

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:

**Розробка системи кар'єрного зростання для педагогічних працівників
мережі приватних дитячих садків**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП17/М
спеціальності 073 « Менеджмент»

Стрельченко Ю.Е.

Керівник: Георгіаді А.В.

Рецензент: Альхімович О.С.

Львів 2019

I. ВСТУП

1.1. Галузь освіти в Україні

Галузь державної освіти в Україні - це відпрацьована роками стабільно діюча система, яка включає дошкільне виховання, загальну середню освіту, позашкільне навчання і виховання, середню спеціальну освіту, вищу, підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів, підвищення кваліфікації і перепідготовку.

В рамках даної роботи я зосереджуюсь на дошкільній освіті, оскільки мій проект реалізується саме в цьому освітньому напрямку, а саме - у галузі приватної дошкільної освіти.

У 2015 році в Україні діяло 177 зареєстрованих приватних дитячих навчальних закладів (садків), надалі ДНЗ, порівняно з 14 813 державними. На сьогодні в галузі державної освіти працює 1423,4 тис. працівників, у закладах дошкільної освіти - 307,161 осіб, з них 134 850 осіб - це педагогічні працівники [1]. Основними педагогічними працівниками у закладах дошкільної освіти є вихователі та асистенти вихователів інклюзивних груп.

Вихователь - це працівник, який має педагогічну освіту за відповідною спеціальністю. Він відповідає за здійснення в групі дітей навчально-виховної та розвивальної роботи у відповідності до вимог Базового компоненту дошкільної освіти, мета якого - сформувати базис особистої культури дитини через відкриття їй світу в його цілісності та різноманітності. Завданням вихователя є також утримання здорової динаміки в групі дітей, навчання їх дружити, працювати в команді.

Посаду асистента вихователя було створено для підтримки інклюзивних.

Цю посаду запровадили в 2015 році у відповідь на все більшу кількість дітей із особливими освітніми потребами в дитсадках; такі працівники повинні надавати більше підтримки як вихователям, так і дітям із особливими освітніми потребами [2].

Вихователі та асистенти вихователів є основними педагогічними працівниками ДНЗ, і саме вони безпосередньо відповідають за навчально-виховну діяльність.

У 2017 році було прийнято новий Закон України «Про освіту» [3], який суттєво покращив фінансові умови для працівників освіти, і середня заробітна плата працівника в державному дошкільному закладі тепер майже відповідає ринковій. Що за моїми спостереженнями призвело до зменшення відтоку педагогічного персоналу із державного сектора у приватний (зменшення кількості відгуків на відкриті вакансії вихователя вдвічі у 2018 році, коли в силу вступили нові рівні заробітних плат вихователів у державних ДНЗ).

Цікаво також, що середній стаж роботи педагогічного працівника в галузі достатньо високий, для цілого покоління педагогів ця робота була єдиною за все їх життя. Із моїх розмов (розмови із знайомими працівниками, співбесіди) з вчителями початкових класів, а також із вихователями державних дитячих садків, галузь державної освіти є привабливим місцем праці для них, оскільки система є зрозумілою та стабільною, а також дає можливість працювати з дітьми і спостерігати їх зростання і розвиток.

Проте навіть за таких умов існує ряд проблем з персоналом у даній галузі. Зокрема це:

1. Відтік талановитих кадрів у приватний сектор, перехід в приватні навчальні заклади, репетиторство, робота нянею або робота не за спеціальністю.
2. Низька привабливість галузі державної дошкільної освіти для молодих спеціалістів, що не сприяє притоку нових кадрів у сектор.

За відгуками спеціалістів з управління персоналом та рекрутерів, основними причинами звільнення з роботи і переходу в приватний сектор вчителі та вихователі з державних закладів освіти зазначали:

- неможливість розвиватись, застосовувати новітні підходи в роботі, відсутність умов для проведення інтерактивних занять;
- високу наповненість груп та класів, що не дає можливості застосувати індивідуальний підхід до учнів та вихованців;
- низький рівень заробітної плати.

1.2. Мій проектний інтерес

В даному проекті я представляю приватний сектор дошкільної освіти. Я працюю операційним директором мережі приватних дошкільних навчальних закладів Мережа садків. І, як і у державному секторі освіти, приватні дошкільні навчальні заклади стикаються з кадровими проблемами, зокрема:

1. Складнощі у залученні кваліфікованих, талановитих та креативних працівників. В середньому, на одну розміщену вакансію вихователя ми отримуємо від 20 до 30 відгуків. З них під час телефонної співбесіди відсіюється від 50% до 60% кандидатів. Ще частина (30-40%) кандидатів відсіюється після особистого інтерв'ю. І також є частина кандидатів (приблизно 50%), які відсіюються після проходження стажування або на самих початках роботи в садку. Найчастіше причини відсіювання такі:

- високі вимоги, які ми висуваємо до навчально-виховного процесу (дотримання методики та режиму занять протягом дня, забезпечення індивідуального підходу до кожної дитини в групі, врахування особливостей та здібностей дитини при проведенні занять, організація постійного навчального простору через гру, заборона на застосування методів психологічного тиску, залякування та маніпуляції до дітей);

- необхідність постійно підвищувати свій професійний рівень, цікавитись та впроваджувати новітні методики і роботу, креативно підходити до навчальної та творчої діяльності;
- наявність постійного спостереження за роботою педагогів в групі (відеоспостереження батьків, нагляд методиста, директора, психолога), а також фіксація та обговорення моментів, які не відповідають нашим цінностям, або потребують додаткової уваги;
- наявність в кожній групі дітей з особливими освітніми потребами, до роботи з якими готовий не кожен педагог.

2. Другою проблемою є утримання та налагодження довготривалої співпраці з молодими талантами, недопущення їх вигорання та переходу на роботу у інші сфери. Оскільки вимоги до роботи високі як з боку садка, так і з боку батьків, педагогічні працівники постійно відчувають певний тиск та відповідальність за якість своєї роботи та відповідність її стандартам. До того ж, сама по собі робота з дітьми (якщо до неї ставитись відповідально і дійсно бажати результату) є емоційно затратною та потребує повсякчасного управління своїми емоціями. Тому непоодинокими є випадки емоційного вигорання серед вихователів та асистентів вихователів, особливо - тих, для кого ця робота є першою або першою за спеціальністю.

1.3. Історія Мережі приватних закладів дошкільної освіти

Перший приватний дошкільний навчальний заклад Мережі садків розпочав свою роботу у березні 2017 року. У січні 2018 року отримав ліцензію МОН. Відтоді це перший ліцензований приватний дошкільний заклад у Львові.

У жовтні 2018 року відкрились ще дві навчальних заклади Мережі садків.

Місія мережі: Сприяти вихованню щасливої дитини. для цього ми змінюємо підхід до системи дошкільної освіти, творимо свою програму та забезпечуємо рівні умов для усіх дітей (інклюзія).

Цінності мережі:

- Любов
- Прийняття та повага
- Підтримка
- Розвиток
- Чесність і відкритість
- Безпека та екологічність

Садок засновувався як відгук на недостатню кількість дошкільних навчальних закладів у Львові, а також як альтернатива державній дошкільній освіті, з ефективним співвідношенням педагогічного персоналу і дітей і групах, з відмінними від консервативного підходу цінностями у вихованні, з можливістю забезпечити індивідуальний підхід до розвитку кожної дитини.

Відгуки про садок, а також результати Customer Satisfaction Survey (загальна середня оцінка 4,29 балів з 5 можливих) показують, що ідея, з якою засновувався садок - впроваджується в життя, цінності підтримуються у всіх групах садка. І це означає, що засновники обрали вірний шлях.

На сьогодні в Мережі садків працює більше 50 працівників. З них 25 осіб - це педагогічні працівники, вихователі та асистенти вихователів. Це саме ті люди, які безпосередньо працюють з дітьми і щодня повинні демонструвати цінності мережі в своїй роботі.

Я працювала в Мережі садків з березня 2018 року по березень 2019 року на позиції операційного директора. І однією з моїх основних цілей є забезпечення надання маленьким клієнтам садочків якісної освіти, яка відповідає базовому компоненту освіти, а також цінностям мережі і її високим стандартам. Тому великий акцент у роботі спрямований саме на

педагогічний склад садочків, дослідження їх мотивації, складнощів в роботі, а також проблем, з якими вони стикаються і які можуть стати на заваді забезпеченню найвищої якості.

II. ОПИС ПРОБЛЕМИ

2.1. Стратегія 2019

Стратегія Мережі садків на 2019 рік охоплює два напрямки:

1. Робота з ефективністю діяльності існуючих закладів
2. Розвиток мережі

В рамках роботи з ефективністю діяльності існуючих закладів необхідно вирішити наступні задачі:

1.1. Збільшити дохідну частину садків.

Маржинальність бізнес-моделі садків надзвичайно чутлива до будь-яких змін у дохідній або витратив частинах. 98,8% доходу підприємства - це батьківська плата за відвідування дитиною садка.

На сьогодні у садку навчається 50 дітей при максимально можливій кількості 60 дітей, тобто завантаженість садка складає 83%. Відповідно, щомісяця садок втрачає 16,67% свого потенційного доходу.

В зв'язку із цим однією з основних стратегічних задач є забезпечення повної комплектації груп дітьми.

В рамках збільшення дохідної частини садка також існує ціль пошуку додаткових джерел доходів, таких як:

- сімейні майстер-класи для батьків з дітьми
- тематичні зустрічі для батьків із запрошеними спеціалістами по актуальних питаннях виховання дітей
- додаткові гуртки, які проводитимуться на базі садка
- табори
- підготовка до школи та інші курси
- інші активності для дітей клієнтів садка, а також для зовнішніх дітей

1.2. Оптимізація витратної частини.

Основне навантаження на витратну частину садка складають такі статті:

- орендна плата – в середньому 20,51%

- заробітна плата – 42,86%
- оплата харчування – 27,47%
- витрати на навчальну програму – 5,49%

Кожну з цих статей є ціль пропрацювати на предмет оптимізації без втрати якості. На сьогодні можна зазначити такі чинники, які потребують аналізу та оптимізації:

- в статті оренда плата: робота над перспективним плануванням цієї статті витрат з метою зменшення залежності від коливання курсу валют; можливо, утворення певного валютного депозиту, відсотки по якому могли б покривати курсові різниці
- в статті заробітна плата: аналіз співвідношення заробітних плат працівників до ринкових, а також між собою, створення збалансованої системи для прогнозування та перспективного планування витрат на заробітну плату
- В статті оплата харчування: приведення обсягу порцій до фактично кількості дітей в садку кожного дня, з метою зменшення кількості залишків та оптимізації витрат
- в статті витрати на навчальну програму: визначення місячної потреби та оптимізація ціни закупівлі канцтоварів та матеріалів для занять (аналіз гуртових постачальників і гуртова закупівля раз на місяць на всю мережу)

1.3. Проаналізувати та використати вигоди від мережевості, зокрема:

- оптимізувати систему навчання нових працівників за рахунок залучення існуючих працівників, а не зовнішніх експертів
- перехід на гуртову закупівлю всіх можливих товарів та послуг і за рахунок цього оптимізація закупівельних цін
- створення додаткових можливостей для працівників (обмін досвідом та найкращими практиками, робота зі складними кейсами, збір ідей по покращенню навчальної програми та ефективності роботи садків,

додаткові можливості для ротації між локаціями та кар'єрного зростання)

- розвантаження адміністраторів садків, делегування частини обов'язків працівникам (визначення додаткових ролей серед працівників та покладання на них частини адміністративних обов'язків, зокрема, контроль чистоти, планування закупівлі канцтоварів та ін.)

В рамках другого напрямку стратегії - розвитку мережі - поставлені наступні цілі:

2.1. Розвиток власної мережі, який включає:

- відкриття ще одного дитячого садку у серпні 2019 року
- пошук локацій, які відповідають вимогам мережі, прогноз моделі роботи у цих локаціях, рішення щодо локації, де буде відкрито, нові садки у 2020 році

2.2. Аналіз виходу мережі на ринок франчайзингу. Дана ціль включає дослідження різних франчайзингових систем, презентованих на ринку України та за кордоном, розрахунок фінансової моделі для франчайзингу, аналіз її ефективності та прийняття рішення про доцільність створення франшизи.

2.2. Передумови проекту.

Реалізація стратегічних цілей передбачає в першу чергу стабільну роботу садків, якісне виконання програми, втілення задекларованих цінностей в щоденній роботі та задоволених клієнтів.

Втілення цінностей мережі садків у щоденний побут забезпечують саме люди, в першу чергу - вихователі та асистенти вихователів, які щодня безпосередньо працюють з дітьми. Тому дуже важливими є мотивація та лояльність цих працівників, що дозволяє садочкам забезпечувати стабільно високий рівень якості послуг.

