

Посилання на статтю

Аніщенко В.О. Розвиток лідерства і мотивації персоналу в освітній сфері на матеріалах Чернігівського регіону / В.О. Аніщенко, Н.В. Ткаленко / / Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - № 3 (31). - С. 79-89. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09avomcr.pdf>

УДК 005.8:198.152

В.О. Аніщенко, Н.В. Ткаленко

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ НА МАТЕРІАЛАХ ЧЕРНІГІВСЬКОГО РЕГІОНУ

Розглянуто поточний стан освітянської сфери Чернігівського регіону. Виявлено основні проблеми у формуванні лідерства і мотивації персоналу. Окреслено основні напрями розвитку систем мотивації. Табл. 6, дж.3.

Ключові слова: освіта, лідерство, персонал, мотивація, розвиток.

В.А. Анищенко, Н.В. Ткаленко

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ НА МАТЕРИАЛАХ ЧЕРНИГОВСКОГО РЕГИОНА

Рассмотрено текущее состояние образовательной сферы Черниговского региона. Выявлены основные проблемы в формировании лидерства и мотивации персонала. Охарактеризованы основные направления развития системы мотивации. Табл. 6, ист.3.

V.A. Anishenko, N.V. Tkalenko

LEADERSHIP AND STUFF MOTIVATION DEVELOPMENT AT EDUCATIONAL FIELD IN CHERNIHIV REGION

Educational field of Chernihiv Region was analyzed. Main problems of leadership forming and stuff motivation are revealed. Main trends of motivation system are characterized.

Постановка проблеми. Реформи в освіті є передумовою економічного розвитку, інструментом впровадження відповідальної послідовної політики в умовах демократії. Освіта має стати ключовим фактором суспільного поступу, стратегічним, довготривалим, що забезпечує перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку. У Державній національній програмі „Освіта (Україна XXI століття)” наголошено на виконанні стратегічного завдання вихід України на рівень освіти розвинених країн світу через докорінне реформування її концептуальних, структурних, організаційних засад. Серед принципів реалізації Програми слід виділити такі: пріоритетність освіти, демократизація освіти, що передбачає децентралізацію та раціоналізацію управління системою освіти, інтеграцію у світові освітні структури, багатокладність та варіативність освіти тощо [1]. Запорукою успішної реалізації державної програми в окремих регіонах країни є наявність сучасного кадрового потенціалу, що лідирує, інституту лідерства.

Метою статті є оцінка лідерства і мотивації в освітній сфері Чернігівського регіону з подальшою розробкою напрямів розвитку. Стратегічні теорії управління людськими ресурсами кожний заклад освіти адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності вирішення питання про мотивацію залежить чи будуть підлеглі прагнути працювати добре або просто будуть відбувати робочі години. Тому необхідно зробити огляд причин пасивності та низької продуктивності підлеглих, а також розглянути ефективні методи, за допомогою яких можна викликати ентузіазм і співробітництво з боку працівників.

Аналіз досліджень. Відомо, що будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе в цій діяльності, в нього є інтерес до неї. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою ставилися до своїх обов'язків. Однак працівник може розчаруватися у своїй діяльності під впливом різних факторів, таких як: ступінь особистісної відповідальності, відносин із начальником та інших. Це, як правило, буває викликано такими причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- нестача уваги керівника до проблем підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне вирішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у працівника освіти почуття приниженості, а також підриваються почуття гордості, гідності, впевненості у собі, у стабільності свого службового становища й можливості подальшого просування. Процес втрати інтересу до праці у своєму розвитку проходить шість стадій:

Стадія 1: Розгубленість. Тут помічаються симптоми стресового стану, що починає відчувати новий працівник. Вони є наслідком розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому в нього не виходить робота. Він задає собі запитання про те, чи пов'язане це з ним самим, чи з начальником або з роботою. Нервовий стан працівника поки не впливає на продуктивність праці, він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається справитися з труднощами завдяки більш інтенсивної роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

Стадія 2: Роздратування. Суперечливі (двозначні) вказівки керівника, невизначеність ситуації незабаром викликають роздратування працівника, пов'язане з відчуттям власного безсилля. У поведінці працівника з'являються демонстративні риси. Він підкреслює своє незадоволення у сполученні з підвищеною продуктивністю. Тут він переслідує дві цілі – зарекомендувати себе з кращої сторони, а також підкреслити на своєму фоні бездіяльність керівництва.

