

# ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИКА УСПІХУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*Обґрунтовано актуальність забезпечення мотивації педагогічних працівників в умовах оновлення та розвитку сучасного загальноосвітнього навчального закладу. Досліджено мотиваційні джерела діяльності педагогічних працівників закладів освіти та подано результати діагностики. Основний наголос зроблено на тому, що мотивованих до праці в загальноосвітньому навчальному закладі педагогічних працівників найчастіше відрізняє прагнення не тільки до підвищення результативності своєї педагогічної діяльності, саморозвитку та самореалізації, але й бажання бути причетними до успіху навчального закладу в цілому.*

**Ключові слова:** внутрішня мотивація; зовнішня мотивація; інтегративна мотивація; мотиваційні джерела; успіх навчального закладу; чинники успіху.

**Вступ.** На сучасному етапі свого розвитку українське суспільство переживає потужні глобалізаційні процеси, швидко змінюються умови життя, переосмислюються ціннісні орієнтири і стратегії людського буття. Нові виклики вимагають оновлення освітньої системи, її подальше вдосконалення. Сучасний ринок освітніх послуг в Україні динамічно розвивається, що зумовлено зростанням ролі інформації та комунікацій у сучасному світі, реформуванням системи освіти України, посиленням конкуренції серед навчальних закладів, активізацією їх інноваційної діяльності. Провідними принципами сучасної системи освіти стали принципи людиноцентризму, гуманізації освіти, демократизації. У такій ситуації одним із пріоритетних напрямів освітньої політики загальноосвітнього навчального закладу є створення такої системи надання освітніх послуг, в основі якої – підвищення якості освіти через створення і використання нових форм взаємодії між всіма учасниками навчально-виховного процесу, що забезпечує його успіх. Тому

якісне управління загальноосвітнім навчальним закладом, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг потребує від керівника не лише професійних знань, але й вмінь швидко реагувати на зміни, що відбуваються, вести за собою педагогічний колектив, бути лідером, мотивувати вчителів до якісної самовідданої діяльності, розуміти їх потреби та мотиваційні настанови і порівнювати їх з досягненням цілей навчального закладу.

Дослідженню проблеми мотивації працівників освітньої галузі присвячені праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: Л. Карамушки, Л. Даниленко, О. Бондарчук, В. Сич, А. Бакурадзе, Р. Шакурова та інших. Зокрема, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич вивчали психологічні особливості мотивації професійного розвитку та вдосконалення керівників закладів освіти. В. Князєв досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності. А. Бакурадзе та Р. Шакуров вивчали особливості мотивації педагогічних працівників.

**Метою статті** є аналіз дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів різних типів (спеціалізованої школи та загальноосвітньої школи I-III ступенів) та визначення їх ролі у забезпеченні успіху освітньої організації.

**Управління мотивацією як чинник забезпечення успіху навчального закладу.** Управління мотивацією передбачає створення такої системи управління педагогічними працівниками, в якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності навчального закладу (Гресь О.В., 2014)

Велика кількість мотиваторів, які використовували керівники навчальних закладів у минулому (нагородження грамотами, фронтальні перевірки тощо) сьогодні не несуть бажаних змін у діяльності значної кількості педагогів. А якщо й приводять до змін, то ці зміни носять короткочасний характер. Тому керівникові навчального закладу доводиться постійно шукати нові можливості для активізації педагогічних працівників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів свого закладу, оскільки є обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів, недостатне

фінансування захищених статей видатків; будувати динамічну та гнучку систему мотивації праці педагогічних працівників навчального закладу на основі дослідження особливостей мотиваційної сфери вчителів.

У науковій літературі проблема мотивації діяльності працівників підприємств або інших виробничих організацій розглядається достатньо широко, проте проблема мотивація діяльності педагогічних працівників, зокрема загальноосвітніх навчальних закладів, не достатньо вивчена. Наразі керівники більшості загальноосвітніх навчальних закладів не мають чіткої системи мотивації діяльності педагогічних працівників з метою забезпечення успіху навчального закладу. В деяких загальноосвітніх навчальних закладах є поодинокі спроби вивчення мотиваційної сфери та мотиваційних джерел педагогічних працівників, особливо в тих випадках, коли навчальний заклад розпочинає інноваційну діяльність, впроваджуються новітні технології у навчально-виховний процес. Проте вивчення мотиваційної сфери носить не системний, спонтанний характер, що не дозволяє керівникові загальноосвітнього навчального закладу приймати виважені управлінські рішення, які б враховували потреби та мотиваційні настанови педагогічних працівників.

