**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДОШКІЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

* 1. **Поняття «управління персоналом»**

**Сьогодні значну увагу вчені приділяють вивченню та дослідженню методів управління персоналом. Ця тема є дуже актуальною, оскільки від процесів управління залежить успіх та діяльність компанії вцілому. Управління персоналом** в освіті – це цілеспрямована діяльність, спрямована на ефективне використання людських ресурсів у навчальних закладах. Воно охоплює всі аспекти взаємодії з педагогічними працівниками, адміністративним персоналом та іншими співробітниками, починаючи від підбору кадрів і закінчуючи їхнім звільненням. **Головна мета** управління персоналом в освіті – забезпечити оптимальні умови для роботи педагогічних працівників, які сприятимуть підвищенню якості освітнього процесу та досягненню стратегічних цілей навчального закладу.

Поняття "управління персоналом" дійсно є багатогранним і неоднозначним. Різні автори та наукові школи пропонують свої інтерпретації цього феномену, що обумовлено складністю самого об'єкта управління – людини, а також постійною еволюцією організацій і суспільства в цілому.

Основні завдання управління персоналом в освіті полягає у визначенні потреби в кадрах, розробка штатного розпису, прогнозування кадрів; розробка вимог до кандидатів, проведення співбесід, оцінка професійних і особистісних якостей; адаптація нових співробітників: ознайомлення з особливостями роботи в закладі, надання необхідної інформації та підтримки тощо.

Специфіка педагогічної праці полягає у високій відповідальності, творчому характері, постійному самовдосконаленню. Деякі дослідники ототожнюють ці поняття, зокрема Б.З. Зельдович [14, с. 9], Р.Б. Казначевська [16, с. 21], З.П. Румянцева, М.А. Саломатін, Р.З. Акбердін [21, с. 13] та ін.). Однак є й інші науковці, яких можна вважати прихильниками другого підходу, який розмежовуєці категорії, вважаючи «управління» значно ширшим поняттям відносно «менеджменту» (В.О. Кравченко [18, с. 6], Л.С. Шевченко [20, с. 7], С.І. Михайлов [23, с. 5], Г.В. Атаманчук [2, с. 18] та ін.). Основні наукові погляди зібрано у таблиці (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1.

**Наукові погляди на визначення поняття «управління»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Автор та його праця | Визначення |
| 1 | П. Друкер | Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [22, с. 38] |
| 2 | В.О. Кравченко | Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [18, c. 6] |
| 3 | В.Т. Шатун | Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [37, с. 8] |
| 4 | Р. Домінік, С. Даніель | Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [12, с. 39]. |

### Основні цілі управління персоналом:

* **Забезпечення організації кваліфікованим персоналом, що передбачає** підбір, найм, адаптацію нових співробітників, а також розвиток наявних кадрів.
* **Підвищення ефективності праці, яке д**осягається за рахунок створення сприятливих умов праці, мотивації, оцінки результатів діяльності та впровадження систем винагород.
* **Збереження персоналу, що** передбачає створення лояльності до компанії, зниження плинності кадрів та запобігання конфліктним ситуаціям.
* **Розвиток організаційної культури через ф**ормування спільних цінностей, норм поведінки та мікроклімату в колективі.

### Основні функції управління персоналом:

1. **Планування через в**изначення потреби в персоналі, розробка кадрової політики, прогнозування кадрових потреб.
2. **Набір і відбір персоналу через п**ошук кандидатів, проведення співбесід, оцінка професійних і особистісних якостей.
3. **Оцінка та адаптація персоналу, в**изначення рівня професійної компетентності, потенціалу розвитку, відповідності займаній посаді.
4. **Розвиток персоналу через п**роведення тренінгів, семінарів, навчання, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійного зростання.
5. Створення системи стимулів, заохочень, яка б спонукала працівників до ефективної роботи.
6. Розробка системи оплати праці, яка б відповідала ринку праці та мотиваційним потребам співробітників.
7. Надання соціальних гарантій, організація відпочинку, покращення умов праці.

Майкл Армстронг, видатний британський автор по менеджменту [31, с. 18]. виділяв в управлінні персоналом декілька важливих аспектів:

1. Управління персоналом розглядається не як сукупність рутинних операцій, а як невід'ємна частина загальної стратегії організації. Це означає, що всі кадрові рішення повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями компанії.

2. Армстронг підкреслює, що люди є найціннішим активом організації. Це означає, що до персоналу слід ставитися не як до ресурсу, а як до партнера, інвестиції в якого обов'язково окупаються.

3. Ефективність організації залежить як від індивідуальних досягнень кожного співробітника, так і від їхньої злагодженої роботи в команді.

4. Управління персоналом розглядається як інструмент, який дозволяє компанії досягти стійкої конкурентної переваги на ринку.

Визначення Армстронга має ряд важливих наслідків для практичної діяльності, зокрема інтеграція управління персоналом в загальну стратегію: Кадрові рішення повинні прийматися з урахуванням стратегічних цілей компанії. Компанії повинні постійно інвестувати в навчання і розвиток своїх співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію і мотивацію. Для досягнення високих результатів необхідно створити в компанії атмосферу довіри, взаємоповаги і підтримки. Оцінювати ефективність роботи персоналу необхідно не тільки за формальними показниками, але й за результатами, які досягаються.

Управління персоналом повинно бути гнучким і адаптуватися до змін зовнішнього середовища і внутрішніх потреб компанії. Визначення Армстронга доповнює і розвиває інші підходи до розуміння управління персоналом. Наприклад, воно підкреслює стратегічний характер цього процесу, що відрізняє його від більш вузького розуміння управління персоналом як сукупності рутинних процедур. Американські Дослідники з менеджменту, Джордж Мілкович та Джон Бодро, запропонували розглянути процес управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [31, с. 17].

Замість того, щоб сприймати управління персоналом як сукупність рутинних процедур (набір, оцінка, звільнення тощо), автори підкреслюють його динамічний і стратегічний характер. Серед ключових моментів:

1. Управління персоналом – це не статичний стан, а постійний процес прийняття рішень. Кожне рішення, від найму нового співробітника до розробки системи винагород, впливає на ефективність організації.

2. У центрі уваги – люди. Будь-які дії в рамках управління персоналом спрямовані на встановлення, підтримку і розвиток ефективних робочих відносин.

3. Вплив на ефективність прийнятих рішень, спрямованих на підвищення ефективності як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Культура компанії значно впливає на відносини з персоналом. Мотивація – ключовий фактор підвищення продуктивності праці. Інвестиції в розвиток співробітників – це інвестиції в майбутнє компанії.

Різноманітність підходів українських науковців до тлумачення "управління персоналом"слушно відображає загальну тенденцію в галузі менеджменту. Визначення управління персоналом від відомих українських науковців В.А. Рульєва, С.О. Гуткевич та Т.Л. Мостенської є досить вичерпним і охоплює ключові аспекти цього процесу:

* 1. Управління персоналом – це не сукупність ізольованих дій, а взаємопов’язана система заходів, яка охоплює весь життєвий цикл працівника в організації.
  2. Відтворення кадрів передбачає не лише наймання нових співробітників, а й підтримання існуючого штату через навчання, розвиток, мотивацію та створення сприятливого робочого середовища.
  3. Ефективне використання кадрів — це максимальне використання потенціалу кожного працівника для досягнення цілей організації.
  4. Управління персоналом стосується не лише керівників, а й усіх рівнів організації.
  5. Це процес, який спрямований на досягнення поставленої мети, а всі дії в рамках управління персоналом повинні бути спрямовані на реалізацію загальних цілей організації [29, с. 12].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [19, c. 16].

* 1. **Психологічні особливості праці педагога дошкільної освіти**

Робота педагога дошкільної освіти вимагає не лише глибоких знань у галузі педагогіки та психології, а й особливих особистісних якостей. Серед основних психологічних особливостей роботи педагога в освітньому закладі варто виділити наступне:

1. Емоційна стабільність і стійкість. Педагог постійно взаємодіє з дітьми, які мають різний темперамент і емоційний фон. Здатність зберігати спокій, терпіння та позитивний настрій у будь-якій ситуації є ключовою.
2. Емпатія через здатність співпереживати, розуміти почуття та потреби дітей – це основа ефективної взаємодії. Емпатія допомагає вихователю побудувати довірчі стосунки з кожною дитиною.
3. Комунікабельність та вміння спілкуватися з дітьми, батьками та колегами – невід’ємна частина роботи педагога. Чітка, зрозуміла мова, вміння слухати та висловлювати свої думки – важливі навички [21, 536 с.]
4. Робота з дошкільнятами вимагає постійного пошуку нових форм і методів навчання та виховання. Креативність допомагає створювати цікаві та розвиваючі заняття.
5. Виховання дітей – це тривалий процес, який потребує багато терпіння. Педагог повинен бути готовий до того, що результати його роботи будуть помітні не відразу.
6. Відповідальність за фізичне та психологічне здоров’я дітей, за їхній розвиток і підготовку до школи.
7. Здатність швидко адаптуватися до змін, нестандартних ситуацій та індивідуальних потреб кожної дитини – важлива якість педагога.

Суспільство ставить до вихователів високі вимоги, що може створювати додатковий тиск. Робота з великою кількістю дітей з різними характерами і темпераментами може бути складною. Саме тому варто виділити особливі аспекти роботи педагога (див.табл.1.2.).

Таблиця 1.2

**Психологічні аспекти роботи вихователя**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспект роботи | Позитивні аспекти | Можливі труднощі | Рекомендації |
| Взаємодія з дітьми | Створення емоційного зв'язку | Різні темпераменти дітей | Індивідуальний підхід, різноманітні форми роботи |
| Взаємодія з батьками | Спільна робота над розвитком дитини | Різні очікування та вимоги батьків | Регулярна комунікація, батьківські збори |
| Робота в колективі | Командна робота, обмін досвідом | Конфліктні ситуації | Створення сприятливого мікроклімату |
| Емоційне навантаження | Можливість самореалізації | Емоційне вигорання | Техніки релаксації, самодопомога |
| Професійний розвиток | Постійна самоосвіта | Відсутність можливостей для підвищення кваліфікації | Самостійне навчання, участь у семінарах |

Взаємодіючи з дорослими, діти засвоюють соціальні норми, вчаться спілкуватися, співпрацювати та вирішувати конфлікти. Гра, спілкування та різноманітні види діяльності стимулюють розвиток мислення, пам'яті, уваги та уяви. Відчуття безпеки, розуміння та підтримки з боку дорослого допомагають дитині формувати позитивну самооцінку та емоційну стійкість. Взаємодія вихователів з батьками - це партнерство, спрямоване на створення єдиного освітнього простору, де дитина отримує послідовну підтримку і розвивається гармонійно [22, 215 с.].

Реформа освіти висуває нові вимоги до дошкльних закладів освіти та школи, змінюючи цілі, завдання, зміст і методи навчання і виховання. Ці зміни та постійно зростаючі вимоги суспільства до освіти розширюють функції закладв освіти та роль педагога. Це підготовка до життя в суспільстві через здійснення навчально-виховного процесу. Часто кажуть, що якість освіти залежить від вихователів та їхньої кваліфікації, професійних знань, умінь і відданості. Роль педагогічних компетенцій особливо важлива в навчальному процесі. Знайти єдине визначення поняття «компетентність» нелегко.

Компетенції - це всі пов'язані з роботою риси особистості, знання, навички, досвід і цінності, на які людина покладається, щоб добре виконувати довірену роботу. Компетентність іноді називають «властивістю особистості», оскільки, формуючи її, кожна людина спочатку отримує конкретні знання та навички в даній галузі, а потім, вдосконалюючи їх, доповнює їх такими факторами, як особистісні характеристики та ставлення. Цей аспект визначає індивідуальний характер наявних компетенцій [23, с.275].

Тому педагогічніі компетенції не є «даром природи», вони набуваються в процесі навчання та набуття професійного досвіду. Тут також хотілося б наголосити, що не слід ототожнювати компетенції та кваліфікацію. Говорячи про компетенції, ми також можемо виділити кваліфікації (які ми можемо документально підтвердити: дипломи, відзнаки, сертифікати тощо). Бути компетентним – це бути спеціалістом у своїй справі, вміти щось робити незалежно від обставин. Ми не завжди можемо це задокументувати. Експерти виділяють три форми компетенції:

1) **фахові компетенції ,** які включають: основні знання та вміння в галузі предмета, що викладається, набуті шляхом: подальшої освіти, читання фахової літератури, участі в конференціях, курсах, тренінгах, семінарах тощо, професійних контактів.

