

**Токар О.В.**

*Державна служба якості освіти у Полтавській області*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*«Кожен керівник і педагогічний колектив дитячого садка, його засновник мають прагнути створити якісний заклад дошкільної освіти... Це те місце, де дитина відчувається радісною і щасливою, де розвиваються і розкриваються її здібності й таланти. А це залежить від багатьох чинників: професійних працівників, які добре знають свою справу і люблять дітей, безпечного та розвивального освітнього середовища, ефективно налагодженого освітнього й управлінського процесів».*

*Руслан Гурак, голова Державної служби якості освіти України*

Сьогодні на перший план висувається успішність закладу дошкільної освіти (далі — ЗДО), яку забезпечує якість освітніх послуг. Ефективність діяльності закладу освіти дає можливість якнайповніше задовольнити потреби усіх учасників освітнього процесу —вихованців, їх батьків та працівників.

В теперішніх умовах функціонування системи дошкільної освіти створення успішного, якісного дошкільного закладу спрямоване не тільки на зовнішні процеси, а й на внутрішні. Всі батьки хочуть обрати найкращий освітній заклад і згодом не розчаруватись у своєму виборі. З іншого боку, кожен директор (завідувач) і його педагогічний колектив мріють, щоб їхній заклад виокремлювався з-поміж інших, викликав бажання влаштуватися на роботу або привести дитину саме до цього ЗДО. Проте одного бажання замало, необхідно мати чітке уявлення про сукупність умов, процедур та заходів у ЗДО, що забезпечують ефективність освітніх і управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість освітнього процесу, формування ключових компетентностей дітей раннього та дошкільного віку, сприяють професійному зростанню педагогічних працівників.

Сучасний заклад дошкільної освіти — складна система, яка динамічно розвивається і вимагає грамотного управління. Соціально-економічні умови і політичні процеси, кардинально змінили зміст управлінської діяльності в дошкільному закладі: зросла самостійність, а отже, і відповідальність керівників за результати.

Управління ЗДО є ефективним, якщо директор (завідувач) цілеспрямовано професійно удосконалює себе і паралельно своїх співробітників.

Керівник дошкільного закладу, який крокує в ногу з часом — це людина, яка чітко усвідомлює мету функціонування, розвитку і відповідного внутрішнього управління закладом, а також володіє засобами досягнення поставленої мети. Відтак, вимоги до керівника сучасного дитячого садка пов'язані зі змістом управлінської діяльності і усвідомленим розумінням конкретних управлінських функцій.

Основними напрямками діяльності директора (завідувача) закладу освіти — є організація освітнього процесу закладу дошкільної освіти та організація управлінських процесів, щодо забезпечення адміністративно — господарської роботи, дотримання норм і правил охорони праці, протипожежної безпеки, санітарно - гігієнічних норм, організація харчування дітей, забезпечення умов для систематичного підвищення кваліфікації працівників, забезпечення належного утримання приміщень і території закладу дошкільної освіти.

Важливим аспектом роботи керівника дошкільного закладу є формування стратегічного бачення розвитку закладу. Відтак, стратегічне управління закладом реалізується через два напрями — розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти та стратегічне планування. Перший дає змогу вивчати та оцінювати освітній процес та управлінські процеси як систему, а другий — визначити напрями діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективі. В успішному закладі освіти є і перший, і другий.

Одним із важливих завдань, яке покладається на керівника закладу, — є кадрова політика та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників.

Створити успішний, якісний дитячий садок за відсутності висококваліфікованих працівників навряд чи вдасться. Тому будувати кадрову політику закладу освіти слід так, щоб допомогти кожному працівнику активізувати його професійні якості, задовольнити усі запити й прагнення до саморозвитку.

