
 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-4-60-66>

 <https://orcid.org/0000-0001-7683-9804>

БАБЕНКО Світлана Анатоліївна

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (м. Київ),
директорка загальноосвітньої школи I-III ступенів № 2 Вугледарської міської ради Донецької області
e-mail: yasiba2016@gmail.com

УДК 373.5.091.12:005.954(045)

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ «КАДРИ» В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті представлено програму «Кадри» в закладі загальної середньої освіти.

Наголошено, що адміністрація кожного конкретного закладу освіти може визначити, що саме треба удосконалювати в кадровій політиці, щоб створити такого вчителя, якого потребує час.

Визначено, що для сформування кадрової політики, керівник має дотримуватися ряду позицій, які допоможуть у визначенні кадрових потреб організації, зокрема здійснити стратегічний аналіз зовнішнього середовища та та прогнозування розвитку закладу освіти.

Розкрито концепції ролі кадрів у кадровому менеджменті: використання трудових ресурсів, керування персоналом, керування людськими ресурсами, керування людиною.

Доведено, що кадрова інноватика зумовлює два взаємопов'язаних блоки: введення в кадрову систему нових елементів, форм та методів; виведення із кадрової системи застарілих елементів, форм, методів.

Ключові слова: *кадри; кадровий менеджмент; заклад загальної середньої освіти; керування персоналом; стратегічний менеджмент.*

Актуальність проблеми. Сьогодні в освітньому просторі на всіх рівнях відбулося становлення парадигми особистісно орієнтованої освіти. Реалізація нових підходів до освітнього процесу та визначення в ньому місця особистості має починатися з внесення необхідних змін до управлінської діяльності закладу освіти, зокрема кадрової

політики закладу загальної середньої освіти [1]. Кадрова політика має забезпечувати професійне та особистісне зростання всіх учасників освітнього процесу, стабільність і комфорт у всіх видах діяльності, забезпечення адаптації закладу освіти до умов, що змінюються, визначення в них місця даного закладу загальної середньої освіти, стратегії його розвитку.

Це вимагає впровадження нової етики управління – партнерського, рівноправного стилю відносин, відмови від декларативного спілкування та дріб'язкової опіки. Потребують змін і методи контролю, який сьогодні розглядається як випереджувальний, допоміжний, супровідний.

Сучасна школа передбачає зміну ролі керівника – голови адміністрації на роль лідера, здатного створити команду для досягнення мети, що визначена стратегією закладу освіти. Такий лідер має використовуючи закони синергії (так звану «колективну мудрість»), яка дасть можливість перевищити суму індивідуальних здібностей членів педагогічного колективу, робити акцент на партнерстві та співробітництві.

Проблему управління кадрами, їх підготовку в сучасній вітчизняній педагогічній науці досліджують такі науковці, як Л. Даниленко, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Крижко, Н. Кузьміна, О. Мармаза, О. Моїсєєв, Н. Островер-

хова, Є. Павлютенков, В. Пікельна, М. Поташник, Р. Шакуров, Т. Шамова.

Мета статті – представити розроблену програму «Кадри» для закладу загальної середньої освіти.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань.

1. Розкрити концепції ролі кадрів у кадровому менеджменті.

2. **Представити** програму «Кадри» в закладі загальної середньої освіти.

3. Визначити дії алгоритму кадрового планування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Науковець у галузі менеджменту А. Івенко вважає [2, с. 103], що за останні двісті років відбулася зміна чотирьох концепцій ролі кадрів у кадровому менеджменті:

1. Використання трудових ресурсів (labourcourseuse) з кінця XIX в. до 60-рр. XX в. Замість людини у виробництві розглядалася лише його функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і зарплатою. На Заході ця концепція знайшла відображення в марксисті і тейлоризмі, а в СРСР – в експлуатації праці державою.

2. Керування персоналом (personnelmanagement). Науковою основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посада, а керування здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Керування людськими ресурсами (humanresourcemanagement). Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а непоновлюваний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника). У практиці ця концепція використовувалася фрагментарно більш 30 років і в роки перебудови одержала поширення в «активізації людського фактору».