У цьому відношенні некомпетентний вихователь - це той, хто:

* не знає того, чого не знає;
* боїться запитати того, хто знає;
* не хоче розвиватися;
* упевнений у своєму всезнайстві.

(не соромно чогось не знати, соромно не спробувати це змінити)

**2) педагогічні компетенції,** які ми також набуваємо під час навчання та всіх форм додаткової освіти, але це суто теоретичні знання, перевірені та розширені під час професійної роботи [25, с.275]. Це знання та навички щодо:

* планування та організація роботи, конструювання занять;
* конкретизація цілей, які педагог ставить перед дітьми;
* якість освітнього процесу;
* організація та проведення занять відповідно до припущень;
* використання форм і методів, що спонукають до активної навчальної діяльності;
* використання додаткових засобів навчання, в тому числі сучасних:

аудіовізуальні засоби, відеоказкина моніторах, інтерактивні дошки.

**3) психологічні компетенції** (найбільш індивідуальні, яких найважче досягти) - це вміння мотивувати та надихати до навчання, інтегрувати їх у команди,

Психологічні компетенції включають:

а) позитивне ставлення до інших, а також до себе:

- надання права на помилку;

- повага до інших;

- ставлення до них так, як би ми хотіли, щоб ставилися до нас, культура, добровиховання (відсутність поваги до дітей може викликати у них страх і агресію);

- підтримання здорового співвідношення між негативною та позитивною самооцінкою (10%-оцінка їх характеристика негативна, 90% - оцінка характеристик позитивна);

- оптимізм і життєрадісність (найбільш ціновані дітьми риси вихователя)

- знання про свої сильні сторони;

- похвала за досягнення (похвала властива людям, які мають позитивне ставленнясобі);

- скорочення дистанції (часто сприймається як підрив авторитету, але тільки коли це неправда) [26, с.376].

б) здатність уникати найпоширеніших перебоїв у спілкуванні:

- не вживати незрозумілих слів;

- врахування можливості втоми;

- уникнення протиріч між мовою тіла та словами (в 5 разів більше інформації спілкуватися за допомогою мови тіла, а не через вербальне спілкування).

Однією з багатьох проблем в освіті є підтримка належних стосунків між дітьми, вихователями та батьками. Це питання є важливим у контексті змін, які відбуваються в дошкільному закладі освіти внаслідок освітньої реформи.

* 1. **Мотивація праці педагогів**

Мотивація педагогів у дошкільному закладі вимагає комплексного підходу. Забезпечення високого рівня мотивації педагогів є одним з ключових факторів успішного функціонування дошкільного закладу та забезпечення якісної освіти для дітей. Це не просто бажання працювати, а комплекс внутрішніх і зовнішніх стимулів, які підтримують ентузіазм, креативність та прагнення до самовдосконалення. Динамічно мінливий світ вимагає безперервного та ефективного реформування освітніх систем, інновацій та креативності у навчанні, відходу від передачі знань учням на користь навчання індивідуалізованих дій, запитів, досліджень, створення та розвитку практичних навичок. Директор дошкільного закладу має усвідомлювати, що становлення інформаційного суспільства ставить перед педагогічним колективом нові завдання та нові ролі у вихованні дітей. Критерії оцінки та якості освітнього процесу (додаток А) визначають базові аспекти освіти, тому в управлінні колективом з вихователіа варто використовувати управлінські прийоми, які підвищать відданість та ефективність працівників.  Сучасний заклад дошкільної освіти стикається з необхідністю адаптації до вимог і викликів, що виникають у зв’язку з явищами сучасної реальності, такими як динамічний розвиток знань і технологій, глобалізація людських контактів, економічні, соціальні та культурні зміни в нашій країні, поява нові сфери професійної діяльності [29, с.666].Розгляднмо детальніше з допомогою таблиці (див.табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Методи мотиваці персоналу**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Метод мотивації | Опис | Переваги | Можливі недоліки |
| 1 | Матеріальна мотивація | Заробітна плата, премії, бонуси, оплата навчання, матеріальна допомога. | Конкретна, вимірювана, стимулює досягнення конкретних результатів. | Недостатньою для довгострокової мотивації, може призвести до конкуренції між педагогами. |
| 2 | Соціальна мотивація | Визнання заслуг (подяки, грамоти), підвищення в посаді, участь у професійних спільнотах, делегування повноважень. | Підвищує соціальний статус педагога, сприяє розвитку почуття приналежності до колективу. | Може бути суб'єктивним, якщо критерії оцінки не прозорі. |
| 3 | Мотивація професійного розвитку | Надання можливостей для підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, створення творчих груп. | Сприяє професійному зростанню, підвищенню компетентності, задоволенню від роботи. | Може вимагати значних фінансових затрат. |
| 4 | Мотивація змістом роботи | Цікаві проекти, різноманітні форми роботи з дітьми, у6часть у розробці програм. | Збільшує задоволеність роботою, стимулює творчість. | Може бути складно реалізувати за обмежених ресурсів. |
| 5 | Психологічна мотивація | Створення позитивного психологічного клімату в колективі, підтримка, довіра, повага до особистості педагога. | Сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню лояльності до організації. | Вимагає високої комунікативної компетентності керівника. |

Відкрите навчальне середовище вимагає від персоналу дошкільних навчальних закладів відігравати активну роль шляхом: розробки стратегічного підходу; перетворення закритих закладів на мережеві навчальні спільноти та винагорода вихователів за інноваційні підходи до навчання. Лідерство має йти рука об руку з організаційними змінами та планами інституційного розвитку[33, с.116].

Слід також підкреслити, що особливу роль у мотивації вихователів відіграють люди, які є природними лідерами цифровізації. Саме лідери та новатори використовують ефективні презентації та організовують демонстраційні заняття, щоб заохочити інших до участі в навчанні. У рамках свого педагогічного контролю директор дошкільного закладу заохочує інших вихователів розвиватися в цьому напрямку. Самі педагоги також можуть взяти на себе роль лідерів цифровізації. Проведення занять на платформі, створення привабливих мультимедійних матеріалів чи організація тренінгів мотивують інших вихователів до дій.

У процесі мотивації використовується кілька мотиваційних теорій і моделей, які зросли з розвитком глобальної економіки та дослідженнями людського капіталу. Деякі з них, хоч і критикуються, все ж використовуються спеціалістами з менеджменту для створення мотиваційних систем. Найвідоміші мотиваційні теорії.

Теорія потреб Абрахама Маслоу - рушійною силою людської діяльності є задоволення потреб, які Маслоу ієрархізував у вигляді п'ятирівневої піраміди:

* фізіологічні потреби,
* потреба в безпеці,
* потреба належати,
* потреба в повазі, потреба в самореалізації.

Відповідно до ієрархії груп потреб, прийнятої А. Маслоу, людина може задовольнити свої потреби в даний момент лише в певній послідовності, тобто від фізіологічних до самоактуалізації. Тільки після задоволення нижчої потреби можна переходити до задоволення вищої потреби. Найнижча незадоволена потреба стає домінуючою і мотивує поведінку, спрямовану на її задоволення. Лише після задоволення цієї потреби відбувається перехід до наступного в ієрархії, який у свою чергу стає мотиватором дії [34, с.312].

Маслоу стверджував, що лише незадоволені потреби спонукають до дії та можуть викликати тенденцію до певної поведінки. Він також вважав, що єдиною потребою, яка ніколи не може бути повністю задоволена, є потреба в самореалізації. Одним із основних напрямків теорії потреб А. Маслоу є те, що вона була розроблена на теоретичних засадах без емпіричного підґрунтя. Дослідження, проведені для його перевірки, не довели правильності тез і припущень, прийнятих А. Маслоу.

- Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, який на основі досліджень виділив два виміри факторів, що впливають на рівень мотивації, тобто фактори гігієни та мотиватори. До перших належали, наприклад, належні стосунки з керівництвом, умови праці, винагорода та гарантія роботи, організаційна політика. Вони можуть мати більший вплив на незадоволеність працівників роботою, ніж на їхнє задоволення. Покращення або збільшення цих факторів спричиняє короткочасне підвищення задоволеності, оскільки через деякий час вони стають нормою (наприклад, підвищення зарплати мотивує працювати лише на короткий період, після чого стає належною частиною зарплати). Якщо гігієнічні фактори присутні на недостатньому рівні, вони викликають велике незадоволення роботою. Тоді другий тип факторів також має послаблену спонукальну функцію.

Мотиватори мало пов'язані з заробітком і статусом працівника, які грунтуються на можливості професійних досягнень, визнання, цінності самої роботи, відповідальності, просування по службі і професійного розвитку. Однак слід пам'ятати, що використання лише одного виміру мотивації співробітників не принесе хороших результатів. Відсутність мотивації до роботи, варто починати з усунення демотивуючих факторів (наприклад, неправильне керівництво, система винагороди, відсутність підтримки з боку керівника, поведінка, відсутність стабільності) і лише після їх усунення вводити мотиваційні фактори (наприклад, хороша атмосфера на роботі, незалежність і відповідальність за власну роботу, оцінка відданості, підвищення кваліфікації, гарантія роботи) [37,c.560].

**Щоденна мотивація вихователів може виявлятися в різних аспектах, зокрема через:**

* індивідуальний підхід до педагога, враховуючи його кваліфікацію, коло обов’язків та схильності;
* виявляти повагу і вдячність;
* відгуки про роботу;
* зміцнення позитивної поведінки;
* інтерес до потреб вихователів;
* прояв довіри, відкритість до повідомлених питань, побудова партнерства, наприклад, висловлюючи побажання на свята, іменини, ювілеї тощо;
* інформування про нові стратегії;
* організація роботи таким чином, щоб надати вихователям відчуття волі, свідомої участі та відданості;
* створення відчуття зв’язку з командою колег і роботою, надихаючи на зустрічі для формування команди, відзначаючи успіхи роботи;
* підтримка нових ідей та ініціатив, захист індивідуальності вихователя;
* визначення завдань і способів їх виконання, а також методів самоконтролю успішності;
* створення умов для участі вихователів у прийнятті рішень, зокрема тих, що їх стосуються (наприклад, положення про надання мотиваційних надбавок), дотримання встановлених положень щодо вихователів;
* створення органзацйно-педагогчних умов для професійного розвитку (підвищення кваліфікації, атестації);
* проведення надійної та справедливої ​​оцінки роботи.

Одним з важливих методів мотивації в умовах війни є психологічна мотивація. Створення позитивного психологічного клімату в колективі, направленого на зниження стресу, підтримка, довіра, лояльність, повага до особистості педагога, а особливо захищенність – наявність місць для укриттів в періоди тривог, наявність генераторів для наявності світла та для роботи з дітьми та цифровими пристроями.

Також важливою на сьогодення в умовах інфляції, яка стрімко зростає, є фінансова мотивація в дошкільному закладі. Фінансова мотивація в дошкільному закладі дуже обмежена, але саме цей аспект є одним із найбільш мотивуючих. Тому потрібно шукати можливості для перекриття іншими методами, зокрема:

* повага директора до встановлених правил щодо вихователів;
* нагородження вихователів відзнаками директора школи та зовнішніми відзнаками, а також мотиваційними надбавками;
* призначення надурочних годин та годин заміни вихователям;
* підтримка їх у процедурі професійного просування, що веде до підвищення винагороди;
* фінансування підвищення кваліфікації.

**Хороша організація роботи сприяє розвитку мотивації: змістом роботи, соціальною мотивацією, професійним розвитком через (приклади):**

* створення умов праці, які дозволять задовольняти різноманітні потреби та самореалізуватися (для цього необхідно визнати схильності, пристрасті, потреби та прагнення вихователів);
* покращення бази та оснащення робочих місць вихователів та необхідними сучасними засобами праці, в тому числі цифровими - компьютерами;
* впровадження системи обміну знаннями (наприклад, вибір лідерів цифровізації, новаторів);
* надихнути вихователів на самовдосконалення;
* забезпечення чергування завдань;
* хороший потік інформації, здатність приймати рішення, послідовність в управлінні;
* використання єдиних, чітко визначених критеріїв оцінювання роботи вихователів, рівне ставлення;
* максимально розширити сферу компетенції вихователів (наприклад, активізувати участь у прийнятті рішень, поставити додаткове завдання, покласти відповідальність за певну діяльність, запровадити самоконтроль);
* використання групових форм організації роботи для виконання конкретних завдань;
* використання управлінських методів в управлінні командою вихователів, що підвищить їх відданість та ефективність;
* захищенність – наявність місць для укриттів в періоди тривог;
* швидке та ефективне реагування на проблеми, що виникають у співпраці з батьками чи в контакті з дітьми тощо [41, с.528].