Стадія 3: Підсвідомі надії. Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винен у труднощах, які в нього виникли. Тепер він сподівається на промах начальника, після якого можна аргументовано довести правильність своєї точки зору. Це виявляється у приховуванні службової інформації, необхідної для вирішення завдань цього підрозділу. Підлеглий починає уникати керівника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4: Розчарування. На цій стадії відновити зіпсований інтерес до роботи набагато важче. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не втратив останньої надії. У цей період страждають такі почуття працівника, як впевненість у повазі з боку підлеглих,

свідомість свого авторитету, звичка до добрих стосунків з боку інших колег по роботі.

Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва. Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають нехтувати роботою, а то й зганяти поганий настрій на колегах, знаходячи задоволення у приниженні інших. Суть цієї стадії – не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6: Заключна. Остаточно розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або робота стає для нього тягарем. Один такий працівник може відіграти в групі роль каталізатора, привести до виплеску назовні схованого почуття невдоволення всього колективу [2].

Питання мотивації персоналу в освітній сфері є важливим в сучасних умовах. З метою ліквідації диспропорції в обсягах підготовки педагогів слід врегулювати питання прогнозування потреби в педагогічних працівниках, визначення обсягів державного замовлення на їх підготовку.

Розв'язання проблеми. Політику в освітній сфері на регіональному рівні визначають розпорядчі документи Чернігівської обласної державної адміністрації, управління освіти і науки облдержадміністрації. Підбір та розстановка педагогічних кадрів спрямована, в першу чергу, на забезпечення закладів освіти області кваліфікованими кадрами. Щорічно збільшується відсоток педагогічних працівників з вищою педагогічною освітою. Збільшується кількість вчителів, які заочно здобувають вищу педагогічну освіту (табл.1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності закладів освіти станом на 01.07.2007 р.

| № з/п | Назва показника | Заклади освіти | | | | | | | |
|-------|---|----------------|------------|------------|------------|-----------|---------|-----------|-----------|
| | | СЗШ №1 | СЗШ №2 | ЗОШ №3 | ЗОШ №4 | ЗОШ №5 | ЗОШ №6 | Ліцей №22 | Ліцей №31 |
| 1. | Кількість: класів (груп) учнів | 49 1397 | 51 1317 | 54 1483 | 44 1236 | 50 816 | 4 34 | 60 782 | 7 156 |
| 2. | Якісний склад педкадрів: разом спеціалістів | 85 | 71 | 87 | 77 | 15 | 13 | 11 | 31 |
| | II квал. категорії | 27 | 25 | 28 | 41 | 7 | 5 | - | 4 |
| | I квал. категорії | 19 | 21 | 17 | 11 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| | вища категорія | 16 | 15 | 22 | 14 | 4 | 4 | 5 | 10 |
| | старший вчитель | 15 | 7 | 15 | 8 | 1 | - | 3 | 7 |
| | вчитель-методист | 7 | 2 | 4 | 3 | - | - | - | 4 |
| | | 1 | 1 | 1 | - | - | 1 | - | 1 |
| 3. | Високий рівень знань: Достатній рівень знань: | 46 424 | 59 254 | 88 386 | | | | | |
| 4. | Якість знань (%) | 33,6 | 28,5 | 34 | | | | | |
| 5. | Успішність (%) | 100 | 100 | 100 | | | | | |
| 6. | Учасники предметних олімпіад: | | | | | | | | |
| | міських | 161 | 98 | 131 | 145 | 4 | | | 137 |
| | обласних | 25 | 5 | 9 | 2 | 2 | | | 14 |
| | республіканських | 2 | - | - | 3 | - | | | - |