4. Керування людиною (humanbeingmanagement). Відповідно до цієї концепції людина – головний суб'єкт організації і особливий суб'єкт керування, що не може розглядатися як «ресурс». Виходячи з бажань і здібностей людини, мають будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту Коносуке Мацусита, Акіо Моріта.

Програма інноваційних нововведень зумовлює ряд дій адміністрації по застосуванню інноваційно-кадрового менеджменту в закладі освіти. Кадрова інноватика зумовлює два взаємопов'язаних блоки:

1) введення в кадрову систему нових елементів, форм та методів;

2) виведення із кадрової системи застарілих елементів, форм, методів [3, с. 131].

Але, насамперед, щоб знати, що нам потрібно змінити у підходах до роботи з персоналом, ми маємо знати, яким ми бажаємо бачити кінцевий результат. Щоб діяти в соціальній сфері цілеспрямовано, потрібні прогнози, проекти, цільові програми, плани – на короткий термін (до 1 року), на середній термін (від 1 до 5 років), на довгий строк (від 5 до 10 років). Такими планами, що розробляються та приймаються у загальноосвітніх школах є Концепції розвитку школи [4]. Прогнозування та планування – важливий інструмент управління соціальним розвитком організації.

Доцільним вважається створення у кожному закладі загальної середньої освіти програми розвитку «Кадри», тому що адміністрація кожного конкретного закладу освіти може визначити, що саме треба удосконалити в кадровій політиці, щоб створити такого вчителя, якого потребує час. Щоб виховати випускника нового типу, про який вже говорилося вище, потрібно щоб вчитель надаючи знання учням і сам був менеджером освіти. У змісті діяльності менеджера та вчителя багато спільного, та головне – вчитель та менеджер є організаторами діяльності людей. Це дає підстави зробити висновок, що концепція наукового менеджменту може бути з успіхом використана для посилення професійної підготовки учителя, керівника закладу освіти.

У статті 49 Законі України «Про освіту» [5] зазначено про необхідність отримання самоосвіти громадянами протягом життя і ця форма освіти визначається провідною.

Лілія Мартинець у своїй праці вказують, щоб довести, що вчитель виконує функції менеджера освіти у процесі навчання школярів, ми порівнюємо завдання, цілі та функції менеджера та вчителя [6, с. 96] (див. табл. 1).

Щоб сформулювати свою кадрову політику, керівник має виконати ряд дій алгоритму, що допоможе у визначенні кадрових потреб організації. Насамперед, необхідно проаналізувати два чинники: зробити стратегічний аналіз зовнішнього середовища та стратегічний аналіз та прогнозування розвитку навчального закладу. У відповідності з отриманими результатами, далі виконуються такі дії алгоритму кадрового планування [7, с. 127]:

1. формування кадрової політики навчального закладу;

2. кадрове планування;
3. розробка професійно-кваліфікаційних моделей, вимоги до персоналу по посаді та професії;
4. набір персоналу;
5. визначення стимулів праці;
6. профорієнтація та адаптація персоналу, робота із звільненими;
7. підбір, розстановка та просування кадрів;
8. професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
9. оцінка персоналу та результатів його діяльності (атестація);
10. аналіз та дослідження ринку праці;
11. удосконалення роботи із персоналом.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика функцій менеджера та педагога

Учитель	Менеджер
Цілі діяльності	
Керівник і організатор життя та діяльності колективу учнів	Керівник і організатор діяльності трудового колективу
Виховання, навчання, розвиток дітей, підготовка до самостійного життя та праці	Задоволення потреб суспільства, отримання прибутку.
Основні завдання	
1. Розвиток особистості учнів	1. Розвиток творчого потенціалу працівників
2. Виховання учнів.	2. Формування трудового колективу
3. Формування системи знань, умінь та навичок учнів	3. Отримання максимального прибутку
Об'єкт діяльності	
Учніський колектив	Трудовий колектив
Основні функції	
1. Конструктивна	1. Управлінська
2. Організаторська	2. Організаторська
3. Комунікативна	3. Комунікативна
4. Виховна	4. Дидактична
5. Інформаційна	5. Виховна
6. Дидактична	6. Контролююча
7. Розвиваюча	7. Економічна
8. Орієнтаційна	8. Дослідницька
9. Мобілізаційна	9. Орієнтаційна
10. Дослідницька	10. Конструктивно-технологічна

Як варіант формування або реформування кадрової системи закладу може бути запропонована програма «Кадри», яка розроблена нами для загальноосвітніх шкіл Донецької, Полтавської, Волинської областей.