Мотивація змістом роботи педагогічного персоналу дошкільного закладу через використання ігор для дітей — окремий напрям, який можна розгялядати у контексті умов для розвитку як педагогів, так і дітей, які відвідують дошкільний заклад. Мета цього завдання полягає у створенні таблиці, яка б відображала, як використання ігор у роботі з дошкільнятами може підвищити мотивацію педагогів. Така таблиця має не лише перелічити різні види ігор, а й проаналізувати, як саме кожен з них впливає на педагогів та дітей (див.таб 1.4)

Таблиця 1.4

**Ігрові проекти**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид гри | Вплив на дитину | Вплив на педагога | Приклади ігор |
| Дидактичні ігри | Розвиток пізнавальних процесів, мовлення, логічного мислення | Стимулює творчість педагога у розробці дидактичного матеріалу, підвищує зацікавленість у навчальному процесі | Лото, пазли, сортування предметів |
| Рухливі ігри | Фізичний розвиток, координація рухів, емоційне розвантаження | Сприяє активному проведенню часу з дітьми, покращує фізичний стан педагога | Хованки, естафети, ігри з м'ячем |
| Сюжетно-рольові ігри | Соціалізація, розвиток уяви, творчості | Дає можливість педагогу спостерігати за розвитком дітей, моделювати різні життєві ситуації | "Сім'я", "Лікарня", "Магазин" |
| Творчі ігри | Розвиток творчих здібностей, естетичного сприйняття | Стимулює педагога до пошуку нових форм і методів роботи, сприяє самореалізації | Малювання, ліплення, конструювання |
| Музичні заняття | Вивчення, запам'ятовування – розвиток пам'яті, мови. розвиток пластичності дитини. | Можливість педагогу спостерігати за розвитком дітей. | Проведення ранків, танці, пісні, вірші. Лялькові вистави. |

**Детальний аналіз:**

**Дидактичні ігри.** Цей вид ігор допомагає педагогам систематизувати знання дітей, розвивати їхні інтелектуальні здібності. Для педагога це можливість постійно вдосконалюватися, створювати нові дидактичні матеріали.

**Рухливі ігри.** Зарядка. Активні ігри не лише покращують фізичний стан дітей, але сприяють формуванню дружніх стосунків. Для педагога це можливість зняти напругу, провести час з дітьми в неформальній обстановці.

**Сюжетно-рольові ігри.** Цей вид ігор дозволяє дітям освоювати соціальні ролі, розвивати комунікативні навички. Педагоги, спостерігаючи за грою дітей, можуть краще зрозуміти їхні інтереси, почуття.

**Творчі ігри.** Сприяють розвитку уяви, фантазії, самовираженню. Для педагога це можливість виявити свої творчі здібності, створити позитивний емоційний клімат у групі.

**Музичні заняття** – підготування до проведення ранків, танці, пісні, вірші. Вивчення, запам'ятовування – розвиток пам'яті, мови. У танцях – розвиток пластичності дитини. Проведення лялькових вистав.

Використання ігор дозволяє педагогам постійно вдосконалюватися, освоювати нові методики. Позитивні емоції дітей, їх зацікавленість у грі мотивують педагогів продовжувати працювати в цьому напрямку. Створення умов для творчої діяльності, забезпечення необхідними матеріалами. Обмін досвідом з колегами, спільне розроблення ігор.

Використання ігор у роботі з дошкільнятами - це не просто розвага, а потужний інструмент для розвитку дітей та підвищення мотивації педагогів. Правильно підібрані ігри сприяють не лише всебічному розвитку дитини, а й професійному зростанню педагога [42, с.150].

* 1. **Стилі управління персоналом в дошкільному закладі освіти.**

Управлінські відносини - це відносини певної залежності між суб'єктом і об'єктом управління, і виражаються вони в термінах «підпорядкування» і «керівництва». Виникають вони внаслідок об'єктивної необхідності виконання певних управлінських функцій (цілепокладання, планування, організації, мотивації і контролю). Управлінські відносини проявляються і як психологічні, оскільки в їх рамках відбувається вольове вплив на психіку, хоча і не обмежуються цим. Управлінські відносини ставлять людини в положення якого об'єкта, або суб'єкта управління. Всі види управлінських відносин проявляються в організації.

Немає області людської діяльності, яка не здійснюється людськими силами. Ці зусилля повинні бути організовані, тобто керовані. Керівництво формує особливу конкретну діяльність і виступає в якості незалежної соціальної функції.

Психологією керівника як сформованої особистості цікавляться давно і в першу чергу психологів цікавить питання, хто саме стає лідером керівником групи . Керівник - це, насамперед людина, на поведінку якої орієнтовані члени групи; саме він задає тон і якийсь стандарт поведінки визначаючи мету і задачі групи. Саме він має психологічне право примусити членів групи виконувати поставлені перед ним задачі. Іншими словами, керівник має владу. І, нарешті, саме головне - керівник приймає на себе відповідальність за групу людей і за її дії. Кожному керівникові властивий характерний тільки йому стиль керування людьми, персоналом, підлеглими будь - то керівник організації, компанії або партії [51].

Керівництво, або лідерство, - здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукуючи них працювати на досягнення цілей організації. Кінцевою метою діяльності керівника є досягнення цілей організації, що він, природно, робить не без допомоги підлеглих. А звична манера поводження керівника стосовно підлеглих, щоб зробити на них вплив і спонукати них до досягнення цілей організації - це і є стиль керівництва персоналом. У залежності від психологічних особливостей особистості керівника визначають наступні стилі керівництва:

По традиційній системі класифікації стиль може бути автократичним (це одна крайність) і ліберальним (інша крайність) або це буде стиль, зосереджений на роботі, і стиль, зосереджений на людині [52].

Рис. 1 показує Автократичний ліберальний континуум (Модель Дугласа – Макгрегора)



Встановлено, що обидва стилю управління в чистому вигляді не зустрічаються. Кожен керівник, в залежності від ситуації і своїх особистісних якостей, буває і демократом, і диктатором. Іноді дуже складно визначити, якого стилю управління дотримується насправді керівник (як ефективний, так і неефективний).

Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою волею у виконанні завдань. Досить часто, пояснивши мети організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні мети відповідно до тими, котрі він сформулював. Замість того, щоб здійснювати твердий контроль за підлеглими в процесі їхньої роботи, низової керівник звичайно чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб провести її оцінку. Керівник діє як сполучна ланка, забезпечуючи відповідність цілей виробничої групи цілям організації в цілому і піклуючись про те, щоб група одержувала необхідні їй ресурси.

Оскільки демократичний лідер припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, він намагається зробити обов'язку підлеглих більш привабливими. У деякому змісті він намагається створити ситуацію, у якій люди до деякої міри самі мотивують себе, тому що їхня робота, по природі своєї, сама є винагородою. Він також сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм має бути вирішувати велику частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. Але керівник вкладає багато зусиль у створення атмосфери відкритості і довіри з тим, що якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не соромлячись, могли б звернутися до керівника. Щоб домогтися цього, керівник організує двостороннє спілкування і відіграє направляючу роль.

Все ж таки демократичний стиль керівництва та підхід орієнтований в першу чергу на людину, є найбільш ефективним. Внаслідок об'єднання відпрацьованих навичок створення мотивації і вірного стилю керівництва досягається те, що відрізняє всіх успішних керівників. Ефективні керівники мають гарні уміння і навичками в таких сферах:

o залучення до прийняття рішень окремих осіб усього колективу;

o відповідальність;

o надання повноважень;

o робота в колективі;

o спілкування;

o надання волі дії;

o підвищення кваліфікації працівників;

o демократія;

o новаторство.

Визначений набір загальних якостей більш характерних для особистості керівника є: переконаність, здатність до навчання, щирість, уважність до людей, організаторські здібності. Розвиток яких дозволяє в майбутньому стати гарним керівником.

Таким чином, демократичний стиль керівництва – це орієнтована на людей структура, що дозволяє співробітникам брати максимальну участь у всіх видах діяльності, а не безособова, ієрархічна командно-адміністративна культура, що залишається основою в більшості компаній і, як правило, не сумісна з ефективним керуванням [53].

**1.5. Психологічний клімат у колективі дошкільного закладу**

Психологічний клімат у дошкільному закладі – це невидима, але відчутна атмосфера, яка панує в колективі. Це сукупність міжособистісних відносин, емоційного тону, який впливає на кожного учасника освітнього процесу – дітей, вихователів, батьків, адміністрацію. Сприятливий клімат сприяє емоційному благополуччю дитини, її соціальній адаптації та пізнавальному розвитку. Задоволені вихователі та педагоги працюють продуктивніше, креативніше та з більшою віддачею. Сприятливий психологічний клімат сприяє довірі між батьками та закладом, що позитивно впливає на співпрацю. Сприятливий клімат сприяє формуванню впевненості в собі, самостійності, позитивного ставлення до себе та інших, розвиває комунікативні навички та емоційний інтелект дитини. Діти, які перебувають у сприятливому психологічному середовищі, легше адаптуються до нових умов, мають більш високий рівень мотивації до навчання і демонструють кращі навчальні досягнення.

Стрес, викликаний несприятливим кліматом, може негативно вплинути на фізичне та психічне здоров'я дитини. На психологічний клімат може вплинути ряд факторів, зокрема:

* Відносини між вихователями та адміністрацією.
* Відносини між вихователями, від того, як взаємодіють між собою вихователі, залежить загальна атмосфера в групі.
* Взаємодія вихователів і дітей: теплі, довірливі відносини між вихователем і дитиною створюють відчуття безпеки і сприяють розвитку дитини.
* Взаємодія вихователів і батьків дітей.
* Особливості спілкування між дітьми: навчання дітей навичкам співпраці, толерантності та вирішення конфліктів сприяє створенню дружньої атмосфери в групі.
* Несприятливі умови роботи в умовах війни.

Психологічний клімат формується під впливом багатьох факторів, тому важливо враховувати їх усі. Кожен заклад має свої особливості, тому підхід до оцінки та покращення психологічного клімату має бути індивідуальним. Психологічний клімат – це динамічна система, тому необхідно регулярно оцінювати його стан і вносити необхідні корективи.

**Для оцінки психологічного клімату використовують різноманітні методи:**

1. Анкетування. Вихователів, батьків, дітей (старшого дошкільного віку).

2. Спостереження. За взаємодією учасників освітнього процесу, за атмосферою в групах.

3. Інтерв'ю. З ключовими фігурами закладу.

4. Аналіз документації, планів роботи, звітів, скарг.

5. Проективні методики для роботи з дітьми (малювання, ігри).

6. Критерії оцінки: рівень задоволеності роботою, перебуванням у закладі.

**Емоційний стан**: настрій, стресостійкість, відчуття комфорту.

**Міжособистісні відносини:** рівень довіри, підтримки, конфліктність.

**Мотивація:** зацікавленість у роботі, бажання розвиватися.

Для того, щоб створити сприятливий психологічний клімат у дошкільному закладі, необхідно:

1. Створити атмосферу довіри і безпеки: бути чуйними до потреб дітей, забезпечити їх емоційну підтримку та фізичну безпеку.

2. Заохочувати позитивну взаємодію: організовувати спільні ігри, заходи, створювати ситуації для взаємодопомоги.

3. Використовувати різноманітні методи навчання: робити навчальний процес цікавим і захоплюючим.

4. Інформувати батьків про життя дитини в дошкільному закладі, залучати їх до спільних заходів, співпрацювати з ними з інших питань, важливих для усіх учасників освітнього процесу.

5. Проявляти захищеність до дітей: швидко одягати та виводити дітей в укриття. Зацікавлювати дітей, проводити ігри в укритті – відволікати дітей від стресових факторів.

6. Проводити психологічні тренінги, підвищувати психологічну компетентність педагогів.

Сприятливий психологічний клімат – це основа для всебічного розвитку дитини. Інвестуючи в створення такої атмосфери, ми забезпечуємо дітям щасливе дитинство і міцний фундамент для майбутнього успіху.