Продовження таблиці 1

| | | | | | | | | | |
|----|--|------|------|------|------|--|--|--|--|
| 7. | Олімпіади для учнів початкових класів | 21 б | 23 б | 19 б | 19 б | | | | |
| 8. | Конкурс-захист науково-дослідницьких робіт МАН, I етап | 2 б | 2 б | 0 б | 0 б | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|--------------|
| 9. | Конкурс-захист науково-дослідницьких робіт МАН, II етап | 6 6 | 4 6 | 0 6 | 0 6 | | | | |
| 10. | Конкурс-захист науково-дослідницьких робіт МАН, III етап (Всеукраїнський) | 4 6 | 0 6 | 0 6 | 0 6 | | | | |
| 11. | Кількість пропущених занять: - з поважних причин - без поважних причин | 116726 6083 | 58152 1158 | 11431 6487 | 49013 3525 | 14896 4189 | | | 6176 6056 |
| 12. | Кількість дітей, які скоїли: Правопорушення Злочини | 2 - | 2 - | 4 - | - - | - - | 1 - | - - | - - |
| 13. | Участь у конкурсі „Вчитель року” | 1 | - | 1 | - | - | - | - | - |
| 14. | Участь у конкурсі „Класний керівник року XXI століття” | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | - |
| 15. | Кількість учителів із вищою освітою | | 57 84% | 79 96% | 56 93,3% | | | | 26 |
| 16. | Виконання плану курсової перепідготовки | | 11 16% | 17 20,7% | 8 13,3% | | | | |

У більшості закладів освіти склались стабільні педагогічні колективи, здатні вирішувати поставлені перед ними завдання. Поряд із цим в деяких районах Чернігівщини стає відчутним дефіцит вчителів, особливо фахівців англійської, німецької мов, математики. Частина предметів у загальноосвітніх школах, особливо у малокомплектних, викладається нефахівцями.

У деяких районах області (Ічнянському, Бобровицькому, Козелецькому) відчутний дефіцит вчителів, особливо фахівців англійської, німецької мов, математики та інформатики. Частина предметів у загальноосвітніх школах, особливо в малокомплектних, викладається нефахівцями. У населених пунктах віддаленої сільської місцевості, навчальні заклади яких необхідно в першочерговому порядку забезпечити педагогічними працівниками, до роботи залучаються педагоги пенсійного віку. Лише протягом першого року роботи за місцем направлення близько 16 % новопризначених вчителів звільняються за власним бажанням, причому три чверті з них – протягом перших трьох місяців. Така ж ситуація у закладах культури, внаслідок чого лише 37 % клубних працівників і 72 % бібліотечних працівників мають відповідну фахову освіту. Не в повному обсязі виконується Закон України "Про освіту" в частині надання соціальних гарантій вчителям, насамперед це стосується молодих спеціалістів. Важливою є проблема поліпшення культурологічної, мовної, психолого-педагогічної, комп'ютерної, методичної підготовки вчителів.

Рішенням обласної Ради Чернігівського регіону від 20.06.2002 р. прийнята регіональна програма "Вчитель", в якій зазначено, що ключова роль державної політики, спрямованої на зміцнення інтелектуального і духовного потенціалу нації, розвиток вітчизняної науки і техніки, збереження і примноження культурної спадщини, належить педагогам [3]. Саме тому надзвичайно важливу роль відіграє підготовка вчителя, його професійне удосконалення, діяльність та соціальне буття. Метою Програми є визначення невідкладних і перспективних заходів щодо реалізації основних напрямів модернізації системи освіти з урахуванням вимог сучасного інформаційно-технологічного суспільства, забезпечення економічних і соціальних гарантій професійної самореалізації педагогічних працівників та утвердження їхнього високого соціального статусу в суспільстві.

Досягнення цієї мети передбачається шляхом вирішення таких основних завдань:

- оптимізація кадрового забезпечення навчальних закладів;
- модернізація системи підготовки педагогічних працівників;
- удосконалення післядипломної освіти;
- підвищення ролі вчителя у формуванні громадянського суспільства;
- підвищення рівня соціально-економічного забезпечення підготовки педагогічних працівників, їхньої професійної діяльності та післядипломної освіти.

Програму розроблено на період до 2012 року і з урахуванням поступового переходу загальноосвітніх навчальних закладів на новий зміст, структуру і 12-річний строк навчання передбачено реалізувати поетапно.

Фінансування виконання Програми здійснюватиметься в межах асигнувань, передбачених обласним та місцевими органами виконавчої влади в обласному і місцевих бюджетах, та з інших джерел, не заборонених законодавством. Орієнтовний обсяг фінансування, в тому числі обласний бюджет, районні, міський бюджети та інші джерела розділений на три етапи (табл.2) [3].

