

УДК: 371.51

О. Боднар, к.пед.н.
м.Тернопіль

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ: СТРУКТУРА, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

***Анотація.** Розглянуто функції, класифіковано управлінські технології у структурі менеджменту педагогічного персоналу та досліджено його специфіку у порівнянні з управлінням педагогічним колективом, управлінням педагогічними кадрами, кадровою роботою.*

Ключові слова: менеджмент педагогічного персоналу, управління педагогічним колективом, управління педагогічними кадрами, кадрова робота, функції-задачі, функції-уміння, функції-дії, технології.

***Аннотация.** Рассмотрены функции, классифицированы управленческие технологии в структуре менеджмента педагогического персонала, а также исследована его специфика в сравнении с управлением педагогическим коллективом, управлением педагогическими кадрами, кадровой работой.*

Ключевые слова: менеджмент педагогического персонала, управление педагогическим коллективом, управления педагогическими кадрами, кадровая работа, функции-задачи, функции-умения, функции-действия, технологии.

***Annotation.** The functions is considered, management technologies in the management structure of pedagogical personnel is classified and its specificity of teaching staff, management of teaching staff, personnel are compared.*

Keywords: management of teaching staff, teaching staff management, management of teaching staff, personnel, functions, tasks, functions, skills, function-action technology.

Постановка проблеми. Зміна парадигм освіти та впровадження інноваційних моделей управління навчальними закладами впливає не тільки на зміст критеріїв оцінки педагогічної праці, але й на управління нею. Це, в свою чергу, вимагає глибокого вивчення теорії та практики кадрового менеджменту з метою адаптації надбань науки до практики керівництва педагогами у навчальному закладі.

Порівняно з інтенсивним розвитком та значними успіхами менеджменту персоналу в економіці, в освіті це питання розглядається переважно у системі управління школою. Актуальність дослідження проблем з управління педагогічним персоналом зумовлена підвищенням ролі людського фактору в управлінні освітою, концентрацією уваги керівників навчального закладу на

пошук інноваційних підходів до роботи з педагогами та становленням такої окремої науки, як *менеджмент педагогічного персоналу*. **Метою статті** є короткий огляд предмету менеджменту персоналу в освіті, з'ясування сутності поняття «менеджмент педагогічного персоналу», розмежування в ньому функцій, опис та класифікація управлінських технологій у системі роботи з педагогами.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні дослідженнями з методологічних, цільових та суто прикладних проблем управління педагогічним персоналом активно займаються як науковці, так і управлінці-практики. Методологічні аспекти управління педагогічним персоналом, в основному, розв'язані: структуровано принципи (І.Л. Лікарчук, Ю.А. Конаржевський), функції (В.І. Маслов), виокремлено відповідну складову професійної компетентності керівника навчального закладу (Л.І. Даниленко), систематизовано методи управління (В.С. Пікельна, Є.М. Хриков, В.С. Лазарєв, А.М. Мойсєєв), розроблено моделі оцінювання результатів діяльності педагогів (В.В. Олійник, Г.А. Дмитренко, Г.В. Єльнікова, Т.О. Лукіна, І.П. Підласий), узагальнено підходи до атестації педагогічних кадрів (М.І. Сметанський, В.П. Беспалько).

Домінантною тематикою цільових досліджень є розробка технології науково-методичної роботи з педагогами, що представлена роботами А.М. Єрмоли, І.П. Жерносека, В.В. Крижка, Є.М. Павлютенкова, Б.Л. Тевліна та ін. Сприймання педагогічних колективів як «мислячих організацій» (С.Ф. Клепко) стимулювали вивчення таких аспектів роботи з педагогами як: використання механізмів психологічного впливу (Л.М. Карамушка), впровадження інноваційних технологій в управління педагогічним колективом (Л.М. Ващенко, В.Ф. Паламарчук, М.М. Поташник), навчання педагогічного персоналу (Т.В. Рогова, Т.М. Хлебнікова), організаційна культура (О.І. Мармаза), формування психологічного мікроклімату (М.В. Молочко).

Пошук людських вимірів ефективності управління людськими ресурсами загальноосвітнього навчального закладу активізував і тематику прикла-

дних досліджень, серед яких: методичний менеджмент, портфоліо професійної кар'єри, інноваційні технології навчання педагогів, формування команди, застосування експертних та моніторингових технологій для оцінювання компетенцій вчителів тощо.