Таблиця 1.5

**Дослідження психологічного клімату у дошкільному закладі**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Аспект дослідження | Індикатори | Методи збору даних | Очікувані результати | Аналіз результатів | Висновки | Рекомендації |
| Взаємодія між учасниками освітнього процесу | Відносини вихователь-дитина - вихователь-батьки - вихователь-адміністрація –  діти-діти | Анкетування, спостереження, аналіз документів | Рівень довіри, задоволеності, підтримки, конфліктність | Аналіз частоти позитивних/негативних відповідей, виявлення патернів взаємодії | Оцінка рівня сформованості довірчих відносин, наявність конфліктів | Програми тренінгів, семінарів для покращення комунікації |
| Емоційний стан учасників | Задоволеність роботою/перебуванням у закладі - Рівень стресу - Настрій - Мотивація | Анкетування, спостереження | Pадоволеність, частота проявів негативних емоцій та мотивації | Порівняння результатів різних груп учасників, аналіз динаміки | Оцінка загального емоційного фону закладу | Заходи для підвищення мотивації, зниження стресу |
| Організаційно-педагогічні умови | Якість освітнього процесу - Стиль керівництва - Матеріально-технічна база - Наявність додаткових програм | Анкетування, спостереження, аналіз документів, експертна оцінка | Рівень забезпеченості освітнім процесом, стиль управління, сприятливість середовища | Порівняння з нормативними документами, виявлення дефіцитів | Оцінка відповідності умов стандартам, виявлення факторів, що впливають на психологічний клімат | Заходи для покращення матеріально-технічної бази, вдосконалення освітнього процесу |

Для дослідження психологічного клімату дошкільного закладу сформовано схему. Інструмент передбачає структурування аспектів дослідження, формування індикаторів, методів збору даних, формулювання офікуваних результатів, їх аналіз, висновки та розробка рекомендацій [45, с.492] (див.у табл. 1.6)

**Схема дослідження психологічного клімату дошкільного закладу**

Сворення сприятливого психологічного мікроклімату в педагогічному колективі є фундаментальним завданням будь-якого навчального закладу. Його вплив на успішність навчально-виховного процесу важко переоцінити.

В атмосфері довіри, підтримки та визнання педагоги відчувають себе більш зацікавленими у своїй роботі, що підвищує їхню мотивацію до саморозвитку та вдосконалення. Сприятливий клімат сприяє виникненню нових ідей, обміну досвідом та впровадженню інноваційних підходів у навчальний процес. Відсутність конфліктів та напруження дозволяє педагогам зберігати емоційну рівновагу, що позитивно впливає на їхнє здоров'я та продуктивність.

У сприятливій атмосфері діти почувають себе більш комфортно, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та розвитку їхніх пізнавальних здібностей. Сприятливий клімат у колективі педагогів слугує прикладом для дітей, формуючи в них позитивні соціальні навички та цінності. Доброзичливі відносини між педагогами та батьками сприяють більш ефективній співпраці та спільній роботі над розвитком дитини.

Створення можливостей для вільного обміну думками та ідеями, висловлення своїх почуттів і проблем. Підтримка ініціативних педагогів, делегування повноважень та створення умов для їхнього професійного зростання. Об'єктивна оцінка роботи кожного педагога, визнання його досягнень та внеску в розвиток навчального закладу.

**Висновок до розділу 1**

1. Постійне підвищення кваліфікації педагогів, створення умов для їх професійного зростання є запорукою якісної освіти.

2. Сприятливий психологічний клімат у колективі сприяє ефективній роботі та позитивному впливу на розвиток дітей.

3. Демократичнний стиль керівництва, орієнтований в першу чергу на людину є найбільш ефективним в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні та мотивації підлеглих.

4. Ефективне лідерство та вміння вирішувати конфлікти є важливими навичками для керівника дошкільного закладу.

5. Застосування різних форм мотивації (матеріальної та нематеріальної) дозволяє підвищити задоволеність працівників своєю роботою та підвищити ефективність їхньої діяльності.

6. Тісна взаємодія з батьками дітей є необхідною умовою успішного виховання.

7. Розвиток емоційного інтелекту у педагогів дозволяє їм краще розуміти дітей, їхні почуття та потреби.

**Застосування теоретичних знань на практиці:**

* Створення програм, які враховують індивідуальні особливості кожної дитини.
* Активна співпраця з батьками для забезпечення єдиного підходу до виховання дитини.
* Організація заходів, спрямованих на згуртування колективу та створення позитивної атмосфери.
* Впровадження системи мотивації працівників: Розробка системи заохочення та винагороди за досягнення.
* Створення умов для постійного професійного зростання.
* Включення в програму методичних об'єднань та курсів підвищення кваліфікації занять, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту.
* Проходження тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток лідерських якостей.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДОШКІЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

(на прикладі дитячого садка №505)

**2.1.Огляд сучасного стану**

Даний аналіз спрямований на дослідження особливостей управління персоналом у дошкільному закладі, зокрема, у дитячому садку №505.

ДНЗ № 505 – це спеціальний інклюзивний заклад для дітей з порушеннями мовлення та дітей з розладами аутичного спектру (РАС). Для дітей створені всі умови для забезпечення свідомого, активного, зацікавленого та самостійного виконання різноманітних навчальних, ігрових і трудових завдань в умовах спеціальної організації її предметно-практичної, розумової та мовленневої діяльності. **З дітьми працюють вчителі:** 6 логопедів, 1 практичний психолог, 22 вихователів, 1 музичний керівник.

**Заклад працює за освітніми програмами**для дітей від 2 до 7 років з порушеннями мовлення - «Дитина»; **та для дітей з РАС «Розквіт».**  
Проводиться корекційна робота, яка передбачає комплексний вплив на різні сторони розвитку дитини. **У дошкільному закладі створені всі умови для надання дитині якісної допомоги в подоланні мовленєвих вад, формуванню навичок зв'язного мовлення,** збагачення активного словника, забезпечення свідомого, активного, зацікавленого та самостійного виконання різноманітних навчальних, ігрових і трудових завдань в умовах спеціальної організації предметно - практичного середовища. **Пріоритетними напрямками діяльності є** збереження та зміцнення здоров'я дітей шляхом проведення систематичної фізкультурно-оздоровчої роботи, розвиток загальної та дрібної моторики з використанням міжпредметних зв'язків,забезпечення розвитку у дітей творчих здібностей. У закладі є сучасна матеріально – технічна база. **Функціонують**методичний кабінет, музично - спортивна зала, кабінет психолога, **кожна група має логопедичний кабінет з необхідним дидактичним та корекційним матеріалом.**

Управління персоналом в освітніх закладах, особливо тих, де виховуються маленькі діти, з порушенням мови та РАС має свої специфічні особливості, що вимагають глибокого розуміння психології, педагогіки та сучасних методів менеджменту.

Метою даного дослідження є: оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом у дитячому садку №505; виявлення сильних і слабких сторін у процесі управління персоналом; розробка рекомендацій щодо вдосконалення практики управління персоналом.

У дослідженні було використано наступні методики:

1. Анкетування педагогічних працівників з метою з'ясування їхньої думки щодо умов праці, мотивації, системи управління.
2. Анкетування педагогічних працівників для виявлення стану психологічного клімату в закладі на прикладі аналізу рівня психологічного стресу за шкалою РSM-25.
3. Анкетування педагогічних працівників з метою виявлення стилю управління керівника закладу.

**Анкетування педагогічних працівників з метою з'ясування їхньої думки щодо умов праці, мотивації, системи управління.**

Хід дослідження

* Адаптація до контексту. Враховуючи взаємодії між учасниками освітнього процесу відносин вихователів та керівника.
* Валідність та надійність. Шкала валідна та надійна.
* Збір інформації.
* Анкетування та інтерв'ювання працівників.
* Етичні міркування. Забезпечено конфіденційність та анонімність учасників.
* Аналіз даних.
* Систематизація зібраної інформації.
* Формулювання висновків та рекомендацій на основі отриманої інформації.

За результатами дослідження очікується отримати детальний опис системи управління персоналом у дитячому садку №505, виявити її сильні і слабкі сторони, а також розробити конкретні рекомендації щодо її вдосконалення. Вибірка педагогів складає 30 осіб (педпгоги дошкільного закладу №505 у віці до 50 років) (додаток Б)

Завдання:

1. Оцінити рівень задоволеності вихователів роботою адміністрації.
2. Виявити ефективність механізмів мотивації та стимулювання праці.
3. Оцінити рівень залученості вихователів до процесу прийняття рішень.
4. Визначити наявність можливостей для професійного розвитку.
5. Виявити проблеми та пропозиції щодо покращення управління персоналом.

Такий формат дозволяє:

* структурувати відповіді;
* швидко зібрати дані;
* провести порівняльний аналіз;
* легко побачити загальні тенденції та відмінності у відповідях.

Для анкетування сформовано перелік питань, які дозволять зробити висновок щодо основних проблем, які є у процесі управління навчальним закладом. Анонімність є ключовим аспектом успішного проведення опитувань, особливо коли мова йде про делікатні теми або оцінку задоволеності. Вона дозволяє респондентам висловлювати свої думки та почуття без страху негативних наслідків, що, в свою чергу, сприяє отриманню більш достовірних та повних даних (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Результати опитувальника педагогів щодо рівня**

**задоволеності умовами праці у ДНЗ №505**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Питання** | **Так** | **Ні** | **Частково** | **Всього** |
| Чи задоволені Ви рівнем комунікації з адміністрацією? | 15 (50%) | 10 (33%) | 5 (17) | 30 |
| Чи відчуваєте Ви достатню підтримку з боку адміністрації у вирішенні професійних завдань? | 13 (43%) | 15 (50%) | 2 (7%) | 30 |
| Чи надається Вам можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи групи? | 29 (96%) | 1 (4%) | - | 30 |
| Чи задоволені Ви умовами для професійного розвитку? | 15 (50%) | 15 (50%) | - | 30 |
| Чи вважаєте Ви, що система мотивації у закладі є ефективною? | 20 (66%) | 10 (34%) | - | 30 |
| Чи є обставини, які б ви хотіли б покращити? | 15 (50%) | - | 15 (50%) | 30 |

Аналіз анкетування в Додатку (Б) файл *XL.*

Рис. 2.1 Задоволеність рівнем професійного розвитку

Незадоволеність рівнем професійного розвитку може бути пов’язана з проблемами в підвищенні кваліфікації педагогів, яка змінилась за останній час. Педагогі постійно самостійно повинні знаходити безоплатні курси для підвищення свого кваліфікаційного рівня освіти в порівнянні з тим, що раніше підвищенням кваліфікації працівниців освіти займалась адмінистрація педагогічних закладів, направляла на курси підвищення кваліфікації своїх працівників.

Рис. 2.2. Задоволеність рівнем професійного розвитку

Як видно із результатів нашого дослідження на запитання щодо задоволення рівнем комунікації із адміністрацією ствердно відновіли 50% респондентів, заперечили – 33% та частково – 17%. Таким чином можемо стверджувати, що рівень комунікації з адміністрацією потребує удосконалення. Це означає, що існують певні бар'єри або недоліки в обміні інформацією, ідеями та думками між працівниками та керівництвом. Це може призвести до низки негативних наслідків, таких як:

* працівники відчувають, що їхня думка не враховується, що може призвести до зниження мотивації та продуктивності;
* відсутність повної та точної інформації може призвести до прийняття неправильних рішень;
* непорозуміння та відсутність зворотного зв'язку можуть спровокувати конфлікти між працівниками та керівництвом;
* відсутність ефективної комунікації може ускладнювати процес адаптації до нових умов та викликів (див. Рис. 2.2)

Рис.2.3. Рівень мотивації вихователів у дошкільному навчальному закладі

Як видно із зображення вище, більшість педагогів вважає систему мотивації навчального закладу ефективною (67%). Однак недостатнім вважають рівень мотивації 33% опитаних. З цього слід зробити висновок, що необхідно впровадити заходи, які зможуть покращити даний напрямок роботи дошкільного закладу.

**Для виявлення рівня психічного клімату педагогів в дошкільному закладі освіти запропоновано анкетування за шкалою психологічного стресу РSM-25.**

Шкала PSM-25 Лемура-Тесье-Філліон (Lemyr-Tessier-Fillion) призначена для вимірювання феноменологічної структури переживань стресу. Мета - вимір стресових відчуттів в соматичних, поведінкових і емоційних показниках.

Особливості застосування PSM-25 до педагогів включали:

* Адаптація до контексту. Враховуючи стресові умови у педагогів в умовах воєнного стану.
* Валідність та надійність. Шкала валідна та надійна.
* Збір інформації:
* Анкетування та інтерв'ювання працівників.
* Етичні міркування. Забезпечено конфіденційність та анонімність учасників.
* Систематизація зібраної інформації.
* Аналіз та інтерпретація результатів. Необхідність урахування, що високі рівні стресу можуть бути пов’язані з різними психічними розладами, такими як ПТСР, депресія та тривожність.
* Формулювання висновків на основі отриманої інформації.

Застосування PSM-25 може допомогти виявити педагогів, які можуть мати користь від додаткової підтримки або втручань для управління стресом.

*Інструкція:* пропонується ряд тверджень, що характеризують психічний стан. Оцініть, будь ласка, ваш стан за останній тиждень за допомогою 8-бальної шкали. Для цього на бланку опитувальника поруч з кожним твердженням обведіть число від 1 до 8, яке найбільш точно визначає переживання людини. Для виконання тесту буде потрібно приблизно п'ять хвилин.