Таблиця 2

Фінансування регіональної програми "Вчитель"

| Етап | Роки, розподіл грошових коштів за бюджетами, тис.грн | | |
|---------------------------|--|--------------------------|--------------|
| | обласний бюджет | районні, міський бюджети | інші джерела |
| I етап (2002-2005 роки) | | | |
| 2002-2003 | 15088,9 | 1430,6 | 13658,3 |
| 2004 | 15114,9 | 1430,6 | 13684,3 |
| 2005 | 15289,2 | 1428,0 | 13861,2 |
| Разом | 45493,0 | 4289,2 | 41203,8 |
| II етап (2006-2010 роки) | | | |
| 2006 | 319,3 | 4,3 | 315,0 |
| 2007 | 319,0 | 4,0 | 315,0 |
| 2008 | 381,3 | 16,3 | 365,0 |
| 2009 | 381,3 | 16,3 | 365,0 |
| 2010 | 381,3 | 16,3 | 365,0 |
| Разом | 1782,2 | 57,2 | 1725,0 |
| III етап (2011-2012 роки) | | | |
| 2011 | 380,3 | 15,3 | 365,0 |
| 2012 | 380,3 | 15,3 | 365,0 |
| Разом | 760,6 | 30,6 | 730,0 |
| Разом | 48035,8 | 4377,0 | 43658,8 |

Виконання основних завдань і заходів цієї Програми забезпечить:

- науково обґрунтоване довгострокове прогнозування потреби у педагогічних і науково-педагогічних працівниках;
- стабілізацію кадрового складу дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних і вищих навчальних закладів;
- розроблення та впровадження нового механізму відбору обдарованої молоді для одержання педагогічної спеціальності;
- оновлення змісту підготовки педагогічних працівників, системи неперервної педагогічної освіти протягом усього життя з урахуванням вимог сучасного інформаційно-технологічного суспільства; створення дієво-орієнтованої системи професійної підготовки вчителів;
- комп'ютеризацію навчальних закладів, оснащення їх телекомунікаційними засобами та впровадження сучасних педагогічних технологій;

- підвищення професійного рівня педагогічних працівників;
- підвищення престижу педагогічної професії у суспільстві та утвердження високого соціального статусу вчителя;
- поліпшення соціально-економічного становища вчителів, морального і матеріального стимулювання їхньої професійної діяльності.

Серед працівників освіти м. Чернігова, Чернігівського району та області було проведено опитування про задоволеність ставленням до них керівника. Результати опитування наводяться у табл. 3.

Таблиця 3

**Результати опитування працівників освіти
про задоволеність ставленням до них керівника, %**

| Категорія працівників | Запитання анкети | Варіанти відповідей | | | | |
|---|---|---------------------|-------------|------------|----|------------------|
| | | Так | Скоріше так | Скоріше ні | Ні | Важко відповісти |
| Працівники районних (міських) відділів освіти | Чи задоволені Ви ставленням до Вас завідувача відділу? | 76 | 10 | 8 | 0 | 6 |
| | Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника завідувача відділу? | 62 | 15 | 16 | 7 | 0 |
| Вчителі загальноосвітніх шкіл | Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора? | 48 | 37 | 11 | 4 | 0 |
| | Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора? | 27 | 31 | 30 | 15 | 3 |
| Вчителі та вихователі шкіл-інтернатів | Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора? | 75 | 12 | 6 | 3 | 4 |
| | Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора? | 46 | 27 | 13 | 8 | 6 |
| Вихователі дошкільних закладів | Чи задоволені Ви ставленням до Вас завідувача дитсадка? | 72 | 11 | 5 | 0 | 12 |
| | Чи задоволені Ви ставленням до Вас методиста? | 70 | 11 | 16 | 0 | 3 |

Враховуючи, що наведені в таблиці дані є усередненими, звернемо увагу на тенденції, які вони відображають. По-перше, загальним для всіх категорій працівників є більш позитивна оцінка щодо ставлення до перших керівників (завідувачів відділів, директорів шкіл і шкільних інтернатів, завідувачів шкільних закладів). По-друге, спостерігається більша незадоволеність стосунками (ставленням до них) учителів шкіл із заступниками директорів.