Інноваційний проект «Кадри»

Мета проекту: підвищення рівня науково-методичної культури педагогів, організація їхньої дослідницької та інноваційно-освітньої діяльності, спрямованої на підготовку фахівців, що відповідають пот-

ребам суспільства і освіти, рівневі світових кваліфікаційних вимог.

Основні завдання проекту:

- організація цілеспрямованого розвитку професійної майстерності педагогів;
- розробка та впровадження нових ефективних форм і методів науково-методичної роботи;
- моніторинг інноваційних процесів у закладі освіти;
- планування й організація системи дослідницької роботи педагогів;
- вивчення, узагальнення й упровадження інновацій;
- забезпечення розвитку учнівської наукової діяльності;
- оптимізація науково-методичної та науково-дослідної діяльності школи через спільну роботу з закладами вищої освіти;
- вирішення проблем оновлення матеріально-технічної бази наукових досліджень та розробок;
- удосконалення інформаційного забезпечення освітнього процесу та науково-дослідної діяльності.

Критерії оцінки ефективності проекту:

- ефективне впровадження проектної системи управління; інтеграція освітньої діяльності та науково-дослідної роботи; покращення якісного складу педагогічних працівників; ефективне впровадження сучасних інноваційних технологій в освітній процес;
- розширення співробітництва з науковцями закладів вищої освіти; своєчасне розповсюдження передового педагогічного досвіду; якісна організація системи підвищення кваліфікації педагогів; покращення системи стимулювання науково-педагогічної діяльності; підвищення рівня якості семінарів, конференцій, Днів науки, науково-методичних тижнів, конкурсів, олімпіад;
- висока зацікавленість педагогів у науковій діяльності, творчості та інноваціях;
- збільшення кількості педагогів і школярів, що беруть участь у конференціях і семінарах різного рівня;
- активізація роботи педагогів з написання методичних посібників, рекомендацій та розробки електронних підручників, посібників, пакетів прикладних комп'ютерних програм;
- збільшення кількості публікацій педагогів і школярів у наукових виданнях;
- зріст задоволеності педагогів власною діяльністю; активне впровадження нетрадиційних форм науково-методичної роботи;

– високий рівень зацікавленості педагогів у науково-дослідній роботі зі школярами;
– позитивна динаміка якості наукової та навчальної діяльності учнів; максимальна комп'ютеризація освітнього процесу; під-

вищення якісного рівня науково-дослідної та науково-методичної роботи завдяки покращенню матеріально-технічного та інформаційного забезпечення.

Таблиця 2

План реалізації проекту

№ п/п	Заходи	Виконавці	Термін виконання
1. Управлінська діяльність			
1.	Упровадження матричної системи управління замість лінійно-функціональної на основі проектів	Директор, заступники директора	2020 – 2024
2.	Створення робочої групи з проектування інноваційної системи управління закладом освіти	Директор, заступники директора	2020
3.	Розробка моніторингу якості всіх видів діяльності закладу освіти	Заступники директора	2020 – 2021
4.	Удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів	Директор, заступники директора	2020 – 2022
5.	Затвердження спецкурсу «Управління професійним розвитком педагога»	Директор, заступники директора	2020
2. Науково-дослідна діяльність			
1.	Установлення оптимального балансу між освітньою діяльністю та науково-дослідною роботою, визначення основних видів наукової діяльності	Заступники директора з науково-методичної та з навчальної роботи	2020 – 2021
2.	Розвиток спільної науково-дослідної діяльності педагогів і школярів (розробка цільових науково-дослідних програм)	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2022
3.	Проведення науково-практичних конференцій та семінарів	Заступник директора з науково-методичної роботи	2020 – 2024
4.	Розробка електронних посібників, пакетів прикладних комп'ютерних програм, тестів, навчальних програм	Заступники директора з науково-методичної та з навчальної роботи, голови структурних підрозділів, програміст	2020 – 2024
5.	Написання педагогами методичних посібників, рекомендацій, методичних збірок	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2024
6.	Упровадження моніторингу науково-дослідної діяльності педагогів	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів, голова методоб'єднання, психолог	2020 – 2021
7.	Підвищення ефективності науково-дослідної діяльності структурних підрозділів школи; розробка системи планування, організації та контролю за їх роботою	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2021
8.	Розробка та впровадження системи залучення талановитої учнівської молоді до науково-дослідної діяльності з метою подальшого використання їх потенціалу для роботи школі	Заступник директора з науково-методичної роботи, голова методоб'єднання	2020 – 2021
9.	Проведення Днів науки, олімпіад та учнівських конференцій на базі школи. Участь у Всеукраїнських учнівських конференціях, семінарах, обласних олімпіадах	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів, голова методоб'єднання	2020 – 2024