В освітньому менеджменті застосовують такі поняття: *управління педагогічним колективом, управління педагогічними кадрами, кадрова робота*. Тобто, для означення сукупності педагогів загальноосвітнього навчального закладу вживаються терміни *педагогічний колектив, педагогічні кадри, педагогічні працівники*. Кожен з цих термінів досліджений та має свою специфіку. Зокрема педагогічний колектив різниться соціальною консолідуючою ознакою, поняття педагогічні кадри – професійною, педагогічні працівники – законодавчою. На нашу думку, *педагогічний персонал* загальноосвітнього навчального закладу – це група вчителів з відповідною фаховою освітою, сформована на основі штатного розкладу, з метою надання навчальним закладом освітніх послуг відповідно до діючих стандартів освіти, головний інтелектуальний ресурс освітньої організації. Перевагами цього терміну є орієнтація на ресурсний та персональний (особистісний) характер штатного складу організації.

Якщо врахувати сучасні концепції розвитку управління людськими ресурсами та появу нової професії на ринку праці HR-менеджерів, то можна стверджувати про доцільність застосування й такого поняття як *менеджмент педагогічного персоналу*, який трактуємо як інтегрований процес цілепокладання й вирішення освітніх завдань загальноосвітнього навчального закладу, зорієнтований на пошук оптимальних шляхів використання інтелектуального та особистісного потенціалу педагогів. У табл. 1 розглянуто відмінність структури об'єктів у системі роботи з педагогами у навчальному закладі.

Таблиця 1

Порівняння специфіки об'єктів у системі роботи з педагогами

Менеджмент	Управління	Управління педагогічни-	Кадрова робота у
-------------------	-------------------	--------------------------------	-------------------------

педагогічного персоналу	педагогічним колективом	ми кадрами	навчальному закладі
<i>Здійснюється на основі:</i>			
<i>оптимізації основних видів діяльності педагогів та застосування мистецтва управлінського впливу.</i>	<i>організації основних напрямків роботи з педагогами.</i>	<i>врахування нормативно-правових державних законодавчих норм кадрової роботи в освіті.</i>	<i>регіональної кадрової політики, статусу й специфіки навчального закладу.</i>
<i>Структурні компоненти об'єктів</i>			
Прогнозування й реалізації кадрової політики. Трансформація педагогічного персоналу у педагогічний колектив.	Управління професійним становленням педагога.	Планування роботи з педагогічними кадрами на певний термін, визначення пріоритетних цілей.	Визначення потреб навчального закладу в педагогічних кадрах.
Узгодження цілей діяльності педагогів з цілями розвитку навчального закладу.	Управління науково-методичною роботою.	Організація роботи з педагогічними кадрами (розподіл навантаження, тарифікація, режим роботи, організація робочого місця тощо).	Пошук кадрів необхідної кваліфікації.
Оцінки діяльності і атестації педагогів. Застосування механізмів експертизи та моніторингу для оцінювання професійних компетенцій вчителя.	Управління організаційною діяльністю педагогів.	Контроль за діяльністю педагогічних кадрів.	Формування кількісного і якісного складу педагогічного та обслуговуючого персоналу. Стабілізація педагогічного персоналу.
Орієнтації на заохочення й професійне зростання за результатами праці і ціннісних особистісних рис педагогічного працівника.	Управління комунікативними зв'язками в колективі.	Корегування (внесення коректив) у діяльність педагогічних працівників.	Налагодження зв'язку зі службами працевлаштування.
Планування трудової кар'єри педагога.	Управління урочною та позакласною діяльністю.	Нормування діяльності педагогічних працівників (розподіл посадових обов'язків, інструктаж, навчання тощо).	Розстановка кадрів та розподіл посадових обов'язків.
Формування іміджу педагога. Забезпечення сприятливого мікроклімату.	Управління рефлексивною діяльністю вчителів.	Прогнозування матеріальних, інтелектуальних, соціальних потреб педагогічних працівників	Оплата і стимулювання праці, системи матеріальної і моральної зацікавленості.
Адаптація педагогічного персоналу. Профілактика професійного вигорання вчи-	Управління інноваційною діяльністю.	Педагогічний аналіз ефективності та результативності розміщення та комплектації педагогічних праців-	Формування резерву керівних кадрів.