Цифри від 1 до 8 означають частоту переживань:

1 - «ніколи»; 2 - «вкрай рідко»; 3 - «дуже рідко»; 4 - «рідко»; 5 - «іноді»; 6 - «часто»; 7 - «дуже часто»; 8 - «постійно (щодня)». Результати опитувальника педагогів щодо рівня виявлення у них стресу в табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Результати опитувальника** **педагогів за шкалою PSM -25 у ДНЗ №505**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Специфікація | Середньостатистияний бал (30 учасників) |
| 1 | Стан напруженості і крайньої схвильованості (напруженості) | 5 |
| 2 | Відчуття клубка в горлі і / або сухості в роті | 2 |
| 3 | Я перевантажений (а) роботою. Мені зовсім не вистачає часу | 3 |
| 4 | Я поспіхом проковтую їжу або забуваю поїсти | 3 |
| 5 | Після роботи я не можу відключитися від думок про незавершені справи, проблеми, плани; я «застряють» на переживаннях робочих ситуацій і невирішених питань, обмірковую свої ідеї знову і знову | 4 |
| 6 | Я відчуваю себе самотнім (ой) і незрозумілим (ой) | 2 |
| 7 | Я страждаю від фізичного нездужання; у мене запаморочення, головний біль, напруженість і дискомфорт в області шийного відділу, болі в спині, спазми в шлунку | 5 |
| 8 | Я поглинений (а) похмурими думками, змучений (а) тривожними станами | 7 |
| 9 | Мене раптово кидає то в жар, то в холод | 1 |
| 10 | Я забуваю про зустрічі або справах, які повинен зробити або вирішити | 2 |
| 11 | У мене часто псується настрій; я легко можу заплакати від образи або проявити агресію, лють | 5 |
| 12 | Я відчуваю себе втомленим людиною | 4 |
| 13 | У важких ситуаціях я міцно стискаю зуби (чи стискаю кулаки) | 2 |
| 14 | Я спокійний (на) і безтурботний (на) \* | 4 |
| 15 | Мені важко дихати і / або у мене раптово перехоплює подих | 1 |
| 16 | Я маю проблеми з травленням і з кишечником (болі, кольки, розлади або запори) | 4 |
| 17 | Я схвильований (а), стурбований (а), збуджений (а) | 6 |
| 18 | Я легко лякаюся; шум або шерех змушують мене здригатися | 8 |
| 19 | Мені необхідно більш ніж півгодини для того, щоб заснути | 7 |
| 20 | Я збитий (а) з пантелику; мої думки сплутані; мені не вистачає зосередженості і я не можу сконцентрувати увагу | 3 |
| 21 | У мене втомлений вигляд; мішки або круги під очима | 4 |
| 22 | Я відчуваю тяжкість на своїх плечах | 2 |
| 23 | Я стривожений (а), мені необхідно постійно рухатися; я не можу стояти або сидіти на одному місці | 3 |
| 24 | Мені важко контролювати свої вчинки, емоції, настрій або жести | 2 |
| 25 | Я відчуваю напруженність | 7 |
|  | **Разом:** | **96** |

*Примітка. \* Зворотнє питання.*

**Обробка і інтерпретація результатів.**Підраховується сума всіх відповідей - інтегральний показник психічної напруженості (ППН). Питання 14 оцінюється в зворотному порядку. Чим більше ППН, тим вище рівень психологічного стресу.

*ППН більше 155 балів* - високий рівень стресу, свідчить про стан дезадаптації і психічного дискомфорту, необхідності застосування широкого спектра засобів і методів для зниження нервово-психічної напруженості, психологічного розвантаження, зміни стилю мислення і життя.

*ППН в інтервалі 154-100 балів* - середній рівень стресу.

Низький рівень стресу, *ППН менше 100 балів* , свідчить про стан психологічної адаптоване до робочих навантажень.

**Аналіз анкетування та інтерпретація результатів.**

Аналіз анкетування в Додатку (В) файл *XL.*

Середньостатистичний рівень стресу у 30 педагогів дошкільного закладу склав 96 бали. Не дивлячість на важкий психологічний стан в країні, рівень стрессу у працівників ДНЗ №505 межує з середнім рівнем, але багато педагогів знаходяться в стані психологічного дискомфорту, відповідаючі на такі питання, як: «Я легко лякаюся; шум або шерех змушують мене здригатися», «Я поглинена похмурими думками, змучена тривожними станами», «Я вдчуваю напруженість». А також багато працівників мають проблеми зі сном: «Мені необхідно більш ніж півгодини для того, щоб заснути». Дані результати говорять, що психологічний стан педагогів незначно впливає на якість їхньої освітньої роботи з дітьми та психологічний клімат в закладі задовільний.

**Для виявлення стилю управління педагогів керівником закладу в дошкільному закладі освіти запропоновано анкетування визначення стиля управління персоналом.**

Методика складається з 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівників та колективів. Методика спрямовано визначення стилю управління.

Анонімність є ключовим аспектом успішного проведення опитувань, особливо коли мова йде про делікатні теми.

Адаптація до контексту. Визначення стиля управління персоналом керівником закладу.

* Валідність та надійність. Шкала валідна та надійна.
* Збір інформації:
* Анкетування та інтерв'ювання працівників.
* Етичні міркування. Забезпечено конфіденційність та анонімність учасників.
* Систематизація зібраної інформації.
* Аналіз та інтерпретація результатів.
* Формулювання висновків основі отриманої інформації.

Застосування опитувальника у вигляді таблиці 2.3 може виявити стиль керівництва та рівень комфорту праці педагогів в даному закладі освіти.

Таблиця 2.3

## Опитувальник виявленя стилю управління персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **а** | **б** | **в** |
| 1 | Вище начальство вимагає, щоб про всі справи доповідали лише йому | Намагається все вирішувати разом із підлеглими, але особисто вирішує лише термінові та оперативні питання | Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі менеджера, його функції виконують інші працівники |
| 2 | Завжди щось наказує, розпоряджається, вимагає, але ніколи не просить | Наказує так, що хочеться виконати | Наказувати не вміє |
| 3 | Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими соціалістами | Менеджеру байдуже, хто працює у нього заступником, помічником | Він домагається безвідмовного виконання і підпорядкування заступників, помічників |
| 4 | Його цікавить лише виконання службових обов'язків, а не ставлення людей один до одного | У службі не зацікавлений, підходить до справи формально | Вирішуючи службові завдання, намагається створити добрі стосунки між працівниками у колективі |
| 5 | Напевно, він консервативний, бо боїться нового | Ініціатива з боку підлеглих менеджером не приймається | Сприяє тому, щоби підлеглі працювали самостійно |
| 6 | На критику вищого керівника зазвичай не ображається, прислухається до неї | Не любить, коли його критикують, і не намагається це сховати | Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не вживає |
| 7 | Складається враження, що менеджер боїться відповідати за свої дії | Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими | Менеджер одноосібно приймає рішення або скасовує їх |
| 8 | Регулярно радиться з підлеглими, особливо досвідченими працівниками | Підлеглі не лише радять, але можуть давати вказівки своєму керівнику | Не допускає, щоби підлеглі йому радили, а тим більше заперечували |
| 9 | Зазвичай радиться із заступниками та нижчестоящими менеджерами, але не з рядовими підлеглими | Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які доведеться подолати | Для виконання якоїсь роботи йому нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих |
| 10 | Завжди - звертається до підлеглих ввічливо, доброзичливо | У поводженні з підлеглими часто виявляє байдужість | Стосовно підлеглих буває нетактовним і навіть грубим |
| 11 | У критичних ситуаціях менеджер погано справляється зі своїми обов'язками | У критичних ситуаціях менеджер, як правило, переходить на жорсткіші методи управління | Критичні ситуації не змінюють стилю його управління |
| 12 | Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий | Якщо щось не знає, то не боїться цього показати та звертається за допомогою до інших | Він не може діяти сам, а чекає "підштовхування" з боку, вказівок зверху |
| 13 | Мабуть, він не дуже вимоглива людина | Він вимогливий, але водночас і справедливий | Про нього можна сказати, що він буває надто суворим, прискіпливим |
| 14 | Контролюючи результати, завжди помічає позитивний бік, хвалить персонал | Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих та колективу загалом | Контролює роботу час від часу |
| 15 | Підтримує дисципліну та порядок | Часто робить підлеглим зауваження, карає їх | Не може впливати на стан дисципліни |
| 16 | У присутності менеджера персонал постійно перебуває у напрузі | З керівником працювати цікаво | Підлеглі представлені самі собі |

**Обробка та інтерпретація результатів.**

**Авторитарний (директивний) стиль - А.** Орієнтація на власну думку та оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Зневага до ініціативи та творчої активності підлеглих. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

**Ліберальний стиль (пасивне невтручання) - Л**. Поблажливість до підлеглих. Відсутність вимогливості та суворої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

**Демократичний (колегіальний) стиль - Д.** Вибагливість та контроль поєднуються з ініціативою та творчим підходом до виконання службових обов'язків та свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження та розділити відповідальність. Демократичність у прийнятті рішень.

**Ключі**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **П** | **а** | **б** | **в** | **П** | **а** | **б** | **в** |
| 1. | А | Д | Л | 9. | А | Д | Л |
| 2. | А | Д | Л | 10. | Д | Л | А |
| 3. | Д | Л | А | 11. | Л | А | Д |
| 4. | А | Л | Д | 12. | А | Д | Л |
| 5. | Л | А | Д | 13. | Л | Д | А |
| 6. | Д | А | Л | 14. | Д | А | Л |
| 7. | Л | Д | А | 15. | Д | А | Л |
| 8. | Д | Л | А | 16. | А | Д | Л |

**Аналіз анкетування та інтерпретація результатів.**

Аналіз анкетування в Додатку (Д) файл *XL.*

За результатами анкетувань 30 педагогів дитячого закладу освіти виявили слідуючий стиль управління керівником закладу: 80,3% (24) як демократичний, 3% (1) як ліберальний, 16,7% (5) як авторитарний.

Рис. 2.4 Аналіз стилю управління керівника в закладі.

Тобто педагогі оцінюють організацію в якій вони працюють де домінує демократичний стиль, що характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Вихователі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою волею у виконанні завдань. Директор ДНЗ припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, безпеці, він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Керівник вкладає багато зусиль у створення атмосфери відкритості і довіри з тим, що якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не соромлячись, могли б звернутися до керівника, завжди йде на зустріч побажанням підлеглих. Тому за останні 15 років сталість колективу складає 75%.

**2.2.Виявлення проблем**

У результаті отриманої інформації сформовано SWOT- аналіз, який дозволяє візуально відобразити відповіді про ситуацію з управлінням персоналу дитячого садка №505 (див.табл.2.4).

Таблиця 2.4

**SWOT- аналіз**

**особливостей управління ДНЗ №505**

|  |  |
| --- | --- |
| **Strengths (сильні сторони)** | **Weakness (слабкі сторони)** |
| * Наявність педагогів з великим досвідом роботи, які мають глибокі знання та вміння у вихованні та навчанні дітей дошкільного віку. * Наявність логопедів та психолога. * Наявність сучасного обладнання, іграшок, дидактичних демонстративних і роздаткових матеріалів, казки на моніторах, інтерактивні дошки, столик з піском для арт-терапії, які сприяють всебічному розвитку дітей. * Хороша репутація закладу серед батьків та місцевої громади. * Залучення батьків до життя закладу, їхня активна участь у спільних заходах. | * Можливий дефіцит коштів на придбання нових навчальних матеріалів (інтерактивна підлога, сенсорна кімната, стопи з підсічуванням для піскографії, басейн), оновлення обладнання, підвищення кваліфікації персоналу. * Недостатня інформаційна підтримка: недостатність сучасних інформаційних технологій, що ускладнює обмін інформацією між педагогами та батьками. * Нестабільний емоційний стан педагогів. * Часті відключення світла. |
| **Opportunities (можливості)** | **Threats (погрози)** |
| * Можливість використання інтерактивних дошок, онлайн-платформ для навчання, мобільних додатків для батьків. * Співпраця з іншими закладами. * Розширення спектру послуг. * Можливість отримання грантів на розвиток закладу, впровадження нових програм та проектів. * Можливість організації спільних заходів з місцевими бібліотеками, музеями, парками. | * Можливі зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність закладу. * Можливе зниження фінансування, що може призвести до скорочення штату, погіршення матеріально-технічної бази. * Можлива поява нових приватних дошкільних закладів, що може призвести до втрати частини вихованців. * Зміна демографічної ситуації**.** Можливе зменшення кількості дітей дошкільного віку в районі (виїзд дітей за кордон та в інші області). |

В результаті проведеного комплексного аналізу, виявлено ряд основних проблем, які можуть впливати на психологічну атмосферу у колективі, зокрема.