№ п/п	Заходи	Виконавці	Термін виконання
10.	Участь у наукових конференціях різного рівня з найбільш актуальної науково-методичної проблематики	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів, голова методоб'єднання	2020 – 2024
11.	Упровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій (Intel, комп'ютерні системи тестування, створення електронного каталогу бібліотеки, використання ресурсів Internet), що забезпечують подальше вдосконалення науково-дослідної роботи педагогів та учнів	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2024
12.	Розробка й упровадження заходів з морального та матеріального стимулювання педагогів школи, які друкуються у наукових виданнях	Заступник директора з науково-методичної роботи	2020 – 2021
3. Науково-методична діяльність			
1.	Створення навчально-наукового центру «Перспектива» спільно з закладом вищої освіти	Заступники директора, голови структурних підрозділів	2022
2.	Розробка системи впровадження нетрадиційних форм науково-методичної роботи	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2021
3.	Удосконалення системи інформування педагогів і впровадження ними перспективного досвіду, сучасних педагогічних інноваційних технологій в освітній процес	Заступники директора з науково-методичної та з навчальної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2022
4.	Розробка й упровадження моніторингу навчально-методичної діяльності педагогів	Заступники директора з науково-методичної та з навчальної роботи, голови структурних підрозділів, психолог	2020 – 2022
6.	Упровадження діагностики труднощів, яких зазнають педагоги в процесі науково-методичної роботи	Заступник директора з науково-методичної роботи, психолог	2020 – 2024
4. Підготовка педагогічних кадрів			
1.	Розробка індивідуальних програм наукового зростання педагогів та сприяння підготовці наукових кадрів, які навчатимуться в магістратурі й аспірантурі	Заступник директора з науково-методичної роботи	2020 – 2021
3.	Удосконалення системи морального та матеріального стимулювання й підтримки педагогів, які виконують дисертаційні дослідження	Заступник директора з науково-методичної роботи	2020 – 2021
4.	Удосконалення системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників через оволодіння ними сучасними інформаційними технологіями	Заступник директора з науково-методичної роботи, голови структурних підрозділів	2020 – 2024
5.	Розробка спільно з закладом вищої освіти системи оновлення й взаємоузгодження змісту перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, педагогічних працівників школи	Заступник директора з науково-методичної роботи	2020 – 2021
6.	Розробка системи вивчення якісного стану педагогічних кадрів та впровадження рейтингу науково-методичної діяльності педагогів	Заступники директора з науково-методичної та з на-	2020 – 2021

№ п/п	Заходи	Виконавці	Термін виконання
		вчальної роботи, голови структурних підрозділів, психолог	
5. Розвиток матеріально-технічної бази та інформаційного забезпечення			
1.	Забезпечення бібліотеки навчального комплексу сучасною науковою й методичною літературою	Директор, зав. бібліотекою	2020 – 2024
2.	Створення бібліотечного електронного каталогу та електронного читального залу	Зав. бібліотекою	2020 – 2021
4.	Створення Інтернет-центру	Директор	2020 – 2024
5.	Під'єднання до локальної мережі закладу вищої освіти та інших організацій	Директор, заступник директора з адміністративно-господарчої частини	2020 – 2021

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що проведене дослідження дозволило нам розробити та представити програму «Кадри», спрямовану на професійний розвиток педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти.

