

Оксана Боднар,
завідувач кафедри
методики викладання
навчальних предметів та
освітнього менеджменту,
доктор пед. наук

Планування кадрової роботи

Успішне реформування освіти України немислиме без посилення полюсу роботи з кадрами. Як відомо, соціальний статус учительства у нашій державі недостатньо високий. Зараз в системі загальної середньої освіти працює понад 22 тис. учителів. Які ж соціальні зміни можна репродукувати, залучивши такий великий потенціал! Однак, підвищення вагомості учителів у нашому суспільстві у великій мірі залежить і від кадрової політики безпосередньо кожного навчального закладу.

Кадрове планування є важливим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її задач, стратегій, цілей. Воно є важливим інструментом управління, яке забезпечує ціленаправлений розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей організації. Кадрове планування є частиною загальної системи планування, тому воно повинно тісно переплітатись з іншими його видами (планування навчально-виховного процесу, розвитку матеріальних ресурсів, фінансів, освітнього середовища). Через кадрове планування здійснюється вплив на такі сторони кадрової роботи, як:

- ◆ потреби в персоналі;
- ◆ заповнення вакантних місць;
- ◆ вивільнення зайвої робочої сили;

- ◆ затрати на педагогічний персонал;
- ◆ ефективність використання інтелектуального ресурсу педагогів;
- ◆ конкурентоспроможність педагогів;
- ◆ імідж навчального закладу;
- ◆ професійний ріст вчителя тощо.

Планування кадрової політики починається з визначення задач даного навчального закладу. Воно полягає передусім у тому, щоб забезпечити необхідну кількісну і якісну трудову ефективність колективів закладу. *Мета планування* – визначити стратегічні орієнтири розвитку педагогічного персоналу та забезпечити ефективність та результативність їх використання.

Кадрове планування повинно відповідати на такі питання:

- ◆ Скільки працівників, якої кваліфікації, де і коли будуть необхідні?
- ◆ Чи можна залучити підготовлені кадри на нових ділянках роботи і скоротити зайвий персонал без соціальних збитків?
- ◆ Як оцінювати кадри і приводити їх у відповідність до структури організації?
- ◆ Які шляхи розвитку кадрів, підвищення кваліфікації; які розміри витрат, пов'язаних з ним.

Звісно, планувати на довготривалу перспективу складно, оскільки поведінка працівників може бути ситуативною. Кадрове планування повинно вирішувати і завдання професійного та кар'єрного росту.

Кадрове планування охоплює три послідовних етапи:

1. **Інформаційний етап** передбачає збір статистичних даних та різної інформації її обробку і аналіз

кадрової ситуації, а також можливих варіантів її розвитку в перспективі;

2. **Етап розробки проекту кадрового плану** включає аналіз кадрових ситуацій і перспектив, створює основу для вироблення альтернативних варіантів; цей етап є дуже трудомістким і потребує високого професіоналізму.
3. **Етап прийняття рішення**, тобто утвердження одного з варіантів плану в якості обов'язкового орієнтира для організації діяльності кадрових служб [93, с.30]

Л.І.Даниленко та Л.Карамушка описують дослідження майбутніх потреб у людських ресурсах, які здійснюється в чотири етапи:

- ◆ крок 1: дослідження внутрішнього стану справ в організації та зовнішнього ринку праці;
- ◆ крок 2: визначення майбутніх можливостей організації;
- ◆ крок 3: визначення потреб організації в людських ресурсах;

крок 4: розробка програми розвитку персоналу для розв'язання проблем, які виникли в організації [69].

Результати діяльності кадрових служб в економіці, накопичений досвід підбору кадрів в освіті доводить, що забезпечення високої якості кадрового потенціалу, управління педагогічними колективами навчальних закладів, є вирішальним фактором ефективності освіти і конкурентоспроможності випускників.

Отже, формування стратегій і застосування їх в плануванні роботи педагогічними кадрами та управління персоналом дасть змогу менеджерам освіти не тільки переосмислити свою роль та управлінські функції, але й наповнить багатогранним змістом кадрову роботу у навчальних закладах.

