
РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ



УДК 330.112

Ткаліч Т.І.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ І УПРАВЛІННЯ

В статті розглядаються особливості кадрового потенціалу в галузі освіти, як складової соціально-культурної сфери. Аналізується система кадрової роботи з персоналом на прикладі закладів освіти Єланецького району Миколаївської області. Визначається характер впливу кадрового потенціалу на основні показники роботи установ та шляхи вирішення проблем, що існують.

The article considers particularities of the trained potential in branches of the formation, as forming social-cultural sphere. The system of the trained work is analysed with personnel on example of the institutions of the formation Elanets'kyi district of the Mykolaiv region. The nature of the influence of the trained potential is defined on the leading indexes of the functioning(working) the institutions and way of the decision of the available problems.

Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпеченням національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

В системі заходів, направлених на підвищення соціально-економічного росту, випереджаючу роль відіграє людський фактор, тому курс на підвищення ефективності всієї системи управління тісно пов'язаний з кардинальними рішеннями проблем підбору, підготовки і раціонального використання персоналу.

Проблеми перебудови управління в сучасних умовах соціально-культурного розвитку набувають особливої актуальності. Це обумовлюється інтенсифікацією виробництва, розвитком науково-технічного прогресу, структурними змінами в економіці.

Разом з тим вирішення вказаних завдань у значній мірі залежить від кадрів навчальних закладів, зокрема рівня компетентності менеджменту закладів освіти, його потенціалу. Нові знання від директорів шкіл та їх заступників вимагає також те, що школам надається право формувати власні кошти за рахунок прибутків від господарської діяльності, надання платних послуг іншим організаціям та населенню, оренди шкільних приміщень та інвентарю, добровільних внесків державних і кооперативних підприємств та організацій та ін.

У цьому контексті проблема підготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів навчальних закладів з високим рівнем професіоналізму, інтелектуальним потенціалом, інноваційним стилем педагогічного мислення, готовністю до прийняття творчих рішень постає як генеруюча проблема для докорінного вдосконалення системи управління освітою як найважливішого фактора розвитку України та кожного регіону. Безумовно,

цього можна досягти, проаналізувавши наявний управлінський (кадровий) потенціал навчальних закладів.

Проблемам формування кадрового потенціалу менеджменту в освіті приділяли увагу у своїх дослідженнях такі вітчизняні та зарубіжні вчені як В.Бондар, Л.Даниленко, Л.Калініна, В.Маслов, Ю.Конаржевський, Є.Тонконога, В.Кричевський, Р.Шакуров, В.Савченко, Г. Щокін та ін.

Управління кадрами – багатогранний і виключно складний процес, який має специфічні особливості і закономірності. Методи управління кадрами підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Метою даної роботи є дослідження економічної складової проблем формування, використання і управління кадровим потенціалом менеджменту в соціально – культурній сфері та визначення основних шляхів вирішення кадрових проблем управлінської ланки на прикладі організації загальної середньої освіти Миколаївської області.

Об'єктом дослідження є галузь загальної середньої освіти Миколаївської області.

Предметом дослідження є аналіз кадрового потенціалу менеджменту закладів загальної середньої освіти.

При підготовці роботи використовувалися наступні методи: статистичного і порівняльного аналізу, конкретно – історичний аналіз, аналізу і синтезу та ін.

Найважливіше значення в розвитку й удосконаленні підприємницької структури належить кадровій політиці підприємства або установи, об'єктом якої виступає персонал підприємства, предметом – система управління людськими ресурсами, а метою – формування, підготовка, розстановка і використання висококваліфікованих кадрів [6].

Ми вважаємо, що необхідно відмітити одну особливість управлінської моделі загальноосвітнього навчального закладу – вона, як вказують деякі вчені, має чотири рівні управління. Перший рівень (директор) – загальний, другий (заступники директора) – стратегічно-тактичний, третій (психолог, методист і ін.) – організаційно-виконавчий, четвертий (учитель - предметник, педагог-організатор класу) – функціональний, п'ятий (учень) – результативний. Виходячи з такої моделі, треба наголосити, що педагогічний персонал, який відноситься до 3 та 4 рівнів, є не лише об'єктом управління з боку керівництва навчального закладу, а виступає також суб'єктом управління стосовно учнів.

