність роботи установи.

Під підбором і розстановкою персоналу розуміють раціональний розподіл працівників установи по структурних підрозділах, робочих місцях у відповідності з прийнятою системою розподілу і кооперації праці, з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, що відповідають вимогам змісту виконуваної роботи, – з другого. Мета цього процесу двояка: формування активно діючих трудових колективів в рамках

структурних підрозділів і створення умов для професійного росту кожного працівника [28].

Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності, змінності [29].

Принцип відповідності означає відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам певних посад.

Принцип перспективності ґрунтується на врахуванні таких умов:

- встановлення вікового цензу для різноманітних категорій посад;
- визначення тривалості періоду роботи на одній посаді і на одній і тій же ділянці роботи;
- можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації;
- стан здоров'я.

Принцип змінності полягає в тому, що кращому використанню персоналу повинні сприяти внутрішньо-організаційні трудові просування, під якими розуміють процеси зміни місця працівників у системі поділу праці, а також зміни місця прикладання праці в рамках організації, тому що застій (старіння) кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для діяльності організації.

Підбір і розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць, ґрунтуючись на результатах комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов і оплати праці персоналу. Підбір і розстановка персоналу передбачає планування службової кар'єри, яке здійснюється виходячи із результатів оцінки потенціалу та індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантних робочих місць(посад), а також забезпечення відповідних умов і оплати праці, оснащення робочого місця, соціальних благ і гарантій.

При якісній розстановці передбачається планомірне просування кадрів, що включає підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів у

залежності від результатів оцінки працівників і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам [30].

Дуже часто підбір кадрів ототожнюють з процесом відбору кадрів, що неправомірно з точки зору смислового мовного навантаження.

Відбір – це виокремлення з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи спеціаліста за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому застосовують спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистих характеристик, що охоплюють такі групи якостей:

- суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислуховуватись до критики, бути самокритичним; брати активну участь у суспільній діяльності; мати високий рівень політичної освіченості);
- ставлення до праці (почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працелюбність; особист дисциплінованість, вимогливість до дотримання дисципліни та ін.);
- рівень знань та досвіду роботи (наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в організації);
- організаторські здібності (уміння організувати систему управління та свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки власних можливостей і праці; здатність до оцінки можливості і праці інших людей);
- уміння працювати з людьми (уміння працювати з підлеглими й керівниками різних організацій, створювати згуртований колектив, підбирати, розставляти й закріплювати кадри);
- уміння працювати з документами та інформацією (уміння коротко та чітко формулювати мету, складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй праці; уміння читати документи);

– уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; уміння швидко орієнтуватись у складній обстановці й вирішувати конфліктні ситуації; додержання психогігієни, уміння володіти собою; впевненість у собі);

– здатність бачити й підтримувати передове (уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; здатність іти на обґрунтований ризик);

– морально-етичні риси характеру (чесність, добросовісність, порядність, принциповість, врівноваженість, стриманість, ввічливість, наполегливість, товариськість, привабливість, скромність, простота і охайність) [31].

У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) позиції, найважливіші для конкретної посади й установи, додаючи специфічні якості, які повинен мати претендент на конкретну посаду.

Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидата на ту чи іншу посаду, необхідно відрізнити якості, які необхідні для вступу на роботу, і ті, яких можна швидко набути, освоївшись із роботою після призначення на посаду. Після цього експерти визначають наявність цих якостей у кандидатів на вакантну посаду. Кандидат, якому найбільшою мірою притаманні всі необхідні для вакантної посади якості, займає цю посаду.

На даний час існує три основних механізми підбору, висування і розстановки персоналу: вільного підбору, відповідність формальним критеріям і конкурсу.

Вільний підбір полягає в самостійній діяльності служби управління персоналом організацій і установ в пошуках кандидатів на певні посади.

Недоліки вільного підбору полягають в обмеженні кола осіб, з яких підбираються кандидати, випадковості в просуванні по службі, труднощах дотримання єдиних для всього апарату вимог [32].

Другий механізм функціонує у відповідності з встановленими формальними критеріями – наприклад, номенклатурою посад керівників і фахівців, професійно-кваліфікаційними характеристиками посад службовців та ін. Недоліком цього механізму є те, що практично неможливо визначити повний і точний перелік необхідних вимог до відповідного працівника.

Третій механізм ґрунтується на принципі конкурсності кандидатів на певну посаду. Переваги цього механізму полягають у гласності, яка створює необхідні умови для здійснення контролю за проведенням кадрової політики, а також надання можливості широкому колу осіб брати участь у конкурсі.

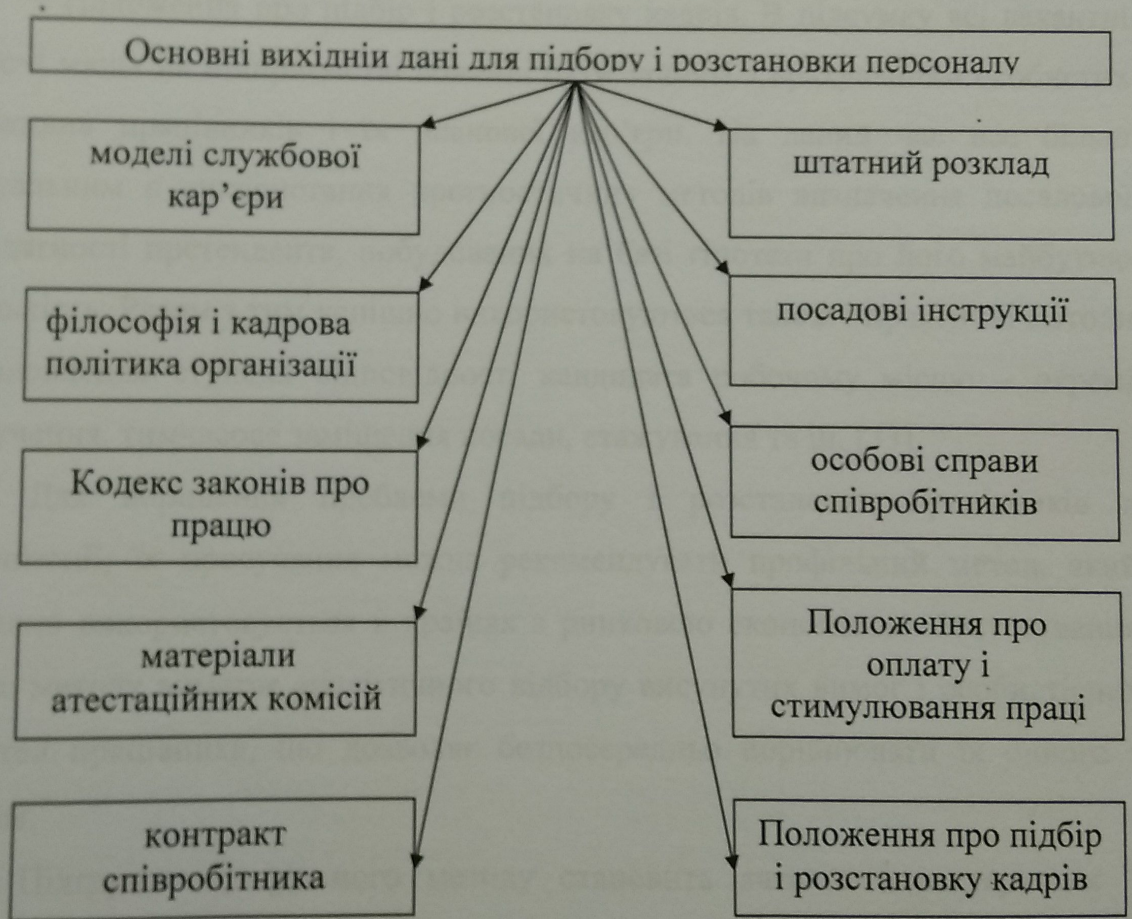


Рис.1.5 Основні вихідні дані для підбору і розстановки персоналу

Особливою, але найбільш наближеною до конкурсної, формою заміщення посад, особливо управлінських, є проведення виборів

Основними вихідними даними для підбору і розстановки персоналу є:

- моделі службової кар'єри;
- філософія і кадрова політика організації;
- Кодекс законів про працю;
- матеріали атестаційних комісій;
- контракт співробітника;
- штатний розклад;
- посадові інструкції;
- особові справи співробітників;
- Положення про оплату і стимулювання праці;

- Положення про підбір і розстановку кадрів. В підсумку всі вакантні робочі місця на підприємстві повинні бути зайняті з врахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри. На даний час все більш актуальним є використання прогностичних методів визначення посадової придатності претендента, побудованих на базі гіпотези про його майбутню діяльність. Разом з тим успішно використовуються також і практичні методи встановлення ступеня відповідності кандидата робочому місцю – окремі доручення, тимчасове заміщення посади, стажування та ін. [33].

Для вирішення проблеми підбору і розстановки працівників в організації, їх просування можна рекомендувати профільний метод, який успішно використовується в країнах з ринковою економікою. Застосування цього методу вимагає аналітичного відбору висунутих вимог і особистісних якостей працівника, що дозволяє безпосередньо порівнювати їх одного з іншим.

Підґрунтя профільного методу становить каталог характеристик – вимог, що пред'являються до працівника в залежності від виконуваної ним роботи.

Таблиця 1.2

Каталог показників, що впливають на підбір і розстановку персоналу [34]

№ з/п	Найменування категорій показників	Найменування (шифр) показників	Оцінка ступеня відповідності працівника вимогам робочого місця	
			Показники, по яких працівник не відповідає зайнятій посаді	Показники, по яких працівник відповідає зайнятій посаді
1	Рівень кваліфікації	а) кваліфікація не відповідає вимогам посади; б) кваліфікація не відповідає вимогам посади, але працівник має багатий досвід; в) кваліфікація відповідає вимогам посади;	не відповідає вимогам посади; сумлінно не виконує своїх обов'язків	кваліфікація працівника не відповідає вимогам зайнятої посади, але працівник має багатий досвід; кваліфікація працівника відповідає посаді, яку він обіймає
2	Ділові якості	а) не виконує посадових обов'язків; б) не виконує деякі посадові обов'язки; в) повністю виконує посадові обов'язки; г) виконує свої обов'язки і допомагає іншим;	Не виконує багатьох посадових обов'язків; не виконує деяких посадових обов'язків	працівник повністю виконує свої обов'язки; працівник виконує свої обов'язки і постійно виконує роботу інших посадових осіб
3	Працездатність	а) недостатньо роботящий; б) роботящий, але безініціативно працює; в) роботящий та ініціативний;	працівник не дуже роботящий; роботящий, але працює безініціативно	працівник роботящий, але недостатньо ініціативний; роботящий та ініціативний; проявляє самовідданість, високу ініціативу
4	Якість виконуваної роботи	а) припускається помилок і браку в роботі; б) припускається незначних помилок; в) роботу виконано якісно; г) роботу виконано в основному добре;	працівник припускається помилок і браку в роботі	працівник припускається незначних помилок; працівник роботу виконує якісно; працівник свої обов'язки в основному виконує добре
5	Дисциплінованість	а) допускає порушення трудової дисципліни; б) інколи допускає порушення дисципліни; в) дисциплінований;	працівник систематично допускає порушення трудової дисципліни	працівник інколи допускає порушення трудової дисципліни; працівник дисциплінований
6	Психологічна сумісність	а) працівник з колективом не сумісний; б) працівник з колективом сумісний, але трапляються випадки неправильних взаємовідносин; в) працівник з колективом психологічно сумісний;	працівник психологічно з колективом не сумісний	працівник з колективом психологічно сумісний, але допускає випадки неправильних взаємовідносин; працівник з колективом психологічно сумісний

Характеристики(показники) повинні бути описані і розділені на певну кількість категорій, кожний рівень вимог віднесений до якого-небудь

показника і повинен бути також охарактеризований. Кожному рівню вимог відповідає певний рівень якостей працівника. Каталог характеристик дає можливість врахувати вимоги, обумовлені особливостями роботи на конкретному робочому місці, а також якості працівників і навіть графічно їх зображувати.

Результати діяльності організації в ринковій економіці залежать в кінцевому рахунку від того, наскільки працівники відповідають зайнятим робочим місцям, а робочі місця – працівникам. Таким чином, застосування профільного методу дає можливість безпосередньо порівнювати пред'явлені вимоги і особистісні якості працівників (табл. 1.2).

Підбір і розстановка персоналу в організації, будучи безпосереднім виразом поділу і кооперації праці, створює виробничий колектив. При його формуванні необхідно мати на увазі не тільки професійні, ділові і особисті якості кожного його члена, але і ефект їх поєднання – так звану психологічну сумісність, яка допомагає людям швидко і успішно спрацюватись один з одним, що породжує задоволення своєю роботою.

Підбір і розстановка персоналу в рамках колективу – одне із дієвих засобів росту продуктивності праці, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Правильний підбір і розстановка кадрів передбачає, щоб кожному працівнику доручалась робота, що відповідає рівню його знань і практичному досвіду. Тому, розподіляючи людей по робочих місцях, необхідно добиватись того, щоб складність виконання робіт мала мінімальне відхилення і відповідала кваліфікації виконавця.

Метою раціональної розстановки кадрів є розподіл працівників по робочих місцях, при якому невідповідність між особистими якостями людини і пред'явленими вимогами до виконуваної ним роботи є мінімальною без надмірної або недостатньої завантаженості.

Підбір персоналу проводиться різними способами і головним завданням цього способу є складання списку кваліфікованих кандидатів для подальшої діяльності в межах можливостей фінансових ресурсів, виділених

організацією з цією метою, і людських ресурсів, наявних для виконання роботи з добору кандидатів. Для залучення кандидатів є ціла низка способів:

- пошук всередині організації;
- підбір за допомогою персоналу;
- кандидати, які запропонували послуги;
- оголошення в засобах масової інформації;
- пошук у навчальних закладах;
- звертання до державної служби зайнятості;
- використання приватних агентств з добору персоналу тощо.

Більш досконалим, який дає змогу визначити реальний стан кандидата, є тестування. За допомогою спеціальних тестів можна визначити професійну придатність кандидатів, відповідність їх вимогам. Останнім часом тестування набирає все більшої популярності серед провідних організацій розвинутих країн. Переваги цього методу полягають у можливості оцінювання нинішнього стану кандидатів з врахуванням особливостей організації та майбутньої посади.

Основними недоліками первинного добору таким способом є високі затрати, умовність і обмеженість тестів, необхідність звертання за сторонньою допомогою.

В особливих випадках поряд із основними способами первинного добору кандидатів можна використати експертизу почерку, а також дані фізіономіки [35].

Базуючись на чинній законодавчій базі, останнім часом все більшого поширення набирає практика прийому працівника на роботу з випробувальним терміном. Така форма дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без взяття зобов'язань щодо його безстрокового найму. У цей період працівник виконує свої посадові обов'язки в повному обсязі й одержує за це винагороду. Однак угоду з ним може бути розірвано після закінчення випробувального терміну без будь-яких наслідків для організації.