1. Дефіцит коштів на придбання навчальних матеріалів, оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу є поширеною проблемою для багатьох дитячих садків. Це може значно вплинути на якість освітнього процесу та загальний розвиток дітей. Щоб ефективно вирішити проблему, необхідно з'ясувати її причини. Недостатнє фінансування з державного бюджету: зменшення бюджетних асигнувань на освіту, зростання витрат на харчування, комунальні послуги тощо. Неефективне використання коштів, проблеми з бухгалтерським обліком, неефективне планування витрат[48, с.494].

2. Часті відключення світла негативно впливають на якість освітнього процесу:

- ускладнюється надання індивідуальної уваги кожній дитині, особливо тим, хто потребує додаткової допомоги;

- через брак електроенергії доводиться скорочувати кількість додаткових занять, особливо для дітей з РАС. Це обмежує можливості для всебічного розвитку дітей;

3. Стрес вихователів, що негативно впливає на їхній емоційний стан і, як наслідок, на взаємини в колективі та з дітьми і батьками.

4. Недостатня інформаційна підтримка: недостатність сучасних інформаційних технологій, що ускладнює обмін інформацією між педагогами та батьками.

У сучасному світі, де інформаційні технології проникають у всі сфери життя, освіта не залишається осторонь. Ефективна комунікація між педагогами та батьками є важливим фактором успішного навчання дитини. Однак, нерідко виникають ситуації, коли відсутність або недостатнє використання сучасних інструментів спілкування ускладнює цей процес. Відсутність ефективної комунікації ускладнює взаємодію між педагогами та батьками, що може призвести до непорозумінь і конфліктів. Несвоєчасний обмін інформацією може негативно вплинути на якість освітнього процесу, оскільки батьки не завжди в курсі успіхів та проблем своїх дітей.

**2.3. Аналіз ефективності існуючих методів управління**

Ефективне управління закладом дошкільної освіти (ЗДО) є ключовим фактором забезпечення якісного дошкільного виховання, яке передбачає вміле поєднання різних методів, що дозволяють оптимізувати освітній процес, створити сприятливе середовище для розвитку дітей та забезпечити ефективну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу. Як наслідок ефективність можна виміряти певними критеріями управління:

* **Досягнення поставлених цілей:** підвищення якості освітніх послуг, розвиток дітей, задоволеність батьків.
* **Оптимізація ресурсів:** ефективне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів.
* **Створення сприятливого клімату:** взаємоповага, довіра, підтримка.
* **Готовність до змін:** адаптація до нових умов і викликів, особлива в часи війни.

Дуже важливим є усвідомлення цих потреб, що є основою для правильного планування та реалізації заходів, спрямованих на їх відповідне реагування у формі освітнього та виховного процесів, спрямованих на задоволення потреб дітей та педагогічного колективу.

Кожен керівник дитячого садка зобов’язаний заздалегідь спланувати діяльність закладу, що робиться майже інтуїтивно, адже за кілька місяців до початку навчального року складно передбачити кількість дітей, класів чи дошкільнят, які потребують конкретних занять із спеціалістами тощо. Іншим важливим питанням є поточні потреби дітей, які випливають із необхідності впровадження профілактичних програм та спеціальних дій у відповідь на раптові події.

Аналізуючи літературу з даної теми та законодавчу базу, можна помітити, що в основному обговорюються особливі освітні потреби дітей:

* з обмеженими можливостями,
* з соціальною дезадаптованістю,
* з ризиком соціальної дезадаптації,
* з поведінковими або емоційними розладами,
* з розладами аутистичного спектру,
* з особливими талантами,
* зі специфічними труднощами в навчанні,
* з дефіцитом компетентності, розладами та з затримкой мовлення,
* у кризовій або травматичній ситуації,
* з невдачами в навчанні,
* з труднощами адаптації, пов’язаними з культурними відмінностями або змінами в освітньому середовищі.

В даний час, окрім визнання потреб, що є результатом індивідуального розвитку, соціальної ситуації, інтелектуальної ситуації, стану здоров’я тощо, існують також потреби, які виникли у відповідь на соціальну ізоляцію через війну або внаслідок іншої кризи, адже люди втратили відчуття безпеки та контролю, а невизначеність стала нормою. [47, с.240].

Можна виділити декілька основних методів управління закладом дошкільної освіти (див.табл.2.1)

Таблиця 2.1

**Методи управління закладами дошкільної освіти**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Метод управління | Опис методу | Переваги | Недоліки | Коли застосовувати |
| 1 | Демократичні | Залучення всіх учасників освітнього процесу до прийняття рішень, створення атмосфери співпраці. | Сприяє підвищенню мотивації, креативності, відповідальності. Забезпечує підтримку змін. | Потребує високого рівня комунікативних навичок. | При розробці нових програм, вирішенні складних питань, що стосуються всіх учасників освітнього процесу. |
| 2 | Адміністративні | Організація та планування діяльності ЗДО, контроль виконання завдань. | Забезпечує чітку структуру та порядок роботи. Сприяє досягненню конкретних цілей. | Може спричинити формалізм, знизити мотивацію персоналу. Не дозволяє швидко реагувати на зміни. | Для встановлення загальних правил і процедур, розподілу обов'язків, контролю виконання планів. |
| 3 | Соціально-психологічні | Створення сприятливого психологічного клімату, розвиток міжособистісних відносин. | Сприяє підвищенню задоволеності працею, зменшенню конфліктів. Підвищує ефективність роботи. | Вимагає значних часових та ресурсних витрат. | Для вирішення конфліктних ситуацій, підвищення мотивації, розвитку команди. |
| 4 | Інноваційні | Впровадження нових технологій, методів і форм роботи. | Сприяє підвищенню якості освітніх послуг, адаптації до змін. Забезпечує конкурентні переваги. | Вимагає значних фінансових та людських ресурсів. Може викликати опір змін. | Для вдосконалення освітнього процесу, підвищення ефективності роботи. |

Дитячий садок - це заклад, де співпраця і співпраця є обов'язковими. Усі завдання виконуються в певній залежності, вони є частиною процесу, і якщо ми їх не виконуємо, ми не можемо перейти до наступного етапу, а головне - ми не в змозі належним чином виконувати ці дії. Тільки правильна співпраця в проведенні діагностичних заходів і реалізації широкого педагогічного процесу для дитини є запорукою досягнення успіху у вигляді позитивних результатів у навчанні та вихованні дитини.

Демократичні методи управління в дошкільному закладі передбачають активну участь усіх учасників освітнього процесу - педагогів, дітей, батьків та адміністрації - у прийнятті рішень та управлінні закладом. Це створює атмосферу довіри, відкритості та співпраці, сприяючи розвитку кожного члена освітньої спільноти. Всі учасники освітнього процесу розглядаються як рівноправні партнери, їхні думки та пропозиції враховуються при прийнятті рішень. Обговорення важливих питань відбувається відкрито, з можливістю висловити свою думку кожному. Керівник закладу є не тільки менеджером, а й лідером, який мотивує та підтримує своїх співробітників.

**Адміністративні методи управління**в дошкільному закладі – це сукупність прийомів, за допомогою яких керівник організовує та координує діяльність персоналу для досягнення поставлених освітніх цілей. Вони базуються на чіткому розподілі обов’язків, підпорядкуванні та централізованому прийнятті рішень.

**Ефективне управління ЗДО передбачає комплексне використання різних методів, з урахуванням конкретних умов та цілей закладу.** Важливо забезпечити баланс між демократичними, адміністративними, соціально-психологічними та інноваційними методами. Регулярна оцінка ефективності обраних методів та їхнє коригування дозволять досягти бажаних результатів.

**Висновоки до розділу 2**

Проведений аналіз практики управління персоналом у дитячому садку №505 дозволив виявити, як сильні сторони системи управління – це демократичний стиль управління, що призводить до створення сприятливого психологічного клімату у закладі: емоційна стабільність і стресостійкість. Так і певні недоліки: задовільний професійний розвиток, незначна комунікація та недостатня мотивація педагогів, а також напрямки для подальшого вдосконалення. Управління персоналом у дитячому садку №505 має ряд позитивних аспектів, однак є також певні резерви для зростання. Для подальшого розвитку системи управління персоналом рекомендується:

1. Провести детальний аналіз потреб педагогічного колективу в підтримці професійних завдань, та розробити індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника.
2. Підвищити рівень комунікації керівника з персоналом.
3. Провести тренінг для підвищення стресостійкості у педагогів закладу психологом закладу.
4. Покращити матеріально-технічну базу за рахунок придбання нових навчальних матеріалів (інтерактивна підлога, сенсорна кімната, басейн).
5. Розробити програму залучення батьків до участі в житті дошкільного закладу.
6. Впровадити сучасні технології управління персоналом для автоматизації рутинних процесів та підвищення ефективності роботи.

**РОЗДІЛ 3**

**РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ**

**3.1.Порівняння отриманих результатів з теоретичними положеннями**

У попередньому розділі проведені дослідження та з’ясовано наступне:

* + 1. За результатами **опитувальника педагогів щодо рівня задоволеності умовами праці:**
* 10 з опитаних респондентів (33%) не задоволені рівнем комінунікації з адміністрацією навчального закладу та 5 осіб (17%) – частково незадоволено.

Така ситуація свідчить про те, що методи управління персоналом навчального закладу потребують покращення комунікації;

* 15 осіб (що складає 50% від опитаних) не відчувають достатьої підтримки з боку адміністрації у вирішенні професійних завдань);
* 15 осіб (50% опитаних) не задоволені умовами професійного розвитку;
* 10 осіб (34%) вважають систему мотивації у закладі неефективною;
* 15 осіб (50%) потребують часткового покращення умов у дошкільному навчальному закладі.

Виходячи із отриманих результатів, можемо стверджувати, що дошкільний навчальний заклад потребує окремого піходу та реалізації програм професійної підготовки педагогічного персоналу, виходячи з індивідуальних потреб.

В умовах постійних змін у суспільстві та освітньому просторі, вихователі зіштовхуються з новими викликами та потребами. Вирішити весь спектр проблем неможливо, тому потрібно підходити до ситуації, виходячи із індивідуальної світньої траєкторії навчального закладу та створення гнучких програм, які дозволяють педагогам обирати напрямки розвитку відповідно до їхніх інтересів та потреб закладу. **Важливо розуміти, що професійний розвиток педагога - це безперервний процес.** Для його успішної реалізації необхідно створити систему заходів, яка буде відповідати сучасним вимогам і потребам як самих педагогів, так і дітей [46, с.112].

У роботі будь-якого дошкільного закладу можуть використовувати різні програми професійного розвитку: як розроблені місцевим управлінням освіти, так і загальнодержавні. Рішення про використання конкретної програми приймається безпосередньо на педагогічній раді, про що оформляється відповідний протокол. Жодних обмежень щодо використання програм на рівні чинних нормативноправових документів немає.

Пропоную такий варіант таблиці, в якому представлені базові компоненти управління професійним розвитком педагогів у дошкільного навчального закладу №505 та їх детальний аналіз (табл.3.1)

Таблиця 3.1

**Базові компоненти**

**управління професійним розвитком педагогів**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компонент | Опис | Важливість | Індикатори успішності | Можливі проблеми |
| Діагностика потреб | Визначення актуальних потреб педагогів у знаннях, уміннях, навичках для ефективної роботи. | Визначає напрямки розвитку. | Регулярні анкетування, співбесіди, спостереження за роботою педагогів. | Недостатня мотивація педагогів до участі, відсутність об’єктивних даних. |
| Планування розвитку | Розробка індивідуальних та колективних планів професійного зростання. | Забезпечує цілеспрямованість процесу. | Наявність чітких цілей, термінів, відповідальних осіб. | Відсутність гнучкості, невідповідність планів реальним потребам. |
| Організація навчального процесу | Проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів, студій. | Забезпечує набуття нових знань та умінь. | Різноманітність форм навчання, залучення експертів, активна участь педагогів. | Недостатнє фінансування, обмеженість часу, відсутність необхідних ресурсів. |
| Створення сприятливого середовища | Формування атмосфери довіри, підтримки, взаємодопомоги. | Стимулює активність педагогів. | Регулярні зустрічі, спільні проекти, відкриті уроки. | Конфлікти в колективі, бюрократичні бар’єри. |
| Мотивація | Заохочення педагогів до саморозвитку. | Збільшує зацікавленість у професійному зростанні. | Система преміювання, публікації, участь у конкурсах. | Відсутність видимих результатів, низький рівень заробітної плати. |
| Оцінювання результатів | Аналіз ефективності заходів, внесення коректив. | Забезпечує зворотній зв’язок. | Порівняння результатів до і після навчання, анкетування, спостереження. | Об’єктивність оцінки, відсутність чітких критеріїв. |

Досвідчені педагоги допомагають молодим колегам у професійному розвитку. Налагоджена індивідуальна робота з кожним педагогом для досягнення поставлених цілей. Крім того, для покращення роботи проводиться залучення науковців до розробки та проведення навчальних заходів, із застосуванням онлайн-платформ, вебінарів для навчання педагогів.