Орієнтовний стратегічний план проектування роботи з кадрами в навчальному закладі

№ з/п	Стратегічні заходи	Очікувані результати	Методи і форми оцінки стратегій	Керівник проекту
Стратегія 1. Формування ефективної кадрової політики				
1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Щороку прогнозувати кадрові потреби навчального закладу. 2. Підвищувати професійну компетентність адміністрації щодо діагностування внутрішніх та зовнішніх кадрових ситуацій у шкільному середовищі. 3. Вести контроль за режимом екстреного реагування на конфліктні ситуації у колективі закладу. 4. Визначити симптоми негативних тенденцій у роботі з персоналом, ситуацій кризового стану. 5. Концептуально обґрунтувати засоби мотивації персоналу до високопродуктивної праці. 6. Вивчити ситуацію на ринку праці в регіоні, залучити високопрофесійні педагогічні кадри до роботи в навчальному закладі. 7. Формувати прозору філософію роботи з кадрами. 8. Проводити конкурентну політику серед педагогів, орієнтовану на активну самоосвіту, свідому самореалізацію своїх здібностей. 9. Розробити концепцію гендерної політики у формуванні педагогічних кадрів. 10. Сприяти поліпшенню умов праці всіх працівників за рахунок залучення матеріальних бюджетних та коштів та зусиль працівників. 11. Передбачати можливі кризові ситуації у педагогічному колективі, які можуть сприяти плинності кадрів. Вести превентивну політику щодо попередження цих явищ. 12. Провести хронометрію часу, який використовують працівники у позаурочний час. Визначити ефективність та продуктивність цього часу. 13. Розробити мотиваційні механізми підвищення зацікавленості працівників та задоволеності їхньої працею. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність скоординованих планів щодо роботи з кадрами на основі сформованої на наукових підходах кадрової політики. 2. Відображення основних концепцій кадрової політики у структурі планування навчального закладу. 3. Включення кадрової політики в місію навчального закладу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Експертиза планів. 2. Анкетування членів педагогічного колективу щодо одностайності поглядів у кадровій політиці. 3. Збір думок через метод інтерв'ю щодо можливих коректив у кадровій політиці. 4. Оцінка задоволеності вчителів зарплатою та соціальними компенсаціями. 	
Стратегія 2. Навчання та розвиток персоналу				
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 2. 3. Розробити діагностичний інструментарій для оцінювання компетенцій педагогічних та технічних працівників при відборі та прийнятті на роботу. 4. Щороку проводити діагностику ефективності системи управління персоналом у закладі. 5. Залучити фандрайзингові технології для забезпечення педагогічного колективу підписними педагогічними виданнями. 6. Вивчити запити педагогічного колективу щодо підписки на педагогічну пресу. 7. Організувати мозковий штурм щодо визначення шляхів розвитку персоналу. 8. Провести моніторинг роботи педагогічних працівників з педагогічною пресою та шляхом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність програм добору персоналу. 2. Створення системи навчання кадрів безпосередньо у навчальному закладі. 3. Підвищення професійного статусу педагогів. 4. Отримання комфортності педагогів в освітньому середовищі школи. 5. Створення системи навчання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика ефективності системи управління персоналом у навчальному закладі. 2. Моніторинг професійного розвитку педагогічних кадрів. 3. Тестування технічного та обслуговуючого персоналу з техніки безпеки. 4. Збір пропозицій щодо шляхів підвищення 	

	<p>анкетування визначити вплив публікацій на рівень професійної майстерності учителів.</p> <p>9. Організувати тренінг для педагогічних працівників з метою їх навчання формувати стратегічну, тактичну та оперативну мету своєї діяльності.</p> <p>10. Націлювати адміністративний персонал на виявлення лояльності у разі прорахунків та невдач у роботі працівників закладу.</p> <p>11. Використовувати різні форми розвитку персоналу: через систему післядипломної освіти, курси підвищення кваліфікації, стажування, наставництво, самоосвіту.</p> <p>12. Провести аналіз зовнішніх та внутрішніх джерел залучення кваліфікованих педагогічних та технічних працівників.</p> <p>13. Розробити функціональні обов'язки адміністративно-управлінської ланки закладу та передбачити форми навчання.</p> <p>14. Розробити заходи щодо надання педагогам методичної допомоги щодо впровадження інновацій.</p> <p>15. Організувати серію семінарів-навчання щодо оволодіння педагогами моніторингових та експертних технологій.</p> <p>16. Удосконалювати форми роботи з педагогічним персоналом шляхом проведення педагогічних майстерень, майстер-класів, педагогічних лабораторій, динамічних творчих груп, методичних вернісажів, ділових ігор, ярмарків інноваційних ідей тощо.</p> <p>17. Сприяти підвищенню комп'ютерних компетенцій педагогів через дистанційне навчання.</p> <p>18. Сформувати алгоритмічні карти для кожного працівника для визначення траєкторії розвитку педагогічної майстерності.</p> <p>19. Створити умови та стимулювати видавничу та поліграфічну діяльність педагогічного персоналу.</p> <p>20. Посилити контроль за створенням безпечних умов в кабінетах фізики, хімії, трудового навчання, комп'ютерної техніки, шкільних майстернях. Регулярно виносити ці питання на засідання колегіальних органів управління школою.</p> <p>21. Запровадити навчання педагогів з основ самоменеджменту.</p>	<p>технічного та обслуговуючого персоналу.</p> <p>6. Чіткий розподіл посадових обов'язків</p> <p>7. Сформована група внутрішніх експертів.</p> <p>8. Налагоджене інформаційне середовище.</p> <p>9. Якісна видавнича продукція.</p> <p>10. Компенсаційний пакет для стимулювання роботи вчителя.</p> <p>11. Алгоритмічні карти кар'єрного та професійного розвитку вчителя.</p> <p>12. Розвинутий самосенеджмент.</p>	<p>професійних компетенцій шляхом спостереження та бесід з кадровим персоналом навчального закладу.</p> <p>5. Тестування педагогів за допомогою комп'ютерних технологій.</p> <p>6. Оцінювання компетенцій педагогів через систему дистанційного навчання.</p>	
--	---	---	---	--