Помилки, прорахунки в доборі, розстановці персоналу можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистісних ділових якостей.

Додатково зазначається, що в Україні не існує спеціальної системи оцінки якості освіти.

Міністерство освіти і науки України у 2017/2018 н.р. здійснює контроль якості освіти в закладах загальної середньої освіти з використанням обов'язкової державної та регіональної систем оцінювання і здійснює діяльність українського Уряду, зокрема, у рамках виконання Експертної Комісії Міністерства освіти і науки України.

З метою підготовки до запровадження нових НВШ Міністерством освіти і науки України у 2017/2018 н.р. проведено масштабне оцінювання якості освіти 22 тисяч вчителів початкової освіти, які отримали навчальні матеріали з новим державним стандартом початкової освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість педагогічних працівників, які пройшли підготовчі заняття

Рік	Кількість
16.01.2016	
17.01.2017	
18.01.2017	
19.01.2017	
20.01.2018	142 000
21.01.2018	41 500 (з них 23 957 вчителів початкової освіти)
22.01.2019	142 000
23.01.2019	142 000

На завершення слід зазначити, що в Україні не існує спеціальної системи оцінки якості освіти.

Упродовж 2014/2015–2018/2019 н. рр. кількість педагогічних працівників, які викладають предмети в основній і старшій школі ЗЗСО віком до 30 років поступово зменшується, натомість кількість учителів віком від 65 років зростає. Кількість учителів віком 55–60 років залишалася майже незмінною протягом 2014/2015–2018/2019 н. рр. (рис. 2.1)

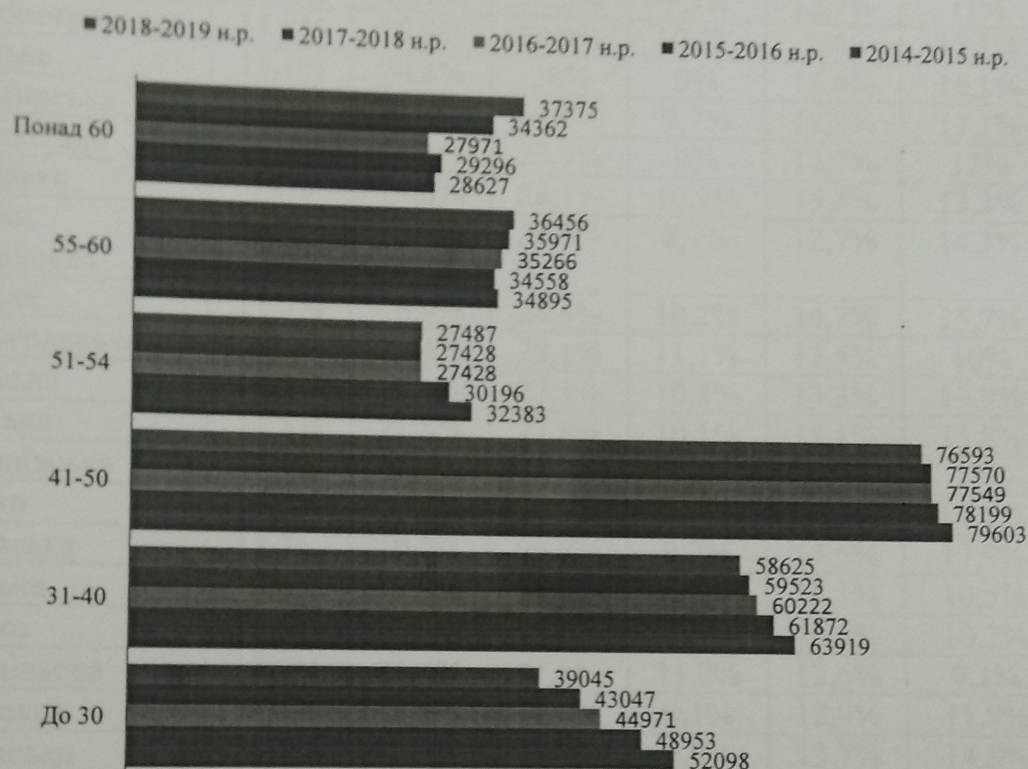


Рис. 2.1 Розподіл педагогічних працівників за віком у динаміці (2014/2015–2018/2019 н. рр.)

Регіональний розподіл педагогічних працівників показав, що у всіх областях учителі віком від 41 до 50 та від 51 до 60 років становлять більшу частку. В Одеській області у закладах загальної середньої освіти викладають майже 17 % вчителів віком понад 60 років. Натомість у Чернівецькій області найбільше вчителів віком до 30 років таблиця 2.4

Таблиця 2.4

Регіональний розподіл педагогічних працівників 2018-2019

Рік / регіон	2018-2019 рр.					
	До 30 років	31-40 років	41-50 років	51-54 років	55-60 років	Понад 60 років
України	14%	21,3%	28%	10%	13,2%	13,4%
Вінницька	13,5%	20,4%	30,3%	10,6%	13,2%	11,9%
Волинська	16,5%	23,3%	27,3%	9,3%	12,7%	11%
Дніпропетровська	13,8%	18,8%	24,9%	10,5%	15%	17,1%
Донецька	13,7%	20,8%	28%	9%	12,4%	16,1%
Житомирська	13%	21,8%	29,6%	9,7%	12,8%	13,1%
Закарпатська	18,3%	24,1%	23,9%	9%	12,7%	12%
Запорізька	14%	19,0%	28,1%	10,3%	15,3%	13,3%
Іваново-Франківська	14,9%	23,8%	25,6%	8,7%	12,7%	14,3%
Київська	11,9%	18,9%	28,4%	10,2%	14,7%	15,7%
Кіровоградська	16%	21,4%	28,1%	11,1%	13,5%	10%
Луганська	16,2%	19,1%	27,1%	10,4%	13,3%	13,9%
Львівська	11,5%	21,8%	27,8%	10,1%	13,1%	15,8%
Миколаївська	16,1%	20,5%	24,2%	9,2%	13%	17%
Одеська	14,1%	20,3%	26,9%	10,6%	14,7%	13,5%
Полтавська	13,3%	19,7%	25,8%	9,7%	13,5%	17,9%
Рівенська	14%	17,8%	29,8%	12,8	15,1%	10,5%
Сумська	16,8%	26,9%	27,8%	7,6%	10,8%	10,2%
Тернопільська	13,8%	21,4%	31,1%	11,9%	12,6%	9,1%
Харківська	14,1%	24,5%	27,4%	9,1%	12,9%	11,9%
Херсонська	13,9%	18,3%	29,5%	9,8%	13,7%	14,8%
Хмельницька	13,9%	21,5%	30,1%	10%	12,9%	11,7%
Черкавська	12,8%	25,3%	30,2%	9,8%	11,6%	10,3%
Чернівецька	12%	19,5%	32,7%	11,4%	13%	11,3%
Чернігівська	19,2%	24,6%	23,8%	8,9%	11,7%	11,8%
м. Київ	11%	18,6%	33,1%	12,5%	12,8%	12%

Найменша частка педагогічних працівників, які викладають предмети в основній і старшій школі ЗЗСО віком до 30 років зафіксована у місті Києві, найбільша – у Чернігівській області. У всіх областях найчисельнішою є вікова група від 40 до 50 років. У Полтавській області 17,9 % учителів віком понад 60 років (рис. 2.2).

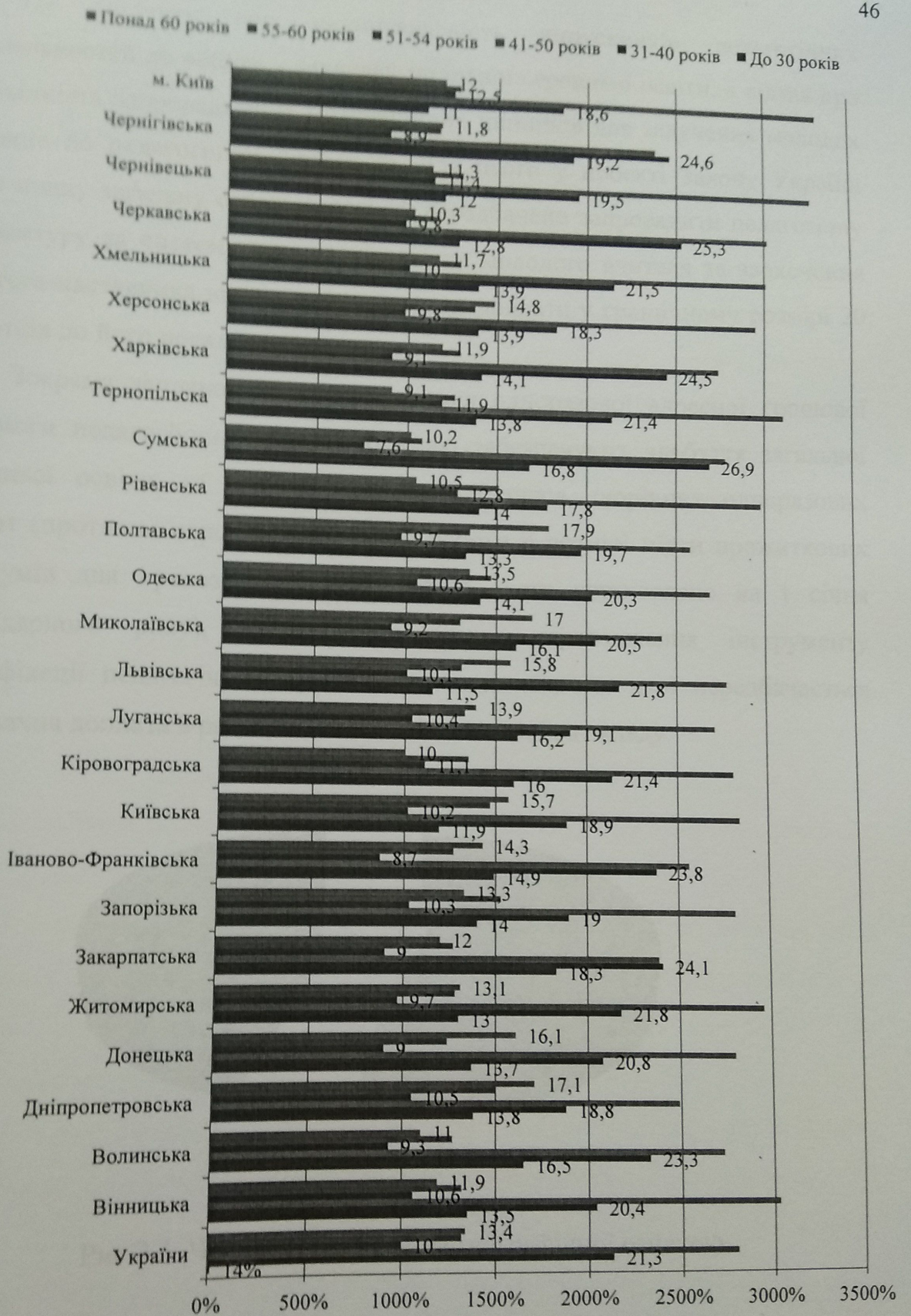


Рис. 2.2 Розподіл педагогічних працівників за віком у 2018/2019 р. у розрізі регіонів, %

Це свідчить про незацікавленість випускників педагогічних спеціальностей до роботи у закладах загальної середньої освіти, а відтак про необхідність запровадження мотиваційних чинників для залучення молодих фахівців до педагогічної діяльності. Для цього у проєкті Закону України “Про повну загальну середню освіту” передбачено запровадити педагогічну інтернатуру як систему заходів підтримки молодого вчителя та заохочення педагога-наставника шляхом встановлення доплати у граничному розмірі 20 відсотків до його посадового окладу.

Зокрема заплановано запровадження одноразової адресної грошової допомоги педагогічним працівникам, які забезпечують здобуття загальної середньої освіти, та вперше працевлаштувалися, щорічних одноразових виплат (протягом перших трьох років роботи в розмірі п’яти прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року), а також подальше впровадження інструменту сертифікації педагогічних працівників, за наслідками якої передбачається щомісячна доплата в розмірі 20 відсотків посадового окладу.

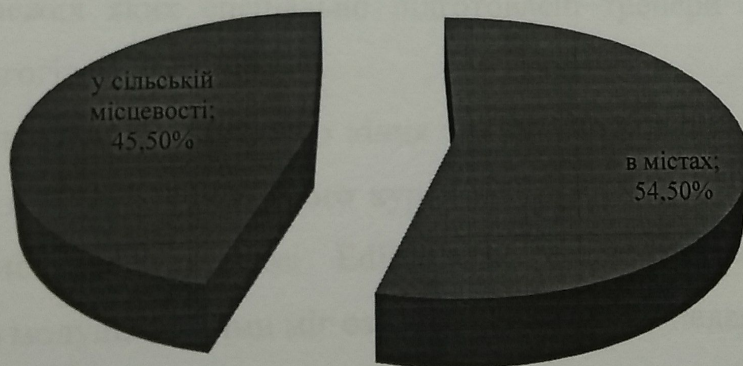


Рис.2.3 Частка викладачів за географічної ознакою

Організація належного кадрового забезпечення закладів загальної середньої освіти – одна з важливих умов успішної реалізації концепції Нової української школи, покращення якості освіти і подолання розриву щодо

надання освітніх послуг між містом і селом відповідно до запитів і очікувань учасників навчально-виховного процесу – учнів, учителів, батьків, осіб, що їх замінюють. Загалом по Україні кількість учителів закладів загальної середньої освіти на початок 2017/2018 н. р. становила 437 471 особа, з-поміж яких 54,5 % працювали в містах, 45,5 % – у сільській місцевості (рис.2.3)

Підвищення кваліфікації вчителів для Нової української школи Учителі є ключовими особами реформи середньої освіти, адже саме вони мають реалізувати заплановані зміни – кожен у власному класі. Аби підтримати педагогів, Міністерство освіти і науки України почало масштабне підвищення кваліфікації вчителів – усі, хто навчатиме першокласників з 1 вересня цього року, мають пройти перенавчання. Наступного року перші класи вестимуть 22 тис. вчителів початкової школи. Саме вони навчатимуть першокласників більшості предметів і саме для них здійснюється підвищення кваліфікації.

Наказом МОН затверджена типова програма підвищення кваліфікації цих вчителів, що складається з дистанційного онлайн-курсу на порталі EdEra та трьох очних сесій в обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти, у межах яких спеціально підготовлені тренери закріплюватимуть знання педагогів на практиці.

З 1 лютого 2018 р. та до кінця травня 2018 р. тривала активна фаза навчання в межах дистанційного курсу на порталі EdEra. Упродовж цього часу на онлайн платформі EdEra для проходження навчання було сформовано модулі, із якими міг ознайомитися кожен педагог.