Для чистоти дослідження в роботі беруться до уваги дані, зібрані в період з березня по листопад 2018 року у першому садку мережі, який був заснований у березні 2017 року і пройшов період start-up. Два інші садки відкрились лише в жовтні 2018 і аналіз плинності по цих підприємствах не є валідним для мети даного дослідження.

З березня по листопад 2018 року відбулась зміна 45% педагогічного персоналу (який успішно пройшов випробувальний термін). З усіма ними було проведене exit interview в усному форматі, де працівники відповідали на питання щодо позитивних та негативних сторін роботи у садочку, а також щодо причин, які спонукають їх змінити роботу. Серед інших, працівники вказали такі причини свого звільнення:

1. "Невизначеність в можливостях кар'єрного зростання"
2. "Суб'єктивна політика встановлення рівня винагород" педагогічних працівників.

Звісно, "невизначеність в можливостях кар'єрного зростання" і "суб'єктивна політика встановлення рівня винагород" - це не єдині причини звільнення працівників, і не єдине вузьке місце в діяльності садка. Але саме ці два фактори показують прогалину у системі управління персоналом садка. До того ж, ці фактори серед інших зазначили як негативні 80% працівників на exit interview, що є достатньо високим показником і спонукає попрацювати над даною проблемою глибше та знайти рішення щодо її усунення.

Для дитячого дошкільного закладу звільнення педагогічного працівника (вихователя або асистента вихователя) є однією з больових точок. Таке звільнення спричиняє ряд негативних факторів, зокрема:

1. Погіршення динаміки в групі дітей, з якої звільнився працівник.
 - підвищується рівень тривожності в дітей, що призводить до збільшення негативних поведінкових проявів (агресія, бійки, небажання брати участь у заняттях, деструктивна поведінка), особливо, якщо цей вихователь був "улюбленим";

- порушення гармонійності освітнього процесу до того часу, поки не вдасться знайти та адаптувати нового вихователя.

2. Негативний резонанс в батьків групи:

- негативні, а часом і критичні відгуки про управління садком і садок як такий;
- розірвання договору і переведення дитини в інший садок;
- негативні відгуки у соціальних мережах і, як наслідок - падіння рейтингу садка на ринку, що може призвести з часом до складнощів у залученні нових клієнтів;
- падіння рівня задоволення садком, яке відображає Customer satisfaction survey.

3. Негативний резонанс в колективі:

- підвищення рівня тривожності, втрати часу на обговорення ситуації з іншими членами колективу;
- падіння мотивації у вихователів інших груп, зниження рівня концентрації на заняттях, що призводить до втрати якості;
- збільшення ризику того, що вихователі інших груп почнуть також думати про фактори, які не влаштовують їх у роботі, і про зміну роботи.

4. Витрати часу адмінперсоналу садка (директор, адміністратор) на роз'яснювальну роботу, роботу із сумнівами та страхами, проведення позапланових індивідуальних зустрічей з працівниками, які залишились, для повернення колективу в здорову динаміку роботи.

Всі ці фактори в перспективі призводить до порушення гармонійної роботи всіх ланок садка, зниженню якості надання послуг, що в перспективі може негативно вплинути на рейтинг садка на ринку, а відповідно до виникнення складнощів у залученні нових клієнтів і можливої втрати існуючих. Як наслідок - зниження прибутковості садка і мережі в цілому, а

також неможливість реалізувати в повному обсязі поставлені стратегічні цілі.

Варто зазначити також, що витрати часу на залучення нового педагогічного працівника (пошук, відбір та адаптація) займають від 3 тижнів до 2 місяців часу. Тривалість навчання та стажування нового працівника – додатково 2 тижні.

Вартість залучення нового працівника складає 1000 грн/особа, що включає оплату послуг рекрутингової агенції та оплату форми для нового працівника.

При цьому, вірогідність того, що новий працівник засвоїть необхідні знання та успішно пройде випробувальний термін складає 50% (статистика за період з березня по листопад 2018 року).

Також в рамках розвитку мережі для системи важливим стає збереження знань і вмінь персоналу при масштабуванні бізнесу, що забезпечить однаково стабільну якість навчальної програми (яка є однією з основних конкурентних переваг мережі на ринку) у кожній локації. А також стабільно якісна робота вже діючих закладів.

Збереження знань та постійна якість навчальної програми можуть бути досягнуті за успішного втілення, зокрема, таких компонентів:

- постійне навчання персоналу, обмін досвідом, обговорення нових кейсів у роботі
- створення пакету документів з детальним описом методики та навчальної програми і постійне його доповнення по мірі виникнення нових кейсів
- наявність у кожній локації носіїв знань, які будуть поширювати прийоми та методи роботи і навчати новачків

Щоб забезпечити всі ці процеси ефективно, мережі необхідно досягти порівняно невисокого рівня плинності педагогічного персоналу. Це

пояснюється тим, що при зміні педагога в групі щоразу відбувається початок “з чистого аркуша”.

Нові педагогічні працівники потребують певного періоду для засвоєння знань, правил і прийомів, методики садка, вивчення специфіки виховання дітей. Ознайомче стажування нового педагогічного працівника триває 1 тиждень, після цього в нього починається випробувальний період - місяць. Наприкінці випробувального місяця працівник і садок приймають рішення про спільну подальшу роботу. Практика показує, що (в залежності від специфіки групи дітей та досвіду і здібностей педагогічного працівника) період, за який педагогічний працівник набуває змогу повністю управляти групою динамікою та забезпечувати високу якість проведення занять триває в середньому 3 місяці. За цей період працівник на практиці засвоює методику та прийоми, необхідні у кожній конкретній ситуації. А також набуває довіру та авторитет у дітей групи.

Таким чином вищезазначені 45% плинності за 8 місяців для мережі, яка росте, є високим показником. При збереженні такого показника плинності ми отримаємо ситуацію, коли з 10 новоприйнятих педагогів, які лише після 3-х місяців роботи набувають необхідної ефективності роботи, ми ще через 5 місяців втрачаємо майже половину. При загальній кількості педагогів в садку 9 осіб, це 4-5 педагогічних працівників.

Це суттєва втрата, якщо додатково врахувати:

- час та витрати на пошук та залучення нових педагогічних працівників
- час та витрати на стажування і навчання нових працівників
- відсотки відсіву на кожному з цих етапів
- нестабільність в групах дітей, збільшення небажаних поведінкових проявів, відповідно,
- невдоволення батьків, іміджеві втрати садка на ринку

- внутрішню нестабільність в колективі і неможливість побудувати командні зв'язки (які корисні для взаємодопомоги, взаємозамінності (якщо хтось захворів), обміну досвідом в колективі)
- зменшення можливості виростити старших вихователів-наставників в кожному садку, які будуть навчати та допомагати іншим

Виходячи із вищезазначеного, проект, спрямований на зменшення відсотку плинності, збереження знань та якості навчальної програми, а також зростання в мережі старших вихователів-наставників є частиною стратегії впливає на її успішну реалізацію.

2.3. Система кар'єрного зростання та матеріальної мотивації на сьогодні

На сьогодні в мережі немає чіткої та прозорої системи кар'єрного зростання та матеріальної мотивації, яка була би зафіксована документально, донесена та зрозуміла всьому педагогічному колективу.

Система оплати праці формується з двох компонент:

- основна оплата праці - оклад (який складає 70-80% усієї винагороди працівника за місяць)
- щомісячна доплата за стаж роботи в мережі (яка складає, відповідно, 20-30% усієї винагороди працівника за місяць)

Рівні посад, які існують для педагогічного складу в мережі:

- асистент вихователя інклюзивної групи
- вихователь

Дані рівні посад визначаються ситуативно, на основі спостереження за роботою працівників, а також як фактор для збільшення їх мотивації, який застосовується керівним складом по потребі.

На сьогодні визначення рівня посад та винагород працівників відбувається на основі таких оцінок:

1. Спостереження методиста за роботою педагогічних працівників в групі, проведенням занять та організацією навчально-виховної діяльності дітей. Відбувається в середньому раз на місяць, а також за запитом керівника. Фіксується усним зворотнім зв'язком директору та по потребі - індивідуальним фідбеком працівникам.
2. Спостереження директора та адміністратора за роботою педагогічних працівників в групі, проведенням занять та організацією навчально-виховної діяльності дітей (відеоспостереження, візуальне спостереження). Відбувається за наявності певної проблеми або підозри існування проблеми. Фіксується усним зворотнім зв'язком директору та по потребі - індивідуальним фідбеком працівникам.
3. Спостереження психолога за роботою педагогічних працівників в групі, проведенням занять та організацією навчально-виховної діяльності дітей (візуальне спостереження). Відбувається раз на місяць у кожній групі дітей. Фіксується звітами та усним зворотнім зв'язком директору і по потребі - індивідуальним фідбеком працівникам.
4. Зустрічі по потребі з педагогічними працівниками, під час яких обговорюються виявлені прогалини в роботі та шляхи їх усунення, виробляється стратегія роботи з нетиповими поведінковими проявами дітей в групі, обговорюються операційні питання. Відбувається ситуативно, за потребою. Не фіксуються.
5. Відгуки інших працівників колективу про конкретного працівника, його взаємодію, готовність до співпраці тощо напряму директору. Відбувається ситуативно. Не фіксуються.
6. Спостереження керівного складу щодо взаємодії працівників в колективі, оцінка командної роботи та клімату в колективі. Постійна присутність керівника і спостереження. Не фіксуються.

7. Відгуки батьків про роботу вихователів та асистентів, позитивні та негативні прояви, вміння організувати якісну роботу в групі, проведення занять та інше. Відбувається ситуативно або в разі виникнення проблем. Не фіксуються.

На основі збору всієї цієї інформації приймається рішення щодо зростання працівників, а також визначається рівень їх винагороди. Поряд із цим, всі ці оцінки носять нерегулярний характер, доносяться працівникам в загальних рисах і ситуативно і не позиціонуються як системна і регулярна оцінка їх роботи, від якої залежить зростання і мотивація.

Ще однією проблемою я бачу відсутність чіткої схеми зростання винагороди, а також чітких періодів перегляду винагород. Такий перегляд відбувається на основі моніторингу заробітних плат на ринку, який відбувається в середньому раз на півроку, з метою приведення заробітних плат в мережі до рівня, відповідного ринковому. На сьогодні рівень оплати праці (загальна винагорода) педагогічних працівників мережі відповідає медіані ринку праці дошкільних закладів м. Львова (як державних, так і приватних). Але запланованої чіткої дати наступного перегляду, а також системи розподілу винагород не існує.

З огляду на всі ці фактори, я вбачаю проект з розробки системи кар'єрного зростання в паралелі із системою матеріальної мотивації надзвичайно актуальним для мережі садків.

Проект покликаний вирішити проблему звільнення педагогічних працівників у зв'язку із "невизначеністю в можливостях кар'єрного зростання" і "суб'єктивною політикою встановлення рівня винагород" та призвести до зменшення плинності педагогічного персоналу у мережі.

2.4. Мета проекту

Як було зазначено вище 45% плинності при загальній кількості педагогів в садку 9 осіб - це 4-5 педагогічних працівників за 8 місяців.

Метою проекту є зменшення показника плинності педагогів у Мережі садків. Для його розрахунку візьмемо допустиме з точки зору впливу на бізнес значення. Враховуючи всі фактори, викладені у розділі 2.2., оптимальним для Мережі садків приймається звільнення 1 педагогічного працівника садка протягом року, що дорівнює 11,1% плинності.

Отже метою даного проекту буде:

Зменшення відсотку плинності педагогічного персоналу у Мережі садків до рівня 11,1% на рік.

Цілі проекту:

1. Систематизувати та описати вимоги та критерії до можливості кар'єрного росту педагогічних працівників у мережі. Результат: описана система кар'єрного росту та вимоги до кожної категорії в ній.
2. Визначити співвідношення та рівні винагород для кожної кар'єрної сходинки педагогічних працівників у мережі, встановити періодичність та критерії перегляду рівня винагороди. Результат: розроблена сітка винагород для кожної категорії педагогічних працівників.
3. Підвищити лояльність працівників, надати їм бачення перспективи зростання та отримання більшої винагороди. Результат: виключити фактори "невизначеність в можливостях кар'єрного зростання" і "суб'єктивна політика встановлення рівня винагород" як такі, які працівники зазначають причинами звільнення на exit interview (а також у інших опитуваннях, які будуть проводитись у мережі).

III. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

3.1. Шляхи вирішення проблеми

Вирішити проблему звільнення педагогічних працівників у зв'язку із "невизначеністю в можливостях кар'єрного зростання" і "суб'єктивною політикою встановлення рівня винагород" можна різними шляхами.