Список бібліографічних посилань

1. Коростельов О.О., Лодатко Є.О. Підготовка управлінських кадрів системи освіти до аналітичної діяльності. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*, 2010. Вип. 183. Ч. 1. С. 125–129.
2. Івенко А.І. Як стимулювати творчу працю вчителя? *Філософія освіти і педагогіка*, 2004. № 2. С. 100–104.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ: Ніка-Центр, 2000. 331 с.
4. Маслов В.І., Драгун В.П., Шаркунова В.В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навч. посібник для працівників освіти. Київ, 1996. 86 с.
5. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 20.10.2023).

6. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
7. Рабченко Т.С. Внутрішкільне управління: практичний посібник. Київ: Рута, 2000. 176 с.

References

1. Korostelov, O.O., Lodatko, Ye.O. (2010). Preparation of management personnel of the education system for analytical activities. *Bulletin of Cherkasy University. Series: Pedagogical sciences*, 183(1): 125–129 [in Ukr.].
2. Ivenko, L.I. (2004). How to stimulate the teacher's creative work? *Philosophy of education and pedagogy*, 2: 100–104 [in Ukr.].
3. Karamushka, L.M. (2000). Psychology of management of secondary education institutions. Kyiv: Nika Center. 331 p. [in Ukr.].
4. Maslov, V.I., Dragun, V.P., Sharkunova, V.V. (1996). Theoretical foundations of pedagogical management: a study guide for education workers. Kyiv. 86 p. [in Ukr.].
5. On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII. Retrieved 2023/10/20, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukr.].
6. Martynets, L.A. (2018). Management activity of the head of the educational institution: a study guide. Vinnytsa. 196 p. [in Ukr.].
7. Rabchenyuk, T.S. (2000). Internal school management: a practical guide. Kyiv: Ruta. 176 p. [in Ukr.].

BABENKO Svitlana

searcher of the third (educational-scientific) level of higher education,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Kyiv),
Director of comprehensive school of grades I–III No 2,
Ugledarsk city council of Donetsk region

DEVELOPMENT OF THE «PERSONNEL» PROGRAM IN AN INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Summary. The article presents the «Personnel» program in the institution of general secondary education. It was emphasized that the administration of each specific educational institution can determine what exactly needs to be improved in the personnel policy in order to create such a teacher that the time needs.

It is emphasized that today in the educational space at all levels the paradigm of personally oriented education has taken place. The implementation of new approaches to the educational process and the determination of the individual's place in it should begin with making the necessary changes to the management of the educational institution, in particular, the personnel policy of the gen-

eral secondary education institution. It has been proven that the personnel policy should ensure the professional and personal growth of all participants in the educational process, stability and comfort in all types of activities, ensuring the adaptation of the educational institution to changing conditions, determining the place of this general secondary education institution in them, and its development strategy.

It is noted that the modern school involves changing the role of the head of the administration to the role of a leader capable of creating a team to achieve the goal defined by the strategy of the educational institution. Such a leader should use the laws of synergy (the so-

called «collective wisdom»), which will make it possible to exceed the sum of the individual abilities of the members of the teaching staff, to emphasize partnership and cooperation.

It was determined that, in order to form his personnel policy, the manager must perform a number of actions that will help in determining the personnel needs of the organization, in particular, analyze two factors: strategic analysis of the external environment and strategic analysis and forecasting of the development of the educational institution. Concepts of the role of personnel in personnel management are revealed: use of labor resources, personnel management, human resources management,

human management. It has been proven that personnel innovation results in two interrelated blocks: the introduction of new elements, forms and methods into the personnel system; removing outdated elements, forms, and methods from the personnel system.

Keywords: personnel; personnel management; institution of general secondary education; personnel management; strategic management.

Одержано редакцією 22.10.2023
Прийнято до публікації 18.11.2023