З 1 лютого цього року було викладено 2 модулі – «Загальний огляд» та «Організація класу». 26 лютого відкрито модуль «Інтегроване навчання», 1 квітня – «Методики викладання в 1 класі», 20 квітня – «Нейропсихологія», а 7 травня – «Інклюзивна освіта». Дистанційний курс, розміщений на сайті студії онлайн-освіти EdEra, – один із обов'язкових етапів підвищення кваліфікації педагогів, які навчатимуть першокласників з вересня 2018 року. Він ознайомить з новим Державним стандартом початкової освіти, надасть

практичні навички управління класом, навчить методикам компетентнісного та інтегрованого навчання. Важливою частиною курсу є розділи, присвячені основам нейропсихології (науці, що дозволяє зрозуміти особливості функціонування мозку дитини, виявити причини труднощів у навчанні й усунути їх) та інклюзивній освіті.

З 15 лютого до 6 березня 2018 р. на базі інститутів післядипломної педагогічної освіти проходила перша настановча сесія для вчителів. У березні–квітні 2018 р. педагоги пройшли другу очну сесію. У травні–червні 2018 р. відбулася фінальна третя очна сесія для вчителів. Готується до видання збірка спецкурсів для системи післядипломної педагогічної освіти «Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної і неформальної освіти: збірник спецкурсів» (авторський колектив/загальна редакція проф. Т. М. Сорочан; наукова редакція, упорядкування В. В. Сидоренко, Я. Л. Швець).

Підвищення кваліфікації вчителів іноземних мов, які навчатимуть першокласників у 2018/2019 н. р. Учителі іноземних мов проходять окреме обов'язкове навчання, яке організовано за сприяння Британської Ради, Goethe-Institut і Посольства Франції в Україні. Загалом за рахунок державного бюджету і відповідно до навчальних програм забезпечується викладання в школі чотирьох іноземних мов – англійської, німецької, французької та іспанської. Саме вчителі, що навчатимуть першокласників цим мовам, пройдуть обов'язкове навчання. Загалом йдеться про понад 19 тис. педагогів. Відтак, усі вчителі, які навчатимуть першокласників у 2018/2019 н. р., зможуть підвищити кваліфікацію протягом 2018 р.

Навчання можна бути пройти у кілька спроб, однак у випадку, якщо вчитель не зможе успішно «подолати» курси, він не зможе навчати першокласників. Винятки робитимуть у разі, якщо вчителі з об'єктивних причин не змогли пройти навчання. Тоді його можна буде здійснити повторно восени.

У 2018/2019 н. р. розпочався основний етап реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Для забезпечення успішності реформи відбувалося упереджувальне напрацювання необхідної нормативно-правової бази. Зокрема, упродовж 2018/2019 н. р.

Міністерством освіти і науки України розроблено законопроект «Про повну загальну середню освіту», схвалений Урядом, розглянутий Верховною Радою України у першому читанні та схвалений Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти до розгляду Верховною Радою України у другому читанні. Прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 року № 87 про Державний стандарт початкової освіти, що містить концептуальні засади Нової української школи, а у 2019 році розроблено проєкт Державного стандарту базової середньої освіти. Із 2018 року в шкільну практику впроваджуються дві типові освітні програми, які реалізують компетентнісне навчання.

З метою реалізації новацій НУШ Міністерством освіти і науки України у 2017/2018 н. р. проведено масштабне підвищення кваліфікації вчителів початкової школи, на яке у 2018 році було виділено 370,3 млн грн. На розробку курсу дистанційного навчання для підвищення кваліфікації вчителів витрачено 11,8 млн грн. Тренінг охопив 22 тис. педагогів, які розпочали навчати першокласників у 2018/2019 навчальному році за новим Державним стандартом початкової освіти. За два роки (2018, 2019) МОН створено інституцію тренерів НУШ. Станом на 01.01 2019 року підготовку вчителів для впровадження НУШ здійснювали 2410 тренерів. У 2019 році в Україні також розпочався пілотний проєкт із сертифікації педагогічних працівників, що триватиме три роки.

Процес реформування загальної середньої освіти шляхом реалізації Концепції «Нова українська школа» на період до 2029 року виявляє ряд об'єктивних викликів, вирішення яких сприятиме успішній реалізації державної політики у сфері освіти:

- все ще низька заробітна плата педагогічних працівників, особливо молодих вчителів, низький соціальний статус педагогічного працівника;
- недостатність мотиваційних механізмів залучення молодих спеціалістів до педагогічної діяльності у закладах освіти;
- невідповідність сучасним вимогам існуючої системи підготовки майбутніх учителів у закладах вищої освіти та перепідготовки працюючих педагогічних працівників;
- неготовність педагогів та керівників закладів освіти працювати в умовах автономії та свободи через брак знань з управління закладом освіти та відсутність досвіду у сфері освітнього менеджменту;
- повільність змін стосовно надмірної регламентованості та бюрократизованості в управлінні освітою;
- наявність суттєвих територіальних відмінностей в якості загальної середньої освіти та, відповідно, результатах навчання;
- недоступність мережі Інтернет для низки закладів освіти, у першу чергу в сільській місцевості;
- нерозробленість інструментарій оцінювання компетентностей учнів в умовах нового Державного стандарту сформовано не повною мірою.

Для подолання визначених проблем вже здійснюються послідовні кроки, зокрема:

- забезпечено поступове зростання заробітної плати педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти впродовж останніх років. Запроваджено процедуру сертифікації педагогічних працівників, яка, за умови її успішного проходження, забезпечуватиме 20 % додаткової доплати сертифікованим педагогічним працівникам;
- сформульовано вимоги до професійної компетентності вчителя початкової школи, забезпечено масштабне підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- для підвищення управлінської спроможності та розбудови ефективного діалогу між органами виконавчої влади та органами місцевого

самоврядування з упровадження реформи освіти за ініціативою МОН Урядом створено Координаційну раду з питань взаємодії.

Для підвищення рівня спроможності управлінців у сфері освіти на місцях за підтримки Шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» створено веб-ресурс, на якому зібрано базу найкращих практик з управління освітою в ОТГ та органах місцевого самоврядування;

- започатковано конкурсний відбір на посаду керівника закладу загальної середньої освіти, встановлено законодавчі обмеження щодо строку перебування їх на посаді та розширено повноваження щодо організації діяльності відповідного закладу;

- зміст початкової освіти орієнтовано на реалізацію компетентнісного підходу, що відображено у розробленому та затвердженому.

2.2 Кадрове забезпечення та якісний склад педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Кадрова політика адміністрації спеціалізованої школи «Хабад Любавич» спрямована на реалізацію основних напрямків модернізації системи освіти, розвиток та вдосконалення творчого потенціалу педагогічних працівників, оволодіння сучасними інформаційними технологіями, періодичне оновлення і взаємоузгодження змісту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників відповідно до виконання завдань шкільного проєкту «Педагогічні кадри».

Педагогічний колектив спеціалізованої школи «Хабад Любавич» стабільний, має високий професійний рівень і є збалансованим поєднанням досвідчених педагогів і молодих учителів, які мають значний педагогічний потенціал.

Табель 2.5

Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Навчальні роки	Всього педагогічних працівників	Із них мають освітньо-кваліфікаційний рівень:					
		Магістр, спеціаліст (повна вища)		Бакалавр		Із них мають Педагогічну освіту	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
2018-2019	37	35	95%	2	5%	34	92%

У 2018-2019 навчальному році навчально-виховний процес забезпечують 37 педагогічних працівників.

Таблиця 2.6

Розподіл педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич» за кваліфікаційними категоріями

Навчальні роки	Всього педагогічних працівників	Мають кваліфікаційну категорію									
		Спеціаліст вищої категорії		Спеціаліст I категорії		Спеціаліст II категорії		Спеціаліст		Керівники гуртків (тарифний план)	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
2018-2019	37	18	49%	3	8%	3	8%	9	24%	4	11%

Кадрове забезпечення в спеціалізованої школі «Хабад Любавич» здійснено в повній відповідності з штатним розписом, навчальним робочим планом та п'ятиденним робочим тижнем.

Таблиця 2.7

Якісний склад працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич» за педагогічним стажем

Навчальні роки	Всього педагогічних працівників	Педагогічний стаж							
		До 3-х років		Від 3-х до 10 років		Від 10-х до 20 років		20 років і більше	
		Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток
2018-2019	37	8	21%	7	19%	9	24%	13	36%

Якісний і кількісний склад педагогічного колективу свідчить про наполегливу роботу адміністрації школи щодо підбору кадрів та підвищення рівня їхньої кваліфікації.

Розстановка кадрів здійснюється відповідно до фаху та їх професійної компетентності.

При розстановці педагогічних кадрів адміністрація дотримується принципу наступності у викладання предметів. Розстановка вчителів є цілеспрямованою, реально враховує їх професійні якості та можливості.

В середньому тижневе навантаження обсягом 18 і більше годин мають 22 учителів (59%), обсягом до 18 годин – 10 вчителів (27,5%), обсягом до 9 годин – 5 вчителів (13,5%). Учителі проводять позаурочну роботу з предметів, заняття факультативів, гуртків, індивідуальні консультації для учнів та батьків.

Таблиця 2. 8

Аналіз працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич» за віковою ознакою

Педагогічні працівники	До 30-ти років	30-40 років	40-50 років	50-60 років
	3	7	26	4

Науково-методична робота спеціалізованої школи «Хабад Любавич» спрямована передусім на творче, професійне зростання педагогів, використання в роботі інноваційних технологій навчання, залучення кожного вчителя до найважливішого – розкриття внутрішніх можливостей кожного вихованця і самого себе.

Педагоги школи постійно працюють над підвищенням свого професійного і методичного рівня. Адміністрація школи забезпечує умови для зростання фахової майстерності та творчої професійної діяльності педагогічних працівників. З цією метою педагогічні працівники проходять післядипломне підвищення кваліфікації в Запорізькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти. План проходження курсової перепідготовки виконується повністю.

У системі методичної роботи передбачені заходи, які сприяють підвищенню кваліфікаційного рівня вчителів спеціалізованої школи «Хабар Любавич» :

- тематичні засідання науково-методичної ради школи,
- інноваційні форми проведення педрад,
- семінари,
- конференції,
- конкурси,
- педагогічні читання,
- майстер-класи,
- індивідуальна робота.

Таблиця 2.9

Склад учасників програми «Наставник» педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабар Любавич»

П.І.Б.	Наставник – заступник директора	Наставник – вчитель-предметник	Наставник – класний керівник
Васильченко Вячеслав Олегович	Белокурова Ольга Станіславівна	Рудь Олена Анатоліївна	Рудь Олена Анатоліївна
Ткаченко Анна Олегівна	Зарицька Галина Валентинівна	Белецька Олена Володимирівна	Черненко Ніна Валентинівна
Окунь Ілона Сергіївна	Зарицька Галина Валентинівна	Белецька Олена Володимирівна	Розумна Маргарита Борисівна
Вітрук Єлизавета Сергіївна	Зарицька Галина Валентинівна	Зарицька Галина Валентинівна	Белецька Олена Володимирівна
Федак Олеся Юріївна	Зарицька Галина Валентинівна	Белецька Олена Володимирівна	Полякова Ірина Іванівна
Маменчук Олена Вікторівна	Зарицька Галина Валентинівна	Ковальчук Ольга Іванівна	Ковальчук Ольга Іванівна
Килівник Мирослава Олегівна	Клопотенко Олена Володимирівна	Савченко Марія Олександрівна	Савченко Марія Олександрівна

Науково-методичною радою спеціалізованої школи «Хабар Любавич» розроблено програму «Наставник», яка допомагає молодим та малодосвідченим учителям адаптуватися до роботи у школі, набувати навичок педагогічної самоосвіти, удосконалювати свою педагогічну майстерність та фахову компетентність. За молодими та малодосвідченими

вчителями закріплено педагогів-наставників за фахом викладання та наставників – класних керівників (табл.2.9).

Вчителі англійської мови кожного року підвищують кваліфікацію, відвідуючи курси, семінари-тренінги, практичні майстерні, що організовані представництвом британського видавництва в Україні «Пірсон Едюкейшн», видавництвом Dinternal-Book, видавництвом Кембриджського університету, видавництвом NationalGeographicLearning. Всі вчителі отримали сертифікати.

Атестація педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич» проводиться відповідно до Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 р. No 930, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 14.12.2010р. за No1255/18550 зі змінами, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 20.12.2011 р. No 1473, наказом Міністерства освіти і науки України від 08.08.2013 р. No 1135з метою підвищення професійної діяльності вчителів. Розроблений перспективний план атестації педагогічних працівників до 2020 року. Щорічна атестація педагогічних кадрів проводиться відповідно до цього плану роботи.

Під час проведення атестації педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабад Любавич» відповідно до Типового положення працювала атестаційна комісія I рівня у складі педагогічних працівників, представників Ради школи, батьківського комітету школи. Згідно з затвердженим графіком роботи атестаційна комісія вивчала педагогічну діяльність працівників шляхом відвідування уроків, позаурочних заходів, вивчення рівня навчальних досягнень учнів з предметів. Члени атестаційної комісії знайомились з даними про участь педагогічних працівників в роботі методичних об'єднань вчителів школи, району та міста, участі в фахових конкурсах та інших заходах, пов'язаних з організацією навчально-виховної роботи.

Таблиця 2.10

Результати атестації педагогічних працівників спеціалізованої школи
«Хабад Любавич» 2018-2019 н.р.

Результати атестації	2018-2019
Всього атестовано	12
Кваліфікаційна категорія: «спеціаліст другої категорії»	
присвоєно	3
Кваліфікаційна категорія: «спеціаліст 1 категорії»	
присвоєно	1
відповідає раніше присвоєній	1
Кваліфікаційна категорія: «спеціаліст вищої категорії»	
присвоєно	
відповідає раніше присвоєній	1
Педагогічне звання: «старший вчитель»	4
присвоєно	
відповідає раніше присвоєній	1
Педагогічне звання: «вчитель-методист»	2
присвоєно	
відповідає раніше присвоєній	2
Керівники гуртків	
Встановлено 10 тарифний розряд	2

Педагогічні працівники спеціалізованої школи «Хабад Любавич», що атестуються, представляли на засіданнях атестаційної комісії персональні портфоліо, в яких презентували досвід фахової майстерності; досягнення учнів, яких навчають; впровадження педагогічних інновацій; участь у реалізації загальношкільних проектів. На заключне засідання атестаційної комісії були запрошені члени педагогічного колективу, представники батьківських комітетів класів.

Атестація проводиться в умовах демократичності, відкритості і гласності; організовано і безконфліктно, у визначені терміни. При проходженні атестації враховувалася наступність у категоріях, званнях та нагородах.

Усі необхідні документи були оформлені згідно з вимогами та надані до районного управління освіти у визначений термін.

Діяльність учителів із педагогічними званнями та нагородами сприяє підвищенню іміджу спеціалізованої школи «Хабар Любавич», позитивно впливає на створення творчого мікроклімату в педагогічному колективі, спонукає молодих учителів до постійного професійного самовдосконалення, впливає на вибір випускниками педагогічної професії.