теля.		ників.	
Соціальне партнерство з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування.	<i>Управління конфліктами у педагогічному колективі.</i>	<i>Стимулювання трудової діяльності педагогів.</i>	Ведення кадрової документації
Самоменеджмент педагога (наукова організація праці, самоосвіта, проектування своєї діяльності, рефлексування).	<i>Управління ате-стацією педагогів.</i>	<i>Моніторинг ефективності педагогічної діяльності.</i>	Контроль за дотриманням законодавчо закріплених прав та обов'язків педагогічних працівників.
Виховання лідерів та формування команди однодумців.	<i>Управління консолідацією колективу.</i>	<i>Інформаційне забезпечення роботи педагогічних працівників.</i>	Дисципліна праці.
Презентації досягнень педагогічного персоналу.	<i>Управління соціальним розвитком.</i>	<i>Моделювання педагогічної діяльності вчителів.</i>	Реклама кадрової діяльності організації.

Управління, за В.І.Масловим, є сукупністю взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети [9, 26]. Окрім класичних функцій (планування, організація, контроль і коригування) нині науковці визнають появу цілої низки модернізованих функцій: критеріального моделювання, кооперації та самоспрямування дій (Г.В. Єльнікова [3]), організаційно-регулятивні, оціночно-коригуючі (В.І. Маслов [10]), педагогічний аналіз (Ю.К. Конаржевський [7]), функції корпоративної культури (О.І. Мармаза [9]) та ін.

Менеджмент розглядають як науку, мистецтво й управлінську діяльність. Якщо спиратись на цю тріаду, в менеджменті можна виділити такі групи функцій: з точки зору науки – функції-задачі, з точки зору мистецтва – функції-уміння, й, беручи до уваги діяльнісну ознаку, функції-дії. Приклади розмежування таких функцій відображено у табл. 2.

Таблиця 2

Розмежування функцій менеджменту педагогічного персоналу

Менеджмент персоналу як:		
наука ↓ функції-задачі	мистецтво ↓ функції-уміння	діяльність ↓ функції-дії
<ul style="list-style-type: none"> – дослідження методологічних засад та структуризації менеджменту педагогічного персоналу; – аналіз та теоретичне обґрунтування практичного досвіду; – прогнозування управлінських задач; – пошук нових концепцій та ідей; – розробка ергономічних показників педагогічної праці; – моделювання процесів ефективності педагогічної праці; – оцінка інтелектуальної власності вчителя; – дослідження факторів мотивації педагогічної праці тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – психологічне налаштування педагогів на пошук креативних ідей; – ініціювання педагогічних нововведень; – стимулювання педагогічного пошуку; – передбачення наслідків управлінських рішень; – моделювання педагогічних ситуацій; – прийняття оригінальних рішень; – підбір для кожного педагога механізмів емоційного впливу; – формування ефективних комунікативних зв'язків у педагогічному колективі; – згладжування конфліктних ситуацій тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – планування кадрових потреб; – прогнозування кадрової політики; – комплектування педагогічних кадрів; – розстановка; – регулювання трудових відносин; – ротація кадрів; – розробка посадових інструкцій; – ведення кадрового документування; – організація педагогічної діяльності; – застосування механізмів контролю; – департаменталізація праці тощо.

Оскільки, як зауважує В.І.Маслов, функції управління повинні виконуватись взаємопов'язано, а не автономно, не ізольовано одна від одної, то поділ функцій менеджменту педагогічного персоналу є досить умовним. Кожна з функцій здійснюється на основі застосування технологій. Тому управлінські функції називають технологічними.

Загальновідомо, що управління педагогічним персоналом здійснюється на двох рівнях: управління колективною діяльністю та діяльністю кожного вчителя зокрема. Однак технології керівництва педагогічним персоналом суттєво не відрізняються. Їх можна класифікувати наступним чином:

- за порядком, регламентацією виконання процесу управління: лінійні, пошукові; технології управління за відхиленням, за результатами, за цілями, за ситуацією;

– *за складністю та характером управлінського впливу: багатоланцюгові* (використання серії взаємопов'язаних задач, які виконуються послідовно); *посередницькі* (надання послуг одними педагогами іншим щодо вирішення конкретних завдань); *індивідуальні* (з конкретизацією прийомів, навичок і послуг щодо кожного вчителя);

– *за організаційно-кадровим аспектом: кадрового планування; оптимізації кількості та структури педагогів; регулювання трудових відносин; розробки правил прийому, розстановки і звільнення педагогічних працівників; структурування праці вчителя: змісту, організації, посадових обов'язків; оптимізації робочого часу управління педагогічним навантаженням тощо;*

– *за структурно-функціональними параметрами: технології планування, організації, контролю, коригування, прогнозування, стимулювання, моделювання, прийняття управлінських рішень, самоменеджменту;*