Проте управління школою в багатьох випадках не відповідає вимогам сучасності. Керівники навчальних закладів не позбулися традицій всеохоплюючого контролю, який ґрунтується на недовірі до учасників навчально-виховного процесу і є успадкованим від тоталітарної системи. На практиці непоодинокими є випадки відчуження управлінських процесів і самих управлінців від інших суб'єктів діяльності [5]. Суттєво впливає на це і неготовність керівних кадрів освіти до принципових змін, тяжіння до засвоєних, відпрацьованих форм роботи, зокрема, надання переваги оперативному управлінню над стратегічним. [3].

Оцінювання ефективної реалізації цілей і завдань управління школою здійснюється за рівнем професійної компетентності. У зв'язку з цим приєднуємося до думки: система управління загальноосвітніми навчальними закладами на рівні області і району повинна зазнати радикальних змін у діалектичній єдності з оновленням економічних, політичних,

моральних основ усього суспільства, що сприятиме актуалізації проблеми підвищення професійної компетентності керівників [1]. Успішне розв'язання цієї проблеми можливе при взаємодії різних рівнів управління.

Обласні управління освіти і науки не підпорядковуються Міністерству безпосередньо, проте вони забезпечують виконання державних вимог на регіональному рівні. Вони фінансують підвищення кваліфікації педагогічних працівників, створюють умови для опанування нових концептуальних основ сучасної освіти.

Опосередкованим також є взаємозв'язок між управлінням освітою на регіональному та місцевому рівнях. [2]

При розробці управлінських заходів необхідно враховувати демографічну складову. На 1 грудня 2006р. у Миколаївській області, за оцінкою, проживало 1212,6 тис. осіб. Упродовж січня–листопада 2006р. чисельність наявного населення області зменшилася на 7 тис. осіб, або на 6,4 особи на 1000 населення.

Загальне скорочення населення відбулось виключно за рахунок природного скорочення – 7020 осіб, у той час як міграційне скорочення населення становило 50 осіб.

Природний рух населення області характеризується перевищенням (в 1,7 раза) числа померлих над живонародженими.

Рівень смертності у сільській місцевості у 1,3 раза вищий, ніж у міських поселеннях (відповідно 18,6‰ і 14,7‰).[4]

У листопаді 2006р. середній рівень заробітної плати в нашій області був нижчим ніж в Україні на 10,5%, або на 116,31 грн. Водночас, спостерігалось відставання у освіті від відповідного виду діяльності в Україні до 10%. [4]

Більш детально розглянемо проблеми формування управлінських кадрів освіти Єланецького району Миколаївської області.

На території Єланецького району на 2005-2006 навчальний рік працювала 21 школа та 1 гуманітарна гімназія (табл. 1).

Як бачимо, зниження рівня народжуваності призводить і до зменшення кількості дітей шкільного віку.

Надання якісної освіти потребує розвиненої матеріально-технічної бази, яка утворює матеріально-технічний потенціал.

Матеріально-технічна баз шкіл району не відповідає вимогам сучасності. Бібліотечний фонд недостатній. Підручниками, які виділяє відділ освіти, забезпечено близько 75% учнів (всі інші підручники купують батьки за власні кошти), книжки з художньої літератури майже не надходять. Рівень комп'ютеризації шкіл низький.

Проаналізувавши дані за останні три навчальні роки, бачимо, що кількість учнів щороку зменшується, але дані таблиці 2 дозволяють зробити висновок, що загальноосвітні заклади району мають достатньо високий кваліфікаційний рівень педагогічного персоналу, який у порівнянні з минулими роками зростає. Позитивним є і те, що 75 % працюючих педагогів мають стаж роботи 10 і більше років. Завданням загальноосвітніх закладів є скорочення чисельності педагогічного складу без категорій і збільшення кількості педагогів які мають стаж роботи не менше 5 років.

Таблиця 1

Динаміка кількості шкіл та учнів Єланецького району

	2003-2004 н.р.		2004-2005 н.р.		2005-2006 н.р.		2003-2006рр приріст (зменшення)	
	Кількість шкіл	Кількість учнів	Кількість шкіл	Кількість учнів	Кількість шкіл	Кількість учнів	Кількість шкіл	Кількість учнів
Загальноосвітні школи I-III ступенів	10	2477	11	2487	11	2263	+1	- 214
I-II ступенів	6	576	5	452	5	402	-1	-174
I ступеня	7	100	6	64	5	53	-2	-47
гімназії	-	-	-	-	1	85	+1	+85
Всього	23	3143	22	3003	22	2803	-1	-340