Табель 2.11

Інформація про педагогічних працівників спеціалізованої школи «Хабар Любавич», які мають нагороди станом на 01.06.2019 року

Нагороди	Кількість нагород %
Нагрудник знак «Відмінник освіти України»	4-7 %
Нагрудник знак «Відмінник освіти України»	1-2 %
Подяка ЗМДА	5-8 %
Почесна грамота ЗМДА	1-2 %
Грамота МОН України	5-8 %
Почесна грамота ДРДА	6-10 %
Подяка ДРДА	12-20 %

Стимулювання педагогічної праці сприяє професійному зростанню вчителя, підвищує його самооцінку та самоповагу, сприяє запобіганню розчарувань, спонукає до самовдосконалення, пошуку ефективних форм, методів та прийомів навчання учнів.

Протягом 2018-2019 навчального року нагороджені:

Подякою Департаменту освіти і науки, молоді та спорту виконавчого органу Запорізької міської ради (Запорізької міської державної адміністрації)

1. Рязанова Тетяна Ерастівна, завідувача бібліотеки

Подякою управління освіти Голосіївської в місті Запоріжжя державної адміністрації

1. Федунова Тетяна Миколаївна, директор школи

Почесною грамотою Дніпровської районної в місті Запоріжжя державної адміністрації:

1. Клопотенко Олена Володимирівна, заступник директора з навчально-виховної роботи.

Грамотою Запорізької міської радою Дніпровського району:

1. Белецька Олена Володимирівна, вчитель англійської мови.

2. Васильченко Вячеслав Олегович, вчитель інформатики.

3. Гомель Наталка Дмитрівна, заступник директора з навчально-виховної роботи.

4. Дробна Людмила Сергіївна, вчитель російської мови та літератури.

5. Курочкіна Ольга Анатоліївна, вчитель біології.

6. Самусева Ольга Валеріївна, вчитель початкових класів.

7. Фіщенко Ірина Олександрівна, секретар.

8. Черненко Ніна Валентинівна, вчитель історії.

9. Яковенко Ольга Олександрівна, заступник директора з навчально-виховної роботи.

Подякою громадської організації «Рада батьків міста Запоріжжя»

1. Денисенко Надія Миколаївна, вчитель російської мови та літератури.

З метою особистісно-діяльнісного розвитку учасників навчально-виховного процесу на засадах творчого індивідуального проектування кожен з педагогів працював над темою педагогічного дослідження. Система роботи кожного вчителя з актуальних питань педагогічної діяльності розглядалась на засіданнях методичних об'єднань, інформація про досягнення педагогів заслуховувалась на засіданнях педради, нарадах при директорові, засіданнях методичних об'єднань, семінарах.

Методичні розробки:

- Белецької Олени Володимирівни, вчителя англійської мови, «Використання проектної технології на уроках англійської мови»

- Литвин Лариси Василівни, вчителя української мови та літератури, «Використання елементів модульної технології на уроках української літератури» було розглянуто та схвалено науково-методичною радою

науково-методичного центру управління освіти Грамотою Запорізької міською радою Дніпровського району.

Представлені методичні розробки вчителів були апробовані вчителями англійської мови та вчителями української мови та літератури спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови гімназії № 11 міста Запоріжжя.

Вчитель початкових класів Самусєва О.В., вчитель біології Курочкіна О.А., вчитель інформатики Васильченко В.О. брали участь в районному етапі конкурсу «Учитель року – 2019» та стали призерами цього конкурсу.

2.3 Аналіз основних напрямів кадрової політики спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Керівництво школи здійснює прогноз кадрових потреб на короткостроковий і середньостроковий період. В наявності є засоби оцінки праці і ефективності співробітників, діагностики кадрової ситуації в цілому. Щорічно проводяться опитування або анкетування співробітників з метою інформованості про рівень задоволеності умовами роботи в даній установі.

Виходячи з результатів подібних опитувань, керівництво вживає заходів, здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з співробітниками, причинами розвитку кризової ситуації: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої кваліфікації педагогів або керівництва для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, які привели до виникнення кадрових проблем.

При здійсненні подібної кадрової політики часто виникають проблеми. До різкої зміни ситуації і виникнення кадрових проблем призводить посилення ряду факторів, які раніше не розглядалися керівництвом як

негативні, наприклад, поява нової освітньої послуги на ринку у конкуруючих організацій або значна зміна кадрового складу.

Дана освітня організація прозора для потенційних нових співробітників на будь-якому рівні. Співробітник може прийти і почати працювати як з посади педагога, так і з посади заступника директора. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, іноді без урахування досвіду роботи в цій чи іншій освітньої організації. Можна зробити висновок, що тип кадрової політики спеціалізованої школи «Хабар Любавич» за ступенем відкритості - це організація відкритого типу.

Навчання і розвиток співробітників проводиться як в спеціалізованих установах, так і всередині школи. Навчання персоналу є важливим інструментом в конкурентній боротьбі. Необхідною умовою педагогічної діяльності є щорічне підвищення кваліфікації, відвідування семінарів, майстер - класів.

Можливість кар'єрного росту в школі не значна, можлива текучка і кадровий застій. Відбір персоналу на керівні позиції відбувається, як правило, ззовні.

Для того, щоб оцінити діяльність установи в цілому, необхідно виконати повний аналіз якості освіти в освітній організації, якості життя учнів в школі, якість педагогічної та виховної діяльності співробітників установи, аналіз якості соціального партнерства установи.

До сильних сторін освіти в спеціалізованої школи «Хабар Любавич» можна віднести ведення діяльності по НУШ, що повністю відповідає сучасним стандартам шкільної освіти і педагогічний склад установи. До слабких сторін школи необхідно віднести надмірне навантаження урочної і позаурочної діяльністю, від великої кількості якої страждають як педагоги, так і учні. Певним ризиком є консервативний підхід деяких педагогів по відношенню до НУШ, їх небажання впроваджувати його елементи в свою практику, що позначається на збільшенні обсягу робіт для адміністрації.

Таблиця 2.12 більш детально ілюструє аналіз якості освіти в спеціалізованій школі «Хабад Любавич».

Таблиця 2.12
SWOT - аналіз якості освіти по НУШ в спеціалізованій школі
«Хабад Любавич»

	Оцінка внутрішнього потенціалу школи	Оцінка перспектив розвитку школи виходячи з зовнішнього оточення	
Сильні сторони	<p>1) введення НУШ. Створено умови для виконання освітніх стандартів початкової та основної загальної освіти;</p> <p>2) професійний склад педагогів, здатний працювати за вимогами НУШ, і формувати знання і розвиток учнів за новим стандартом;</p> <p>3) з використанням ІТ знання учнів систематизуються, скорочується час пошуку необхідної інформації як для вчителя, так і для учня;</p> <p>4) з введенням оновленого змісту освіти в учнів розвивається абстрактне мислення, учні прагнуть до самовдосконалення, відбувається особистісне зростання;</p> <p>5) учні швидше адаптуються до школи, вимогам, колективу;</p> <p>6) наявність у школі автоматизованого робочого місця вчителя, сучасне обладнання кабінетів дозволяє педагогам робити процес навчання більш інтенсивним, цікавим, мотивуючим, а також охоплює весь потенціал учнів</p>	<p>1) впровадження інноваційних технологій навчання;</p> <p>2) залучення батьків до участі в загальношкільних заходах;</p> <p>3) впровадження методу соціального проектування і залучення соціальних партнерів до вирішення питань розвитку школи</p>	Сприятливі можливості
Слабкі сторони	<p>1) насиченість урочної та позаурочної діяльності, потенційно можливі перевантаження учнів;</p> <p>2) відсутність повноцінної підтримки від батьківської громадськості, частково проявляється знижена активність і зацікавленість в участі життя школи, а також при переході на НУШ;</p> <p>3) в повному обсязі учні готові навчатися по НУШ (немає або не сформовані необхідні компетенції);</p> <p>4) у педагогів проявляється звичка працювати за відомою звичною моделі подачі знань, присутній страх перед вступом в експеримент НУШ;</p>	<p>1) немає істотної професійної підтримки при освоєнні НУШ з боку зовнішніх партнерів, доводиться реалізовувати НУШ всередині організації, внаслідок чого можливі загрози допустимих помилок;</p> <p>2) консервативний підхід деяких педагогів по відношенню до зміни системи навчання може викликати труднощі при освоєнні НУШ;</p> <p>3) ризик збільшення обсягу роботи, покладається на членів адміністрації та педагогів</p>	Ризики

Таблиця 2.13 наочно демонструє якість життя учнів в спеціалізованій школі «Хабад Любавич»: сильні та слабкі сторони потенціалу навчального закладу, оцінені перспективи розвитку, виходячи з умов зовнішнього

середовища організації, тобто вказані сприятливі можливості і ризики для якості життя учнів даної освітньої організації.

Таблиця 2.13

SWOT - аналіз якості життя учнів в спеціалізованій школі «Хабар Любавич»

	Оцінка внутрішнього потенціалу школи	Оцінка перспектив розвитку школи виходячи з зовнішнього оточення	
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1) розклад, урочна і позаурочна діяльність, 2) медогляд, контроль і відстеження медичних показників учнів; 3) вітамінізоване харчування, налагоджене розклад роботи шкільної їдальні; 4) просвітницька робота педагогів, класних керівників на теми здоров'ясбереження; 5) спортивна робота (спортивні заходи, проведення днів здоров'я); 6) залучення соціального партнерства в здоров'ясбереження учнів (проведення уроків фізкультури в великих спортивних комплексах); 7) використання здоров'язберігаючих технологій під час уроків (використання мультимедійних технологій, зарядка, фізкультминутка); 	<p>Залучення соціальних партнерів, меценатів, спонсорів для організації учням повноцінного фізичного спортивного розвитку (створення майданчика для спортивних занять на свіжому повітрі на території школи)</p>	Сприятливі можливості
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1) Недостатнє використання здоров'язберігаючих технологій на уроках деяких педагогів, періодично недоцільна розсаджень учнів в кабінеті (навчаються з поганим зором не завжди сидять на перших партах); 2) для учнів в спеціалізованих медичних групах немає спеціальних занять фізичною культурою з фахівцем медичного профілю (через відсутність коштів); 3) немає додаткових приміщень і ресурсів для організованих спортивних занять (наприклад, організована і спеціально обладнана спортивна площадка для занять спортом на свіжому повітрі); 4) немає умов для навчання дітей з ОМЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) перевантаження учнів урочної, а також позаурочної діяльністю; 2) відсутність можливості розширення площі (приміщень), придатних для здоров'язбереження; 3) нездоровий і малоконтрольований спосіб життя деяких сімей; 	Ризики

середовища організації, тобто вказані сприятливі можливості і ризики для якості життя учнів даної освітньої організації.

Таблиця 2.13

SWOT - аналіз якості життя учнів в спеціалізованій школі «Хабар Любавич»

	Оцінка внутрішнього потенціалу школи	Оцінка перспектив розвитку школи виходячи з зовнішнього оточення	
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1) розклад, урочна і позаурочна діяльність, 2) медогляд, контроль і відстеження медичних показників учнів; 3) вітамінізоване харчування, налагоджене розклад роботи шкільної їдальні; 4) просвітницька робота педагогів, класних керівників на теми здоров'ясбереження; 5) спортивна робота (спортивні заходи, проведення днів здоров'я); 6) залучення соціального партнерства в здоров'ясбереження учнів (проведення уроків фізкультури в великих спортивних комплексах); 7) використання здоров'язберігаючих технологій під час уроків (використання мультимедійних технологій, зарядка, фізкультминутка); 	Залучення соціальних партнерів, меценатів, спонсорів для організації учням повноцінного фізичного спортивного розвитку (створення майданчика для спортивних занять на свіжому повітрі на території школи)	Сприятливі можливості
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1) Недостатнє використання здоров'язберігаючих технологій на уроках деяких педагогів, періодично недоцільна розсаджень учнів в кабінеті (навчаються з поганим зором не завжди сидять на перших партах); 2) для учнів в спеціалізованих медичних групах немає спеціальних занять фізичною культурою з фахівцем медичного профілю (через відсутність коштів); 3) немає додаткових приміщень і ресурсів для організованих спортивних занять (наприклад, організована і спеціально обладнана спортивна площадка для занять спортом на свіжому повітрі); 4) немає умов для навчання дітей з ОМЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) перевантаження учнів урочної, а також позаурочної діяльністю; 2) відсутність можливості розширення площі (приміщень), придатних для здоров'язбереження; 3) нездоровий і малоконтрольований спосіб життя деяких сімей; 	Ризики

До сильних сторін якості життя учнів в спеціалізованій школі «Хабад Любавич» можна віднести якість і різноманітність їх урочної та позаурочної діяльності, контроль за харчуванням учнів в шкільному закладі і їх медичними показниками, спортивну роботу, проведену з учнями школи всередині установи і поза ним. У освітньої організації є можливість залучати достатню кількість соціальних партнерів для участі в житті своїх учнів. На жаль, не всі учні за медичними показаннями можуть відвідувати заняття фізкультурою в школі через відсутність відповідного фахівця і спеціально обладнаного майданчика, немає умов для навчання дітей з обмеженими можливостями розвитку.

До ризиків для учнів віднесена надмірне навантаження урочної і позаурочної діяльністю. Це може стати стресовим фактором і негативно позначитися на навчальній діяльності учнів. Приміщення шкільного установи також є дестабілізуючим фактором у розвитку потенціалу школи і в інтересі потенційних споживачів до даній установі. Будівля стара потребують капітального ремонту або реконструкції. Тому у керівництва і засновника немає можливості добудувати будь-які приміщення, наприклад, додатковий спортивний зал для занять дітей з певними медичними показаннями.

Аналізуючи якість педагогічної діяльності в спеціалізованій школі «Хабад Любавич», можна сказати, що в установі працює професійна команда педагогів, деякі з них є заслуженими вчителями України, главами методичних об'єднань та активними користувачами з метою поліпшення якості своєї роботи інтернет - ресурсами і постійними відвідувачами семінарів і майстер - класів різного рівня. Кадрова політика керівництва школи полягає в наймі великої кількості молодих фахівців, їх навчання та утримання, спрямована на скорочення плинності кадрів серед молодих педагогів.

Розглянемо в таблиці 2.14 аналіз якості роботи співробітників в спеціалізованій школі «Хабад Любавич».