Виходячи із викладеного, можемо стверджувати, що у процесі дослідження проведено діагностику потреб педагогічного персоналу дошкільного закладу №505, визначено актуальні потреби, зокрема у комунікації та підвищенню кваліфікації.

Важливо розуміти, що ефективне управління професійним розвитком педагогів – це комплексний процес, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх учасників освітнього процесу.Формуючи основні принципи управління професійним рівнем педагогічного складу працівників дитячого дошкільного закладу, варто виділити наступні (див. табл.3.2)

Таблиця 3.2

**Принципи управління**

**професійним рівнем педагогічного складу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Принцип | Суть принципу | Практичне застосування | Очікувані результати |
| Науковість | Управління педагогічним розвитком має ґрунтуватися на наукових дослідженнях у галузі педагогіки, психології, андрагогіки. | Використання сучасних педагогічних технологій, впровадження інноваційних методів навчання, розробка індивідуальних траєкторій розвитку. | Підвищення ефективності навчального процесу, оновлення знань і умінь педагогів. |
| Системність | Розвиток педагогічного колективу розглядається як цілісна система, що включає різні компоненти (цілі, завдання, методи, засоби). | Розробка комплексної програми підвищення кваліфікації, що охоплює всі аспекти професійної діяльності. | Створення сприятливого середовища для професійного зростання, підвищення мотивації педагогів. |
| Індивідуалізація | Врахування індивідуальних особливостей кожного педагога (досвід, знання, потреби). | Розробка індивідуальних планів розвитку, надання можливості вибору форм і методів підвищення кваліфікації. | Підвищення задоволеності педагогів своєю роботою, зростання професійної компетентності. |
| Демократичність | Залучення педагогів до прийняття рішень щодо свого професійного розвитку. | Створення органів педагогічного самоврядування, проведення педагогічних рад, анкетування. | Збільшення активності педагогів, підвищення їх відповідальності за результати своєї діяльності. |
| Гуманізація | Створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі, орієнтація на особистісний розвиток педагога. | Організація психологічної підтримки педагогів, проведення тренінгів з міжособистісної комунікації. | Зменшення рівня стресу, підвищення мотивації до роботи, створення позитивного іміджу закладу освіти. |
| Континуальність | Безперервність процесу професійного розвитку педагога протягом усієї його трудової діяльності. | Організація різноманітних форм підвищення кваліфікації (курси, семінари, стажування), створення системи менторства. | Постійне оновлення знань і умінь педагогів, адаптація до змін в освітній галузі. |

Кожен з перелічених принципів можна деталізувати, додавши конкретні приклади його реалізації в різних типах навчальних закладів. Також можна включити додаткові стовпці, наприклад, "Індикатори ефективності" або "Можливі бар'єри".

* + 1. **За результатами виявлення рівня психічного комфорту та стресостійкості** у 30 педагогів в дошкільному закладі освіти за шкалою психологічного стресу РSM-25 виявлений низький рівень стресу 96 бали, який наближається до середнього рівня. Це свідчить що педагогі психологічно адаптовані до робочих навантажень і що їх психологічний стан незначно впливає на якість їхньої роботи з дітьми, але рівень психічного дискомфорту доволі присутній. Пропонуємо залучити психолога даного закладу для проведення тренінгу серед робітників садку для підвищення стресостійкості.

За рекомендаціями провідного психотерапевта О.С. Чабана психологічну стійкість можна розвинути, підтримувати й тренувати.

«Наші думки впливають на наш емоційний стан і якість життя. Це означає, що, розвинувши гнучке й адаптивне мислення, ми зможемо бути більш стійкими у складних життєвих ситуаціях. Люди звикли звертати увагу на те, що вже знають, й інтерпретувати інформацію так, щоб вона підтверджувала їхні попередні переконання. Цю особливість мислення називають підтверджувальним упередженням. Але іноді когнітивні упередження заважають тверезо оцінювати дійсність, розвивається тунельне мислення – це надмірна залежність від внутрішньої інформації й ігнорування правдивої інформації ззовні. Щоби вийти за меж цього туннелю, це можна робити кількома способами».

Рекомендації:

**1. Постійно вчити щось нове**

* Будь-які нові знання чи навички: від гри в пінг-понг до вивчення іноземної мови – розширюють наш діапазон мислення й тренують когнітивну гнучкість. Головне, щоб ця діяльність не ставала роботою, а лишалася місцем, де можна розслабитися й перемкнути увагу.
* Наприклад, науковці, журналісти, медики, юристи поза роботою можуть щось майструвати, вирощувати, малювати тощо. І навпаки, якщо все життя стоїте біля станка, то вдома діставайте книгу.

**2. Підтримувати соціальні контакти**

* Наше мислення формується й здатне змінюватися під впливом інших людей. Взаємодія з іншими, зокрема й дистанційна, – це породження нового, зняття емоційної напруги, обмін досвідом і різними стратегіями поведінки в стресових ситуаціях.
* Натомість допомога іншим [позитивно впливає](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10159229/) на загальний стан здоровʼя і якість життя. Знайти обʼєкт відповідальності й привʼязаності, це може бути будь-хто: від бездомної тваринки до друга, який зараз потребує допомоги. Через таку взаємодію й піклування ми можемо виходити за межі власних переживань і розширювати сприйняття різних життєвих ситуацій.
* Крім того, волонтерство розширює можливості, здатне знизити рівень депресії й поліпшити самооцінку.

**3. Ставитися до невдач, як до пригод**

* У житті кожного з нас неодмінно будуть стіни й пастки, яких ми не зможемо уникнути. Єдине, на що ми справді можемо впливати, – це те, як ми оцінюємо цей досвід і які висновки робимо на майбутнє. Тож варто тренувати своє ставлення до побутових невдач і перешкод як до пригод.
* Особливо важливо вчити педагогів і дітей такому ставленню до перешкод і розвивати їхню здатність вирішувати проблеми нестандартними шляхами: це зробить їхнє мислення гнучким і захистить від руйнівного впливу стресу, що є невіддільною частиною життя.
* Практикувати відкрите й творче мислення тоді, коли ми належимо собі. Особливо вранці, коли ми ще не потонули в щоденних турботах чи стереотипності подій, або під час виконання автоматизованих дій, як-от біг чи керування автомобілем. Саме тоді, ми краще структуруємо свій день чи тиждень, а часом у нас виникають великі ідеї на багато років уперед [54].

3) **Виявлення стилю управління педагогів керівником закладу** в дошкільному закладі освіти за допомогою анкетування показало, що основний відсоток педагогів - 80,3% розглядає стиль управління керівником в закладі, як демократичний, що характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Вихователі беруть активну участь у прийнятті творчіх нестандартних рішень і користуються широкою волею у виконанні завдань. Що підтверджує, що демократичний стиль керівництва та підхід орієнтований в першу чергу на людину, є найбільш ефективним. Директор ДНЗ припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, безпеці, він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, що призводить до покращення морального клімату та загальної задоволеності співробітників закладу.

Але невеликй відсоток 16,7% педагогів вважає стиль управляння авторитарним. З урахуванням цього рекомендуємо керівнику пройти слідуючи тренінги:

**Тренінг спілкування**

Професійна діяльність керівників являє собою постійне активне спілкування з підлеглими. Корекції піддають наступні навички спілкування: уміння говорити, слухати, емпатію і дотримання етичних норм і правил. Усі ці уміння в однаковій мірі вимагають активного відпрацьовування. У процесі проведення тренінгів спілкування (або їхніх елементів застосовуються в основному психотехнічні ігри, обговорення, рольові ігри). Безумовно, найбільший ефект мають ролеві ігри, тому що вони дозволяють слухачам у безпосередній, емоційно привабливій формі прожити різні ситуації спілкування, попрактикуватися у відпрацьовуванні навичок спілкування. Відрефлексувати особисту поведінку в спілкуванні. Крім цього психотехнічні ігри легко адаптуються в будь-яке середовище. структуру при побудові такого виду тренінгу:

- розвиток навичок сприйняття і розуміння людьми один одного;

- відпрацьовування навичок без оціночного відношення;

- розвиток здатності до конструктивного спілкування і навичок спілкування;

- розвиток уміння працювати в групі.

**Тренінг особистісного росту**

Має сенс особливо зупинитися на тренінгах особистісного росту. У психологічній науці поняття "особистісний ріст" визначається як цілеспрямована робота над удосконалюванням своїх особистісних якостей, що включає в себе самопізнання, само спонукання, програмування особистісного розвитку і самореалізацію. Відзначимо, що, безумовно, особистісний ріст - невід'ємна необхідність професійної діяльності. Але особливо це стосується керівника, тому що на сучасному етапі відновлення утворення від будь-якого керівника потрібне використання нових підходів до управлінської діяльності і здійснення сучасних функцій керівника (функції прогнозування, проектування, рефлексивна-аналітична функція).

В алгоритм проведення тренінгів особистісного росту включаються:

- само діагностика (робота з тестами);

- вправи на відпрацьовування навичок самоаналізу;

- вправи на, розслаблення, активізацію;

- обговорення;

- рефлексія;

- елементи проектування і прогнозування життєвого шляху.

цілеспрямоване удосконалювання своєї особистості, недоліки і достоїнства якої, по-перше, необхідно об'єктивно, а не суб'єктивно визначити, визнати і, цілеспрямовано працюючи над собою, від перших - рятуватися, а останні - розвивати. Робота над собою (а не над іншими) - є тяжку працю, необхідність якої усі усвідомлюють, але не всі можуть, а головне, бажають змінюватись.

**Тренінг ділових якостей**

У процесі таких тренінгів відбувається наступне:

- усвідомлення і розуміння визначення "ділові якості", "організаторські здібності";

- відпрацьовування практичних навичок прийняття управлінських рішень, організації і регулюванні процесу діяльності, функції контролю;

- розвиток організаторських якостей учасників тренінгу, самоаналізу, самоприйняття себе як керівника;

- корекція стилю управлінської діяльності [55]

**3.2. Практична значимість результатів**

Коли ми говоримо про практичну значущість результатів досліджень у психології управління персоналом у дошкільному закладі, маємо на увазі, наскільки ці результати можуть бути використані для покращення роботи закладу, підвищення якості освітнього процесу та добробуту дітей і педагогів. Такий підхід важливий з наступних причин:

1. Результати досліджень допомагають виявити сильні та слабкі сторони в роботі закладу, а також запропонувати ефективні рішення для їх подолання.

2. Завдяки розумінню психологічних особливостей дітей та педагогів, можна створити більш сприятливе середовище для навчання і розвитку.

3. Результати досліджень допомагають вибудувати ефективні взаємовідносини між усіма учасниками освітнього процесу.

4. Завдяки знанням про фактори, що сприяють розвитку стресовим станам, можна розробити програми психологічної підтримки педагогів.

5. Збільшення задоволеності працею педагогів. Коли педагоги відчувають, що їх робота має сенс, вони більш мотивовані і ефективні.

На основі результатів досліджень можна створити індивідуальні плани розвитку для кожного педагога, що допоможе їм підвищити свою кваліфікацію.Завдяки проведенню тренінгів з командної роботи, управління конфліктами та емоційного інтелекту можна створити більш згуртований і дружний колектив, підвищити мотивацію працівників.

На основі результатів досліджень можна розробити програми з управління стресом, релаксації та самодопомоги для педагогів.

Як підвищити практичну значущість дослідження?

* Співпраця з практиками: Залучення педагогів до розробки і проведення дослідження дозволяє отримати більш релевантні результати.
* Використання різних методів дослідження: Комбінація кількісних і якісних методів дозволяє отримати більш повну картину ситуації.
* Поширення результатів дослідження: публікація статей, проведення презентацій, організація тренінгів – все це сприяє впровадженню результатів дослідження в практику.
  1. **Програми професійного розвитку**

Розвиток компетенцій **вихователя дитячого садка,** має неоціненне значення як для його власного професійного розвитку, так і для молодих розумів, яких він формує щодня.