Одним із варіантів є проведення індивідуальних зустрічей з працівниками, яким прийнято рішення підвищувати винагороду. Під час цих зустрічей можна детально роз'яснювати працівникам, чому саме прийнято дане рішення, що вплинуло на нього.

Також можна презентувати на зборах усього колективу успішні приклади працівників, які зростають в мережі і що слугує факторами цього зростання, на основі чого приймається рішення щодо цього зростання.

Також можна проводити роботу з кожним працівником і роз'яснювати йому, що необхідно покращити/змінити в його роботі, як розвинути особисті якості для того, щоб він мав змогу отримати підвищення рівня винагороди.

Звісно, вирішення даної проблеми може бути реалізовано великою кількістю варіантів.

Але на мою думку, найоптимальнішим з них є побудова системи кар'єрного росту з прив'язкою до рівня винагороди.

Такий шлях має кілька вагомих переваг, а саме:

1. *Зменшення рівня суб'єктивізму в прийнятті рішень.* Єдність критеріїв оцінки для всіх залучених осіб, як оцінювачів, так і оцінюваних, вже сама по собі спрацює на підвищення усвідомлення серед педагогів того, як вони можуть зростати в мережі, і що їм необхідно для цього зробити. Також наявність чітких критеріїв створить орієнтири для оцінювачів та сприятиме зменшенню емоційного забарвлення оцінок.

2. **Зменшення часу та ресурсу на адміністрування.** Систему завжди зручніше та простіше адмініструвати, ніж особистісно-індивідуальні варіанти роботи. Порівняно з витратами часового та емоційного ресурсу відповідальних осіб (директора, методиста, адміністраторів, психолога) і залучених педагогів, існування чіткої та прозорої системи дасть ряд переваг, серед яких:

- самомотивація педагогів внаслідок розуміння описаних критеріїв, яких їм необхідно досягти задля отримання вищого рівня посади і винагороди;
- в системі існує чітка періодичність проведення оцінок, що зменшує тривожність їх очікування і підвищує рівень дисципліни самих оцінювачів;
- система передбачає надання зворотного зв'язку після оцінки, що дає і оцінювачам і оцінюваним чітке розуміння руху в рамках системи, а також - привід проводити індивідуальні зустрічі для обговорення можливостей розвитку, можливих труднощів та проблем в роботі.

3. **Прозорість та чесність як підтвердження однієї з наших цінностей.** В рамках системи буде створено єдиний он-лайн простір, де усі педагогічні працівники матимуть змогу переглянути свій рух по кар'єрних сходинках, а також рух своїх колег. Також з часом цей он-лайн простір можна буде перетворити на платформу, де в своєму особистому кабінеті педагоги будуть бачити результати своїх оцінок по всіх критеріях і планувати вдосконалення своїх навичок.

4. **Можливість винагороджувати найкращих,** а також делегувати їм повноваження наставництва та оцінювання молодих спеціалістів, що буде слугувати одразу кільком цілям:

- підвищення мотивації і лояльності найкращих педагогів внаслідок їх визнання і надання їм унікального статусу в мережі;
- зменшення часу та ресурсу на оцінювання в адміністративного персоналу внаслідок делегування.

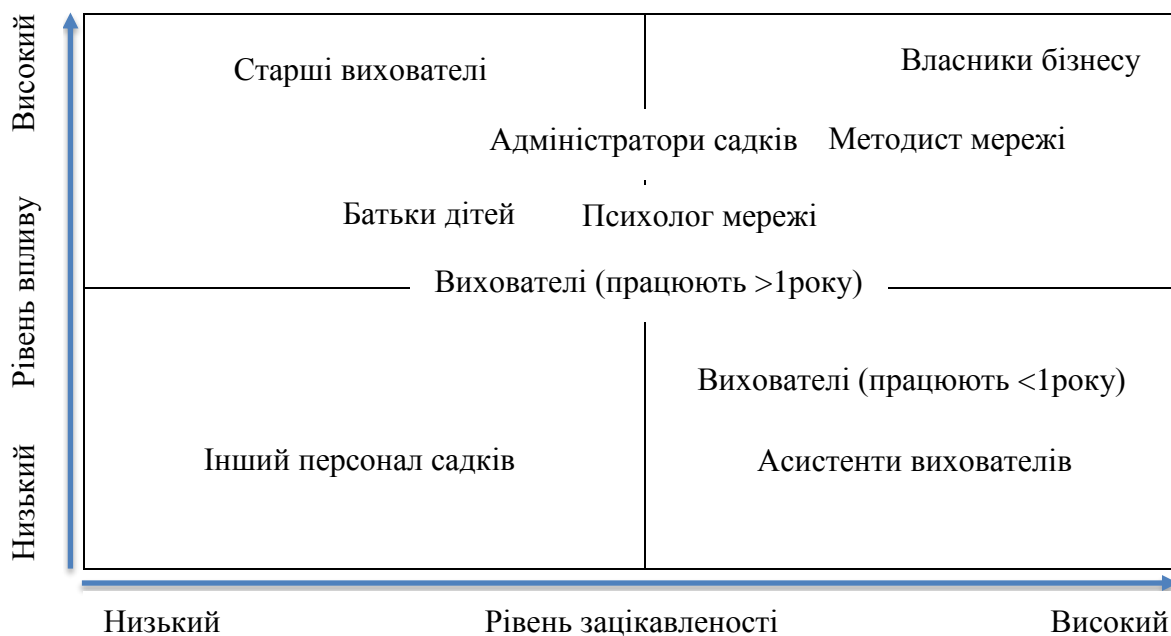
На мою думку, побудова системи кар'єрного росту з прив'язкою до рівня винагороди мала би призвести до зникнення факторів "невизначеність в можливостях кар'єрного зростання" і "суб'єктивна політика встановлення рівня винагород" з відповідей на exit interview, а також у інших опитуваннях, які проводитимуться в мережі.

Це і буде вирішенням проблеми даного проекту, критерієм успішності ідеї проекту.

3.2. Матриця стейкхолдерів проекту

В даний проект будуть залучені майже всі працівники мережі. У таблиці 3.2.1. відображено різні групи стейкхолдерів проекту.

Таблиця 3.2.1. Матриця стейкхолдерів проекту



На основі Матриці стейкхолдерів проекту у таблиці 3.2.2. зазначені очікуваний від кожної групи формат участі в проекті, в також стратегія роботи з кожною із груп.

Таблиця 3.2.2. Групи стейкхолдерів проекту та стратегія роботи з ними

Група стейкхолдерів	Очікуваний формат участі в проекті	Стратегія роботи з даною групою
Власники бізнесу	Необхідна присутність на презентаціях як демонстрація підтримки проекту	Дана група підтримує мене в проекті і зацікавлена в тому, щоб він був реалізований успішно. Тому з ними я буду працювати на всіх етапах: затверджувати ідею, збирати побажання та пропозиції, погоджувати проект та його зміст, інформувати на всіх етапах реалізації, залучати до презентацій та індивідуальних бесід з працівниками.
Методист мережі	Безпосередня участь в проекті, користувач проекту, необхідна підтримка та демонстрація свого зацікавлення	Цей працівник зацікавлений у проекті, а також буде безпосереднім його учасником. Тому я буду залучати її на етапі розробки проекту, а також на етапі презентації працівникам і в індивідуальних бесідах. Це - мій соратник в даному проекті.

Психолог мережі	Необхідна безпосередня участь в проекті, повна підтримка та демонстрація свого зацікавлення	Цей працівник напряду не зацікавлений в проекті, але підтримає мою ініціативу, а також буде безпосереднім учасником проекту. Тому я буду залучати її на етапі розробки проекту, а також на етапі презентації працівникам і в індивідуальних бесідах. Це - мій соратник в даному проекті.
Адміністратори садків	Безпосередня участь в проекті, користувач проекту, необхідна підтримка та демонстрація свого зацікавлення	Ця група працівників загалом не зацікавлена в проекті, оскільки для них це буде додатковим обов'язком. Але вони будуть безпосередньо залучені в проект. І саме вони потерпають в разі звільнення педагогічних працівників, вирішують конфлікти з батьками дітей, працюють з негативними відгуками, а також зобов'язані швидко знайти заміну звільненому працівнику. Тому моя задача в роботі з ними - зацікавити та показати переваги проекту для них та зробити їх соратниками, а також залучати на етапі розробки проекту.
Старші вихователі (працівники,	Позитивне/нейтральне ставлення до проекту,	Ця група здатна саботувати проект, оскільки він є потенційною загрозою їх привілейованому статусу. Також

<p>які вже сьогодні мають привілейовани й статус та високі винагороди)</p>	<p>відсутність явного та прихованого саботажу. В ідеалі – залученість у проект та його підтримка</p>	<p>для них буде демотивацією сам факт, що їх буде хтось оцінювати.</p> <p>Стратегія роботи з ними:</p> <ul style="list-style-type: none"> - показати, що проект не є загрозою для їх статусу, а навпаки, дасть їм офіційне визнання і можливість навчати та оцінювати молодих спеціалістів - залучити до розробки проекту, щоб зробити їх своїми союзниками.
<p>Вихователі, які працюють в мережі більше року</p>	<p>Позитивне/нейтральне ставлення до проекту, відсутність саботажу. В ідеалі – підтримка проекту</p>	<p>Ця група є відносно нейтральною, але в разі негативного сприйняття ними проекту вони можуть стати потенційною загрозою. Стратегія роботи з ними - показати, що цей проект дасть їм нові можливості, залучити до розробки окремих його частин і зробити їх союзниками.</p>
<p>Вихователі, які працюють в мережі менше року, а також вихователі нових садків</p>	<p>Позитивне/нейтральне ставлення до проекту, відсутність саботажу. В ідеалі – підтримка проекту</p>	<p>Ця група відносно нових працівників, які з радістю приймуть проект, оскільки він дає їм можливості для зростання. Їх буду інформувати на кожному етапі розробки проекту, рекламувати його як позитивну зміну, щоб зберегти їх лояльність і забезпечити позитивне його сприйняття.</p>

<p>Асистенти вихователів</p>	<p>Позитивне/нейтральне ставлення до проекту, відсутність саботажу. В ідеалі – підтримка проекту</p>	<p>Ця група працівників прийме проект з радістю, оскільки для них він дасть можливості зростання, якого раніше вони не мали. Їх буду інформувати на кожному етапі розробки проекту, рекламувати його як позитивну зміну, щоб зберегти їх лояльність і забезпечити позитивне його сприйняття.</p>
<p>Інший персонал наших садків</p>	<p>Позитивне/нейтральне ставлення до проекту.</p>	<p>Ця група працівників, які безпосередньо не мають відношення до проекту, але які своїм ставленням можуть впливати на думки педагогічних працівників і просто на атмосферу в колективі. Тому їх необхідно буде запросити на кілька зустрічей і нагадати, що для них також передбачена мотивація (доплата за стаж, яка вже діє в мережі). А також їм необхідно показати, що їх оцінку буде включено в один з критеріїв для оцінки вихователів (при оцінці 360 будуть зібрані відгуки всього персоналу).</p> <p>Можливо, з часом і для них буде розроблена оцінка, яка буде впливати на отримання річної премії.</p>

Батьки дітей	Невтручання в проект, відсутність у садка необхідності надання пояснень та виправдовування цінності проекту	Ця група безпосередньо не включена в проект, але вона дуже чутлива до змін настрою вихователів. І коли відчуває негативні настрої, може активно входити в конфронтацію з адміністрацією і вставати на захист педагогів. Тому цю групу важливо залучити в підтримку. І стратегія роботи з ними - це інформування про позитивні зміни, які відбуваються в нас, і які допоможуть в утриманні вихователів та асистентів. Що зробить їх нашими союзниками, а також покращить імідж мережі на ринку.
--------------	---	--

3.3. План проекту

Побудова системи кар'єрного росту з прив'язкою до рівня винагороди у мережі дитячих садків включає три етапи.

Етап 1. Розробка системи (березень – травень 2019 року)

3.3.1. Категорії педагогічних працівників та опис кожної з них.

Система кар'єрного зростання для педагогічних працівників Мережі садків включає такі категорії посад:

- асистент вихователя
- молодший вихователь
- вихователь
- старший вихователь

У таблиці 3.3.1. визначені професійні та особисті якості, якими повинен володіти працівник тієї чи іншої категорії.