SWOT - аналіз якості роботи в спеціалізованій школі «Хабар Любавич»

Таблиця 2. 14

	Оцінка внутрішнього потенціалу школи	Оцінка перспектив розвитку школи виходячи з зовнішнього оточення	
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1) професійна команда педагогів, які мають регалії місцевого, обласного та всеукраїнського рівня; 2) регулярно проводяться декади педагогічної майстерності, методичні об'єднання вчителів; 3) педагоги очолюють різні методичні об'єднання міста і району (математика, природничі науки, раніше - іноземні мови); 4) колектив професійний і творчий, педагоги регулярно беруть участь в міських і обласних конкурсах; 5) педагогічний склад регулярно відвідує курси підвищення кваліфікації, відбувається обмін досвідом; 6) приплив молодих фахівців; 	<ol style="list-style-type: none"> 1) перерозподіл обов'язків членів колективу; 2) заміна кадрів або боротьба з консерваторськими поглядами на функціонал деяких педагогів; 3) поповнення кадрового резерву з ряду молодих педагогів, які беруть активну участь в житті школи, відповідальних і не бояться змін 	Суперятивні можливості
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1) рідко оновлюється колектив молодими фахівцями, які працюють на постійній основі; 2) на участь в деяких конкурсах виробляються великі фізичні та фінансові витрати; 3) частину педагогічного колективу психологічно не готові змінюватися для роботи з учнями за новими стандартами, присутній консерватизм, страх перед освоєнням НУШ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) небажання належним чином працювати з класними колективами призводить до розпаду як педагогічного, так і навчального загалом; 2) у зв'язку з недооцінкою або недоглядом виховної роботи в школі відбувається розпад навчальної діяльності в загальному 	Ризики

Розглянемо якість ведення в спеціалізованій школі «Хабар Любавич» партнерської діяльності з іншими освітніми установами. Досліджувана шкільна організація веде активну співпрацю з провідними вищими навчальними закладами міста, з ВНЗ інших областей. Соціальне партнерство також відноситься і до організацій додаткової освіти. Педагоги користуються предметними сайтами, інтернет - ресурсами для збагачення досвіду, за допомогою інтернет - порталів спілкуються з педагогами інших міст, відбувається обмін досвідом. Але в установі немає можливості відправляти

Таблиця 2.15
SWOT - аналіз якості соціального партнерства в спеціалізованій школі
«Хабад Любавич»

	Оцінка внутрішнього потенціалу школи	Оцінка перспектив розвитку школи виходячи з зовнішнього оточення	
Сильні сторони	1) спільна діяльність з ЗНУ, ЗНТУ.КПУ, ЗМУ; 2) у зв'язку з залученням і взаємодією з університетами з'являються нові ресурси і можливості для розвитку; 3) взаємодія з відділом бібліотеки для проведення навчальних уроків, розвитку і саморозвитку; 4) педагоги користуються предметними сайтами, інтернет-ресурсами для збагачення досвіду, за допомогою інтернет-порталів спілкуються з педагогами інших міст, відбувається обмін досвідом;	1) залучення сторонніх фахівців для збагачення досвіду, активації можливостей, пошуку нових ідей і ресурсів; 2) можливість виїзного навчання в ІРРО для збагачення досвіду і оновлення знань;	Сприятливі можливості
Слабкі сторони	1) неповноцінно або не повною мірою використовується ресурсний центр для збагачення знаннями і досвідом педагогів; 2) обмежена можливість виїзного навчання в ІРРО педагогів для збагачення і оновлення знань, знайомства з педагогами інших регіонів для розширення професійних зв'язків;	Немає взаємодії з позабюджетними організаціями, комерційними підприємствами для активації можливостей і пошуку нових ресурсів	Ризики

Виходячи з результатів SWOT - аналізу, запропонованого в таблицях 12 - 15, можна зробити висновок про сильні і слабкі сторони внутрішнього потенціалу школи, а також оцінити перспективи розвитку установи виходячи з умов зовнішнього середовища - виділити сприятливі можливості і приділити особливу увагу ризикам.

Підсумовуючи загальний аналіз внутрішнього середовища спеціалізованої школи «Хабад Любавич», можна зробити висновок, що педагогічний колектив досліджуваного навчального закладу є високопрофесійним і творчим, готовим до апробації та впровадження в освітній процес школи різних інноваційних освітніх програм і технологій,

актуальних на даний момент. Для надання ще більш якісної освіти в урочній та позаурочній діяльності учням школи необхідно також нарощувати свій досвід роботи з різними соціальними партнерами організації і знаходити нових відповідно до запитів суспільства і споживачів.

Сформована система шкільного самоврядування, організована робота органів державно-громадського управління школою, робота громадських організацій, що є основою для розширення соціальної відкритості школи для навколишнього соціуму і створення системи ефективного управління школою.

У школі створені умови для виконання освітніх стандартів початкової загальної освіти та основної загальної освіти. З використанням повних навчально-методичних комплектів з усіх навчальних дисциплін знання учнів систематизуються, скорочується час пошуку необхідної інформації як для вчителя, так і для учня.

З введенням оновленого змісту освіти в учнів розвивається абстрактне мислення, учні прагнуть до самовдосконалення, відбувається особистісне зростання, а також зростання в розвитку. Учні активно адаптуються до школи, вимогам, колективу. У школі вибудована система постійної роботи з обдарованими і талановитими дітьми. Проводяться курси за вибором, індивідуальні консультації, внутрішньошкільні і позашкільні олімпіади, конференції, участь в інтелектуальних іграх.

Учні беруть участь в олімпіадах і конкурсах, що проводяться на районному, міському, обласному рівнях. Обов'язковий супровід і підготовка учнів до такого роду заходів і державної підсумкової атестації з боку педагогів необхідно для стабільного поліпшення якості освіти та активного залучення учнів у позаурочну діяльність. Розклад, урочна і позаурочна діяльність.

В установі є ставка медичного працівника, передбачений поглиблений медогляд, щорічна вакцинація, контроль і відстеження медичних показників учнів, вітамінізоване харчування, налагоджене розклад роботи шкільної

їдальні. Просвітницька робота педагогів і класних керівників побудована також на темі здоров'язбереження. Регулярно проводиться спортивна робота (спортивні заходи, естафети, проведення днів здоров'я, спартакіад).

Розглянемо характеристики основних напрямів кадрової політики спеціалізованої школи «Хабар Любович». Підбір і розстановка кадрів відбуваються за принципом відповідності і професійної компетенції, що характеризується відповідністю повноважень, відповідальності можливостям співробітника, а рівень його знань відповідає його посаді.

Кадровий резерв на керівні посади формується також за принципом конкурсності і відповідності кандидата посади. Тобто відбір на керівні посади проходить на конкурсній основі, важлива ступінь відповідності кандидата посади на даний момент, оцінюється його діяльність. Атестація персоналу проходить один раз в п'ять років на відповідність категорії, першу або вищу кваліфікаційну категорію. Таким чином оцінюється профпридатність педагога, визначаються його знання, аналізується досвід педагогічної діяльності.

Розвиток співробітників проходить шляхом підвищення кваліфікації. У даній досліджуваній організації співробітники - це кадри, відносини між працівниками педагогічними та керівними, і самою організацією чітко структуровані. Освітня організація стабільно функціонує. Працівники лояльні до організації, їх діяльність часто інертна.

Кадрова політика даного освітнього закладу свідчить про суто функціональних відносинах між керівництвом і співробітниками. Посадові інструкції та нормативні документи є базою трудового поведінки. Якісно сформований кадровий потенціал освітнього закладу характеризується збалансованістю професійно-кваліфікаційних характеристик працівника і вимог, що динамічно розвивається установи.

Ефективне використання кадрового потенціалу являє собою виконання трудових обов'язків укупі з зростаючими кваліфікаційними здібностями і навичками працівника, трудового колективу. Ефективність кадрової політики

освітнього закладу визначається якістю роботи з педагогічним колективом і загальним індексом задоволеності працівників системою праці і трудових відносин.

Критерії ефективності кадрової роботи спеціалізованої школи «Хабар Любавич»:

- ступінь згуртованості і кваліфікація керівників;
- кількісний і якісний склад кадрів установи;
- наявність пропозицій щодо реалізації кадрової політики від співробітників різних рівнів і їх ефективність;
- задоволеність працею; рівень плинності кадрів;
- рівень адаптації нових співробітників;
- наявність або відсутність скарг;
- гнучкість і стабільність проведеної політики;
- результативність праці;
- рівень травматизму серед учнів та співробітників.

Всі роки спеціалізована школа «Хабар Любавич» динамічно розвивається, впроваджуючи в освітній процес сучасні освітні технології та варіативність навчальних програм. Для повноцінного і всебічного розвитку необхідний якісний аналіз сильних і слабких сторін кадрового потенціалу школи.

Високий рівень професіоналізму педагогічного колективу і хороша репутація досліджуваного установи на ринку освітніх організацій в районі і місті обумовлює головні позиції сили в аналізі.

Деяка частина колективу, переважно вчителі похилого віку, не готова освоювати інноваційні технології, в тому числі інформаційно-комунікаційні, і впроваджувати їх в свою педагогічну практику на постійній основі. Звідси виходить вибір керівництва шкільного установи на користь набору молодих фахівців, активних і готових до інноваційної діяльності.

SNW - аналіз представлений в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

SNW - аналіз внутрішнього середовища кадрового потенціалу спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Сильні позиції	Слабкі позиції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професіоналізму педагогічного колективу; 2. Позитивна репутація установи на ринку освітніх послуг завдяки педагогічному складу; 3. Традиції і корпоративна культура; 4. Відносини зі споживачами (батьками, учнями, випускниками); 5. Оволодіння інформаційно комунікаційними технологіями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Індивідуальні освітні програми; 2. Здатність до лідерства всього педагогічного персоналу; 3. Оволодіння інноваційними технологіями (у частині колективу); 4. Ступінь готовності до роботи в інноваційному режимі.

Виходячи з результатів докладного аналізу ефективності кадрової політики спеціалізованої школи «Хабад Любавич», можна зробити наступні висновки. Педагогічний колектив з високим професійним рівнем і творчим потенціалом готовий до апробації та впровадження в освітній процес школи інноваційних освітніх програм і технологій, актуальних для розвитку системи освіти. Установа має високу репутацію серед споживачів освітніх послуг і конкурентів багато в чому завдяки педагогічному колективу. У школі створені умови для виконання освітніх стандартів початкової загальної освіти, створено фундамент для впровадження і освоєння НУШ.

Вибудована система роботи з обдарованими і талановитими дітьми. Проводяться курси за вибором, індивідуальні консультації, внутрішньошкільні олімпіади, конференції, участь в інтелектуальних іграх. Участь в олімпіадах і конференціях на міському та всеросійському рівні. Існують супровід і підготовка учнів з боку педагогів.

У колективі сильні традиції і корпоративна культура. В установі недостатньо якісно організований працю. Також, співробітники не бачать перспектив посадового просування. Колектив школи в цілому стабільний і постійний. Керівництво активно розвиває свій кадровий склад, оновлює його, збільшує кількість співробітників, залучає до установи молодих фахівців.

Handwritten text at the top of the page, appearing to be bleed-through from the reverse side. The text is mirrored and difficult to decipher but seems to contain several lines of a list or notes.

The main body of the page contains faint, illegible handwritten text, likely bleed-through from the reverse side of the paper. The text is spread across many lines and is too light to read accurately.

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ «ХАБАД ЛЮБАВИЧ»3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення технологій розвитку
кадрового потенціалу спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Таким чином, внутрішнє фірмове навчання в освітній установі - це система безперервного навчання педагогів безпосередньо на робочому місці, яке орієнтоване на завдання школи, інтереси і труднощі конкретних педагогів, сприяє створенню професійних контактів, особливої рефлексивного середовища, що сприяє саморозвитку та самоосвіти вчителів.

Спеціалізована школа «Хабад Любавич» є інноваційною установою, що реалізує лінгвістичний профіль (поглиблене вивчення англійської мови та івріту; двомовність - вивчення одночасно англійської мови та івріту; починаючи з початкової школи).

У зв'язку з цим, виникає необхідність, з одного боку, трансляції вже наявного педагогічного досвіду, а з іншого боку, - оскільки школа отримала статус гімназії недавно, і в установі працюють як досвідчені вчителі, так і молоді спеціалісти, - необхідно навчитися працювати саме в режимі гімназії, так як даний статус пред'являє досить високі вимоги і до рівня викладання, і якості знань учнів. Отже, необхідно вибудувати систему внутрішньофірмового навчання, а не просто систему методичної роботи установи, щоб стати ресурсним центром трансляції знань в даному напрямку, оскільки потреба у вивченні іноземних мов, і особливо східних мов на досить високому рівні затребувана в нашому місті.

Вибудувати систему безперервного навчання персоналу нам необхідно ще й тому що:

1 Установа знаходиться в режимі розвитку, і тому необхідний

випереджаюче особисте зростання і професійний розвиток персоналу.

2 Результати роботи окремих співробітників не відповідають їх потенціалу.

3 В установа приходять нові співробітники, яких необхідно знайомити з його специфікою.

4 Є необхідність створити для досвідчених і цінних співробітників додатковий стимул до продовження роботи в гімназії.

На момент визначення необхідності систематизованого навчання персоналу спеціалізованої школи «Хабар Любавич» знаходиться на етапі активного зростання і переходу на новий рівень розвитку. Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним, а учасники мали туманне уявлення про його цілі і кінцевому результаті.

Тому, перш за все, була проведена діагностика існуючої ситуації з метою внесення коректив у діючу систему навчання. Завдяки їй була отримана повна картина склалася схеми навчання та виявлено її слабкі місця. В результаті проведеного дослідження була сформована загальна концепція системи навчання, що позначила: структуру системи обучения;

- цільову аудиторію (шкільна команда, керівники методичних об'єднань, педагоги, творчі групи);
- цілі і завдання навчання (відповідність стратегічним цілям установи);
- відповідальних за навчання і розробку програм осіб;
- напрямки та форми навчання (згідно з потребами і можливостями установи);
- складання програми навчання на два роки.

В цілому система навчання була створена з урахуванням потреб працівників, цільових груп, керівного складу установи.

Були визначені основні принципи навчання:

1 Пріоритет самостійного навчання. В рамках даної розробки пропонується враховувати те, що педагог особисто вибирає ту ступінь поглиблення в проблему використання методик, технологій і ін., До якої він

Модель організовується, виходячи з аналізу двох складових:

- запиту школи на рівень володіння вчителями різними педагогічними технологіями, формами і методами навчання, а також якість використання різних засобів навчання (мультимедійного обладнання, комп'ютерів, інтерактивних дощок і т.п.) в освітньому процесі;
- потребностно-мотиваційних установок педагогів.

Для цього група, яка реалізує модель (заступники директора з навчально-виховної роботи, найбільш компетентні вчителі), формує первинний запит школи на підставі документів, що визначають розвиток установи: освітньої програми, програми розвитку, комплексно-цільових програм.

Щоб навчання було мотивованим, його необхідно будувати з урахуванням реальних потреб педагогів. Їх зміст визначається за допомогою діагностик і анкетування. Більш повну і точну інформацію дає індивідуальне співбесіду.

На цьому етапі реалізується принцип демократичних взаємин адміністрації і педагогів, а також орієнтованість на проблемні питання практики, що дозволяє виявити «тонкі місця» (як методичну готовність вчителів, так і інтеграцію різних педагогічних технологій), що вимагають супроводу для їх якнайшвидшого та ефективного вирішення.