Стратегія 3. Формування команди та корпоративної культури у персоналі навчального закладу

	<p>1. Побудувати прогностичну модель педагога навчального закладу.</p> <p>2. Провести експертизу посадових інструкцій персоналу та визначити рівень їх виконання.</p> <p>3. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.</p> <p>4. Побудувати прогностичну модель педагогів навчального закладу.</p> <p>5. Сформувати концепцію культури праці у навчальному закладі.</p> <p>6. При доборі нових працівників пропагувати правила і принципи роботи в команді.</p> <p>7. Ознайомити персонал з програмою розвитку навчального закладу. Допомогти сформувати цілі діяльності кожного працівника, які б узгоджувались із стратегічними цілями закладу.</p>	<p>1. Наявність сформованих проектних груп.</p> <p>2. Підвищення ефективності праці через впровадження в організаційну культуру школи корпоративного компоненту.</p> <p>3. Культивування цінностей</p>	<p>1. Психодіагностичні методики щодо виявлення формальних та неформальних лідерів у колективі.</p> <p>2. Експертна оцінка ефективності системи стимулювання у навчальному</p>	
--	---	--	--	--

	<p>8. Запровадити оперативну систему стимулювання праці персоналу. Всебічно підтримувати вияви педагогічної ініціативи.</p> <p>9. Запровадити колективне поздоровлення працівників з днем народження.</p> <p>10. Вивчити шляхом анонімного анкетування рівень психологічного мікроклімату у колективі.</p> <p>11. Ввести в обіг замість слів кадри, працівники – команда.</p> <p>12. Виробити правила роботи в команді.</p> <p>13. Підвищувати у працівників відчуття особистої причетності до успіху діяльності навчального закладу.</p> <p>14. Запровадити матричну структуру управління. Практикувати створення проектних груп для вирішення конкретних завдань.</p> <p>15. Запровадити традицію колективного відпочинку на природі, екскурсії, поїдки.</p> <p>16. Розробити заходи щодо підвищення рівня дисципліни праці. Ознайомити працівників з правилами розпорядку навчального закладу та регулярно відстежувати їх дотримання.</p> <p>17. Проводити психологічні тренінги із залученням кваліфікованих спеціалістів щодо розв'язання конфліктних та спірних ситуацій засобами комунікації.</p>	<p>колективної праці.</p> <p>4.Оперативна система стимулювання праці.</p> <p>5. Правила роботи в команді.</p> <p>6.Матрична структура управління.</p> <p>7.Високий рівень дисципліни праці.</p> <p>8.Відкоректований розпорядок праці вчителя.</p>	<p>закладі.</p> <p>3.Бухгалтерський аудит.</p> <p>4.Анкети для виявлення рівня сприятливого мікроклімату.</p> <p>5.Фокус-інтерв'ю для виявлення проблем з дисципліни праці.</p>	
--	---	--	---	--