Співбесіди з частиною респондентів показали, що до заступників керівників (методистів) члени колективів закладів освіти ставляться більш вимогливо, тому і незадоволеність ставленням цих категорій менеджерів (які найчастіше спілкуються з ними) є більшою. Можна припустити також більшу відвертість суджень про заступників і побоювання респондентів висловити справжні думки про перших керівників. Адже це, на їхню думку, може для них "погано скінчитися" (хоча було гарантовано таємницю опитування). Якщо до відсотків незадоволеності додати відсотки під рубрикою "вагаються відповісти" і "скоріше ні", маємо досить велику частину працівників, які не задоволені (явно або приховано) ставленням до них керівників, а це погіршує мікроклімат в установах освіти (табл.4).

Таблиця 4

Причини незадоволеності працівників освіти власною роботою

| Категорія керівників | Причина | Питома вага, % |
|--|--|----------------|
| Завідувачі районних (міських) відділів науки | Нетактовність і грубість у діловому спілкуванні | 35 |
| | Необ'єктивна оцінка праці підлеглих | 20 |
| | Недостатня компетентність | 17 |
| | Перебільшення власних повноважень | 16 |
| | Негуманне ставлення до підлеглих | 22 |
| Заступники завідувачів районних (міських) відділів науки | Недостатня компетентність | 46 |
| | Нетактовність, грубість | 20 |
| | Суб'єктивна оцінка праці підлеглих | 19 |
| | Розбіжність вимог порівняно із завідувачем | 15 |
| Директора шкіл | Нетактовність, грубість | 62,5 |
| | Необ'єктивна оцінка праці вчителів та вихователів | 25 |
| | Зайва вимогливість до інших і недостатню до себе | 12,5 |
| Заступники директорів шкіл | Зайва вимогливість до інших і недостатню до себе | 41 |
| | Неспроможність надати методичну допомогу | 17,6 |
| | Необ'єктивна оцінка праці педагогів | 14,7 |
| | Нетактовність, грубість у спілкуванні з педагогами | 11,7 |
| | Незаохочення творчого пошуку | 11,7 |
| | Некомпетентність (підчас аналізу уроків) | 3,3 |
| Завідувачі дошкільними закладами | Необ'єктивна оцінка праці педагогів | 49 |
| | Нетактовність, грубість | 27,8 |
| | Недостатня компетентність | 19,7 |
| | Вимогливість тільки до інших | 3,5 |
| Методисти дошкільних закладів | Неспроможність надати методичну допомогу | 39,8 |
| | Незаохочення творчого пошуку | 28,3 |
| | Необ'єктивна оцінка праці підлеглих | 19,8 |
| | Нетактовність, грубість | 12,4 |

Вся попередня інформація про особливості впливу різних чинників на мікроклімат колективу працює на розробку напрямів його оптимізації та гуманізації. Virізняють такі напрями:

1. Будь-яку діяльність з гуманізації мікроклімату доцільно починати з діагностики соціально-психологічного клімату.

2. Вдосконалення добору, розташування, виховання кадрів, комплектування колективу з урахуванням соціально-психологічної психофізіологічної сумісності людей.

3. Вдосконалення організації праці на основі принципів наукової організації праці, оптимізація інформаційного та ділового обміну.

4. Постановка перед колективом привабливої, корисної суспільству мети, досягнення якої потребує напруженої творчої праці.

5. Гнучке регулювання взаємин у колективі. Усунення протиріч між діловими та особистими відносинами в системі міжособистісних відносин.

6. Вдосконалення матеріальної бази установи, умов праці та життя членів колективу.

7. Вдосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу та вимог суспільства до освіти.

8. Вдосконалення організаційних форм управління. Здійснення заходів щодо забезпечення та підтримання психічного здоров'я, оптимістичного настрою у всіх членів колективу, від яких певною мірою залежить задоволеність колективом, почуття захищеності.