1 Наступний етап являє собою власне діяльність по розвитку вчительського потенціалу. Вона може бути організована у формі тьюторства, так як тут передбачається велика ступінь самостійних дій. Педагогам пропонується супровід відповідно до їх запитами, а також з урахуванням ступеня готовності до тих чи інших способів використання різних технологій, форм і методів навчання в своїй роботі.

- 1) Всі форми супроводу можна умовно розділити на наступні групи:
 - Організація методичної підтримки (консультування, допомога в роботі творчих груп, загальношкільні семінари, педагогічні ради) силами фахівців школи (методичних кадрів, «просунутих» в області використання різних

технологій, форм і методів навчання вчителів). Цей напрямок носить в основному характер передачі інформації, але форми тут можуть бути найрізноманітнішими. Їх можна розділити на активні та пасивні. У запропонованій моделі переважає активним формам.

2) Створення організаційних (робота ресурсних кабінетів або інформаційних центрів) і методичних (консультування) умов для участі педагогів школи в різних заходах: курси, конференції, круглі столи, семінари практикуми і т.д.

3) Надання методичної підтримки для педагогів, які ведуть свою науково-дослідницьку діяльність, педагогічний експеримент, залучення «просунутих» вчителів до роботи з експертизи методичних розробок.

4) Інформаційна підтримка участі педагогів в різних педагогічних заходах (конференції, майстер-класи, конкурси професійної майстерності) за поданням, узагальнення свого досвіду.

5) Психолого-педагогічний супровід вчителів дозволяє їм долати психологічні бар'єри, пов'язані з готовністю до нововведень, дозволяє опановувати конструктивними способами спілкування.

1 Третій етап - це безпосередня діяльність педагога, націлена на використання нових технологій, форм і методів навчання в освітньому процесі. Він може протікати паралельно з попереднім, що і дає безсумнівні переваги описуваної моделі, так як, організовуючи своє підвищення кваліфікації на робочому місці, вчитель має можливість максимально вмонтувати його в свою роботу.

Умовно, всі напрямки діяльності можна розділити на чотири види (рис.3.3):

- урочна;
- позаурочна;
- науково-методична;
- науково-дослідна.

Загальна вимога до тьюторам - знання предметної області, методики, принципів функціонування складних соціальних систем, досвід організації експериментальної роботи, а також хороші організаторські та комунікативні здібності.

Для визначення результативності представленої моделі виділені дві групи критеріїв: якісні і кількісні. Вони дозволяють проводити оцінку діяльності педагогів з точки зору розвитку їх професійного потенціалу.

Якісні критерії спеціалізованої школи «Хабад Любавич».

Основним з них є рівень сформованості ознак професійної компетентності педагогів. Вони складені на основі узагальненої моделі компетентності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії сформованості професійної компетентності педагогів спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Критерії	Використовувані діагностики	Періодичність проведення
Рівень мотивації	Методика І.Л. Соломіна «психосемантична діагностика прихованої мотивації»	1 раз на рік (листопад грудень)
Рівень проектних умінь	Анкетування, опитування, бесіди з учителями, аналіз підготовлених педагогами інформаційно-освітніх продуктів	2 рази на рік (жовтень листопад, березень квітень)
Рівень дослідницьких умінь		
Рівень інформаційної культури		

Кількісні критерії спеціалізованої школи «Хабад Любавич».

Кількісні показники результативності представленої моделі будуть визначатися виходячи з таких показників:

- професійна кваліфікація (наявність першої та вищої категорії);
 - кількість педагогів-учасників і переможців творчих професійних конкурсів;
 - кількість опублікованих статей, розробок уроків, позакласних заходів і т.п. ;
 - кількість виступів педагогів на конференціях, круглих столах і т.п.
- Успішне функціонування моделі допоможуть забезпечити такі умови:

- увагу і зацікавленість адміністрації гімназії;
- готовність адміністрації гімназії передати вчителям частину своїх функцій;
- атмосфера взаємодопомоги, поваги, довіри;
- наявність розгалуженої мережі формальних і неформальних внутрішньошкільних вчительських об'єднань;
- високий рівень комунікативної культури педагогів та управлінського персоналу гімназії.

Комплексність навчання можна забезпечити, вміло поєднуючи програму навчання, форми і методи навчання.

Для того, щоб скласти комплексний план (програму) навчання і розвитку персоналу, ми з'єднали такі характеристики: цільову аудиторію, терміни розробки та терміни реалізації підпрограм, способи навчання і практичного застосування отриманих знань. Мета навчання кадрів за даною програмою - підвищення професійної компетентності педагогів, розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу гімназії.

Завдання навчання педагогічних кадрів спеціалізованої школи «Хабад Любавич»:

- вивчення «новінок», нових технологій по кожному з напрямків діяльності установи;
- систематичне поглиблення знань в професійній області, подальший розвиток компетенцій (підвищення кваліфікації для досягнення більш високих результатів діяльності установи);
- зміна поведінкових аспектів співробітника;
- поява спільних інтересів між слухачами програми в період навчання (ділові зв'язки, взаємодопомога у вирішенні професійних питань).

Система заходів щодо реалізації програми навчання педагогічних кадрів в спеціалізованій школі «Хабад Любавич» «Інноваційний педагог - інноваційному навчальному закладі» представлена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Система заходів щодо реалізації програми навчання педагогічних кадрів в спеціалізованій школі «Хабар Любович»

м. Запоріжжя «Інноваційний педагог – інноваційному навчальному закладі»

Широкі напрями навчання	Цільова аудиторія	Спосіб навчання	Практичне застосування
Договорство	Адміністрація	Модельний семінар	Розробка локального акту, оформлення документів відповідно до стандарту; навчання педагогів
Діловий етикет	Адміністрація	Практичний семінар	Учасники можуть застосовувати отримані навички, прийоми, мовні модулі в повсякденній практиці, таким способом закріплюючи вміння і активізуючи своїх колег
Удосконалення ІКТ-компетенцій педагогів	Педагоги	Навчання в малих групах, консультування	Удосконалення наявних навичок, розробка власних продуктів, використання в подальшій роботі, взаємоконсультування
Розвиток інтелекту, творчого мислення, ефективних стилів спілкування і креативного поведінки педагога	Адміністрація	Тренінг	Навчання педагогів всередині школи
Дослідницька діяльність педагога; інноваційна діяльність педагога	Педагоги	Теоретичний семінар, майстер-класи, практикуми	Участь педагогів в інноваційній діяльності, коригування тим самоосвіти, розробка індивідуального освітнього маршруту педагога і учня
Ігрове моделювання в діяльності педагога	Педагоги	Модельний семінар	Використання в роботі технологій ігрового моделювання, методик активізації навчального процесу, методик генерування ідей
Фізичне та психологічне здоров'я педагога	Педагоги	Психолого-педагогічний семінар, практикум	
Інтерактивні технології, методи і методики навчання педагогів і школярів	Педагоги	Практичний семінар з використанням бізнес-технологій в навчанні персоналу	Використання в роботі інтерактивних технологій, методів і методик навчання педагогів і школярів
Особливості введення і реалізації	Педагоги	Постійно діючий семінар	Розробка: плану по введенню

Розроблено 2 підпрограми за напрямками: «Дослідницька діяльність педагога» та «Інноваційна діяльність педагога». Інші підпрограми знаходяться в стадії розробки і будуть завершені до вересня 2020 року.

3.2 Модель управління людським потенціалом навчального закладу спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

Оцінювати багатогранну професійну діяльність навчально-педагогічного персоналу (НПП) спеціалізованої школи «Хабад Любавич» доречно та можливо за багатьма деталізованими показниками. Необхідно враховувати різні грані інноваційної діяльності НПП, наукову роботу, різні аспекти, що пов'язані з навчально-виховною роботою, показники людського капіталу, компетенції, а також оцінити відповідними показниками низку аспектів, що стосуються організаційно-методичної роботи тощо. Органічним є також виокремлення кількох блоків цієї діяльності, які є основними, синтезуючими, з огляду на цілі аналізу, моделювання та обґрунтування управлінських рішень.

Людський капітал є складною динамічною економічною категорією. Він має досить складну внутрішню структуру. Єдиної методики оцінки людського капіталу не існує. Склад показників та підхід до оцінки визначається загальною метою оцінювання. Через те, що проблема оцінки людського капіталу виникає як на приватному рівні, мікрорівні, мезорівні, так і на макрорівнях, є сенс розглядати методи оцінки людського капіталу на відповідному рівні.

Особистість коріння мотивів розвитку потенціалу потребують для управління ними застосування таких методів, які заперечують адміністративнокомандне втручання, проте синхронізують прагнення самовдосконалення працівника з цілями розвитку підприємства, на якому він працює. Така методологія розвитку людського потенціалу дає змогу забезпечити рефлексивний підхід в управлінні.

Реалізувати останнє і дає змогу залучення методології рефлексивного управління. Сутність процесу рефлексивного управління, що має базуватися на застосуванні системи математичних моделей та методів, полягає в таких етапах:

1) постановка завдання, тобто розробка «ідеальних образів» працівника (роботодавця), проведення порівняльного аналізу образів, виявлення загальних прагнень та розбіжностей;

2) визначення об'єкта розвитку, тобто здібностей і можливостей працівника, що складають його людський потенціал та є пріоритетними для фірми;

3) визначення засобів, тобто формування переліку заходів розвитку, відповідних мотиваційних заходів, визначення загального бюджету витрат; розробка управлінського впливу (прямий зв'язок) на основі розв'язання оптимізаційної задачі;

4) аналіз результатів (обернений зв'язок) та прийняття рішення щодо ефективності подальшої співпраці фірми з працівником, тобто носієм людського потенціалу (ітераційна процедура).

Реалізація цього підходу базується на побудові і використанні чотирьох моделей:

1) M1 – модель кількісного оцінювання людського потенціалу особистості працівника;

2) M2 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника з точки зору зближення оцінок реального образу працівника й ідеальних образів працівника й працедавця;

3) M3 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника з урахуванням витрат фірми;

4) M4 – модель прийняття рішень щодо доцільності подальшої праці та розвитку людського потенціалу працівника на підприємстві.

Сутність запропонованої системи моделей полягає в узгодженому вирішенні завдання зростання людського потенціалу працівника: заклад освіти з метою економії власних коштів на розвиток може скористатися індивідуальними прагненнями працівника (який може брати на себе повністю або частину витрат на досягнення власних цілей), а за рахунок цього за один й той самий обсяг витрат на розвиток ЛП загалом по спеціалізованій школі «Хабад Любавич» досягти більшого ефекту.

Перенесення частини витрат на зростання ЛП на працівника повинно стати додатковим стимулом для працівника реалізації сформованого ЛП, тобто його переведення до категорії людського капіталу. Для спеціалізованої школи «Хабад Любавич» це буде означати підвищення ефективності вкладень в людський потенціал персоналу за рахунок збільшення ймовірності економічної віддачі (підвищення ключових виробничих, економічних та соціальних показників діяльності персоналу, зокрема зростання рівня учнівських компетенцій).

Розглянемо сутність виділених етапів управління та зміст запропонованої системи моделей більш детально.

Етап 1 полягає в розробці «ідеальних образів» працівника з його точки зору та з точки зору роботодавця, проведення порівняльного аналізу образів, виявлення загальних прагнень та розбіжностей. Для реалізації цього етапу необхідно визначити структуру людського потенціалу працівника відповідного підприємства. За основу такої структури може бути обрана структура ЛП, представлена на рис. 3.4.

Модель М1 кількісного оцінювання людського потенціалу особистості працівника базується на векторному представленні показників оцінки як ЛП загалом – $iS1 = (iS1H, iS1R, iS1F, iS1C, iS1L)$ образ життя, так і відповідних його складових (що можуть вимірюватися в абсолютних або відносних одиницях, а також у бальних оцінках), а також побудові індикативної функції НР оцінювання, що відображає інтегральну оцінку ЛП з точки зору завдання, що вирішується. Для побудови інтегральної функції оцінювання доцільно

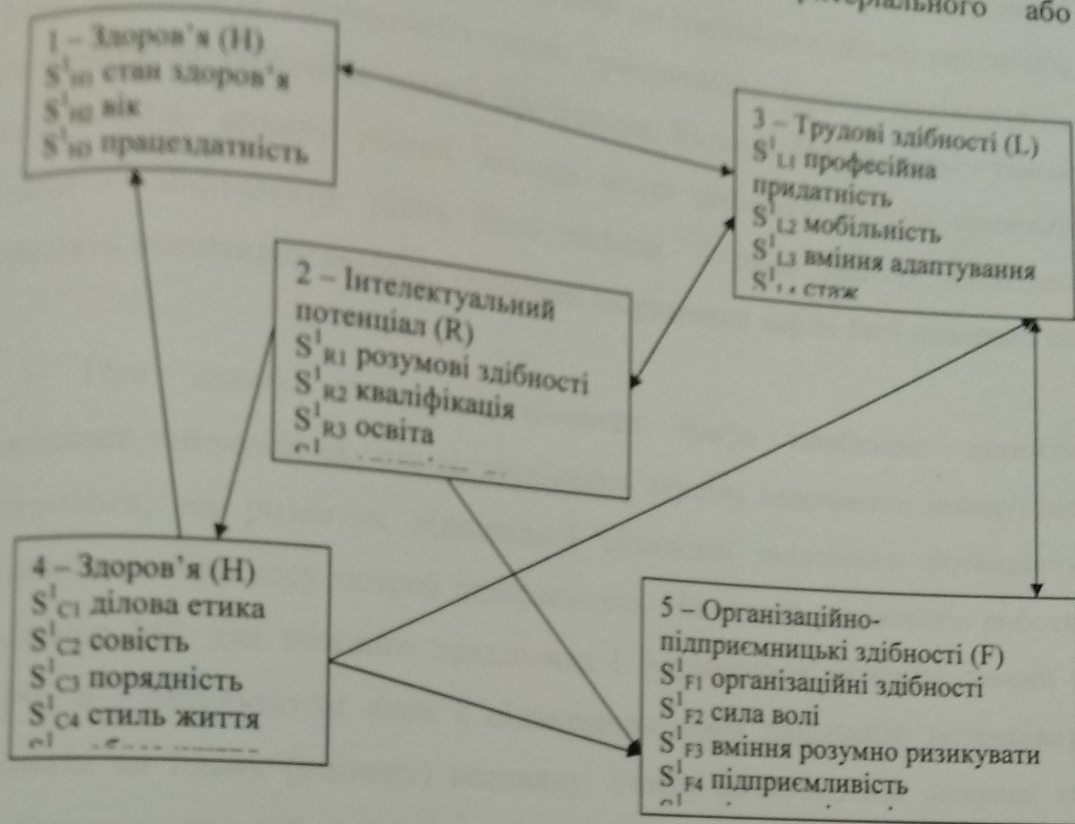


Рис. 3.4 Складові елементи ЛП працівника та їх взаємодія

Векторне представлення використовується і на етапі 2 в моделі M2 для виявлення відмінностей у прагненнях працівника й роботодавця та визначення необхідних напрямів розвитку людського потенціалу особистості працівника з метою зближення оцінок реального образу працівника й ідеальних образів працівника й працедавця.