Таблиця 2

Аналіз рівня кваліфікації кадрів загальноосвітніх закладів Єланецького району

Навчальний рік	Всього основних педагогів	Не мають педосвіти	Маючі пед-освіту працюють не за фахом	Мають загальну середню освіту	Категорії			
					вища	I	II	спеціаліст
2003-2004	293	5	9	2	60	3	4	6
2004-2005	28	7	9	8	53	6	0	9
2005-2006	266	7	9	12	59	0	8	9

В процесі аналізу використовувалися також показники укомплектованості закладів спеціалістами, які характеризуються повнотою відповідності фактично зайнятих посад затвердженій їх кількості за штатним розкладом. Для її оцінки визначалося абсолютне

відхилення та коефіцієнт укомплектованості в цілому по групі спеціалістів та окремих спеціальностей (табл. 3).

Таблиця 3.

**Аналіз укомплектованості закладів спеціалістами
в Єланецького району (на 1.01)**

Показник	2004 р.			2005 р.			2006 р.		
	Затверджено за штатним розкладом	Фактично зайнято	Відхилення за кількістю посад	Затверджено за штатним розкладом	Фактично зайнято	Відхилення за кількістю посад	Затверджено за штатним розкладом	Фактично зайнято	Відхилення за кількістю посад
Середньорічна кількість посад: Всього	306	93	- 13	309	86	- 23	320	266	- 54
В тому числі: вчителі початкових класів	90	8	- 2	83	80	- 3	77	72	- 5
вчителі 5-11 класів	216	205	- 11	225	205	- 20	243	194	- 49

Очевидним є те, що заклади освіти недоукомплектовані педагогами обох груп, особливо низький рівень укомплектованості педагогами які викладають основи наук у 5-11 класах. Таке становище приводить до перенавантаження працюючих педагогів, зниженню рівня викладання тих предметів які викладаються не спеціалістами.

Стабільність складу працівників виступає однією з передумов забезпеченості трудовими ресурсами. Зміна складу працівників негативно впливає на ефективність їх роботи. Рух складу працівників характеризується коефіцієнтами по найму (оновлення) K_n та плинності K_p . Їх розрахунок може бути представлений у вигляді наступних формул:

$$K_n = \frac{Q_{за}}{Q_{сер}} \quad (1)$$

$$K_p = \frac{Q_n}{Q_{сер}} \quad (2)$$

Для наглядності ці коефіцієнти виражають у відсотках. Аналіз руху працюючих кадрів наводиться у таблиці 4.

Аналіз руху працюючих кадрів закладів освіти Єланецького району

Показник	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Середньоспискова чисельність працівників	426	413	386
Звільнено працівників	57	64	79
Прийнято працівників	42	47	56

За даними цієї таблиці можна розрахувати коефіцієнти за останні 3 роки:

2004 рік: $K_n = 57 \div 426 = 0,134$, або 13,4% ,
 $K_n = 42 \div 426 = 0,099$, або 9,9% .

2005 рік: $K_n = 64 \div 413 = 0,155$, або 15,5% ,
 $K_n = 47 \div 413 = 0,114$, або 11,4% .

2006 рік: $K_n = 79 \div 386 = 0,205$, або 20,5% ,
 $K_n = 56 \div 386 = 0,145$, або 14,5% .

Із наведених даних можна зробити висновок про те, що всі коефіцієнти щороку збільшуються. Тому адміністрації закладів освіти необхідно встановити конкретні причини, які є основними для звільнення, та прийняти міри по їх ліквідації, щоб коефіцієнт плинності кадрів не зростав.

Основними причинами великої плинності кадрів є:

- низький рівень заробітної плати;
- невідповідність виконуваної роботи рівню кваліфікації та основної професії;
- погані взаємовідносини в колективі.

Проведений аналіз свідчить, що негативними моментами є: 1) потреба в кадрах; 2) педагоги які мають лише середню спеціальну освіту залишаються лише спеціалістами і не можуть підвищувати свою категорію; 3) існує високий рівень плинності кадрів.

