

Пушкар Зоряна,  
Західноукраїнський національний університет,  
Шендирук Наталія  
директор Гімназії «Гармонія» Галицького  
фахового коледжу імені В`ячеслава Чорновола

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

*«Школа має стати місцем, де виховується  
здорове та компетентне покоління...»*

*Олена Зеленська*

Керівники закладів освіти та педагоги України тримають свій освітній фронт, продовжуючи працювати у важких умовах війни, формують унікальний педагогічний досвід, переосмислюють роль освіти, її ціннісні складники та беруть на себе новий рівень відповідальності. Школа не просто надає освітні послуги, айздійснює важливу соціальну місію.

Сучасна нова українська школа – це школа навчання та розвитку компетентностей; безперервного реформування, де змінюються зміст освіти, методи і форми, приходять нові технології, змінюються схеми фінансування, виникає необхідність змін у взаємодіях людей, які працюють в ній. Безпосереднє відношення до особливостей роботи з персоналом в період військового стану мають нестабільність, тривожність, непередбачуваність соціально-економічної ситуації.

Як зазначає Міністр освіти і науки України Сергій Шкарлет: «Зasadничі основи освітніх змін, визначені Концепцією Нової української школи, окреслені Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та зазначені в нових Державних стандартах всіх рівнів освіти».

Нестабільність зовнішнього ситуації – це той фактор, який безпосередньо впливає і на роботу з персоналом, і в цілому на формування організаційної структури. Великий вплив на діяльність закладу освіти має держава. Керівник окремо взятої школи не відповідає повною мірою за роботу своєї організації, вона регулюється державними структурами на місцевому і державному рівнях. Причому з одного боку це стосується жорсткої регламентації і стандартизації освітньої діяльності, з іншого – «супутніх» напрямків.

Модернізація системи освіти ставить нові завдання, щодо підвищення якості навчання і виховання учнів. Успішне виконання сучасною школою своїх завдань, спрямованих на досягнення якості освітнього процесу, сьогодні безпосередньо залежить від ефективної взаємодії всіх його учасників, перш за все, адміністрації та педагогічного персоналу.

Оскільки персонал школи – переважно педагогічний, а на характеристику і поведінку його членів впливає специфіка діяльності (вчити, виховувати, подавати ідеальний приклад власної поведінки), то цілком закономірним є розгляд педагогічних умов управління персоналом школи, що визначають успішність управлінської діяльності, які обумовлені специфікою функціонування освітньої установи і реалізованих в його рамках педагогічних функцій [3].

На думку авторів [2]: «Однією з найважливіших функцій управління персоналом, у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора, в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць». Цілями функціонування системи управління персоналом закладу освіти є:

- забезпечення кадрових умов, необхідних для ефективного функціонування та розвитку закладу освіти;
- підвищення конкурентоспроможності закладу освіти;
- підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу закладу освіти.

При формуванні системи управління персоналом закладу освіти слід враховувати як зовнішні (військовий стан, трудове законодавство, стан на ринку праці), так і внутрішні чинники (цілі організації, напрями діяльності, склад і структура персоналу, організаційна культура, система управління, соціально-психологічний клімат, перспективи розвитку), що впливають на її формування

Важливе значення в роботі з працівниками освітнього закладу має процес планування, пошуку і підбору персоналу, оскільки людський ресурс цілком – один з найбільш значущих в організації. У школі ж він набуває особливого значення з кількох причин. По-перше, штат навчального закладу – це перш за все педагоги, від якості праці яких залежить не тільки успішність самої шкільної організації, а й розвиток учнів. По-друге, кадри найбільш підвладні керівнику в рамках фінансової та матеріальної обмеженості ресурсів. В період воєнного стану пошук і підбір персоналу здійснюється в основному з внутрішніх джерел, або за рекомендаціями знайомих колег. Кадрові агентства до підбору персоналу не залучаються, оскільки нема для цього фінансових ресурсів.

Важливим напрямком роботи керівника освітньої організації є формування організаційної культури школи та управління трудовими відносинами. Докомпонентів організаційної культури можна віднести: психологічний клімат,

особливості поведінки у взаємодії, культурні цінності та світогляд. Для директора організаційна культура – надзвичайно перспективний і гідний об'єкт управління, хоча і складний. Незважаючи на зовнішню схожість освітніх установ, реальна культура в них відрізняється різними критеріями. Складність для керівника школи полягає у відсутності достатнього рівня вмінь щодо її аналізу і планування змін.

Наступна група напрямків пов'язана з супроводом співробітників під час роботи, починається вона з організації адаптації нового члена трудового колективу, а також включає всі види форми розвитку персоналу. До них відносять наставництво, планування кар'єри, заміщення посад, ротацію всередині організації, професійне і соціально-психологічне навчання, участь в проектних групах і ін.