У побудові моделі M2 може бути застосовано метричний інструментарій векторної алгебри (дійсної або булевої). На рис. 1 графічно зображено процес діагностики прагнень й можливостей працівника та потреб у фінансових витратах підприємства на основі зіставлення образів ЛП особистості працівника. З рис. 1 видно, що зменшення різниці між неспівпадіннями образів потребує затрат коштів, які можуть повністю або частково бути власністю як співробітника, так і роботодавця.

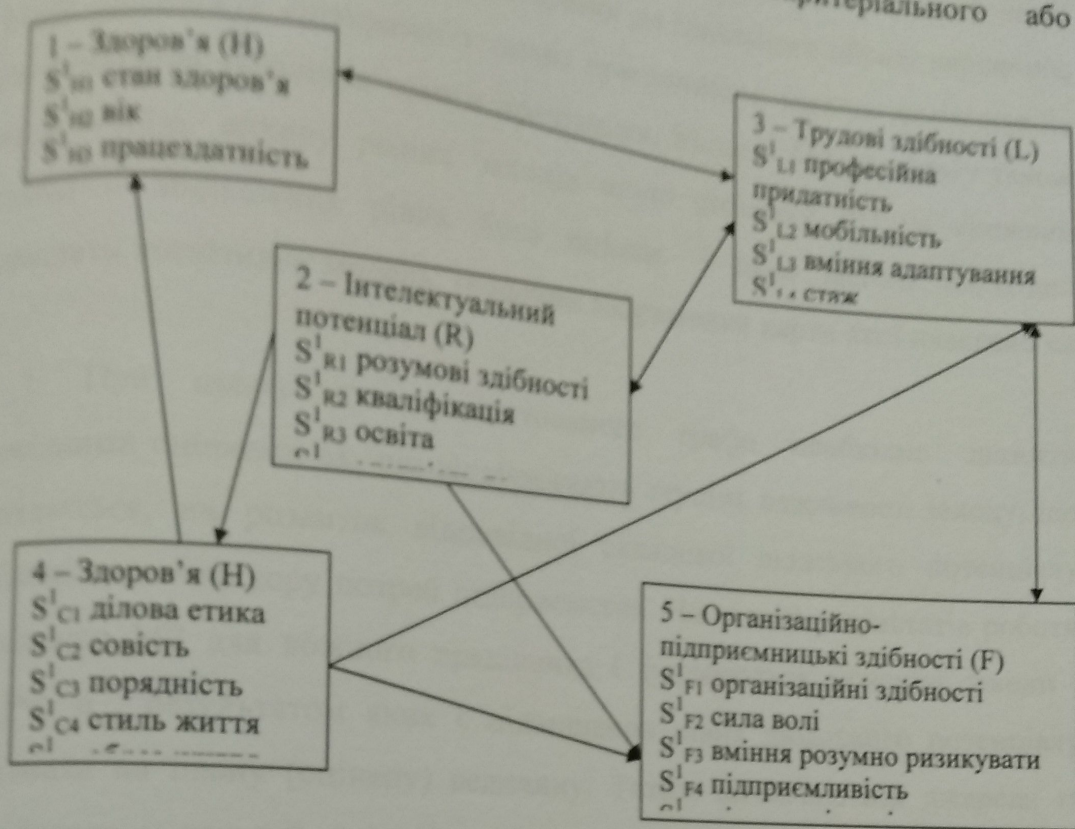


Рис. 3.4 Складові елементи ЛП працівника та їх взаємодія

Векторне представлення використовується і на етапі 2 в моделі М2 для виявлення відмінностей у прагненнях працівника й роботодавця та визначення необхідних напрямів розвитку людського потенціалу особистості працівника з метою зближення оцінок реального образу працівника й ідеальних образів працівника й працедавця.

У побудові моделі М2 може бути застосовано метричний інструментарій векторної алгебри (дійсної або булевої). На рис. 1 графічно зображено процес діагностики прагнень й можливостей працівника та потреб у фінансових витратах підприємства на основі зіставлення образів ЛП особистості працівника. З рис. 1 видно, що зменшення різниці між неспівпадіннями образів потребує затрат коштів, які можуть повністю або частково бути власністю як співробітника, так і роботодавця.

результатом витрачених коштів є розвиток ЛП працівника. І якщо «фірма» продовжує співпрацю з таким працівником, інакше адміністрація повинна ступити впливу різних заходів щодо розвитку ЛП на кінцевий результат – збільшення рівня його оцінки. З цією метою необхідно використати когнітивну модель, графічне зображення карти якої наведено на рис.

1. При цьому дуги орієнтованого графа необхідно зважити відповідними оцінками o_k , що відображають ступінь важливості заходу, що розглядається, на розвиток відповідної складової людського потенціалу працівника з точки зору потреб підприємства. На основі результатів роботи з моделлю M2 для кожного працівника i формуються можливі заходи i_j , $j=1, n$, результатом яких є підвищення рівня людського потенціалу працівника на певну (оцінену) величину. Також визначаються джерела та обсяг витрат на кожний захід. На етапі 3 розробляється та застосовується M3 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника (або всіх працівників одночасно) з урахуванням припустимих витрат (загального бюджету на розвиток персоналу) підприємства.

Пропонована модель є оптимізаційною за змістом і дає змогу обрати з множини припустимих заходів ті, залучення яких приводить до найбільшого зростання оцінки людського потенціалу працівника (або всього колективу) підприємства. Ця модель базується на використанні класичних моделей, тобто задач про призначення та максимальний потік у мережі. Етап 4 реалізується на основі процедур та моделі M4, що є аналогом моделі M2. Її відмінність полягає в застосуванні критеріїв прийняття рішень щодо доцільності подальшої роботи працівника на підприємстві, які розробляються з урахуванням як внутрішньофірмової ситуації, так і актуального стану ринку праці на даному сегменті ринку.

Агробацію розроблених моделей було проведено для спеціалізованої школи «Хабад Любавич», яка застосована для всіх викладачів даного НЗ (31 вчитель тощо). Рейтинг визначався на підставі обробки результатів діяльності та потенціалу за 2018/2019 навчальний та 2019 календарний роки. Було сформовано рейтинг оцінювання вчителів. Таким чином, визначення рівня діяльності вчителя проводиться шляхом оцінювання її за певними параметрами (рис. 3.5):

Показники оцінки людського капіталу співробітника кафедри							
Об'єктивні характеристики			Суб'єктивні характеристики				
Класифікація			Здатність до навчання, розширення знань і підвищення кваліфікації				
Кваліфікація за даною посадою		Кваліфікація в суміжних сферах діяльності	Бажання розширювати знання, вчитель і підвищувати кваліфікацію		Ефективність навчання, підвищення кваліфікації		
Досвід роботи			Ставлення до роботи в даній організації				
Досвід роботи за даною посадою		Досвід роботи в суміжних сферах діяльності	Оцінка психологічного ставлення	Частота змін місць роботи			
Стаж роботи			Здоров'я				
Загальний стаж роботи		Стаж роботи на даному підприємстві	Фізичне здоров'я	Психологічне здоров'я			
Продуктивність			Внесок робітника в результати діяльності організації				
Наукові публікації	Методична робота	Навчальна робота	Суспільні доручення	Участь у держбюджетній тематичі тт. ін. Загальнонаукових тематиках	Участь у наукових конференціях	Оцінка частки в фінансових результатах діяльності	Експертна оцінка внесків, що не віддаються вартісному вимірюванню
						Конфліктність	
						Комунікативність	
						Творче мислення	
						Якості організації	

Рис. 3.5 Структура показників оцінки людського капіталу співробітника спеціалізованої школи «Хабад Любавич»

- 1) результативність фахової діяльності;
- 2) методична компетентність;
- 3) професіоналізм;
- 4) моральні якості;
- 5) освітній рівень (наявність і рівень педагогічної та відповідної фахової освіти);
- 6) стаж безпосередньої педагогічної діяльності тощо.

Один із ґрунтовних принципів організації атестації – здійснення комплексної оцінки діяльності педагогічного працівника, яка передбачає забезпечення всебічного розгляду матеріалів із досвіду роботи, вивчення необхідної документації, порівняльний аналіз результатів діяльності впродовж усього періоду від попередньої атестації. Необхідними умовами об'єктивної атестації є всебічний аналіз освітнього процесу в закладі освіти, вивчення думки батьків, учнів і колег учителя, який атестується, тощо.

На базі рейтингу приймалося рішення щодо встановлення заробітної плати та стимулювання розвитку додаткових компетенцій вчителів.

Для обчислення заробітної плати використовується така формула:

$$ZP = z + (x_1I_1 + x_2I_2 + x_3I_3 + x_4I_4 + x_5I_5) \quad (3.1)$$

Таким чином, кожен співробітник отримує базову платню, яка збільшується на величину, визначену рейтинговими показниками. При цьому за рахунок коефіцієнтів x_j кожен структурний елемент рейтингу зважується та приводиться у грошовий еквівалент.

Крім того, наведені моделі дають змогу керівництву приймати рішення щодо стимулювання співробітників до підвищення кваліфікації, зокрема в сфері ІТ.

Для оцінки ефективності підвищення кваліфікації в цьому випадку видається біпараметрична оцінка Мак Гі, зокрема формула економічної ефективності навчання (e_N):

$$e_N = \frac{C_0 - C_1}{C_1}$$

(3.2)

де C_0 – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. од.;

C_1 – вартість бізнеспроцесу після навчання, грош. од.;

C_2 – вартість програми навчання, грош. од.

Інтерпретація результату: якщо $e_N < 1$, то навчання не є ефективним,

якщо $e_N > 1$ – навчання є ефективним.

Під час досліджень складовими для розрахунку ефективності були виділені основні види діяльності викладачів, що сприяють виробленню компетенцій учнів:

- підготовка методичних матеріалів з відповідних дисциплін викладання;
- розробка планів уроків та індивідуальних занять;
- підготовка компетентісно орієнтованих завдань для учнів;
- організація інформування учнів та батьків;
- підготовка наукових публікацій;
- підготовка індивідуальної звітності за видами діяльності (аналіз успішності, виконання доручень тощо).

Часова тарифна ставка на одного викладача складає 61,25 грн. Показником результативності було використано час на виконання функціональних обов'язків до та після навчання. Показники результатів роботи відділу кадрів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економії часу в результаті навчання

Види діяльності	Час на виконання діяльності (до та після навчання, хв.)		Різниця, хв.
	2	3	
1			4
Підготовка методичних матеріалів	1260	945	315
Розробка планів уроків та індивідуальних занять	1680	1260	420
Організація інформування учнів та батьків	1050	840	210

Продовження табл.3.3			
1	2	3	4
Підготовка компетентісно орієнтованих завдань для учнів	2310	1890	420
Підготовка наукових публікацій	1890	1470	420
Підготовка індивідуальної звітності	420	315	105
Сума	8610	6720	1890

Таким чином, економія від навчання викладача складає:

$$C_0 - C_1 = \frac{1890}{60} * 61.25 = 1929.375 \text{ грн. на місяць.}$$

Річне скорочення витрат на виконання функцій викладачем становить 23 152,5 грн. Згідно з дослідженням знання співробітників морально застарівають, їх необхідно оновлювати відповідно до розвитку тих областей знань, які їм потрібні в роботі.

Як правило, базові знання, отримані в школі, застарівають повільно, але в поповненні спеціальних знань, необхідних для успішної роботи, персонал має потребу досить часто.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню особистісного потенціалу людини. Знання, необхідні для вирішення поточних завдань, не можуть бути визначені посадовими обов'язками.

Це професійні знання, які персонал набуває разом із досвідом роботи. Загальні професійні знання отримуються в процесі отримання освіти й подальшої підготовки кадрів.

Без урахування старіння знань економія від скорочення витрат виконання функціональних обов'язків унаслідок підвищення кваліфікації через 3 роки становить $23\ 152,5 * 3 = 69\ 457,5$ грн. Економію від підвищення кваліфікації викладача з урахуванням «старіння» знань наведено в табл. 3. 4

Таблиця 3.4

Рік	% знань	Розрахунок економії від навчання з урахуванням «старіння» знань	
		Розрахунок ефективності, грн.	Накопичена економія, грн.
1	86	$0,86 * 23152,5 = 19911,15$	
2	78	$0,78 * 23152,5 = 18058,95$	19911,15
3	71	$0,71 * 23152,5 = 16438,275$	37970,1
			54480,375

Таким чином, достатньо порівняти вартість навчальної програми з потенційною економією заробітної платні для прийняття рішення щодо доцільності проведення підвищення кваліфікації за рахунок навчального закладу.

Висновки. Відкритість, прозорість освіти сьогодні – це виклик суспільства, репутація і необхідність. Рейтингова система управління освітою є кроком до оцінювання результативності діяльності навчального закладу, визначення його пріоритетів за певними індикаторами, його інтегрального рейтингового індексу в системі або галузевій групі.

На ринку освітніх послуг рейтингування приводить до стратифікації навчальних закладів за якістю освіти, виділення групи елітних закладів, формування ієрархічного ринку освіти. У роботі запропоновано підхід до оцінки кадрового складу навчального закладу на основі концепції людського капіталу та компетентнісного підходу. Необхідно визнати, що рейтинговий підхід до їх оцінки має загальні риси із методами побудови різного роду рейтингових оцінок, які широко застосовуються в різних галузях економіки.

Перевагою запропонованого підходу є суттєва обґрунтованість системи показників оцінки, яка базується на усвідомленні істинної ролі та місця людини в сучасній економічній системі суспільства, що найповніше розкривається в категорії «людський капітал».

Погляд на кадровий склад спеціалізованої школи «Хабар Любович» чи його підрозділів з точки зору категорії людського капіталу дає змогу оцінити можливості організації вирішувати задачі забезпечення високого рівня вищої

Менеджмент спеціалізованої школи «Хабад Любавич», що базується на такому підході, повинен розглядати персонал як ресурс і включати такі напрями:

- персоналізація й індивідуальний підхід до всіх працівників, який здійснюється в межах поєднання інтересу закладу і працівника;
- усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованих і висококваліфікованих кадрів, що призводить до конкурентної боротьби за знання, навички, здібності на ринку праці;
- відхід від уявлень про персонал як безкоштовний капітал, освоєння якого не вимагає ні фінансових, ні трудових, ні організаційних, ні тимчасових витрат та інших витрат з боку працедавця.

Застосування запропонованої економіко-математичної моделі, що базується на використанні рейтингового підходу до вибору заходів розвитку людського потенціалу працівників, дає змогу навчальному закладу скоротити обсяг невиробничих витрат та термін їх окупності.