Таблиця 3.3.1. Професійні та особисті якості, необхідні для педагогічних працівників за категоріями

Професійні якості	Особисті якості
<i>Асистент вихователя</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - освіта педагогічна (середня спеціальна або вища) - досвід роботи: від 3 місяців на педагогічній посаді - успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків - знання основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології - здатність утримувати увагу дітей та управляти груповою динамікою - володіння навчальною методикою мережі садків та підходами в навчанні - самостійне проведення вільної гри в групі дітей - коректне ведення організаційної документації групи дітей 	<ul style="list-style-type: none"> - високі морально-етичні якості - любов до дітей, свідомий вибір професії педагога - постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії - здатність здобути авторитет в групі дітей, у якій працює - поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми - є командним гравцем - лояльний до бренду - емоційно стабільний та володіє навичками саморегулювання

Молодший вихователь

- освіта вища педагогічна
- досвід роботи: від 6 місяців на посаді вихователя в інших ДНЗ або від 1 року на посаді асистента у Мережі садків + рекомендація від методиста
- успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків
- знання основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології
- здатність утримувати увагу дітей та управляти груповою динамікою
- володіння навчальною методикою мережі садків та підходами в навчанні, реалізація їх на практиці
- самостійне проведення занять в групі дітей, якісна підготовка до занять, дотримання щоденного методичного плану та розпорядку дня дітей
- коректне ведення щоденного Бланку життя групи та щоденного звіту для батьків у соціальних мережах

- високі морально-етичні якості
- любов до дітей, свідомий вибір професії педагога
- постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії
- здатність здобути авторитет в групі дітей, у якій працює
- поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми
- є командним гравцем
- лояльний до бренду
- емоційно стабільний та володіє навичками саморегулювання

Вихователь

- освіта вища педагогічна
- досвід роботи: від 2 років на посаді вихователя в інших ДНЗ або від 1 року на посаді молодшого вихователя

- демонструє високі морально-етичні якості
- любов до дітей, свідомий вибір професії педагога

у Мережі садків + рекомендація від методиста

- успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків

- знання основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології

- здатність утримувати увагу дітей та управляти груповою динамікою

- володіння навчальною методикою мережі садків та підходами в навчанні, реалізація їх на практиці

- самостійне проведення занять в групі дітей, якісна підготовка до занять, дотримання щоденного методичного плану та розпорядку дня дітей

- розробка і проведення власних занять та завдань для дітей в рамках методичного плану дня/тижня

- здатний ефективно організувати навчальний процес в групі, коригувати його в залежності від динаміки для досягнення максимальної якості

- коректне ведення щоденного Бланку життя групи та щоденного звіту для батьків у FB

- професійне формування квартальних звітів про кожну дитину в групі за необхідною формою

- надання коректного зворотного зв'язку

- постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії

- здатність здобути авторитет в групі дітей, у якій працює

- поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми

- є командним гравцем, здатний кооперуватись з колегами для забезпечення якісної роботи групи

- лояльний до бренду

- емоційно стабільний та володіє навичками

саморегулювання

- здатний професійно та коректно спілкуватись з

батьками дітей, надавати зворотний зв'язок,

працювати з конфліктами та вміти переводити розмову в конструктивне русло

<p>батькам дітей, обговорення спільних методів впливу, формування поведінкових стратегій</p>	
<p>Старший вихователь (наставник)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - освіта вища педагогічна за напрямом “Дошкільна освіта” - досвід роботи: від 2 років на посаді вихователя в інших ДНЗ + від 2 років на посаді вихователя у Мережі садків (з дотриманням всіх вимог до неї) + рекомендація від методиста - активна участь у навчанні нових педагогів під час їх адаптації в освоєнні методики, прийомів та правил роботи садка - допомога педагогам інших груп у вирішенні складних кейсів, бажання прийти на допомогу - участь в програмі обміну досвідом між садками, готовність поділитися досвідом та знаннями - надання пропозицій по розвитку методики навчання, успішно імплементованих в практику - наявність достатнього багажу знань для реалізації найкращих освітніх практик у садку 	<ul style="list-style-type: none"> - виконання вимог до посади “Вихователь” - готовність відкрито ділитися досвідом та знаннями - здатність навчати та викладати - лояльний, носій ідеї та цінностей бренду - самомотивований та постійно розвивається - налаштований на довготривалу співпрацю

3.3.2. Критерії переходу з однієї категорії в іншу.

Працівник, який бажає підвищення до певної категорії, повинен відповідати вимогам до неї, викладеним вище, а також протягом необхідного періоду повинен виконувати необхідні критерії успішності.

Критерії успішності включають в себе:

- Професійну успішність працівника (виконання навчальної методики, робота у відповідності з цінностями та підходами садка, здорову динаміку в групі дітей, здатність утримувати увагу дітей та здобути серед них авторитет, професійне вирішення нетипових ситуацій та поведінкових проявів дітей).
- Особисті критерії (демонстрація високих морально-етичних та поведінкових якостей, ефективна комунікація з батьками, спрямованість на розвиток та покращення своєї праці, готовність до конструктивної критики).
- Критерії командної роботи (здорове функціонування як члена колективу, відсутність особистих конфліктів та пліток, готовність прийти на допомогу, лояльність до бренду та спрямованість на довгострокову співпрацю).

Перевірка відповідності працівника даним критеріям успішності фіксується за допомогою різних видів оцінювання.

3.3.3. Система переходу між категоріями

З моменту початку роботи педагогічним працівником у Мережі садків, його робота проходить різні види оцінок з визначеною періодичністю. Систему оцінювання педагогічних працівників розроблено з врахуванням Карток оцінки педагогічного аналізу й контролю освітнього процесу [8], які використовуються державними ДНЗ та відпрацьовані роками в системі державної освіти. Державні критерії адаптовані у

відповідності до особливостей діяльності та методичної програми Мережі садків.

Отже, в систему оцінювання педагогічних працівників Мережі садків включено наступні види оцінювання:

1. Спостереження психолога за роботою педагога в групі (управління груповою динамікою, робота з нетиповими поведінковими проявами дітей, вміння організувати діяльність дітей гармонійно та насичено, емоційний фон в групі та емоційний стан педагога, робота в команді з іншими членами групи, гармонійність розподілу ролей та навантаження, обмін знаннями та ін.).

Спостереження проводиться психологом Мережі садків 1 раз на місяць в кожній групі. За результатами спостереження складається Звіт про проведене спостереження, а також на кожного педагогічного працівника групи заповнюється **Бланк спостереження психолога за роботою педагогів в групі (Додаток 1)**.

2. Спостереження методиста за роботою педагога в групі (управління груповою динамікою, робота з нетиповими поведінковими проявами дітей, вміння організувати діяльність дітей гармонійно та насичено, емоційний фон в групі та емоційний стан педагога, робота в команді з іншими членами групи, гармонійність розподілу ролей та навантаження, обмін знаннями та ін.).

Спостереження проводиться методистом Мережі садків 1 раз на місяць в кожній групі. За результатами спостереження на кожного педагогічного працівника групи заповнюється **Бланк спостереження методиста за роботою педагогів в групі (Додаток 2)**.

3. Оцінка методиста проведення занять педагогом в групі (дотримання методики під час проведення занять, повнота та коректність викладення матеріалу, застосування нестандартних та креативних підходів та прийомів під час занять, частка доданого педагогом

матеріалу в порівнянні з виданим методистом, здатність утримувати увагу дітей, вміння вчасно змінювати діяльність та застосовувати психо-розвантажувальні методики, здатність педагога проводити різні типи занять та ін.).

Оцінка проводиться методистом Мережі садків разом із попереднім спостереженням 1 раз на місяць в кожній групі. За її результатами на кожного педагогічного працівника групи заповнюється **Бланк оцінки проведення занять педагогом в групі (Додаток 3)**.

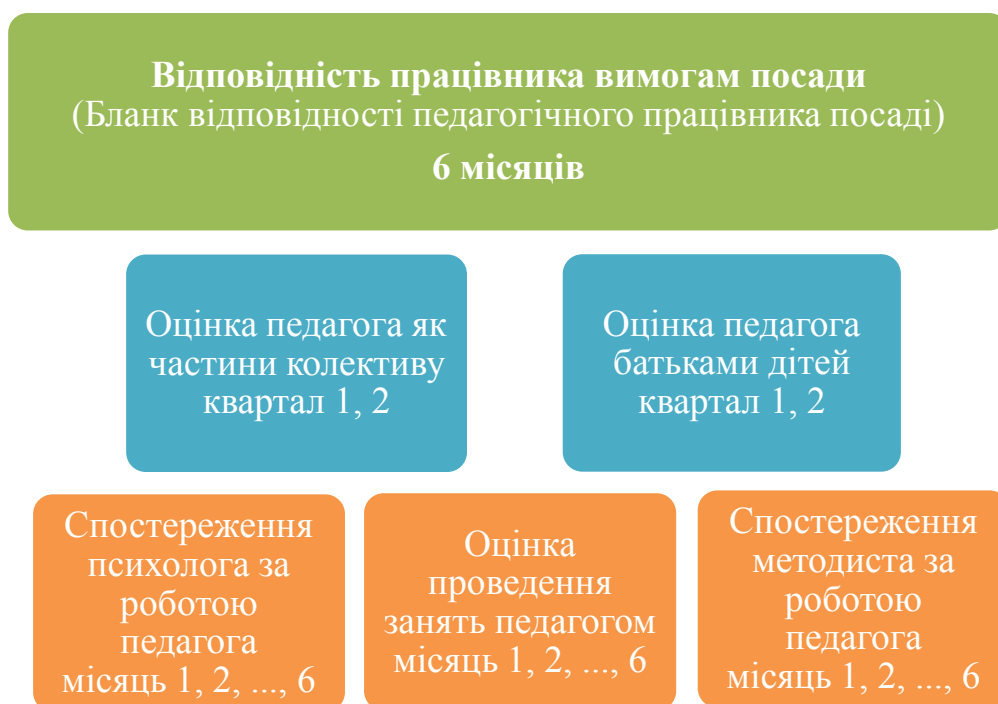
4. Оцінка педагога як частини колективу (здорове функціонування як члена колективу, відсутність особистих конфліктів та пліток, готовність прийти на допомогу, лояльність до бренду та спрямованість на довгострокову співпрацю). Опитування проводиться адміністрацією садка 1 раз на квартал за методикою 360 градусів згідно **Бланку оцінки працівника колегами (Додаток 4)**. В опитування залучені як колеги по групі, так і інші працівники садка. Результати опитування опрацьовуються і виводиться середній бал оцінки педагогічного працівника як члена колективу.
5. Оцінка роботи педагогічного складу групи батьками дітей згідно **Бланку оцінки педагогічного працівника (Додаток 5)** (педагоги оцінюються за тими ж критеріями, що і в попередніх оцінках: професіоналізм, особисті якості, командна робота). Дана оцінка проводиться адміністрацією садка раз на квартал у вигляді короткого он-лайн опитування батьків з групи педагога. Результати оцінки обробляються, сумуються оцінки в них і кожен педагог отримує середню оцінку батьків групи.

Раз на 6 місяців результати усіх вказаних оцінок вносяться в **Бланк відповідності педагогічного працівника посаді (Додаток 6)**. Оцінки вносяться в середньому за весь період між їх проведенням. По кожному з проведених видів оцінювання в Бланк відповідності працівника посаді

вноситься середній бал по всіх проведених за період спостереженнях. На основі внесених даних в Бланку підсумовуються результати усіх видів оцінювання, а також аналізується відповідність вимогам кожної посади. Після того, як Бланк заповнений, виводиться середній бал за період оцінювання. Саме на основі цього балу приймається рішення про відповідність працівника займаній посаді, а також про можливості переведення його на посаду вищої категорії.

Цей Бланк заповнюється адміністрацією садка на кожного працівника, починаючи з дня його прийняття на роботу у Мережу садків. Після заповнення даного Бланку працівнику надається особистий зворотній зв'язок, з ним обговорюються зони розвитку, а також формується план такого розвитку. Якщо наступна оцінка виявила повторну невідповідність працівника вимогам до категорії посади, яку він обіймає, такий працівник повинен бути переведений на іншу посаду, вимогам до якої він відповідає. Система оцінок педагогічного працівника представлена на Схемі 3.3.2.

Схема 3.3.2. Система оцінок педагогічного працівника Мережі садків



Перехід педагогічного працівника з однієї категорії в іншу відбувається з періодичністю, визначеною окремо для кожної посади, а саме:

- для асистента вихователя - 1 робочий рік
- для молодшого вихователя - 1 робочий рік
- для вихователя - 2 робочих роки

Таким чином, кар'єрна драбина у Мережі садків від посади асистента вихователя до посади старшого вихователя (наставника) виглядає для педагогічного працівника наступним чином, зображеним на Схемі 3.3.3.