– *за засобами інноваційного менеджменту: маркетингові, інжинірингові (проектно-консультативні послуги), реінжинірингові (технології кардинальних змін в умовах кризи чи розвитку), бенчмаркінгові (впровадження педагогічного досвіду використання інновацій); бренд-стратегічні (просування педагогічних інновацій на ринку освітніх послуг), фронтування (захоплення ринку освітніх послуг та відстоювання своїх позицій);*

– *за інноваційним компонентом: особисто зорієнтовані, інтерактивні, проектні, парсипативні, інформаційні, мультимедійні, технології порт фоліо;*

– *за культурологічним чинником: формування корпоративної культури педколективу, узгодження комунікативних зв'язків, моделювання організаційної культури навчального закладу;*

– *за соціальною складовою: технології підвищення життєвої активності та соціально-адаптивних можливостей людини, кризової психології, відстеження суспільних настроїв, прогнозування соціальних потреб, управління конфліктами;*

– за діяльнісним аспектом: організаційно-реагуючі, професійно-продукуючі, регулятивно-корекційні, мотиваційно-стимулюючі, психологічно-налаштовуючі;

– за дидактичною спрямованістю: дистанційні, очні, самоосвіти.

Кожна з цих загальних технологій включає часткові технології, які в свою чергу, представлені відповідними процедурами та алгоритмами, що дозволяє впорядкувати окремі дії та кроки з метою оптимізації інтелектуальних, моральних та матеріальних затрат при використанні трудової активності педагогічного персоналу.

Висновки з дослідження й перспективи подальших розвідок з цього напрямку. Отже, менеджмент педагогічного персоналу сьогодні відокремлюється як окрема наукова галузь зі своєю методологічною, методичною, ієрархічною, нормативно-правовою складовими. Порівняння специфіки об'єктів у системі роботи з педагогами направлене не тільки на розрізнення понять *управління педагогічним колективом, управління педагогічними кадрами, менеджмент педагогічного персоналу, кадрова робота*, а й, навпаки, на інтеграцію всіх видів управлінського впливу. Запропонована класифікація технологій менеджменту педагогічного персоналу орієнтує на подальшу розробку методологічного та методичного забезпечення цих технологій для підвищення ефективності керівництва педагогами.

Література

1. Атестація і самоатестація загальноосвітніх шкіл / [М.І. Сметанський, В.М. Галузьяк, М.І. Слободянюк, В.І. Шахов].– Вінниця : Книга-Вега, 2002.– 320 с.
2. Дмитренко Г.А., Олійник В.В., Ануфрієва О.Л. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : Навч.-метод. посіб. / Г.А. Дмитренко, В.В. Олійник, О.Л. Ануфрієва – К., 1996. – 84 с.
3. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – К. : ЦППО АПН України, 2002. – 133 с.
4. Єрмола А.М., Василенко О.М. Технологія організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами : Наук.-метод. посіб. / А.М. Єрмола, О.М. Василенко. – Харків : Курсор, 2006. – 312 с.
5. Жерносек І.П. Організація науково-методичної роботи в школі / І.П. Жерносек. – Х. : Вид. група «Основа», 2006. – 128 с. – (Б-ка журналу «Управління школою»; Вип. 9(45))
6. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : Навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

7. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М. : Центр “Педагогический поиск”, 2000. – 224 с. – (Приложение к журналу “Завуч”).
8. Лікарчук І.Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту [Електронний ресурс] / І.Л. Лікарчук // Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.
9. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).
10. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : Навч. посіб. / В.І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 134 с.
11. Молочко М.В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі // Рідна школа. – 2004. - № 4. – С. 52-53.
12. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи // Управління школою. - 2003. - Берез. (№ 7). - С. 2-4.
13. Пікельна В.С. Управління школою. У 2-х ч. / В.С. Пікельна– Х. : Основа, 2004. – Ч. I. – 112 с. – (Б-ка ж. “Управління школою”); Вип. 6 (18).
14. Рогова Т. В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи : Монографія / Т. В. Рогова; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. – Харків : Нове слово, 2006. - 299, [1] с.
15. Хлебнікова Т.М. Ділова гра як метод активного навчання педагога : Навч.-метод. посіб. для викладачів, слухачів ІПО, директорів шкіл, керівників РУО / Т.М. Хлебнікова. – Х. : Видавнича група “Основа”, 2003. – 80 [1] с.
16. Хрыков Е.Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е.Н. Хрыков. – Луганск, 1999. –118 с.