Формування персоналу – це система заходів, які здійснює організація з метою залучення найбільш кваліфікованих працівників із відбірними особистісними якостями. Формування персоналу – одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність організації. Вибір (набір) кадрів – досить дорогий захід, його проведення вимагає певного часу і певного досвіду, це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Необхідно зазначити, що при формуванні персоналу витрачаються певні кошти, які потрібно ефективно використовувати. Одним з важливих завдань організації підбору є аналіз потрібної і фактичної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Оцінювання фахово-кваліфікаційного складу кадрів – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (кваліфікацій, умінь, навиків) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик працівника – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його посадових обов'язків. Аналіз фахово-кваліфікаційного складу є процедурою, яку проводять з метою виявлення ступеня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленій меті.

У даній роботі ми розглянули важливість і ефективність навчання педагогічних кадрів в гімназії.

У першому розділі вивчено сутність і принципи кадрової політики в

Теоретичний матеріал для випускної роботи взято з нормативних документів, підручників, журналів. У процесі дослідження застосовувалися методи порівняння, узагальнення та системного аналізу.

У другому розділі дана характеристика діяльності установи, проаналізовано кадровий потенціал, динаміка процесу навчання педагогічних кадрів спеціалізованої школи «Хабад Любавич м. Запоріжжя, виявлено позитивні і негативні боки, намічені шляхи вирішення проблем.

Статистичні дані для аналізу взяті з документів школи. В роботі використані неопубліковані відомості службового характеру даної установи (відомості не є закритими).

В результаті аналітичної розробки обгрунтовано необхідність проведення заходів щодо поліпшення організації навчання педагогічних кадрів всередині підприємства.

Представлена система заходів щодо вдосконалення технологій розвитку кадрового потенціалу в спеціалізованій школі «Хабад Любавич: програма «Інноваційний педагог - інноваційному установі», метою якої є підвищення професійної компетентності педагогів, розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу гімназії; механізм реалізації даної програми; умови і принципи навчання педагогічних кадрів; внутрішкільна модель розвитку педагогічного потенціалу гімназії.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

- внутріфірменное навчання персоналу - це процес інтеграції, розвитку індивідуальних знань, умінь і навичок працівників, підвищення рівня їх кваліфікації. Цілеспрямований процес внутрішньофірмового навчання є складовою частиною стратегії гімназії і являє собою систему, що забезпечує вирішення практичних проблем. Методологічним принципом проектування і організації системи внутрішньофірмового навчання є єдність дослідження, навчання і розвитку персоналу, що працює в установі. Зміст

навчання розвивається через його основні функції, які на основі узагальнення можуть бути сформульовані наступним чином:

- визначення і аналіз потреб в тих чи інших знаннях і навичках для окремих педагогів, окремих груп педагогів або всього колективу в цілому в установі;

- аналіз можливостей і визначення найбільш адекватних форм і методів внутрішньофірмового навчання;

- створення умов і мотивація реалізації результатів навчання в процесі професійної діяльності кваліфікованих працівників.

У побудові ефективної політики навчання персоналу були виділені наступні етапи:

- визначення потреби в навчанні (в підвищенні кваліфікації) персоналу;

- вибір критеріїв ефективності навчання;

- вибір форми навчання відповідно до ефективності їх впливу на конкретну групу учнів;

- планування, організація та проведення навчання;

- аналіз результатів навчання і планування подальших дій по відношенню до кожної категорії персоналу.

Для організації ефективної політики навчання педагогічних кадрів необхідно грамотно мотивувати працівників гімназії до навчання. У зв'язку з особливостями цільової аудиторії, на яку направлено внутрі фірмове навчання, політика навчання буде формуватися з використанням таких основних форм і методів:

- теоретичних семінарів;

- практичних семінарів;

- модельних семінарів;

- психолого-педагогічних семінарів;

- практикумів;

- майстер-класів;

- навчання в малих групах;
- консультування;
- тренінгів;
- навчальної дискусії;
- ділових ігор.

З вищесказаного можна зробити висновок, що в результаті системної роботи в області навчання і розвитку персоналу організація отримує такі «вигоди»:

- успішніше вирішує проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності, і підтримує необхідний рівень конкурентоспроможності;
- підвищує прихильність персоналу організації, знижує плинність кадрів; підвищує спосіб персоналу адаптуватися к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка;
- дозволяє підтримувати і поширювати серед співробітників основні цінності і пріоритети корпоративної культури, пропагувати нові підходи і форми поведінки, покликані підтримувати організаційну стратегію;
- отримує групу фахівців, готову навчати колег;
- сформує базу даних за необхідними матеріалами;
- розробить і адаптує інструментарій для оцінки персональної діяльності співробітників.

Для співробітника користь полягає в наступному:

- більш висока задоволеність своєю роботою;
- зростання самоповаги;
- зростання кваліфікації, компетенції;
- розширення кар'єрних перспектив як всередині, так і поза організацією.

Якість людських ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості організації і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг. Ефективно діюча організація прагне максимально використовувати потенціал своїх співробітників, створюючи всі умови для їх

повної віддачі в процесі праці і інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Керівництво організації покликане забезпечувати не тільки ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем, а й взаємовигідне взаємодія співробітника з організацією.

Таким чином, вибудована система навчання педагогічних кадрів в організації дозволить установі функціонувати в режимі інновацій, підвищити результативність навчання школярів, а також конкурувати з іншими освітніми організаціями.

Основні завдання, поставлені в роботі, виконані, і мета досягнута - розроблено спеціальну програму навчання для спеціалізованої школи «Хабад Любавич», механізм реалізації програми навчання, визначені технології, форми, методи і критерії ефективності навчання педагогічних кадрів.

Погляд на кадровий склад спеціалізованої школи «Хабад Любавич» чи його підрозділів з точки зору категорії людського капіталу дає змогу оцінити можливості організації вирішувати задачі забезпечення високого рівня вищої освіти та успішного її входження до єдиного європейського освітнього простору.

Менеджмент спеціалізованої школи «Хабад Любавич», що базується на цьому підході, повинен розглядати персонал як ресурс і включати такі напрями:

- персоналізація й індивідуальний підхід до всіх працівників, який здійснюється в межах поєднання інтересу закладу і працівника;
- усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованих і висококваліфікованих кадрів, що призводить до конкурентної боротьби за знання, навички, здібності на ринку праці;
- відхід від уявлень про персонал як безкоштовний капітал, освоєння якого не вимагає ні фінансових, ні трудових, ні організаційних, ні тимчасових витрат та інших витрат з боку працедавця.

Застосування запропонованої економіко-математичної моделі, що базується на використанні рейтингового підходу до вибору заходів розвитку

людського потенціалу працівників, дає змогу навчальному закладу скоротити
обсяг невиробничих витрат та термін їх окупності.

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...

1. Андрущенко В.П. Світанок Європи: проблеми формування нового простору для об'єднаної Європи XXI століття. Київ : Знання України, 2018. 199 с.
2. Хойдока В. А., Марченко В. М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №9. С.440-443
3. Вища педагогічна освіта і наука України: історія, сьогодення та перспективи розвитку. Харківська область: монографія. Ін-т вищ. освіти АПН України, Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи. Київ: Знання України, 2019. 61 с.
4. Концептуальні основи модернізації та розвитку професіоналізму педагогів у процесі післядипломної освіти. Еволюція педагогічної освіти в Україні на етапі націєтворення: монографія; за заг. ред. О.Фунтікової; Класичний приватний ун-т. Запоріжжя: КПУ, 2018. с.284.
5. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2017. 448 с.
6. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Харків: Гуманит. Центр Е.П. Высоченова, 2017. 184 с.
7. Чернишова Є.Р. Кадровий потенціал системи післядипломної педагогічної освіти: організаційно-технологічний аспект: НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ, 2011. 160 с.
8. Чернишова Є.Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації українського суспільства. *Вісник післядипломної освіти: Зб. наук. праць*. Ун-т менедж. освіти НАПН України. Київ, 2015. Вип. 3 (16). С. 17-23.
9. Атестація і самоатестація загальноосвітніх шкіл. Вінниця : Книга-Вега, 2016. 320 с.

10. Дмитренко Г.А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. Київ, 2016. 84 с.
11. Сльникова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. Київ : Інститут АПН України, 2015. 133 с.
12. Срмола А.М., Василенко О.М. Технологія організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами : наук.-метод. посіб. Харків : Світоц, 2016. 312 с.
13. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі. Харків : Вид. група «Основа», 2016. 128 с.
14. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2016. 424 с.
15. «Нова українська школа – це школа для життя у XXI столітті – інтерв'ю з міністром освіти і науки України» URL: <https://hromadske.ua/posts/nova-ukrainska-shkola-tse-shkoladlia-zhyttia-u-xxi-stolitti-interviu-z-ministrom-osvity-i-nauky-ukrainy> (дата звернення: 14.09.2019)
16. Причини пишатись «Новою українською школою». URL: https://zaxid.net/7_prichin_pishatis_novoyu_ukrayinskoyu_shkoloju_n1401728 (дата звернення: 20.10.2019)
17. Обов'язкове підвищення кваліфікації вчителів НУШ». URL: <https://osvitoria.media/experience/chto-nuzhno-znat-ob-obyazatelnom-povyshenyy-kvalyfykatsyy-uchytelej-nush-2/> (дата звернення: 21.10.2019)
18. Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С.768-771.
19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On on education". URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2145> (дата звернення: 10.11.2019).
20. Khalymonyk, O.P., "Problems of the functioning of financial control as a component of strategic management of the education system in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats'. *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnia*, vol. 2, pp. 215–222.

21. Studfiles "Strategy for the development of education in Ukraine. The National Doctrine of the Development of Education in Ukraine in the 20th Century. URL: <https://studfiles.net/preview/5539372/> page:27. (дата звернення 10.11.2019).
22. Administration of the President of Ukraine. The decree of the president of Ukraine "On National doctrine of education development". URL : <http://ukr3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення 10.11.2019).
23. Sen A. Commodities and Capabilities. Amsterdam: North-Holland, 1985. – 130 p 267. Sielatycki M. Kompetencje nauczyciela w Unii Europejskiej // Sujak Lesz K. Kształcenie nauczycieli w szkole wyższej: wybrane zagadnienia. – Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut, 2008. S.16–27.
24. Standard for teachers' professional development. Published: July 2016. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/537610/160712_-_PD_standard.pdf
25. Uhlir Zeljko. The Effect of the Project Manager Certification Process on the Development of Project Management. *A Croatian Perspective*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2015. V. 74. P. 223 –232.
26. Uhlir Zeljko. The Effect of the Project Manager Certification Process on the Development of Project Management. *A Croatian Perspective*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2013. V. 74. P. 223 –232. 237
27. United Nations Development Programme: Human Development Reports. 2010, p. 22–24. URL : <http://hdr.undp.org/en/reports> (дата звернення 10.11.2019).
28. United Nations Development Programme: Human Development Reports [Електронний ресурс]. 2014, p.5. URL : <http://hdr.undp.org/en/reports>. (дата звернення 10.11.2019).
29. Щудло С., Заболотна О., Лісова Т. Українські вчителі та навчальне середовище. Результати Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх

... (за методологією TALIS). Аналітичний звіт. Дрогобич: ТОВ "Три-ЛіД", 2018. 20 с.

10. Ткачук В.О. Сертифікація персоналу як компонента професійного розвитку працівників підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інформа"*. 2017. № 16(1). С. 78-83.

11. «Нова українська школа – це школа для життя у XXI столітті – інтерв'ю з міністром освіти і науки України». URL: <http://promadske.ua/posts/nova-ukrainska-shkola-tse-shkola-dla-zhittja-u-xxi-stolittja-interviu-z-ministrom-osvity-i-nauky-ukrajini> (дата звернення: 20.11.2019).

12. Причини пишатись «Новою українською школою». URL: http://zakid.net/7_prichin_pishatis_novoyu_ukrainskoyu_shkoloju_n1401728 (дата звернення: 20.11.2019).

13. Андрущенко В.П. Світанок Європи: проблеми формування нового ринку для об'єднаної Європи XXI століття. Київ: Знання України, 2018. 1099 с.

14. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с.

15. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ: Атака, 2018. 684 с.

16. Білик Н.І. Управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників: монографія. Полтава: ТОВ "АСМІ", 2015. 461 с.

17. Бондар В.Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наук. пр. Львівського регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. № 11. С. 11-17.

18. Пахомова М.В. Актуальні проблеми професійного розвитку педагогічних працівників: державно-управлінський аспект. *Вісник Донецького державного університету управління*. Серія "Державне управління". Маріуполь: ДонДУУ, 2016. № 3 (72). С. 116-122.

39. Звіт за результатами консультативної мислі реформи системи освіти в умовах Всеукраїнського туру "ЗмінГІТ". Київ, 2018. 69 с. URL: http://centr.gov.org/wps/content/uploads/2018/02/zvit_MIT_2017.pdf (дата звернення: 20.11.2019).
40. Литвинюк Л.В. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Кіровоград, 2017. 25 с.
41. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки URL: http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12_105/4455.pdf. (дата звернення: 19.02.2019)
42. Пахомова М. В. Сертифікація педагогічних працівників як чинник впровадження європейських стандартів життя. Україна та ЄС: можливості та перспективи співпраці: матер. Інтернет-конференції, 18-19 трав. 2017. Маріуполь: ДДУУ, 2017. С. 339-343
43. Пахомова М.В. Аналіз державних стандартів освіти України через призму Концепції сталого розвитку. Сталій розвиток в умовах глобальних викликів: матеріали Всеукр.-кої наук.-прак.-ної інтернет-конференції, (7-8 сікт. 2017 р.). Харків: ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2017. С.317-319.
44. Пахомова М.В. Деякі аспекти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні: Матер. IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конфер., 21 квіт. 2017 р. Полтава: Полтавський НТУ, 2017. С. 123-127.
45. Підвищення зарплат педпрацівників: експерти розповіли про прийняті урядом зміни. Децентралізація. gov.ua 2017. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/8125> (дата звернення: 19.02.2019)
46. Підвищення кваліфікації вчителів початкової школи: хто? що? коли? як? Міністерство освіти і науки України: Головна: веб-сайт, 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidvishennya-kvalifikaciyi-uchiteliv-pochatkovoyi-shkoli-hto-sho-koli-yak> (дата звернення: 19.02.2019)

47. Всеукраїнська громадська організація "Громадська Рада освіти і науки України" (ГРООНУ). URL : <http://onvna.zn.gov.ua/directory/233/> (дата звернення: 19.02.2019)
48. Гаукова О. Уніфікація критеріїв компетентності персоналу – ознака еквівалентного характеру сертифікації систем управління. *Сертифікація. Сертифікація. Якість*. 2016. № 1. С. 36-44.
49. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із реалізації Концепції реалізації державної політики у сфері формування загальної середньої освіти "Нова українська школа" розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2017 р. № 903-р *Офіц. вісн. України*. 2017. № 242.
50. Офіційний сайт спеціалізованої школи «Хабар Любович». URL : <http://khabad.inf.ua/dostig.html> (дата звернення: 20.11.2019)