Стратегія 4.Розвиток механізмів атестації кадрів

	<p>1. Провести консультації щодо питань подачі заяв для атестації.</p> <p>2. Ознайомити педагогічних працівників з нормативно-правовими актами атестації, правами та обов'язками учителя, який атестується, з механізмами стимулювання атестації та оскарження рішення атестаційної експертної комісії.</p> <p>3. Визначити перелік матеріалів, необхідних учителю для отримання певної кваліфікаційної категорії.</p> <p>4. Підготувати діагностичний інструментарій для експертного оцінювання ділових професійних компетенцій та особистісних якостей педагогів.</p> <p>5. Створити експертну комісію для атестації педагогів.</p> <p>6. Регулярно проводити навчання експертів із залученням висококваліфікованих спеціалістів з галузі експертизи. Ознайомити експертів з їх правами. Оприлюднити список педагогічних працівників, які атестуються.</p> <p>7. Оформити стенд «Атестація педагогічних кадрів».</p> <p>8. Контролювати об'єктивність процедур проведення експертизи педагогічних працівників. Стежити за правильністю та якістю оформлення протоколів атестаційної комісії.</p> <p>9. Визначити алгоритм роботи атестаційної комісії і здійснювати постійно контроль за дотриманням регламенту її роботи.</p> <p>10. Організувати роботу з педагогічним персоналом у міжатестаційний період, ознайомити їх з формами та</p>	<p>1.Модернізована методика атестаційних оцінок кадрів.</p> <p>2.Вироблення єдиних підходів до атестації кадрів.</p> <p>3.Впровадження механізмів громадської експертизи.</p> <p>4.Підвищення якості застосованого інструментарію.</p> <p>5.Чітка алгоритмізація атестаційних процедур.</p> <p>6.Методичні матеріали щодо самооцінювання компетенцій педагогів.</p>	<p>1.Внутрішня експертиза якості атестаційних процедур.</p> <p>2.Діагностика динаміки результатів професійної діяльності педагогічних кадрів.</p> <p>3.Експертне оцінювання документаційного супроводу атестації кадрів.</p> <p>4.Оцінка компетенцій експерта на основі тестування.</p> <p>5.Інструментарій для самооцінки вчителя.</p>	
--	--	---	---	--

	<p>методами підготовки до наступної атестації.</p> <p>11. Проводити оцінювання компетенцій вчителів на основі різних видів оцінки: самооцінки, оцінки експертів, учнів, батьків, керівництва навчального закладу.</p> <p>12. Всі оцінки, отримані експертною комісією, узгоджувати із самооцінками учителя.</p> <p>13. Після кожної атестації застосовувати методи стимулювання педагогічних працівників та експертної групи.</p> <p>14. Проводити атестацію на засадах гуманізму та демократизації.</p> <p>15. залучити зовнішніх експертів до інтерпретації результатів атестації педпрацівників та їх використання для проектування особистісного та професійного розвитку відповідно до прав та обов'язків педагогічних кадрів.</p> <p>16. Регулярно проводити інструктивно-інформаційні наради з членами експертних груп.</p> <p>17. Підготувати пакет документів щодо атестації педагогічних працівників у навчальному закладі.</p> <p>18. Провести інструктаж для членів експертної групи.</p>	<p>7. Експертна компетентність членів атестаційної комісії.</p>		
Стратегія 5. Створення мотиваційного мікроклімату				
	<p>1. Проаналізувати соціальне та освітнє середовище, в якому знаходиться школа.</p> <p>2. Визначити специфіку організаційної культури навчального закладу.</p> <p>3. Визначити стратегію подальшого розвитку навчального закладу та роль педагогічного колективу у цьому.</p> <p>4. Вивчити, на які формальні та неформальні угруповання діляться колектив.</p> <p>5. Визначити у школі зони мажорного та песимістичного настрою.</p> <p>6. залучити психолога до вивчення чинників, які впливають на настрій працівників.</p> <p>7. Продумати заходи щодо посилення позитивного настрою учителів на перервах, зокрема в учительській.</p> <p>8. виявити, які збудники негативних емоцій побутують у педагогічному колективі.</p> <p>9. Періодично діагностувати рівень та якість психологічного мікроклімату у колективі.</p> <p>10. Шляхом мозкового штурму вивчити мотиви привабливості педагогічної праці в навчальному закладі.</p> <p>11. Доручити вчителям-лідерам щоденно посилювати позитивний настрій та сприятливий мікроклімат шляхом широкого залучення педагогів до самоаналізу та самооцінки освітньої діяльності закладу.</p>	<p>1. Аналітичні матеріали моніторингу формування мікроклімату у колективі.</p> <p>2. Вироблена система психологічних впливів на підвищення настрою педагогів та налаштування їх на інтенсивну творчу працю.</p> <p>3. Перелік мотиваторів праці учителя.</p>	<p>1. Анкетування педагогів з метою виявлення збудників негативних емоцій.</p> <p>2. Діагностування рівня та якості психологічно-го мікроклімату у колективі.</p> <p>3. Аналіз освітнього, соціального, культурного середовищ.</p> <p>4. Самоаналіз привабливості праці у школі</p>	