При формуванні кадрового складу закладу дошкільної освіти, керівництво закладу має враховувати його специфіку, наприклад, тип та вид закладу. Для пошуку співробітників для роботи у дитячому садку директор (завідувач) дошкільного закладу може застосовувати різноманітні доступні способи. Найпопулярніший та доступний метод — пошук працівників через мережу Інтернет. Наразі є можливість скористатися великою кількістю онлайн-ресурсів працевлаштування. Більшість таких ресурсів діють на комерційній основі, тобто — беруть гроші і за розміщення вакансій, і за доступ до бази резюме. Знайти найбільш популярні ресурси легко за пошуковим запитом, наприклад, у Google з ключовими словами: «пошук роботи в освіті; вакансії та резюме для освітян». Але керівник закладу освіти може звернутися до ресурсу із запитом про безкоштовне розміщення вакансій та пошук у

базах резюме. Для цього потрібно офіційно зареєструвати заклад освіти на ресурсі і написати адміністрації сайту лист з проханням розмістити вакансії педагогічних працівників, а також надати доступ до перегляду бази даних резюме (зазвичай, вистачає 10 переглядів на добу). Окрім Інтернету для пошуку працівників відкриті й інші засоби масової інформації. Інколи їх називають просто ЗМІ. Це преса, радіо та телебачення. До преси відносяться як газети, так і журнали. Керівник закладу освіти може опублікувати повідомлення про вакансії на посади нарівні з іншими оголошеннями та рекламою або зібрані в окремому розділі, присвяченому роботі.

А також, можна запропонувати працівникам обслуговуючої сфери даного ЗДО здобути педагогічну освіту за заочною формою навчання.

Оскільки соціальні мережі бувають як загальними, так і спеціальними варто використовувати групи, присвячені пошуку або пропозиції роботи через соціальні мережі: особисті акаунти та професійні групи. Можна також шукати через професійні спільноти.

Чимало колег вже присутні у соціальних мережах, тому варто використовувати і такий спосіб пошуку. Особливо ефективним може бути розміщення оголошень про вакансії у спеціалізованих групах, які об'єднують педпрацівників та/або батьків. Так само можна це робити і на особистих сторінках у соціальних мережах керівників дошкільних закладів та працівників.

Майбутніх колег дитячого садка можливо віднайти й серед випускників педагогічних вишів. Також, одним із способів пошуку вихователів та інших педагогічних працівників – є залучення до роботи випускників педагогічних закладів вищої освіти. Налагоджена співпраця із закладами педагогічної освіти дає можливість керівнику дошкільного закладу безпосередньо спілкуватися із студентами, які приходять до закладу на практику та запропонувати працевлаштування після закінчення навчання.

Головним чинником, який ефективно впливає на роботу педагогічних та інших працівників закладу освіти — є мотивація (стимулювання). Відтак, керівник дошкільного закладу має стимулювати професійну діяльність педагогічних та інших працівників у закладі всіма актуальними, наявними в системі управління ЗДО матеріальними та моральними цінностями (заробітна плата, премії, участь в управлінні, планування кар'єри, подяки, нагороди, привілеї, пільги, статус тощо), які є актуальними для працівників.

Система стимулювання професійної діяльності може виглядати таким чином: матеріальне (грошове, негрошове) та нематеріальне (психологічне, моральне, організаційне).

Необхідно матеріальні методи заохочення поєднувати з нематеріальними. Зазвичай, у закладі освіти використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, які передбачають виплату фіксованої заробітної плати, нарахування одноразових премій та інших надбавок.

При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників. Адже кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання та освіта є запорукою того, що спеціаліст свого діла працює набагато краще: якісніше і продуктивніше невмілого працівника. Варто зазначити, що для того аби засоби мотивації були дієвими, керівнику закладу дошкільної освіти важливо організувати працю своїх працівників, координувати їх дії та забезпечувати порядок і дотримання трудової дисципліни.

В умовах сьогодення, враховуючи недостатність фінансування освіти, керівник закладу має не так багато можливостей для безпосереднього матеріального (грошового) стимулювання працівників. Однак, при такому стані організації роботи заохочення і стягнення залишаються найпоширенішими способами мотивації праці. Наприклад, премії і доплати працівникам можуть бути змінені рішенням керівника та за узгодженням профспілкової організації (у разі її існування у закладі).

Як правило, за неналежне виконання посадових обов'язків працівникові може бути оголошена догана, що у свою чергу призведе і до певних фінансових втрат (позбавлення премії, надбавки тощо).

Також, керівник закладу задля відзначення сумлінного ставлення до справи і високої результативності в роботі може застосовувати негрошове стимулювання: наприклад, проходження позачергової атестації з метою підвищення кваліфікаційної категорії та/або встановлення педагогічного звання.

До працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку (стаття 143 Кодексу законів про працю України).

В основі принципу нематеріального стимулювання лежать процедури психологічної, моральної, організаційної мотивації.

Перш за все, керівник ЗДО розуміє, що потреба кожної людини в комунікаціях і суспільстві. Психологічна мотивація повинна стати першою і головною формою не фінансованого стимулювання працівників. Формувати сприятливу атмосферу в колективі слід з урахуванням інтересів усіх працівників. Треба зазначити, що в цій формі стимулювання важливим є приклад і авторитет керівника.

Безумовно, в колективі зі сприятливою, доброзичливою атмосферою прагнення до самореалізації посилюється.

Моральна мотивація - це нематеріальна мотивація працівників, яка має на увазі, що кожен потребує поваги і визнання своїх трудових заслуг як керівництвом, так і колегами. Коли керівник визнає якісну роботу і результати, то відзначає працівників: подяками, почесними грамотами, усно хвалить співробітників, які відзначилися. Робити це краще за все у присутності колективу.

Організаційна мотивація виявляється в турботі про працівника, про те, щоб його робоче місце було організовано як слід, щоб він мав можливість харчуватися і відпочивати протягом робочих перерв.

Слід завжди мати на увазі, що керівник не тільки сам може оголосити подяку працівнику, але й зробити подання для нагородження працівника на більш високому рівні: район, місто, область тощо.

Важливим та дієвим може виявитися й організаційне нематеріальне стимулювання. Наприклад, сприяння у професійному вдосконаленні: участь у різноманітних семінарах, конференціях, заходах.

Безумовно, керівник закладу дошкільної освіти сприяє підвищенню кваліфікації педагогічних працівників.

Необхідною умовою для якісної освітньої діяльності закладу – є професійний розвиток та підтримка власної професійної траєкторії кожного педагогічного працівника.

Адміністрація закладу дошкільної освіти має враховувати потреби закладу, особливості освітньої програми, заохочувати та підтримувати методичну роботу педагогічних працівників (участь у професійних конференціях, семінарах, курсах підвищення кваліфікації у різних формах, підготовку та публікацію матеріалів за темами професійної діяльності).

Самовдосконалення та професійне спілкування керівників закладів освіти також впливає на якість освітніх та управлінських процесів у закладі дошкільної освіти.

Одним із ефективних способів підвищення професійної кваліфікації педагогічних працівників є інформаційно-комунікаційні технології, які можна успішно використовувати як в освітній діяльності педагогів, так і в управлінській, методичній роботі.

Підвищити професійний рівень педагогічного колективу можливо за умови інноваційного підходу в управлінні розвитком закладу дошкільної освіти, забезпеченні керівником таких сприятливих умов праці, які б сприяли самостійному і осмисленому навчанню, активізували і стимулювали допитливість, пізнавальні мотиви, групову самоосвіту, підтримку ініціатив і починань педагогів.

Обрані форми і методи професійного зростання, запроваджені керівником закладу, мають спонукати до неформального спілкування колег між собою, без примусу і протоколів. Доцільною і дієвою є форма інтерактивного навчання - тренінг, що дозволяє за короткий час отримати необхідні знання, вміння і навички, змінити ставлення до певних сформованих стереотипів, стимулює педпрацівників використовувати отриманий ними досвід і дає можливість створювати умови взаємодії, під час яких вони мають змогу критично аналізувати проблемні ситуації, які виникають у освітньо-виховній діяльності.

Наприклад, під час проведення тренінгу використовують такі різноманітні методи: «Методичний міст» - різновид дискусії; «Проблемний стіл» - сприяє розвитку самоосвіти, розширює і поглиблює знання; "Методичні посиденьки» - сприяє створенню довірливого психологічного клімату в колективі; «Диспут» - усний науковий спір під час обговорення якогось питання; «Мозковий штурм» - сприяє розвитку творчого мислення і в цілому підвищує рівень педагогічної майстерності; «Педагогічний аукціон» - спрямований на активний обмін новими ідеями, думками, педагогічними знахідками; «Ділова гра» - імітаційна гра, в якій відтворюється справжня діяльність конкретних працівників, дозволяє шляхом активної спільної взаємодії приймати самостійні рішення, набувати конкретних професійних умінь; «Майстер-клас» - дає можливість вчитися спостерігаючи, як майстер навчає інших; «Акваріум» - форма діалогу, коли педагогам пропонують обговорити проблему на загальній, дає змогу побачити своїх колег зі сторони.

