

ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

В сучасних умовах ефективне управління навчальним закладом неможливе без розуміння мотивів і потреб працівників закладу освіти та їх ефективного використання в управлінській взаємодії. Сьогодні проблема дослідження ефективності системи мотивації та стимулювання педагогічних працівників у навчальних закладах набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед системою освіти, можливе лише за умови створення належної мотиваційної системи, здатної спонукати педагогічних працівників навчальних закладів до ефективної діяльності. Йдеться про пошук таких форм і методів мотивування педагогічних працівників, які б сприяли підвищенню результативності їх роботи.

Наявність у педагогічних працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність їх праці. Рушійною силою їх активної трудової діяльності є мотивація. Як відомо, шлях до ефективного управління працівником пролягає через розуміння його потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає педагога до дії, які мотиви покладено в основу його діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління навчальним закладом. Разом з тим, використання в управлінській діяльності керівника закладу освіти системи мотивації діяльності педагогів повинна базуватися на наукових теоріях мотивації праці, вона повинна бути комплексною та послідовною.

Дослідження проблеми мотивації працівників присвячені праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: А.М. Бандурки, Ю.С. Гурова, В.С. Лозниці, А.М. Колота, С.С. Занюка, Х. Хекхаузена, К. Левіна, Е. Мейо, Г. Маррея, Дж. Аткинсона, М. Мадсена та інших. Проте, можна стверджувати, що спеціальних досліджень щодо виявлення структури ефективного мотивування діяльності педагогічних

працівників та її динаміки, з'ясування зв'язку мотивації із успішністю діяльності нами не виявлено.

У статті ми виходили з того, що шлях до ефективного управління педагогічними кадрами пролягає через розуміння їхніх потреб, мотиваційних настанов з урахуванням досягнення цілей навчального закладу як головного завдання керівництва. Адже, знаючи те, що спонукає педагога до дії, які мотиви покладено в основу його професійної діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отже, використання найефективніших способів впливу керівника закладу освіти на діяльність педагога, його трудову активність, удосконалення механізму мотивації праці є однією з найважливіших функцій освітнього менеджменту.

Проведений нами аналіз наукових джерел свідчить, що дослідники наводять кілька визначень мотивації, однак всі вони визначають мотивацію як процес, що відбувається всередині людини і спонукає її до дії, змушуючи поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою психічну енергію і потенційні можливості.

Мотивація діяльності працівника — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передусім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів — мотиваторів, що спонукають до діяльності а саме: зовнішніх — на рівні держави, галузі,

регіону, освітньої організації; внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності педагога, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем).

Потреби суспільства, колективні та особисті потреби спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси. Реалізація інтересів колективу є основою задоволення суспільних інтересів, а реалізація останніх — неодмінна умова задоволення інтересів особистих. Проте, на сьогодні економічна ситуація, яка склалася в країні, змінила пріоритетність у системі інтересів. Тому задоволення особистих потреб і інтересів і є умовою отримання підвищення якості праці в освітній організації.

Загальне вивчення проблеми мотивації праці педагогічних кадрів має теоретичне та безпосереднє практичне значення. Адже від того, як розуміє педагог свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до педагогічної праці. Тому, розуміння сутності мотивації та виявлення механізмів її реалізації дозволяє виробити засоби ефективного управління взаємодією у сфері педагогічної праці. Отже, мотивація діяльності педагогічних кадрів потребує розроблення конкретних методів, засобів, механізмів та поєднання їх у систему, що активізує трудову діяльність та сприяє максимально можливому використанню творчого потенціалу педагогічних працівників.

За допомогою системи мотивації керівник навчального закладу може виконувати такі завдання:

- забезпечити досягнення мети діяльності навчального закладу;
- підвищити результативність роботи кожного педагогічного працівника та закладу в цілому;
- сформувати імідж навчального закладу;
- виробити систему стимулювання роботи педагогічних працівників;
- створити сприятливий психологічний клімат для успішної співпраці.

Керівник навчального закладу повинен стимулювати працівників до якісного виконання роботи. Саме тому він повинен

знати та вміло використовувати у здійсненні управлінської взаємодії чинники мотивації діяльності педагогічного колективу, а саме:

- визначення цілей освітньої установи;
- надання чіткої інформації щодо виконання поставлених завдань;
- залучення членів педагогічного колективу до прийняття рішень у процесі діяльності;
- можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей педагогів;
- винагорода за вагомі досягнення у педагогічній діяльності [1, с. 125].