Схема 3.3.3. Кар'єрна драбина для педагогічних працівників у Мережі садків



3.3.4. Розмір та співвідношення винагороди для кожної категорії, періодичність перегляду.

Мережа садків встановила для себе правило, що рівень окладу (постійної частини заробітної плати) педагогічного працівника кожної посади буде встановлюватись на рівні медіани ринку заробітних плат у галузі освіти (державна і приватна дошкільна та середня освіта). Моніторинг ринку проводиться планово щопівроку, або позапланово – у разі сильних коливань на ринку та настання інших обставин, за яких доцільний такий моніторинг.

Відповідно, оклад (постійна частина заробітної плати) педагогічних працівників визначається за наступним принципом:

- Для посади асистента вихователя – медіана ринку по посадах «асистент вихователя», «помічник вихователя».
- Для посади молодшого вихователя – оклад на посаді вихователя - 10%.
- Для посади вихователя – медіана ринку по посаді «вихователь».
- Для посади старшого вихователя – оклад на посаді вихователя + 20%.

Для усіх працівників мережі встановлено також доплату за стаж, яка складає:

- 250 грн/міс для працівників, які працюють 6 місяців і більше
- 500 грн/міс для працівників, які працюють 12 місяців і більше

Доплата за стаж визначається незалежно від категорії посади, яку обіймає працівник.

Таким чином, заробітна плата працівника може бути переглянута у двох випадках:

- Як результат моніторингу ринку праці (1 раз на півроку або за обставин, які вимагають перегляду).

- В разі зміни категорії посади працівника за результатами успішно пройденої оцінки (з періодичністю відповідно до кожної категорії посад).

3.3.5. Кроки роботи системи.

Система кар'єрного зростання педагогічних працівників Мережі садків включатиме такі кроки:

Крок 1. Проведення оцінки. Згідно визначених критеріїв та розроблених бланків, з визначеною періодичністю відповідальна за конкретну оцінку особа проводить оцінку. На основі проведеної оцінки вона заповнює відповідний бланк і передає адміністратору садка.

Крок 2. Підсумовування даних. Дані заповненого бланку вносяться у систему, в особистий профайл працівника. Усі зібрані оцінки з визначеною періодичністю сумуються і на цій основі виводяться загальні оцінки роботи працівника.

Крок 3. Індивідуальні зустрічі з працівниками. З кожним працівником за результатами оцінок (як проміжних, так і виведених сумарних) проводиться індивідуальна зустріч. Мета зустрічі – довести працівнику результат проведеної оцінки, обговорити сильні сторони та визначити зони розвитку, скласти разом з працівником план роботи з зонами розвитку із визначеними очікуваними результатами.

Крок 4. Прийняття рішень за результатами отриманих сумарних оцінок. Згідно періодичності, визначеної для кожної посади, отримані працівником оцінки протягом цього періоду беруться до уваги при прийнятті рішення про його переведення на посаду вищої категорії.

Етап 2. Презентація проекту та пілотний період (червень - серпень 2019 року)

3.3.5. Комунікаційна стратегія.

Для того, щоб збільшити вірогідність позитивного сприйняття нової системи кар'єрного зростання педагогічними працівниками, і таким чином забезпечити ефективність реалізації проекту, розроблено стратегію комунікації. В основу даної стратегії покладено 8 кроків управління змінами за Дж. Котером [4],[5]:

1. Створення середовища невідкладності змін
2. Формування впливової коаліції змін
3. Створення нового бачення
4. Комунікація нового бачення
5. Спонування інших діяти у відповідності до нового бачення
6. Досягнення та святкування швидких перемог
7. Закріплення досягнень і здійснення наступних кроків у змінах
8. Закріплення нового бачення на рівні культури

В ході даного проекту вже є реалізованими кроки 1, 2 та 3. Тому паралельно з розробкою системи кар'єрного зростання ми зосередимось на розробці стратегії комунікації змін.

Комунікація нового бачення розпочалась на загальних зборах колективу у січні 2019 року, коли було оголошено про мету і початок розробки нової системи кар'єрного зростання для педагогічних працівників Мережі садків. По мірі просування процесу розробки проекту комунікація про систему відбувається таргетовано по групах стейкхолдерів проекту, а саме:

- власники бізнесу: інформуються по мірі виконання проекту, мають повний доступ до інформації
- методист Мережі садків: залучений у проект, має повний доступ до інформації;
- психолог Мережі садків: залучений у проект в частині системи оцінки, інформується про перебіг розробки інших частин системи;
- адміністратори садків, залучені у проект, мають повний доступ до інформації;

- старші вихователі (працівники, які вже сьогодні мають привілейований статус та високі винагороди): запрошені до участі в проекті як консультанти/порадники, з ними проведено брифінг, зібрано пропозиції і бачення вимог до посад, а також критеріїв оцінки роботи педагогів, ці пропозиції враховані при розробці системи;
- вихователі, які працюють в мережі більше року: з ними проведено брифінг, зібрано пропозиції і бачення вимог до посад, а також критеріїв оцінки роботи педагогів, ці пропозиції враховані при розробці системи;
- вихователі, які працюють в мережі менше року, а також вихователі нових садків, а також асистенти вихователів: проінформовані разом з усіма про розробку проекту, на щотижневих зборах час від часу їм нагадуємо про проект, коротко озвучуємо про його перебіг;
- інший персонал наших садків: поінформовані про розробку проекту на загальних зборах, їм озвучена їх роль в проекті, більш конкретна комунікація з ними почнеться під час пілотного періоду;
- батьки дітей: комунікація з ними почнеться під час пілотного періоду, їм буде презентована лише оцінки, у яку залучені вони самі (оцінка за системою 360 градусів).

3.3.6. Презентація проекту (червень)

Після того, як система буде повністю розроблена, у червні, відбудеться детальна презентація системи, а також мети та цілей пілотного періоду на загальних зборах колективу у кожному садку.

Після загальних зборів відбудуться зустрічі з окремими групами колективу:

- на зустрічі з педагогічними працівниками буде більш детально описана система оцінок, кар'єрного зростання та зростання винагород
- на зустрічах з іншими членами колективів буде презентована їх участь у проекті, підкреслена важливість цієї участі, описані чіткі кроки та інструкції

Після різного роду зборів заплановані індивідуальні зустрічі з педагогічними працівниками, які будуть проводитись адміністраторами садків згідно складеного графіку. Мета цих зустрічей – пропрацювати сумніви та запитання, які залишились без відповідей, налаштувати працівників на співпрацю та залучити у проект.

3.3.7. Пілотний період (червень-серпень)

Перед введенням розробленої системи в дію на постійній основі вона буде працювати в пілотному варіанті. Завданнями пілотного періоду є:

1. Відпрацювання системи:

- проведення всіх видів оцінок для кожного з працівників;
- присвоєння «пілотних» категорій працівникам за результатами проведеного оцінювання;
- виявлення вузьких місць в системі та внесення необхідних коректив.

2. Робота з працівниками:

- обговорення результатів оцінок з працівниками, створення з кожним працівником плану дій по покращенню вузьких місць його роботи, щоб він був готовий до періоду, коли система буде введена на постійній основі;
- збір фідбеків від працівників про результати оцінок, ідей по покращенню роботи системи;
- робота зі сприйняттям системи, роз'яснення, індивідуальні зустрічі, допомога працівникам прийняти систему та побачити свої можливості зростання в ній.

3. Підготовка до інтеграції системи в постійну роботу Мережі садків:

- відзначення «швидких перемог»: презентація усій Мережі успішних кейсів в пілоті системи, розповіді про працівників, які отримали б підвищення, якщо система працювала би не в пілотному варіанті;
- обмін позитивним досвідом: працівників, які були залучені в розробку елементів системи, а також працівників, які будуть позитивно підтримувати

впровадження системи, необхідно залучати до нарад в інших садках, обговорення позитивних сторін системи з іншими працівниками, і таким чином створення загального позитивного сприйняття змін;

- розробка необхідної документації: на основі пілоту системи необхідна розробка Положення про кар'єрне зростання педагогічних працівників у Мережі садків, у якому нові та існуючі працівники зможуть знайти всю детальну інформацію про систему оцінювання та присвоєння категорій;

- внесення необхідних змін в бізнес-процеси: перш за все змін потребує процес підбору персоналу (додати до профілю кандидатів вимоги, визначені для кожної посади), а також процес співбесід з кандидатами (важливо на співбесідах озвучувати можливості зростання в мережі та вимоги до такого зростання, щоб нові працівники приймали рішення з розумінням цих умов); також необхідно розробити процес опитування батьків в рамках оцінки за системою 360 градусів.

Етап 3. Введення системи на постійній основі (вересень 2019 року)

За результатами пілотного періоду та внесених необхідних змін система кар'єрного зростання для педагогічних працівників Мережі садків буде введена в роботу на постійній основі з вересня 2019 року.

З метою забезпечення постійної ефективної роботи системи у Мережі садків створюється група спостереження, яка включатиме директора, методиста та адміністраторів усіх садків мережі. Група спостереження повинна проводити збори раз на півроку, завданням групи спостереження є:

- підводити підсумки роботи системи, обговорювати проблематику, яка виникла під час проведення оцінок та присвоєння категорій;
- розробляти заходи по усуненню проблем та забезпеченню ефективної роботи системи;

- оцінювати результати моніторингу ринку заробітних плат, перевіряти відповідність їх рівням винагороди в Мережі садків та розробляти пропозицію по змінах до заробітних плат, якщо така є необхідною.

Робота системи після пілотного періоду буде поділятися на два періоди:

- період становлення системи (перший повний цикл оцінки та комунікації результатів – 4 місяці), коли відповідальним та контролюючою особою роботи кожного елементу системи є директор, а всі інші залучені особи – виконавцями, завданням яких є освоїти роботу системи і бути здатними самостійно організувати таку роботу;
- період незалежної роботи системи, коли роботу системи організують адміністратори кожен у своєму садку, а усі інші відповідальні особи самостійно виконують свою ділянку роботи; директор бере участь лише в загальному контролі та на етапі прийняття рішень про переведення працівників по посадах.

В результаті введення системи в роботу на постійній основі (після проходження періоду становлення) ролі у підтримці її роботи будуть розподілені наступним чином:

- Директор Мережі садків: загальний контроль роботи системи та аналіз її ефективності, участь у прийнятті рішень про переведення працівників по посаді за результатами оцінок, включення в складні кейси, які виникають під час роботи системи
- Адміністратори садків: організація та забезпечення роботи системи в кожному садку, контроль кожного з етапів проведення оцінок, сумування та підрахунок оцінок, участь в проведенні індивідуальних зустрічей з працівниками, документування системи та збереження напрацьованої інформації, участь в прийнятті рішень про переведення працівників по посадах

- Методист Мережі садків: проведення оцінок, за які відповідає, участь в проведенні індивідуальних зустрічей з працівниками, участь в прийнятті рішень про переведення працівників по посадах
- Психолог Мережі садків: проведення оцінок, за які відповідає, участь в проведенні індивідуальних зустрічей з працівниками в разі потреби

3.4. Ресурси

Розробка системи кар'єрного зростання для педагогічного персоналу мережі є достатньо ресурсозатратним проектом для адміністративного складу Мережі садків.

3.4.1. Людські ресурси.

Працівники усіх ланок будуть залучені в даний проект на тому чи іншому етапі його реалізації та у різній ступені. В Таблиці 3.4.1. відображено людські ресурси, залучені у проект, а також ступінь їх залученості та роль у проекті.