Розуміючи важливість психологічного клімату в дошкільному навчальному закладі для розвитку дітей та ефективної роботи персоналу, пропоную розглянути комплекс заходів, спрямованих на покращення цієї сфери в ДНЗ №505.

**Програма розвитку для педагогів закладу:**

1. Психологічні аспекти взаємодії з дітьми різного віку та темпераменту.
2. Ефективні комунікації та вирішення конфліктів.
3. Стресостійкість та емоційне регулювання.
4. Командна робота та лідерство.
5. Проведення тренінгів та семінарів:

**Тренінг саморегуляції**

Постійний високий рівень самоконтролю, активна взаємодія з людьми: колегами, дітьми та їхніми батьками. Усі перераховані фактори приводять до підвищених нервових перевантажень, емоційному вигорянню, причина тому - особливості професії. Таким чином, існує необхідність навчати педагогів прийомам аутотренінгу, розслаблення. Використовуються елементи релаксаційних тренінгів, навчання і відпрацьовування слухачами навичок саморегуляції. Для збереження психічного здоров'я використовуються філософські підходи до аналізу подій, що відбуваються в житті людини; рекомендації фізіологічного характеру і відпрацьовуються навички психологічного самоконтролю (практика релаксації, реакції на стресові ситуації, негативні емоції).

Таким чином, алгоритм тренінгів саморегуляції можна визначити як:

- визначення й осмислення життєвої позиції;

- аналіз і розуміння існування проблем;

- відпрацьовування навичок саморегуляції (релаксація, психологічний захист, оптимальне реагування на стрес і т.д.);

- рефлексія отриманих знань і психологічних утворень (7)

В основі позитивної психології та створення сприятливої атмосфери в колективі лежать:

1. Регулярні психологічні консультації:
2. Можливість отримати індивідуальну консультацію психолога для обговорення професійних проблем, емоційного стану та пошуку шляхів вирішення складних ситуацій.
3. Програми менторства: створення пар "досвідчений педагог - молодий спеціаліст" для підтримки та передачі досвіду.

**Для дітей та їх батьків:**

1. Психологічні програми для дітей, які сприяють розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок та соціальних компетенцій.
2. Профілактика дитячих страхів та тривожності.
3. Адаптація до нових умов (для новоприбулих дітей).

**Для адміністрації закладу:**

1. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі через відкритий діалог з персоналом, делегування повноважень, підтримка ініціатив.
2. Регулярні збори для обговорення проблем та пошуку спільних рішень в покращенні професійного розвитку та мотивації педагогів.
3. Забезпечення психологічної безпеки: чітке визначення ролей і відповідальності, запобігання мобінгу та дискримінації.
4. Співпраця з психологом закладу: залучення психолога до процесу прийняття рішень, розробки програм та заходів.
5. Аналіз результатів та зворотний зв'язок.
6. Регулярна оцінка ефективності впроваджених заходів, внесення необхідних коректив.

Важливо розуміти, що покращення психологічного клімату в дошкільному закладі – це тривалий процес, який вимагає систематичної роботи та залучення всіх учасників освітнього процесу.

**Висновок до розділу 3.**

Результати досліджень у психології управління персоналом у дошкільному закладі мають величезну практичну значущість. Вони допомагають створити достатні психологічні умови комфорту та безпеки в закладі, ефективні розвиваючі середовища для підвищення професійної діяльності педагогів, їх задоволеність працею. Завданням кожного фахівця є не тільки отримати нові знання, але й знайти способи їх практичного застосування.

**ВИСНОВОК**

Робота була присвячена актуальній темі: «Психологія управління персоналом у дошкільному закладі освіти». Мета роботи – особливості психології управління персоналом в дошкільному закладі освіти досягнена на підставі теоретико-методологічного аналізу проблем психології управління в соціальному закладі, визначенню психологічних особливостей праці і мотивації педагогів, аналізу управління персоналом та емпіричних досліджень особливостей управління персоналом. Головна мета управління персоналом в дошкільному закладі освіти – забезпечення оптимальних умов для педагогічних працівників, які сприяють підвищенню якості освітнього процесу да досягнення стратегічних цілей навчального закладу.

Психологія управління персоналом в даному закладі вимагає глибокого розуміння як дитячої психології, особливо у дітей з затримкою мовленевого розвитку і дітей з РАС, так і особливостей роботи з педагогічним колективом. Ефективне управління персоналом у такому закладі є ключем до створення сприятливої та безпечної атмосфери для розвитку дітей та професійного зростання педагогів.

Основні висновки, які можна зробити, вивчаючи цю тему:

* 1. Сприятлива психологічна атмосфера в дошкільному закладі є запорукою успішної роботи. Вона впливає на мотивацію педагогів, взаємодію між вихователями, а також їхню взаємодію з дітьми та батьками, а також на загальний розвиток дітей. Кожен педагог – це унікальна особистість зі своїми особливостями, потребами та мотивацією.
  2. Робота педагога дошкільної освіти вимагає не лише глибоких знань у галузі педагогіки та психології, а й особливих особистісних якостей. Серед основних психологічних особливостей роботи педагога в освітньому закладі варто виділити наступне: любов до дітей, емпатія через здатність співпереживати, розуміти почуття та потреби дітей – це основа ефективної взаємодії, терпіння в вихованні дітей. Педагог повинен бути готовий до того, що результати його роботи будуть помітні не відразу.
  3. Забезпечення високого рівня мотивації педагогів: соціальної, матеріальної, психологічної, професійної – ключові фактори успішного функціонування закладу та якісна освіта дітей. Важливим є професійний розвиток педагога. Участь у тренінгах, семінарах та інших заходах для підвищення кваліфікації педагогів, зниження стресонестійкості є необхідною умовою для забезпезння високої якості освітніх послуг.

4. Аналіз управління персоналом у дошкільному закладі освіти показав, що частими недоліками є:

* Недостатнє фінансування. Часто відсутність достатніх коштів обмежує можливості для проведення психологічних тренінгів, консультацій та інших заходів.
* Частина педагогічних працівників потребує системного підходу до підвищення кваліфікації.

Сильною стороною в управлінні є фокус на людині, де в центрі уваги педагог, як особистість. Ефективний керівник повинен вміти підходити до кожного працівника індивідуально, створюючи умови для його професійного зростання. Ефективна комунікація між керівником і підлеглими, а також між самими педагогами, є основою для взаєморозуміння і співпраці. Зацікавленість педагогів у своїй роботі є одним з найважливіших факторів успіху. Керівник повинен вміти мотивувати своїх співробітників, надавати їм підтримку і визнання. Взаємодія з батьками є невід'ємною частиною роботи дошкільного закладу. Ефективна комунікація з батьками дозволяє створити єдиний освітній простір для дитини.

**Висновки для практичної діяльності:**

* Регулярна психологічна діагностика педагогічного колективу дозволяє виявити потенційні проблеми і своєчасно вжити заходів для їх вирішення.
* Розробка і впровадження програм розвитку персоналу, які враховують індивідуальні потреби кожного педагога.
* Формування позитивного іміджу дошкільного закладу серед батьків і співробітників сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів.
* Надання психологічної підтримки педагогам в складних ситуаціях, а особливо в часи війни.
* Створення атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі.

Психологія управління персоналом у дошкільному закладі освіти – це складна і багатогранна сфера, яка вимагає постійного навчання і самовдосконалення. Застосування психологічних знань і методів дозволяє створити сприятливі умови для розвитку дітей і професійного зростання педагогів, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню якості освітніх послуг.

Переваги проведеного дослідження:

**Для педагогів:**

Розуміння власних потреб: дослідження допомагає вчителям краще усвідомити свої мотиваційні фактори, що дозволяє їм ефективніше планувати свою кар'єру та шукати можливості для професійного розвитку.

Збільшення задоволеності роботою: коли потреби вихователів враховуються, вони відчувають себе більш цінними та задоволеними своєю роботою.

Покращення ефективності: розуміння того, що мотивує, дозволяє педагогам зосередитися на тих аспектах роботи, які для них найбільш важливі, що, в свою чергу, підвищує їхню ефективність.

Підвищення стресостійкості допомагає надавати дітям психологічну допомогу та підтримувати дітей.

**Для адміністрації навчального закладу:**

Оптимізація умов праці: результати дослідження дозволяють виявити недоліки в системі мотивації та внести необхідні зміни для створення більш сприятливого робочого середовища.

Покращення іміджу дошкільного навчального закладу.

Дослідження сприяє формуванню позитивного іміджу професії педагога та підвищенню престижності педагогічної діяльності. Мотивовані вихователі, логопеди, психолог більш схильні до інновацій та впровадження нових методів навчання, що позитивно впливає на якість освітнього процесу. Результати дослідження можуть бути використані для розробки програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які відповідають їхнім потребам та інтересам.

Для більш детального аналізу ситуації рекомендується провести:

З'ясувати думку працівників щодо існуючих проблем, їхніх пропозицій щодо покращення ситуації.

Вивчити штатний розпис, посадові інструкції, результати атестації персоналу.

Проаналізувати взаємодію між персоналом, адміністрацією та дітьми.

З'ясувати їхню думку про роботу закладу та ставлення до персоналу.

Шляхи вирішення проблем:

* Розробка комплексної програми професійного розвитку та мотивації педагогів.
* Покращення психологічного клімату та підвищення стресостійкості педагогів.
* Комбінація трьох класичних стилів управління для керівника закладу — авторитарного, ліберального або демократичного, переходячи від одного до іншого в міру необхідності. Вміти використати в потрібний момент певний стиль управління.
* Впровадження сучасних методів управління.
* Залучення батьків до співпраці.
* Постійний моніторинг результатів.

«Додаток А 1.3»

**Критерії оцінки якості освітнього процесу**

****

«Додаток Б 2.1»одається у вигляді файлу *XL*

«Додаток В 2.2» додається у вигляді файлу *XL*

«Додаток Д 2.3» додається у вигляді файлу *XL*

**Психологія управління персоналом у дошкільному закладі освіти**

**Реферат**

Психологія управління персоналом у дошкільному закладі освіти – цебагатогранна сфера, яка вивчає взаємодію між людьми в освітньому процесі, а також методи впливу на цей процес з метою підвищення ефективності роботи закладу та створення комфортного середовища для розвитку дітей.

Актуальність даної теми зумовлена зростаючими вимогами до якості дошкільної освіти, необхідністю створення сприятливого психологічного клімату в колективі та ефективного управління персоналом.

Основні аспекти психології управління персоналом у дошкільному закладі:

1. Особливості психологічного клімату в дошкільному закладі

Взаємодія між вихователями, адміністрацією та батьками.

Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності педагогів.

Створення атмосфери довіри та взаєморозуміння.

1. Мотивація праці педагогічних працівників

Матеріальна і нематеріальна мотивація.

Роль визнання і похвали в мотивації.

Створення умов для професійного зростання: курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги.

1. Лідерство і управління конфліктами

Демократичний стиль керівництва орієнтований в першу чергу на людину, призводить до покращення морального клімату та загальної задоволеності співробітників.

Профілактика і вирішення конфліктних ситуацій.

Розвиток лідерських якостей у педагогів.

1. Психологічні аспекти педагогічної комунікації

Ефективн іметоди спілкування з дітьми, батьками та колегами.

Вербальні та невербальні засоби комунікації.

Бар'єри в комунікації та шляхи їх подолання.

1. Професійне вигорання педагогів

Причини виникнення професійного вигорання.

Профілактика і корекція.

Роль адміністрації в запобіганні вигорання.

Методи дослідження психології управління персоналом

Спостереження: за взаємодією персоналу, за динамікою міжособистісних відносин.

Анкетування: для виявлення думок і почуттів працівників.

Інтерв'ю: для більшглибокогорозуміння проблем і потреб.

Соціометрія: для виявлення міжособистісних відносин в колективі.

Аналіз документів: для вивчення кадрової документації, программ розвитку персоналу.

Практичні рекомендації для управління персоналом у дошкільном узакладі.

Створення позитивного психологічного клімату: організація спільних заходів, підтримка ініціатив, відкритість до діалогу.

Розвиток професійних компетентностей: організація тренінгів, семінарів, надання можливостей для стажування.

Справедлива оцінка праці: розробка системи оцінки, забезпечення прозорості і об'єктивності.

Підтримка балансу між роботою і особистим життям: гнучкий графік роботи, можливість додаткових відпусток.

Профілактика професійного вигорання: організація психологічної підтримки, ротація обов'язків.

**Висновок.** Психологія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи дошкільного закладу. Застосування знань з психології дозволяє створити сприятливі умови для розвитку дітей, підвищити мотивацію працівників та забезпечити високу якість освітніх послуг.