Очевидно, що в управлінській взаємодії відбувається з'ясування мотивів діяльності педагога та вибір раціональних засобів мотивації для залучення його до розв'язання загальних завдань навчального закладу. До зовнішніх впливів, які використовує керівник навчального закладу при цій взаємодії належать прохання, порада, переконання, навіювання, наказ, вимога, примус, маніпулювання, зараження, схвалення тощо. Ці впливи можуть реалізуватися у формі інформування, інструктування, стимулювання й заборони. При цьому можлива конкуренція мотивів керівника і працівника. А психологічні впливи керівника можуть спричинити як згоду, так і відмову працівника виконувати вимоги чи прохання. Ефект зовнішніх впливів залежить від взаємодії особливостей суб'єкта — керівника навчального закладу (особистісні властивості: авторитет, манери, зовнішній вигляд, ступінь проінформованості тощо) і об'єкта впливу — педагога (особистісні властивості: навіюваність — не навіюваність, конформність — неконформність, принциповість — безпринципність тощо), а також від його стану (апатія, втома, страх тощо). Ступінь прийняття зовнішнього впливу педагогічним працівником може бути різним, що зумовлено наявністю чи відсутністю у суб'єкта гіпотези й кількості варіантів розв'язання завдання (чим більше варіантів, тим слабший вплив), складністю завдання, прийнятого рішення (чим вони складніші, тим відчутніший вплив), ступенем невизначеності, творчим характером діяльності (чим помітнішим у

ний є творчий аспект, тим сильніше значення зовнішнього впливу).

Щоб мати більш повну інформацію про професійну компетентність педагога, керівник повинен володіти системою її діагностики, що містить у собі знання, уміння й навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків, професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють найповнішій реалізації індивідуального лідерського потенціалу, здібностей і можливостей, мотивації професійної діяльності.

Отже, керівникам навчальних закладів, окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації педагогічних працівників, необхідно володіти і специфічними прийомами мотивації, індивідуальними для кожного члена педагогічного колективу. Це дасть можливість, досягнути високих показників діяльності освітньої організації [4].

Сьогодні у загальноосвітніх навчальних закладах найчастіше застосовуються такі методи мотивації праці педагогічних працівників:

1) економічно — грошові, які передбачають безпосередню виплату чи доплату педагогічним працівникам, а саме премії, оплата навчання чи відпочинку тощо.

2) економічно — не грошові, зокрема гнучкий розклад навчальних занять, просування по службі, забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності та реалізації здібностей вчителів, підвищення кваліфікації та перекваліфікація, підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості у реалізації спільної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівником та вчителями тощо [2, с. 254].

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки педагогічних працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Кожна людина має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, вона прагне до визначеності перспектив свого професійного зростання. Кваліфікований педаго-

гічний працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи високо оцінюються як ним самим, так і керівництвом навчального закладу, учнями та їх батьками. У цілому трудову мотивацію пов'язують, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого — із самовираженням, самореалізацією працівника.

Коли найбільш стабільна, усталена мотивація породжується самою працею, то постійно діючими чинниками — мотиваторами є привабливість праці, творчий її характер, вимогливість і відповідальність. Робота, що сприймається як одноманітна, рутинна, не забезпечує належної мотивації. Педагогічний працівник вже в міру свого розвитку, підвищення трудового потенціалу бажає виконувати змістовнішу, творчу працю, мати завдання інноваційного характеру. Таким чином, для нарощування активності педагогічних працівників до оптимального рівня необхідно створювати умови, за яких сама сутність роботи буде достатньо часто оновлюватися.

Велика увага належить і статусній мотивації педагога. Вона є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з його прагненням посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальну роботу, працювати у сфері управління діяльністю закладу, яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте, є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус педагога визначається не тільки його місцем у штатному розписі. Педагогу властиве прагнення до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому підтекст статусної мотивації часто пов'язаний із прагненням працівника бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом серед колег. Важливою умовою забезпечення зовнішньої мотивації є вплив освітньої організації на статусні мотиви педагогічних працівників, реалізація їх передусім на основі планування кар'єри, планомірного «горизонтального» і «вертикального» просування кадрів.

Для керування мотиваційним процесом у закладі освіти доцільно створення мотиваційного моніторингу — комплексної системи постійного спостереження та систематичного аналізу діяльності педагогічних працівників. Його мета — регулярна оцінка змін, що відбуваються у педагогічному колективі, прогнозування розвитку навчального закладу, запобігання негативних тенденцій, запровадження найефективніших заходів, що забезпечать розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу.

Мотиваційний моніторинг дозволить керівнику навчального закладу постійно відслідковувати і контролювати стан мотивації трудової діяльності педагогічних працівників з метою його оперативної діагностики та оцінки його динаміки, врахуванні у процесі ухвалення управлінських рішень. Здійснення мотиваційного моніторингу повинно бути спрямоване на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій педагогічних працівників, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовій діяльності, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності навчального закладу. Очевидно, що мотиваційний моніторинг сприятиме визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на професійну діяльність педагогічних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей закладу освіти. Його реалізація передбачає проведення регулярних опитувань педагогічних працівників і аналіз отриманої психологічної інформації.