Як свідчить аналіз статистичних даних, у школах району на 1.01.2006 р. понад 86% посад директорів та їх заступників припадає на жінок. Між тим, як зазначають деякі науковці, одним з важливих факторів якісного складу кадрів управління є оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах. Загальні тенденції у використанні чоловіків і жінок на посадах апарату управління такі: чоловіки краще справляються з роботою лінійних керівників (директорів підприємств, начальників цехів, дільниць, змін), а жінки добре зарекомендували себе на посадах функціональних керівників (начальники відділів, бюро, секторів) і спеціалістів.[7].

Таблиця 5.

Аналіз керівників навчальних закладів за віковою ознакою (на 1.01.2006 р)

Посада	До 30-ти років	30-40 років	40-50 років	50-60 років
Директор	-	3	12	2
Заступник директора	3	4	11	2
Всього	3	7	23	4

Як бачимо, серед менеджменту шкіл переважають фахівці від 40 до 50 років, їх питома вага у загальній чисельності керівників становить 62%, а середній вік директорів складає 42 роки.

Таблиця 6.

Аналіз кваліфікаційного рівня керівного складу шкіл (на 1. 01. 2006 р.)

Посада	Стаж педагогічної роботи			Кваліфікаційні категорії		
	5-10 р.	10-20 р.	понад 20 р.	Вища	I кат.	II кат.
Директор	-	5	12	11	5	1
Заступники	4	3	13	7	9	4
Всього	4	8	25	18	14	5

Дані таблиці 6 свідчать, що директори та їх заступники мають достатній педагогічний досвід. Щодо кваліфікаційного рівня, то 18 осіб (майже 50 %) мають вищу категорію, 14 осіб – I категорію, 5 – II категорію.

На жаль, виконаний аналіз не дає повного уявлення про рівень управлінського потенціалу керівників загальноосвітніх і дошкільних закладів. Між тим опосередковано про недостатній рівень управлінської діяльності керівників шкіл свідчить наступне:

- директори та їх заступники не мають вчених ступенів магістрів та кандидатів наук;
- усі 100% керівників шкіл мають вищу педагогічну освіту;
- знання з управління організаціями вони отримують лише на курсах підвищення кваліфікації, що не можна вважати достатнім.

Менеджер освіти, тобто керуючий освітою, в сучасних умовах повинен бути здатний швидко й ефективно вирішувати питання, що пов'язані з розвитком навчального закладу і тих, хто в ньому навчається.

Отже соціальна захищеність педагогів, директорів шкіл, мотивація до праці, підвищення фахового і управлінського рівнів бажає кращого.

Висновки

На нашу думку, забезпечення ефективності управління загальноосвітніми навчальними закладами та перехід до якісно нового рівня їх функціонування або розвитку взагалі значною мірою залежатиме від професійної компетентності керівників.

До основних напрямків підвищення компетентності керівників шкіл необхідно віднести:

- перехід від ініціативно-емпіричного рівня управління діяльністю загальноосвітнього закладу до науково-теоретичного;
- обґрунтування змісту компетентності кадрів, який повинен мати міжпредметний характер, містити основні знання з теорії управління, менеджменту, економіки освіти, права, маркетингу освітніх послуг;
- організація варіативних форм науково-методичної роботи з управлінськими кадрами на регіональному рівні;
- застосування системного підходу до змісту професійної компетентності управлінських кадрів, організації процесу їхнього навчання;

- врахування особливостей навчання дорослих, а саме: особистісне уявлення про навчальний процес, наявність досвіду, готовність вчитися та спрямованість на неперервне навчання упродовж життя.

Література

1. Вдовиченко Р.П. Діяльність міського управління освіти з підвищенням професійної компетенції керівників шкіл// Освіта і управління.- К.: 2003, т.6.-№1. - С.33-38.
2. Дяченко Б. Управлінська вертикаль: чинники взаємодії// Директор школи, ліцею, гімназії.-2002.-№5.- С.14-18.
3. Проблеми освіти: Наук.-метод. зб./Кол.авторів.-К.: Наук.-метод.центр вищої освіти, 2002.-Вип.28.-192 с.
4. Про соціально-економічне становище Миколаївської області за 2006 рік. Економічна доповідь. Головне управління статистики у Миколаївській області. Миколаїв, 2007.- 68с.
5. Савельєва В. Управління персоналом. – К., 2000. – 325 с.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.-М.: Дело,1997.-336с.
7. Щёкин Г. Основы кадрового менеджмента. – К.: Учебник, 2002. – 234 с.

Рекомендовано до публікації
д.е.н.,проф. Горлачуком В.В. 29.06.07

Надійшла до редакції
11.07.07