Виходячи з послідовності та змісту певних психологічних компонентів діяльності менеджера освіти м. Чернігова, можна виділити групу здібностей, які необхідні професіоналу-керівнику освітнього закладу для виконання управлінських функцій. Це діагностичні, прогностичні, проектувальні,

організаторські, комунікативні, порівняльно-оцінні, емоційно-вольові групи здібностей. У кожній групі здібностей можна визначити найважливіші психологічні складові, які є професійно важливими якостями. Дослідження довело, що саме наявність цих якостей, поєднаних у спрямованості людини на організаторську діяльність, є психологічним підґрунтям успішного виконання нею функцій менеджера освіти та прийняття підлеглими його як лідера колективу.

Анкетне опитування педагогічних працівників системи освіти м. Чернігова щодо якостей особистості, які заважають керівникові бути лідером, показало, що тут найбільш вагомими негативними рисами є:

у керівників відділу освіти (на думку інспекторів):

– грубість, нетактовність – 34%;

– некомпетентність – 21%;

– невміння організовувати роботу відділу – 18%;

– відсутність вимогливості – 10%;

– безініціативність, м'якість характеру, суб'єктивне ставлення до людей та їхніх вчинків – 8%;

– невміння довести справу до кінця, невміння відстоювати інтереси колективу, самовпевненість, зарозумілість, недисциплінованість – 6%;

– формальне, поверхове ставлення до роботи – 3%.

У директорів шкіл:

– сором'язливість – 38%;

– невпевненість у собі – 32%;

– недостатня компетентність – 15%;

– безпринципність, зарозумілість – 7%;

– невміння довести справу до кінця – 5%;

– недовіра до членів колективу – 3%.

Особливу роль у ставленні справжнього керівника в умовах гуманізації та демократизації управління відіграють морально-комунікативні якості, вміння прислухатися до критики, раціонально використовувати працю та час підлеглих, ділова, творча спрямованість, педагогічна майстерність.

Зміст психологічних, соціально-психологічних вимог до особистості менеджера освіти детермінується такими чинниками: психологічні особливості його посадово-управлінських функцій, інтенсифікація психічного життя та спілкування в сучасних умовах, зростання самосвідомості людей.

Поєднання професійно важливих індивідуальних і особистісних якостей керівника освітнього закладу з високою компетентністю, як показує дослідження, робить його ефективно працюючим менеджером освіти (табл.5).

Отже, дослідження показує, що основними чинниками, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в закладах освіти м. Чернігова, є:

– зміст та особливості праці, задоволення нею працівників;

– умови праці та побуту, задоволеність ними;

– характер міжособистісної взаємодії з колегами в середині колективу;

– характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії поза колективом установи: з відвідувачами установи, колективами організацій, партнерами тощо;

– характер міжособистісної взаємодії працівників і дітей (студентів, слухачів) навчально-виховних закладів, задоволеність нею;

– стиль керівника та особистість менеджерів (керівників), задоволеність ними.

Таблиця 5

Параметрична модель здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу установи (закладу) освіти

| № | Основний параметр | Основна характеристика за визначеними |
|---|---|---------------------------------------|
| 8 | “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31) | |

| | соціально-психологічного клімату | параметрами |
|----|--|---|
| 1. | Відносини | Гуманне, поважне ставлення до кожного члена колективу |
| 2. | Спілкування | Взаємодопомога, ввічливість |
| 3. | Ставлення до праці | Творча спрямованість на інноваційну діяльність |
| 4. | Переважаючі цінності | Особистість, духовні потреби, самоактуалізація |
| 5. | Рівень громадської думки | Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість |
| 6. | Ставлення до мети спільної діяльності | Позитивність, згуртованість |
| 7. | Переважний емоційний тон | Оптимістичний мажорний тон |
| 8. | Емоційне реагування на негативні явища | Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ |
| 9. | Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу | Захищеність |

Керівники освітніх закладів всіх рівнів повинні комплексно підходити до оцінки праці своїх підлеглих, аналізу змін оточуючого середовища, вимог суспільства до якості освіти. Тому вони, по-перше, повинні займатися самоменеджментом, самовихованням, щоб стати лідерами (одночасно формальними й неформальними – ідеальний, але не завжди реальний на 100% варіант), а по-друге, вимірювати свої дії у відношенні до підлеглих з метою стимулювання в них внутрішньої мотивації, спонування до співробітництва й ентузіазму з боку підлеглих працівників. До основних заходів поліпшення мотивації праці працівників можна віднести такі, що наведені у табл. 6. Вони об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації труда, залучення персоналу в процесі управління та негрошове стимулювання.