Ще одним із способів активізації роботи щодо професійного зростання колег - є заохочення до створення різноманітних власних, методичних матеріалів та їх оприлюднення на онлайн-ресурсах закладу освіти: сайті, сторінці у соцмережах тощо.

Під час висвітлення будь-яких матеріалів керівнику та педагогічним працівникам слід приділити особливу увагу дотриманню принципів академічної доброчесності, які формуються на засадах відкритості, чесності, прозорості, толерантності та поваги до інтелектуальної праці колег (точні посилання на джерела, коректне цитування).

Отже, основою створення у закладі умов для якісної освіти є послідовне запровадження та підтримка керівником закладу педагогіки партнерства між усіма учасниками освітнього процесу. Діяльність команди організована за принципом розподілу колективної відповідальності, яку утворюють люди, які вміють і люблять працювати згуртовано задля досягнення спільної мети, підтримуючи та підбадьорюючи один одного.

### Список використаних джерел

1. «Методичні рекомендації щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти», наказ Державної служби якості освіти України від 30.11.2020 № 01-11/71
2. Електронний Порадник для директора закладу дошкільної освіти "Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти", [Електронний ресурс] / МЦФР, Режим доступу : <https://bit.ly/3jiihIM>
3. Навчальні курси для освітян [Електронний ресурс] / Студія онлайн-освіти EdEra. – Режим доступу: <https://www.ed-era.com/courses/>
4. В.Бобир, «Професійний розвиток керівника закладу дошкільної освіти», "Науковий вісник УМО «Педагогіка», №2, 2016
5. І.Сузанська, посібник "Модель сучасного керівника навчально-виховного комплексу", [Електронний ресурс] / Методпортал – Режим доступу:<http://methodportal.com/node/33732>
6. С.Яценко, «Управління формування професійної компетентності керівника закладу дошкільної освіти», журнал "Витоки педагогічної майстерності" №23, 2019
7. Онлайн-курс «Підвищення кваліфікації вчителів» [Електронний ресурс] / Платформа масових відкритих онлайн-курсівPrometheus. – Режим доступу: <https://prometheus.org.ua/courses-for-teachers/>
8. Сисоєва С.О., 2011, Інтерактивні технології навчання дорослих: навчально - методичний посібник., Київ: ЕКМО
9. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію – [Електронний ресурс] / Портал «Законодавство України» – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0564203-08>
10. А.Климчук, А.Михайлов, Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. – [Електронний ресурс] / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1, с. 218-234. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
11. Типові запитання на співбесіди під час працевлаштування в Україні [Електронний ресурс] / Портал Mojazarplata.com.ua. – Режим доступу: <https://mojazarplata.com.ua/ua/start-careery/tipov456-pitannja-na-sp456vbes456d456-pripracevlashtuvann456-v-ukran456>
12. Як знайти роботу своєї мрії [Електронний ресурс] / Платформа масових відкритих онлайн-курсівPrometheus. – Режим доступу: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/rabotaua/WORK101/2016\\_T1/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/rabotaua/WORK101/2016_T1/about)
13. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти / Г. Ю. Кравченко // Джерело педагогічної майстерності. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу (формування управлінських компетентностей): науково-методичний журнал. – Вип. 2 (54). – Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2012. – 144 ст.
14. Чередніченко Г. А. Сутність та структура управлінської компетентності керівника вищого навчального закладу / Г. А. Чередніченко, Н. Т. Тверезовська // Проблеми сучасної педагогічної освіти. – Ялта РВВ КГУ, 2011. – Вип. 31. – Ч. 2. – 2011. – С. 63 – 68.
15. Шаповал Р. В. Управлінська компетентність керівника дошкільного навчального закладу як психолого-педагогічна проблема / Р. В. Шаповал // Педагогіка та психологія: зб. наук. пр. – Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2007. – Вип.32. – С.37-42.