Зрештою, мотиваційний моніторинг діяльності буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних та соціально-психологічних важелях, завдяки чому вплив на діяльність педагога здійснюватиметься у режимі саморегуляції [1, с. 128].

Досконало вибудована система мотивації праці вчителя чинить вплив на результативність його діяльності та діяльності всього педагогічного колективу.

Між результативністю індивідуальної праці педагогічних працівників навчального закладу і результативністю навчального процесу існує тісний зв'язок. Результативність праці окремого педагога є необхідною умовою результативності діяльності навчального закладу.

Найбільш очевидним засобом винагороди за роботу педагогічних працівників навчальних закладів є заробітна плата, яка повинна залежати безпосередньо від результатів праці і в той же час виконувати ряд економічних і соціальних функцій. Більшість науковців і практиків вказують на необхідність реформи оплати праці в освіті шляхом кардинальної зміни її організації, що є основою формування дієвого мотиваційного механізму, підвищення трудової активності педагогічних працівників.

Необізнаність керівника навчального закладу з науково-обґрунтованою системою планування, організації, мотивації та контролю діяльності навчальних закладів, а також відсутність виражених критеріїв роботи працівників можуть призвести до «зрівнялівки» в системі преміювання педагогічних працівників. Підготовка висококваліфікованих керівників освітніх організацій, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування навчального закладу за сучасних умов, дозволить розробити та впровадити високоефективну систему цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації праці педагогічних працівників.

Очевидно, що провідну роль у створенні та забезпеченні діяльності системи стимулювання та мотивації педагогічних працівників навчальних закладів відіграють їх керівники. Сучасні керівники навчальних закладів повинні більше враховувати виховну функцію мотивації та стимулювання, яка полягає в розвитку основних особистісних якостей членів педагогічного колективу. Виховуючи у педагогів такі вольові якості, як впевненість, сміливість, дисциплінованість, відповідальність, керівник розвиває духовно-моральну основу особистості педагога, формує систему його професійної поведінки. Ґрунтуючись на

тому, що управлінська діяльність є активним процесом, керівник повинен розвивати у педагогічних працівників прагнення до самопізнання, набуття нових професійних знань та інноваційного досвіду. Окрім того, діяльність керівника навчального закладу й педагогічного колективу повинна опиратися на принципи співтворчості що дозволить максимально ефективно сформувати систему мотивації діяльності членів педагогічного колективу.

Література

1. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник / Л.М. Карамушка — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
2. Освітній менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 400 с.
3. Психологія управління в освіті: зб. практ. занять для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі післядиплом. пед. освіти / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка та ін.; АПН України, Ун-т менедж. освіти. — К., 2009. — 76 с.
4. Технології роботи організаційних психологів / Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти / за науковою редакцією Л.М. Карамушки / 2005. — 366 с.

С. І. Редько

ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Автор статті розглядає питання формування керівником навчального закладу системи мотивації педагогічних працівників як умови результативності їх діяльності та роботи всього педагогічного колективу. Основний наголос зроблено на шляхах створення мотиваційного моніторингу як основної складової цієї системи.

Ключові слова: педагогічний колектив, мотивація діяльності, мотиваційний моніторинг.

С. И. Редько

К ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Автор статьи рассматривает вопрос формирования руководителем учебного учреждения системы мотивации педагогических работников как условия результативности их деятельности и работы всего педагогического коллектива. Основное ударение сделано на путях создания мотивационного мониторинга как основной составляющей этой системы.

Ключевые слова: педагогический коллектив, мотивация деятельности, мотивационный мониторинг.

S. I. Redko

TO THE PROBLEM OF THE PEDAGOGICAL WORKERS' MOTIVATION'S SYSTEM FORMING

The article considers the formation of the head of the institution of motivation teachers as a condition of their activities and performance of the entire teaching staff. The author emphasizes that the driving force of active work teachers are motivated, because just knowing what motivates teachers to actions that the motives underlying his work, you can develop an effective system of forms and methods of management of the institution. Understanding the essence of motivation and identify an implementation mechanism allows for efficient work management interaction in pedagogical work.

Major emphasis is placed on ways to create a motivational monitoring as a key component of the system. Motivational monitoring will head the institution constantly track and monitor the status of work motivation teachers to its operative diagnosis and assessment of the dynamics, making qualified decisions.

Finally, motivational monitoring activities will be effective only when based not on the means of administrative influence, and on the economic and socio-psychological levers, so the impact on the activities of the teacher will be in the mode of self-regulation. Its implementation involves regular surveys teachers and analysis of the psychological information.

Keywords: teaching staff, motivating activities, motivational monitoring.

Стаття надійшла до редакції 20.12.12

Рецензенти:

д. н. з державного управління, доцент Гонюкова Л. В.

д. екон. н., доцент Зеліско І. М.