Таблиця 3.4.1. Залучення людських ресурсів у проект

Посада працівника. Ступінь залучення у проект	Етапи, на яких залучено працівника	Опис, коментарі
Операційний директор Мережі садків. Ступінь залучення високий	Всі етапи проекту від розробки ідеї до введення проекту в роботу на постійній основі.	Після завершення проекту директор залучений у роботу системи як одна із ключових осіб: у період становлення системи – як координатор кожної частини її роботи, в прийнятті рішень по

	<p>А також після введення системи в основну роботу Мережі садків.</p>	<p>присвоєнню категорій працівникам, а також як особа-носій ідеї системи та підтримання позитивного ставлення до неї; після проходження періоду становлення – як особа, яка аналізує результати роботи системи та приймає ключові рішення.</p>
<p>Методист Мережі садків. Ступінь залучення високий</p>	<p>Всі етапи проекту від участі в розробці ідеї до введення проекту в роботу на постійній основі. А також після введення системи в основну роботу Мережі садків.</p>	<p>Після завершення проекту методист залучений у роботу системи як одна із ключових осіб в системі оцінювання та присвоєння працівникам категорій: безпосередньо проводить частину оцінювання, а також бере участь у розгляді та аналізі результатів оцінок і є однією з ключових осіб при прийнятті рішення про присвоєння категорій педагогічним працівникам. Підтримує позитивне ставлення до системи.</p>
<p>Психолог Мережі садків. Ступінь залучення середній</p>	<p>Участь у розробці певної частини проекту. А також після введення системи в основну роботу Мережі садків.</p>	<p>Після завершення проекту методист залучений у роботу системи як одна із ключових осіб в системі оцінювання педагогічних працівників: безпосередньо проводить частину оцінювання. Підтримує позитивне ставлення до</p>

		системи.
Адміністратори садків. Ступінь залучення високий	Всі етапи проекту від участі в розробці ідеї до введення проекту в роботу на постійній основі. А також після введення системи в основну роботу Мережі садків.	Після завершення проекту і проходження системою етапу становлення адміністратори виконують роль координатора кожної частини її роботи: організація проведення оцінок, збір результатів, робота з працівниками по наданню результатів оцінок і формуванню індивідуальних планів розвитку, зустрічі для прийняття рішень по присвоєнню категорій працівникам тощо. А також підтримують позитивне ставлення до системи.
Старші вихователі садків. Ступінь залучення низький	Участь в розробці деяких частин проекту	Участь в розробці вимог до категорій педагогічних працівників
Власники бізнесу. Ступінь залучення низький	Консультативна участь на всіх етапах проекту	З власниками узгоджена ідея проекту та розроблена система, а також буде звітуватись виконання етапів проекту

3.4.2. Час. Гроші.

Проект, будучи досить витратним з точки зору людських ресурсів та часу на його розробку і реалізацію, при цьому є досить низьковитратним з точки зору фінансових витрат. Це обумовлено тим, що проект є внутрішнім і спрямованим на систематизацію існуючих процесів.

Також важливо зазначити, що проект відповідає стратегії компанії, тому його реалізація закладена у щомісячні плани усіх залучених працівників, а час розробки та реалізації проекту розрахований таким чином, щоб при цьому не постраждали інші процеси у підприємствах.

В Таблиці 3.4.2. відображено витрати часу та бюджет на кожному етапі проекту.

Таблиця 3.4.2. Витрати часу та бюджет кожного етапу розробки та впровадження проекту

Етап проекту	Час	Бюджет, грн	Коментар
Розробка системи	5 місяців січень-травень 2019	0 грн (26 230) грн*	Залучені працівники включені в проект в рамках свого робочого часу та заробітної плати. Проте доцільно оцінити вартість витраченого на проект робочого часу*
Презентація та пілотний період	3 місяці червень-серпень 2019	5 000 грн	Бюджет на організацію фуршетного столу під час проведення презентації проекту
Введення системи в роботу на постійній основі	12 місяців вересень 2019 – вересень 2020	0 грн	Час розраховано, виходячи із повного циклу оцінок, а також середнього періоду між присвоєнням категорій працівникам

**Оцінка вартості витраченого на розробку проекту часу.*

Сумарно витрати часу на розробку системи усіх залучених осіб склали 12 годин на тиждень:

- методист 2 години на тиждень
- адміністратор 2 години на тиждень
- психолог 2 години на тиждень
- директор 5 годин на тиждень
- старші вихователі 1 година на тиждень

На місяць витрати часу на розробку системи склали 48 годин.

Вартість витраченого робочого часу працівників (розрахована за формулою: оплата праці з 1 годину * кількість витрачених годин) сумарно складає 5 246 грн на місяць.

Відповідно, вартість витраченого часу за 5 місяців розробки проекту складає 26 230 грн.

Таким чином, найбільш затребуваний і вартісний ресурс проекту – це час. В даному проекті немає можливості оптимізувати етапи з точки зору витрат часу, оскільки для отримання практичних результатів роботи системи кар’єрного зростання повинен пройти повний цикл оцінок і присвоєння категорій педагогічним працівникам.

3.5. Ризики проекту

Ризики проекту, причини їх виникнення, вплив кожного ризику на проект, а також заходи, які будуть реалізовані для зменшення ризиків, описані в Таблиці 3.5.1.

Таблиця 3.5.1. Ризики проекту

Яким чином впливає на проект	Причини виникнення	Як будемо працювати з ризиком
<i>Ризик (подія):</i> Саботаж проекту з боку старших вихователів		
<i>Вірогідність виникнення:</i> низька		

<i>Рівень впливу на проект: високий</i>		
- можуть налаштувати інших педагогів проти нововведення, що ускладнить реалізацію проекту і збільшить ризики - оскільки вони є лідерами думок, то висока ймовірність формування опозиції.	- недостатньо залучили до розробки проекту - не врахували їх ідею / пропозицію - не всі заперечення і мотиваційні тригери пропрацювали	- на етапі розробки: перевірити, чи враховані всі ідеї та прокомунікувати це старшим вихователям - на презентації системи оголосити, що вони зробили внесок у розробку - додаткова індивідуальна робота з кожним запереченням кожного педагога
<i>Ризик (подія): Саботаж з боку інших педагогів</i>		
<i>Вірогідність виникнення: низька</i>		
<i>Рівень впливу на проект: високий</i>		
- можуть налаштувати інших педагогів проти нововведення, що суттєво ускладнить реалізацію проекту і збільшить інші ризики - своєю поведінкою зменшать позитивне середовище нововведення	- надали недостатньо інформації про проект - не зуміли показати позитивний вплив проекту на перспективу педагога в Мережі садків - не зуміли врахувати всі тригери мотивації	- на етапі розробки: перевірити, чи враховані всі подані ідеї, прокомунікувати це педагогам; якщо не будуть враховані – обґрунтувати, чому саме - на презентації системи оголосити, що вони зробили внесок у розробку системи - додаткова індивідуальна робота з кожним запереченням кожного педагога

	даного педагога - не врахували їх ідею / пропозицію (якщо така була)	
<p><i>Ризик (подія):</i> Саботаж проекту з боку інших працівників</p> <p><i>Вірогідність виникнення:</i> низька</p> <p><i>Рівень впливу на проект:</i> середній</p>		
<p>- не будуть брати участь в оцінці за методом 360 градусів</p> <p>- своєю поведінкою зменшать позитивне середовище нововведення</p>	<p>- відчуття конкуренції з педагогами в системі мотивації (індивідуальна особливість кожного окремого працівника)</p> <p>- ми не зуміли показати важливість проекту для розвитку Мережі садків</p> <p>- не зуміли врахувати всі тригери мотивації даної категорії працівників</p>	<p>- на презентації системи оголосити її вплив на роботу Мережі садків, наголосити на тому, чому вона важлива</p> <p>- на презентації наголосити на важливості участі всіх працівників в системі оцінювання та ролі кожного</p> <p>- додаткова індивідуальна робота з кожним працівником, в разі виявлення заперечень – їх пропрацювання</p>
<p><i>Ризик (подія):</i> Суб'єктивність осіб, залучених в оцінку</p> <p><i>Вірогідність виникнення:</i> висока</p> <p><i>Рівень впливу на проект:</i> високий</p>		
- результати оцінок	- персональні	- проведення освітньої роботи

<p>будуть необ'єктивними, відповідно, будуть прийматись необ'єктивні рішення і робитись необ'єктивні промоушени - демотивація працівників, яких необ'єктивно оцінили, негативне відношення до оцінки і системи в цілому</p>	<p>симпатії та антипатії оцінювачів, низький рівень емоційного інтелекту і вміння розділяти особистості та результати роботи</p>	<p>серед усіх, хто залучений в оцінку, спрямованого на зменшення ризику виникнення суб'єктивізму в оцінках - розробка питань в анкетах, які мінімізували би можливість суб'єктивізму в оцінках - додатковий контроль роботи оцінювачів з боку директора</p>
<p><i>Ризик (подія):</i> Після введення в дію системи і проходження нею апробаційного періоду, нові оцінювачі (адміністратори садків, а також методист і психолог) будуть надавати самостійно фідбек про проведення оцінки. При цьому вони можуть не вміти коректно це робити або не вміти професійно працювати з запереченнями</p> <p><i>Вірогідність виникнення:</i> середня</p> <p><i>Рівень впливу на проект:</i> високий</p>		
<p>- демотивація працівників, яким надали некоректний фідбек після оцінки - негативне відношення до</p>	<p>- недостатні комунікаційні навички надавачів фідбеку, відсутність досвіду і такого роду практики</p>	<p>- перед залученням оцінювачів у проект, кожна з них проходить навчання і перевірку на практиці - всі нові адміністратори (та інші оцінювачі) будуть проходити обов'язкове</p>

<p>оцінки і системи в цілому</p> <p>- зростання плинності педагогів в садку, де це відбувається</p>		<p>навчання перед допуском до проведення оцінок, а також – практику з тими, хто робить це професійно</p> <p>- розробити інструкцію по проведенню бесіди з надання фідбеку після оцінки</p>
<p><i>Ризик (подія):</i> В результаті роботи системи в мережі стане більше, ніж необхідно, старших вихователів (наставників)</p> <p><i>Вірогідність виникнення:</i> низька</p> <p><i>Рівень впливу на проект:</i> низький</p>		
<p>- втрата старших вихователів, які вирости до цієї посади і не бачать подальшого розвитку</p>	<p>- відсутність завдань для старших вихователів</p> <p>- відсутність розвитку ролі старшого вихователя</p>	<p>- розроблення системи наставництва та менторингу, яка передбачає для наставників залучення в передачу досвіду не лише новим педагогічним працівникам, але й існуючим педагогам інших категорій</p> <p>- створення системи залучення старших вихователів у розробку методичної складової</p> <p>- постійний розвиток посади і створення додаткових ролей для наставника</p>
<p><i>Ризик (подія):</i> Деякі педагогічні працівники не будуть докладати зусиль для отримання підвищення в Мережі садків і будуть переходити у інші заклади, де немає рамок та вимог до кар'єрного зростання</p> <p><i>Вірогідність виникнення:</i> середня</p> <p><i>Рівень впливу на проект:</i> низький</p>		

<p>- вплив таких звільнень на % плинності в Мережі садків</p> <p>- дестабілізація роботи в групах на період пошуку та адаптації заміни педагогічному працівнику, який звільнився</p>	<p>- відсутність мотивації до розвитку свого професіоналізму</p> <p>- лінощі</p> <p>- незацікавленість в зростанні за категоріями, матеріальна спрямованість мотивації</p>	<p>- оголошення критеріїв та правил зростання в мережі під час співбесіди для відсіювання немотивованих на розвиток кандидатів</p> <p>- перевірка мотивації на розвиток під час співбесіди</p> <p>- включення навчання про вимоги до зростання у адаптаційне навчання нових працівників</p>
<p><i>Ризик (подія):</i> Сприйняття оцінок як особистих образ деякими педагогічними працівниками, демотивація при отриманні низьких балів</p> <p><i>Вірогідність виникнення:</i> середня</p> <p><i>Рівень впливу на проект:</i> середній</p>		
<p>- вплив таких звільнень на % плинності в Мережі садків</p> <p>- дестабілізація роботи в групах на період пошуку та адаптації заміни педагогічному працівнику, який звільнився</p>	<p>- емоційна незрілість працівників, неготовність до сприйняття критики, завищена самооцінка</p> <p>- некоректно наданий фідбек від оцінювача про результати оцінки</p>	<p>- наголошення на безособистісному характері оцінювання</p> <p>- якісно наданий фідбек за результатами оцінок</p> <p>- складення з працівниками плану роботи з зонами розвитку і вчасне визнання позитивних результатів</p>

3.6. Зміна моєї ролі в Мережі садків

Протягом періоду розробки проекту я обіймала посаду операційного директора Мережі садків. Що давало можливість бути головним ідеологом проекту та контролювати якісну розробку кожної зі складових системи, залучати усіх необхідних стейкхолдерів та підтримувати позитивне сприйняття проекту в Мережі садків.

Починаючи з березня 2019 року я не працюю в Мережі садків, проте залишаюсь в ролі консультанта в рамках даного проекту.

Зміна ролі накладає певні ризики на реалізацію проекту, зокрема:

- неможливість вчасно відслідковувати суб'єктивне сприйняття проекту стейкхолдерами
- ускладнену можливість впливу на зміну супутніх бізнес-процесів, пов'язаних із впровадженням системи кар'єрного зростання для педагогічних працівників (а саме процесу підбору персоналу, відповідність педагогів вимогам, озвучення на співбесідах про систему кар'єрного зростання та критерії до неї та ін.)
- ускладненість здійснення перевірки роботи оцінювачів в ході проведення оцінок і надання зворотного зв'язку працівникам за результатами оцінки

З метою зменшення даних ризиків, а також підвищення ефективного впровадження системи кар'єрного зростання доцільно забезпечити максимальний контроль кожного його етапу, а також навчання усіх учасників процесу.