Таблиця 6

Заходи поліпшення мотивації праці працівників освіти

| Запропоновані | Очікувані результати |
|---|--|
| <i>Підвищення матеріальної мотивації працівників освіти</i> – мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників | Зумовить необхідність збільшення трудового внеску педагога, а, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці |
| <i>Одноразові премії та винагороди</i> – є ефективною формою матеріального та морального заохочення | Будуть розвиватися якості, що безпосередньо будуть впливати на ефективність роботи (завойовування авторитету, виявлення лідерських якостей, становлення лідера). |
| <i>Мотиваційний моніторинг</i> – комплексна система постійного спостереження за фактичним станом справ закладів освіти | Регулярна оцінка змін, прогнозування розвитку освітньої сфери діяльності, запобігання негативним тенденціям, що можуть призвести до формування конфліктів у колективі, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечать розвиток та використання трудового потенціалу |

Продовження таблиці 6

| | |
|---|--|
| <i>Підвищення різноманітності умінь і навичок</i> – застосування принципу розвитку різноманітності навичок та вмінь | Працівники будуть мати відчуття визнання тих навичок та вмінь, які притаманні тільки їм. Це буде стимулювати працівника освіти на вдосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей. |
| <i>Підвищення цілісності роботи</i> – | Буде відбуватися вдосконалений процес контролю за |

| | |
|--|--|
| досягаються завдяки додатковим задачам, що пов'язані з певними видами робіт. | якістю роботи, що буде сприяти покращенню показників ефективності роботи в цілому |
| <i>Підвищення важливості роботи</i> – досягається завдяки використанню аналізу попередніх результатів та застосуванню інновацій в менеджменті освіти | Обізнаність працівника з питань «навіщо?», «з чого досягнення якої мети виконується певний вид робіт?», що вплине на кінцевий результат якості його праці |
| <i>Збільшення автономії</i> – передача (делегування) деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим | Працівники будуть приймати самостійно рішення, прагнути правильно зрозуміти поставлені завдання, одержати своєчасно необхідну інформацію, відчувати відповідальність за власну роботу та почуття успіху, що взагалі приведе до підвищення власного задоволення робітника |
| <i>Посилення зворотного зв'язку</i> – вірний спосіб стимулювання взаємодії з працівниками | Дозволить працівникам своєчасно виправляти недоліки, корегувати процес виконання своєї роботи (оперативне регулювання дій), наближати його до максимально ефективного завершення. Запобігання подібних перебоїв та помилок в роботі. |
| <i>Посилення контакту з начальником</i> | 3 Стиль керівництва та лідерства буде визначатися всебічними цілями діяльності та рівнем людських взаємовідносин |

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в собі елементи вдосконалення системи заробітної платні, надання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на відповідному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у праці. Врешті-решт відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва праці.

Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинених країн, на цей час розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської гідності. В цьому випадку в ролі домінуючих можуть виступати інші групи споживачів, зв'язаних з потребою у творчості, досягненні успіхів та інше. Для керівника освітнього закладу велике значення має уміння розрізняти потреби працівників. Потреби більш низького рівня мають задовольнятися до того, як потреби наступного рівня стануть більш значущим фактором, який визначає поведінку людини.

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, знов виявиться ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний.

Наступний напрям поліпшення мотивації – вдосконалення організації праці педагога – містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення слугує мотивуючим засобом для робітника.

Висновки. Розширення функцій припускає внесення різноманітності в працю педагогічного персоналу, тобто збільшення об'єму роботи одного

працівника. В результаті збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку неповного завантаження працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення до його обов'язків деяких функцій планування і контролю за якістю своєї діяльності.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значущість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, вони можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці та його ефективності.

Відпрацювання запропонованих заходів надасть можливості нашим закладам освіти вийти на якісно новий рівень управління, якого вимагають різні європейські й загальноміжнародні документи щодо поліпшення якості освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна національна програма „Освіта (Україна XXI століття)”.
2. Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства / С.А. Алифанов // Вопр. Психологии. – 1991. – №3. – С. 90-98.
3. Регіональна освітянська програма Чернігівської області "Вчитель".

Стаття надійшла до редакції 22.07.2009 р.