Говорячи про особливості організації розвитку персоналу в освітній установі, потрібно відзначити, що деякі методи в даному процесі традиційно сильні. Це періодичні курси підвищення кваліфікації для педагогічних керівних працівників, розвинена у багатьох школах система наставництва, залучення сил професійних методичних об'єднань усередині навчального закладу, а також на рівні району / міста, велике значення мають конкурси професійної майстерності; тренінги.

Недостатньо сформоване і вимагає розвитку соціально-психологічне навчання співробітників шкіл. Педагогам необхідно оволодіти не тільки новими професійними технологіями, але вдосконалити особистісні якості і вміння в тренінговому режимі. На перший план тут виходять профілактика емоційного вигорання, прищеплення навичок організації групової роботи та ін. Специфічним методом розвитку для вчителів можуть стати індивідуальні заняття з психологом з опрацювання проблем, які виникають в спілкуванні з учнями, подачі матеріалу. Однак наданий момент для цього немає відповідного ресурсу ні всередині навчальних закладів, ні на рівні управління освіти. Незавжди розуміють необхідність таких заходів і директори шкіл.

Одним з найважливіших напрямків в роботі з кадрами є оцінка і атестація персоналу. Вони служать для визначення відповідності працівника займаній посаді, прийняття рішень з кадрових переміщень, розвитку персоналу та оплати праці. Існує безліч способів оцінки та атестації працівників. Зокрема – метод інтерв'ювання, анкетування, спостереження, тестування, експертні оцінки, ділова гра, програмований контроль. У школі, безумовно, така діяльність здійснюється. Крім того, всі члени педагогічного колективу зобов'язані проходити періодичну атестацію. Від дії результатів залежить рівень заробітної плати. Напрямок оцінки та атестації дуже важливий для школи, це

найпотужніший інструмент управління персоналом, який практично не використовується

керівниками. Для перебудови даної системи потрібне втручання держави, проте кожний керівник може побудувати внутрішню систему оцінки співробітників.

Оскільки всі цілі організації досягаються через людей, тому саме управління педагогічним персоналом має бути на першому місці серед інших компонентів менеджменту закладу освіти. Про це повинен пам'ятати кожний керівник закладу загальної середньої освіти.

Складність управління людськими ресурсами в закладі освіти полягає в тому, що люди за своєю характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що,

- по перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім;
- по друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються;
- потретє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може тривати впродовж 30–50 років;
- по четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Оскільки, формування інтелектуальної еліти нації – це один із базових компонентів розвитку освіти, це підтримка майбутніх лідерів світової науки, впровадження STEM-освіти, оснащення відповідних лабораторій, підвищення статусу Вчителя як професійної еліти нації.

Отже, ефективна організація нововведень у закладі освіти залежить від: управління педагогічним персоналом загальноосвітнього закладу, розвитку потенціалу персоналу, професійної компетентності педагогічного колективу до роботи в умовах пошуку, створенні науково-методичної та матеріально-технічної підтримки інноваційних змін. А саме, в шкільній організації доцільно проводити кадрову політику в усіх напрямках роботи з персоналом. Це повинно робитися з урахуванням специфіки та адаптацією традиційних методів управління персоналом до умов школи.

#### **Використані джерела:**

1. <https://www.kmu.gov.ua/news/bezpechne-osvitnie-seredovyshche-v-umovakh-voiennoho-stanu-na-shcho-zvernuty-uvahu-dyrektoru-shkoly>
2. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

3. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті / Чернишова Є. Р. та ін. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 296с.

Володимир Свіргун  
здобувач освітньо-професійної  
програми «Менеджмент», ЗУНУ  
(науковий керівник: доктор філософії,  
ст.. викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк Ю.І.)

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Важливим чинником динамічного конкурентного розвитку національних економік є кадровий потенціал. Його використання залежить від сучасних підходів до управління персоналом. Адже глобальні виклики ставлять перед суб'єктами господарювання завдання залучення висококваліфікованих кадрів, які володітимуть сучасними технологіями ведення бізнесу, матимуть необхідні знання та вміння для роботи у різних секторах економіки. Технологія управління персоналом є одним із видів соціальної технології, що включає «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності»[1].

Широкого поширення в Україні набувають HR-брендинг [2]– комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй галузі; Executive Search лоя пошуку унікальних фахівців, грейдингу і гейміфікації для мотивації персоналу, технологій асесмент-центрів для оцінювання роботи персоналу.

В міжнародній практиці використання новацій в системі кадрового менеджменту варто виокремити наступні підходи [3]: перехід від систем обліку до систем залучення, використання Big Data й штучного інтелекту для управління, оцінки персоналу й в освітніх цілях; краудсорсинг в частині створення груп фахівців для вирішення бізнес-задач, державних, суспільних задач; зміна підходів до використання різних форм рекрутингу: соціальний рекрутинг, реферальний (рекомендаційний) рекрутинг, когнітивний рекрутинг; застосування гнучкого підходу до управління інноваційними проектами, що асоціюється зі своєрідною філософією та культурою сучасних компаній,