3.6. Управлінські висновки

На час захисту даного проекту система кар'єрного зростання педагогічних працівників розроблена і буде тривати підготовка до презентації.

Далі розпочнеться пілотний період її впровадження, за результатами якого можна буде зробити висновки про чіткість та повноту охоплення проблематики даною системою. Завершення проекту - введення системи на постійній основі – відбудеться у вересні 2019 року, і далі розпочнеться період її роботи на постійній основі.

Ефективність розробки та впровадження проекту, а також відповідність системи цілям його створення можна буде оцінити лише після проходження повного циклу оцінок, а саме – через рік роботи системи, у вересні 2020 року. Проте проміжні показники відсотку плинності педагогічного персоналу доцільно оцінювати щоквартально. Тобто перші результати ефективності роботи системи можна буде отримати наприкінці грудня 2019 року. Якщо усі етапи проекту пропрацьовано якісно, то станом на грудень 2019 року очікується скорочення плинності педагогічного персоналу у Мережі садків порівняно з існуючими 45%.

Протягом роботи над даним проектом можна виокремити наступні управлінські висновки:

1. Відповідь на потребу в розробці системи кар'єрного зростання педагогічного персоналу в Мережі садків відбулась значно пізніше, ніж виникла потреба в такій розробці.

Даний проект набув своєї актуальності одразу після періоду завершення стартапу першого садка, коли педагогічні працівники пройшли адаптацію, засвоєння методики і стали самостійними одиницями в своїх групах. Період такого становлення тривав 6 місяців, і у вересні 2017 року доцільно було би створити для педагогічних працівників систему оцінок та кар'єрного зростання.

Наступним фактором, який вказує на виникнення потреби в системі раніше, аніж було прийняте рішення про її розробку, це запровадження у садку процедури exit interview, коли почався збір фідбеків щодо причин відтоку педагогічного персоналу. Ще одним аргументом на користь

актуальності даного проекту до початку його розробки було створення мережі. Систематизацію можливостей кар'єрного зростання педагогічного персоналу (як і усі інші системи садка) необхідно та актуально було провести до відкриття нових закладів, апробувати в одному садку і вже відпрацьовану тиражувати у нові заклади.

В результаті того, що це не було зроблено у період коли існував лише один заклад, несистематизовані процеси поширитись на усі новостворену заклади, що тепер ускладнює імплементацію новоствореної системи та систематизацію існуючих бізнес-процесів. На сьогодні Мережа садків складається з трьох закладів, в кожному з яких існує своя унікальна культура та процеси. В результаті цього кількість часу, людських ресурсів та зусиль, витрачених на імплементацію системи, а також - на досягнення однорідності її роботи у Мережі садків, суттєво ускладнюється.

2. Наявність мережі садків дає також і перевагу при впровадженні системи.

Ця перевага виявляється в наступних можливостях:

- поширення успішних кейсів роботи системи та її позитивні результати між закладами;
- більша вибірка при проведенні пілоту системи, можливість відтестувати її роботу в різних середовищах, виявити та пропрацювати більше вузьких місць та зробити в результаті систему більш універсальною;
- наявність мережі розширює поле застосування системи, дає більше можливостей для рішень про підвищення педагогів за категоріями, для їх зростання та застосування нових ролей.

3. Розробка системи кар'єрного зростання педагогічного персоналу є частиною опису та систематизації усіх бізнес-процесів садка як бізнесу, і слугує підготовкою Мережі садків до виходу на ринок

франчайзингу.

В рамках стратегії 2019 розглядається можливість прийняття рішення виводу Мережі садків на ринок франчайзингу. І одним з ключових процесів в цьому є створення франчайзингового пакету, який містить деталізовані та описані бізнес-процеси садка як бізнесу. Таким чином даний проект може стати частиною франчайзингового пакету для Мережі садків. А практика опису та систематизації процесів може стати корисним управлінським інструментом для менеджменту Мережі садків.

4. Створена матриця стейкхолдерів проекту посприяла підсиленню вірогідності його якісного впровадження. В наслідок аналізу матриці стейкхолдерів у розробку проекту залучені такі групи, які не були заплановані спочатку і які додали велью проекту. Наприклад:

- Старші вихователі були включені в проект як носії знань, а також в рамках роботи з їх позитивним сприйняттям проекту. В результаті цього в вимоги до педагогічних працівників різних категорій внесені важливі фактори, які до цього не були враховані. Також були внесені раніше не враховані фактори в Бланк оцінки відповідності педагога посаді, що зробило ці оцінку більш комплексною.
- Батьки дітей були включені в проект як оцінювачі педагогів. Позитивний вплив цього відобразиться як на взаємодіє садків як бізнесу з батьками як клієнтами; а також підсилить комплексність оцінок за рахунок залучення третьої сторони.

5. Позитивний ефект впровадження проекту підсилює розроблена комунікаційна стратегія. Вже до проведення презентації системи кар'єрного зростання педагогічним працівникам їх сприйняття проекту є позитивним, вони очікують презентації та пілоту системи. Цьому посприяла комунікація змін, за основу якої було взято 8 кроків управління змінами за Д.Коттером. Працівникам системно комунікуються важливість та вигоди від реалізації проекту. Як наслідок,

на сьогодні в Мережі садків розробка системи сприймається більшістю педагогічних працівників як невідкладна необхідність та очікувана позитивна зміна (озвучують це на щотижневих п'ятихвилинках).

б. Наявність досить тривалого періоду часу для розробки та реалізації проекту впливала як з позитивної, так і з негативної сторони.

Наявність часу на якісну розробку системи дало можливість:

- детально пропрацювати всі її елементи
- проаналізувати та залучити різних стейкхолдерів

І тим самим підвищити ймовірність успіху впровадження системи.

З іншого боку тривалий час на розробку залишає існуючу ситуацію в Мережі садків без змін:

- надалі існує плінність педагогічного персоналу (хоча, варто зазначити, що очікування змін посприяло призупиненню рішень про звільнення деякими з педагогів)
- рішення про перегляд винагород працівників приймаються ситуативно і тільки тоді, коли є загроза втрати педагога

Система кар'єрного зростання педагогічних працівників Мережі садків є актуальним для компанії проектом, відображеним в стратегічних цілях на 2019 рік. З огляду на вищезазначені висновки, можна зробити припущення про те, що ймовірність якісної імплементації даної системи є досить висока.

Проте особам, відповідальним за імплементацію необхідно постійно проводити моніторинг впровадження та поведінки системи в операційній роботі Мережі садків, вчасно вносити необхідні зміни і корективи. Для цього створена комісія, завданням якої є постійний аналіз та актуалізація роботи системи.

В представленому проекті реалізовані дві цілі, які були поставлені перед початком його розробки, а саме:

1. Систематизувати та описати вимоги та критерії до можливості кар'єрного росту педагогічних працівників у мережі. Результат: описана система кар'єрного росту та вимоги до кожної категорії в ній.
2. Визначити співвідношення та рівні винагород для кожної кар'єрної сходинки педагогічних працівників у мережі, встановити періодичність та критерії перегляду рівня винагороди. Результат: розроблена сітка винагород для кожної категорії педагогічних працівників.

Якісна імплементація проекту в операційну роботу Мережі садків очікувано призведе до досягнення третьої поставленої цілі:

3. Підвищити лояльність працівників, надати їм бачення перспективи зростання та отримання більшої винагороди. Результат: виключити фактори "невизначеність в можливостях кар'єрного зростання" і "суб'єктивна політика встановлення рівня винагород" як такі, які працівники зазначають причинами звільнення на exit interview (а також у інших опитуваннях, які будуть проводитись у мережі).

З огляду на це доцільно очікувати досягнення в результаті впровадження проекту стратегічної мети даної роботи:

Зменшення відсотку плинності педагогічного персоналу у Мережі садків до рівня 11,1% на рік.

IV. ДОДАТКИ

Додаток 1

Бланк спостереження психолога за роботою педагога в групі

Дата _____ Група _____ Педагог _____

Критерій оцінки	Бал	Коментар
Загальна характеристика роботи педагога:		
Знання основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології		
Здатність самостійно проводити навчальні заняття в групі дітей		
Здатність самостійно проводити вільну гру в групі дітей		
Демонструє високі морально-етичні якості		
Коректне ведення організаційної документації групи дітей (Табеля відвідування дітей, Бланку життя групи та щоденного звіту для батьків у групі в FB)		
Професійне формування квартальних звітів про кожну дитину в групі за необхідною формою		
Надання коректного зворотного зв'язку батькам дітей, обговорення спільних методів впливу, формування поведінкових стратегій		
Управління груповою динамікою:		
Стиль спілкування вихователя з дітьми, дотримання під час спілкування правил Мережі садків		
Заохочення дітей до самостійності, підтримка ініціативи, використання різних підходів, ігрових методів для мотивації на самостійну роботу		
Індивідуальний підхід до дітей, знання та врахування особливостей кожної дитини під час організації діяльностей в групі, активізація пасивних та інертних дітей		

Уміння педагога керувати поведінкою дітей, організувати їх ефективну роботу, змінювати види діяльності, переключити, спрямувати й утримувати їхню увагу		
Здатність здобути авторитет в групі дітей, у якій працює		
Ефективність впровадження інклюзії в групі дітей, залучення в рівній мірі усіх дітей до процесів в групі		
Ефективна робота педагога з нетиповими поведінковими проявами дітей, здатність врегулювати емоційний стан дитини, спрямувати емоції в конструктивне і позитивне русло, володіння та вчасне використання емоційно-розвантажувальних технік		
Виховання у дітей моральних норм, культури взаємовідносин, мотивація на командну роботу та заохочення дружби		
Санітарно-гігієнічне виховання дітей в групі (навчання дітей самостійно одягатись та роздягатись, привчання до культури прийому їжі, дотримання особистої гігієни та порядку)		
Організація та проведення занять:		
Доцільність обраного навчального прийому або активності для організації дітей на занятті		
Спонування дітей до мовленнєвої активності упродовж заняття (заохочення дітей до висловлювання своєї думки, аналізу, обговорення, розвиток їх словникового запасу, мотивація до грамотного мовлення)		
Використання демонстраційного матеріалу на занятті (відповідність темі і віковим особливостям дітей, естетичний вигляд, ефективність використання під час заняття)		
Заохочення дітей до навчання (уміння зацікавити дітей, мотивувати їх пізнавальну активність, показувати, що навчання є цікавим, різноманітним та креативним)		

Наявність та ефективність методів і прийомів розвитку пам'яті, уважності, логічного мислення, уяви		
Організація ігрової діяльності дітей:		
Створення предметно - ігрового середовища згідно з віковими особливостями дітей та програмовими вимогами		
Надання можливості творчої реалізації ігрового задуму		
Співпраця вихователя і дітей, ефективність впливу вихователя на розвиток гри		
Включення у гру навчальних та пізнавальних елементів згідно теми дня		
Дотримання техніки безпеки під час гри		
Емоційний фон в групі:		
Створення позитивного емоційного клімату в групі під час роботи та гри, вчасна реакція на нетипові прояви та психологічні стани дітей та здійснення коригуючих заходів		
Емоційний стан педагога стабільний, педагог володіє навичками саморегулювання		
Співпраця в команді з іншими членами групи, гармонійність розподілу ролей та навантаження, обмін знаннями		
ВСЬОГО БАЛІВ		

Оцінка проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – критерій не виконується, 2 – критерій виконується на низькому рівні, 3 – критерій виконується на середньому рівні, 4 – критерій виконується на достатньому рівні, 5 – критерій виконується в повному обсязі

Бланк спостереження методиста за роботою педагога в групі

Дата _____ Група _____ Педагог _____

Критерій оцінки	Бал	Коментар
Загальна характеристика роботи педагога:		
Знання основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології		
Здатність самостійно проводити навчальні заняття в групі дітей		
Здатність самостійно проводити вільну гру в групі дітей		
Демонструє високі морально-етичні якості		
Коректне ведення організаційної документації групи дітей (Табеля відвідування дітей, Бланку життя групи та щоденного звіту для батьків у FB)		
Професійне формування квартальних звітів про кожну дитину в групі за необхідною формою		
Надання коректного зворотного зв'язку батькам дітей, обговорення спільних методів впливу, формування поведінкових стратегій		
Управління груповою динамікою:		
Стиль спілкування вихователя з дітьми, дотримання під час спілкування правил Мережі садків		
Заохочення дітей до самостійності, підтримка ініціативи, використання різних підходів, ігрових методів для мотивації на самостійну роботу		
Індивідуальний підхід до дітей, знання та врахування особливостей кожної дитини під час організації діяльностей в групі, активізація пасивних та інертних дітей		
Уміння педагога керувати поведінкою дітей,		

організувати їх ефективну роботу, змінювати види діяльності, переключити, спрямувати й утримувати їхню увагу		
-Здатність здобути авторитет в групі дітей, у якій працює		
Ефективність впровадження інклюзії в групі дітей, залучення в рівній мірі усіх дітей до процесів в групі		
Ефективна робота педагога з нетиповими поведінковими проявами дітей, здатність врегулювати емоційний стан дитини, спрямувати емоції в конструктивне і позитивне русло, володіння та вчасне використання емоційно-розвантажувальних технік		
Виховання у дітей моральних норм, культури взаємовідносин, мотивація на командну роботу та заохочення дружби		
Санітарно-гігієнічне виховання дітей в групі (навчання дітей самостійно одягатись та роздягатись, привчання до культури прийому їжі, дотримання особистої гігієни та порядку)		
Організація та проведення занять:		
Доцільність обраного навчального прийому або активності для організації дітей на занятті		
Спонування дітей до мовленнєвої активності упродовж заняття (заохочення дітей до висловлювання своєї думки, аналізу, обговорення, розвиток їх словникового запасу, мотивація до грамотного мовлення)		
Використання демонстраційного матеріалу на занятті (відповідність темі і віковим особливостям дітей, естетичний вигляд, ефективність використання під час заняття)		
Заохочення дітей до навчання (уміння зацікавити дітей, мотивувати їх пізнавальну активність, показувати, що навчання є цікавим, різноманітним та креативним)		
Наявність та ефективність методів і прийомів		

розвитку пам'яті, уважності, логічного мислення, уваги		
Організація ігрової діяльності дітей:		
Створення предметно - ігрового середовища згідно з віковими особливостями дітей та програмовими вимогами		
Надання можливості творчої реалізації ігрового задуму		
Співпраця вихователя і дітей, ефективність впливу вихователя на розвиток гри		
Включення у гру навчальних та пізнавальних елементів згідно теми дня		
Дотримання техніки безпеки під час гри		
Емоційний фон в групі:		
Створення позитивного емоційного клімату в групі під час роботи та гри, вчасна реакція на нетипові прояви та психологічні стани дітей та здійснення коригуючих заходів		
Емоційний стан педагога стабільний, педагог володіє навичками саморегулювання		
Співпраця в команді з іншими членами групи, гармонійність розподілу ролей та навантаження, обмін знаннями		
ВСЬОГО БАЛІВ		

Оцінка проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – критерій не виконується, 2 – критерій виконується на низькому рівні, 3 – критерій виконується на середньому рівні, 4 – критерій виконується на достатньому рівні, 5 – критерій виконується в повному обсязі

Бланк оцінки методичної складової роботи педагога

Дата _____ Група _____ Педагог _____

Критерій оцінки	Бал	Коментар
Методична складова:		
Підготовка педагога до проведення занять (наявність якісно опрацьованого матеріалу, готовий роздатковий матеріал та матеріал для творчої роботи)		
Ступінь володіння матеріалом, здатність імпровізувати і залежності від динаміки під час заняття		
Реалізація методичної програми під час проведення занять (тема тижня, тема дня, викладення запланованого матеріалу)		
Використання обов'язкових елементів навчальної програми (календар погоди, дошка емоцій)		
Креативний та творчий підхід в проведенні занять, розробка власних елементів, гармонійна їх інтеграція в навчальну програму		
Успішна реалізація в ході навчального процесу напрямку емоційного розвитку дітей		
Успішна реалізація в ході навчального процесу напрямку творчого розвитку дітей		
Успішна реалізація в ході навчального процесу напрямку пізнавально-логічного розвитку дітей		
Успішна реалізація в ході навчального процесу напрямку фізичного розвитку дітей		
Дотримання режиму дня та співвідношення активностей протягом дня, вчасна зміна активностей в разі відсутності відповідної динаміки в групі		

Організація гармонійного навчального процесу, вміння організувати діяльність дітей цікаво і насичено, але без перевантажень		
ВСЬОГО БАЛІВ		

Оцінка проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – критерій не виконується, 2 – критерій виконується на низькому рівні, 3 – критерій виконується на середньому рівні, 4 – критерій виконується на достатньому рівні, 5 – критерій виконується в повному обсязі

Бланк оцінки працівника

Дата _____ Група _____ Педагог _____

Критерій оцінки	Бал	Коментар
Ваш колега є командним гравцем		
Ваш колега не підтримує і не створює пліток та не бере участі в обговоренні інших працівників садка		
Ваш колега допоможе вам, якщо ви звернетесь до нього з проханням		
Ваш колега допоможе вам, якщо буде бачити, що ви потребуєте допомоги		
Ваш колега любить дітей та ставиться до них з повагою		
Ваш колега не обговорює дітей, їх поведінку та особливості за межами групи та в присутності сторонніх осіб, а також самих дітей		
Ваш колега не обговорює батьків дітей, сімейні ситуації та інші речі, які вважаються в Мережі садків конфіденційними		
Ваш колега є прикладом для наслідування		
Ваш колега готовий ділитись своїм досвідом, підказати та підтримати		
Ваш колега не має конфліктів з іншими членами нашого колективу		
Ваш колега вболіває за те, щоб в садку було чисто та затишно		
Ваш колега не висловлюється негативно про Мережі садків та роботу тут (усно, а також у соціальних мережах)		
Ваш колега висловлюється позитивно про роботу в садку		
ВСЬОГО БАЛІВ		

Оцінка проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – ніколи, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди

Бланк оцінки педагогічного працівника

Дата _____ Група _____ Педагог _____

Критерій оцінки	Бал	Коментар
Вихователь ставиться до дитини з любов'ю та повагою		
Вихователь вкладає сили у розвиток та навчання дитини		
Вихователь надає вам вчасну та коректну інформацію про розвиток дитини, особливості її поведінки та емоційного стану		
Вихователь готовий до співпраці, пропонує рішення та налаштований на вирішення складних ситуацій		
Вихователь є професійним та займається саморозвитком		
Вихователь є командним гравцем, ви спостерігаєте її кооперацію з іншими педагогами в групі		
Вихователь є коректним та комфортним вам у спілкуванні, не вимагає від вас інформації, яку ви не готові надавати, не надає оцінок		
Вихователь не обговорює з вами інших дітей, їх поведінку та особливості		
Вихователь не обговорює з вами батьків інших дітей, сімейні ситуації тощо		
Вихователь не обговорює з вами свою роботу в садку, внутрішнє життя колективу, своїх колег		
Ви готові рекомендувати цього вихователя своїм друзям, які бажають віддати дитину в садочок		
ВСЬОГО БАЛІВ		

Оцінка проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – ніколи, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди

Бланк відповідності працівника посаді

Дата _____ Група _____ Педагог _____

Дотримання критеріїв по посаді	(1) ТАК (0) НІ
<u>Асистент вихователя</u>	
- освіта педагогічна (середня спеціальна або вища)	
- досвід роботи: від 3 місяців на педагогічній посаді	
- успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків	
- лояльний до бренду	
- любов до дітей, свідомий вибір професії педагога	
- постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії	
- поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми	
- Бланк спостереження психолога за роботою педагога в групі $\geq 70\%$	
- Бланк спостереження методиста за роботою педагога в групі $\geq 70\%$	
- Бланк оцінки методичної складової роботи педагога $\geq 50\%$	
- Бланк оцінки працівника (колегами) $\geq 70\%$	
- Бланк оцінки оцінки педагогічного працівника (батьками) $\geq 70\%$	
ВСЬОГО	
Дотримання критеріїв по посаді	(1) ТАК (0) НІ
<u>Молодший вихователь</u>	
- освіта вища педагогічна	
- досвід роботи: від 6 місяців на посаді вихователя в інших ДНЗ або від 1 року на посаді асистента у Мережі садків + рекомендація від методиста	
- успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків	
- лояльний до бренду	
- любов до дітей, свідомий вибір професії педагога	
- постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії	
- поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми	
- Бланк спостереження психолога за роботою педагога в групі $\geq 80\%$	
- Бланк спостереження методиста за роботою педагога в групі $\geq 80\%$	
- Бланк оцінки методичної складової роботи педагога $\geq 70\%$	
- Бланк оцінки працівника (колегами) $\geq 70\%$	
- Бланк оцінки оцінки педагогічного працівника (батьками) $\geq 70\%$	
ВСЬОГО	

Дотримання критеріїв по посаді <u>Вихователь</u>	(1) ТАК (0) НІ
- освіта вища педагогічна	
- досвід роботи: від 2 років на посаді вихователя в інших ДНЗ або від 1 року на посаді молодшого вихователя у Мережі садків + рекомендація від методиста	
- успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків	
- лояльний до бренду	
- любов до дітей, свідомий вибір професії педагога	
- постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії	
- поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми	
- є командним гравцем, здатний кооперуватись з колегами для забезпечення якісної роботи групи	
- здатний професійно та коректно спілкуватись з батьками дітей, надавати зворотний зв'язок, працювати з конфліктами та вміти переводити розмову в конструктивне русло	
- Бланк спостереження психолога за роботою педагога в групі $\geq 90\%$	
- Бланк спостереження методиста за роботою педагога в групі $\geq 90\%$	
- Бланк оцінки методичної складової роботи педагога $\geq 90\%$	
- Бланк оцінки працівника (колегами) $\geq 80\%$	
- Бланк оцінки оцінки педагогічного працівника (батьками) $\geq 80\%$	
ВСЬОГО	
Дотримання критеріїв по посаді <u>Старший вихователь (наставник)</u>	(1) ТАК (0) НІ
- освіта вища педагогічна за напрямом “Дошкільна освіта”	
- досвід роботи: від 2 років на посаді вихователя в інших ДНЗ + від 2 років на посаді вихователя у Мережі садків (з дотриманням всіх вимог до неї) + рекомендація від методиста	
- успішно завершений курс навчання для педагогів Мережі садків	
- лояльний, носій ідеї та цінностей бренду	
- любов до дітей, свідомий вибір професії педагога	
- постійний саморозвиток та цікавість до зростання в професії, самомотивований	
- поділяє цінності мережі садків та діє у відповідності до них в роботі з дітьми	
- є командним гравцем, здатний кооперуватись з колегами для забезпечення якісної роботи групи	
- здатний професійно та коректно спілкуватись з батьками дітей, надавати	

зворотний зв'язок, працювати з конфліктами та вміти переводити розмову в конструктивне русло	
- активна участь у навчанні нових педагогів під час їх адаптації в освоєнні методики, прийомів та правил роботи садка	
- готовність відкрито ділитись досвідом та знаннями, здатність навчати та викладати	
- допомога педагогам інших груп у вирішенні складних кейсів, бажання прийти на допомогу	
- участь в програмі обміну досвідом між садками, готовність поділитися досвідом та знаннями	
- надання пропозицій по розвитку методики навчання, успішно імплементованих в практику	
- наявність достатнього багажу знань для реалізації найкращих освітніх практик у садку	
- налаштований на довготривалу співпрацю	
- Бланк спостереження психолога за роботою педагога в групі $\geq 95\%$	
- Бланк спостереження методиста за роботою педагога в групі $\geq 95\%$	
- Бланк оцінки методичної складової роботи педагога $\geq 100\%$	
- Бланк оцінки працівника (колегами) $\geq 80\%$	
- Бланк оцінки оцінки педагогічного працівника (батьками) $\geq 80\%$	
ВСЬОГО	

V. ОПРАЦЬОВАНА ЛІТЕРАТУРА

[1] – Державна служба статистики України

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

[2] – Early Childhood Workforce Initiative Ukraine Full Report, 2018

https://www.r4d.org/wp-content/uploads/ECWI-Ukraine-Full-Report_Eng.pdf

[3] – Закон України «Про освіту»

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

[4] - LEADING CHANGE. Dr. John Kotter

[5] – Leading Change Why Transformation Efforts Fail by John P. Kotter

https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf

[6] – «Типове положення про атестацію педагогічних працівників», затверджене Наказом МОН України № 930

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>

[7] – Закон України «Про дошкільну освіту»

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>

[8] – Карти педагогічного аналізу й контролю освітнього процесу в ДНЗ, Ванжа С.М. Власова Т.В.

<https://www.ranok.com.ua/ru/info-karti-pedagogichnogo-analizu-j-kontrolyu-osvitnogo-protsesu-v-dnz-6603.html>

[9] – навчальний модуль програми «Внутрішні комунікації» Анни Гончарик

[10] - Bryson, J. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (rev. edn), San Francisco, CA: Jossey- Bass. Latest edition
<https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>