Управління мотивацією зорієнтоване на усвідомлене та цілеспрямоване використання засобів мотивації. Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, система мотивації в організації повинна будуватися на принципах системності (систематичний моніторинг її ефективності), комплексності (поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації), адресності, гнучкості, прозорості та динамічності. У кожної людини складається своя, відносно стійка система мотивів діяльності, залежно від її світогляду, спрямованості, рис характеру, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології (Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян, 2011, с. 228).

Отже, управління мотивацією полягає в створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної діяльності. Управління мотивацією за В.А. Розановою (Бакурадзе А. Б., 2005, с. 62) передбачає: знання

суттєвих потреб працівників, врахування їхніх індивідуальних особливостей, розуміння цілей, бажань і прагнень, реалізацію індивідуального підходу, врахування міжособистісних стосунків в організації, вміння заохочувати, знання про ставлення працівників до роботи, доброзичливість у спілкуванні зі співробітниками, толерантність і етичність, повагу до співробітників, знання себе та особливостей своєї поведінки.

Як зазначають В. Брич та М. Корман (Брич В. Я., Корман М. М., 2013, с. 67), для успішного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати чинники, які впливають на цей процес;
- визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов за яких ці потреби можуть бути задоволені;
- усвідомити, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зависокий його рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

За допомогою управління мотивацією педагогічних працівників керівник загальноосвітнього навчального закладу різних типів забезпечує виконання таких завдань: досягнення мети діяльності навчального закладу, підвищення результативності роботи кожного педагогічного працівника зокрема та педагогічного колективу в цілому; формування іміджу навчального закладу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; розробку дієвої системи стимулювання діяльності педагогічних працівників; забезпечення успіху у діяльності кожного педагогічного працівника зокрема та педагогічного колективу в цілому. Адже, робота кожної людини – це низка малих досягнень, які поступово складаються у великий успіх.

Успіх загальноосвітнього навчального закладу залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки праці відповідальних, ініціативних працівників. Бажання працювати якісно та продуктивно є одним із основних факторів досягнення успіху колективом гімназії, ліцеї чи спецшколи. Адже, можна розробити прекрасний стратегічний план розвитку навчального закладу, детально та

зрозуміло прописати місію та візію, розробити чудову PR-стратегію, обладнати приміщення школи найновішим обладнанням, інформаційно-комунікаційними технологіями – та все це буде марним, якщо педагоги не будуть працювати самовіддано, з повною віддачею. Тому у керівника загальноосвітнього навчального закладу часто виникають питання: Що забезпечує бажання педагогічних працівників закладу якісно працювати? Чому педагогічні працівники, які мають однакову освіту та кваліфікацію працюють з різною результативністю? Чому один і той самий вчитель за різних обставин працює по-різному? Що має зробити керівник закладу освіти, щоб вчителі працювали краще?

Управління мотивацією педагогічних працівників є однією з умов, необхідних для перспективного розвитку навчального закладу, а отже і забезпечення його успіху. Ситуація успіху – це така ситуація, у результаті якої дії, здійснювані людиною, призводять до почуття задоволення за свої досягнення, гордості за свою правду, самоповаги. Успіх – громадське визнання, схвалення чого-небудь, чийхось досягнень (Мармаза О. І., 2005, с. 44). Ми вкладаємо в це поняття: високу результативність та якість навчально-виховного процесу, визнання досягнень навчального закладу громадськістю (батьками, місцевою громадою, громадськими організаціями тощо); позитивний імідж школи, низький рівень плинності кадрів тощо.

Отже, підсумовуючи вищезазначене можна стверджувати, що для того, щоб забезпечити якісне управління мотивацією педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу щодо забезпечення його успіху, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності, важливо мати мотиваційну оперативну інформацію, щоб приймати своєчасні та зважені управлінські рішення. Таким чином, для управління мотиваційним процесом щодо досягнення високих показників діяльності педагогічних працівників, а отже і для забезпечення успіху загальноосвітнього навчального закладу необхідне запровадження мотиваційного моніторингу в загальноосвітньому навчальному закладі.

**Результати дослідження.** Для дослідження мотиваційних джерел педагогічних

працівників спеціалізованої школи та загальноосвітньої школи I – III ступенів м. Києва нами було використано «Опитувальник мотиваційних джерел», розроблений Д. Барбуто та Р. Сколком. Відповідно до методики автори виділяють п'ять видів мотивації, а саме:

- внутрішня мотивація: спрямованість на процес;
- зовнішня мотивація: матеріальна винагорода;
- зовнішня мотивація: схвалення інших;
- внутрішня мотивація: самовдосконалення, самореалізація;
- інтегративна мотивація: погодженість цілей працівника із цілями колективу.

У спеціалізованій школі у дослідженні взяло участь 36 респондентів, що були поділені нами на дві групи – вчителі школи I ступеня (група 1) та вчителі школи II-III ступенів (група 2). Результати опитування педагогічних працівників спеціалізованої школи наведено в діаграмі (рис. 1)

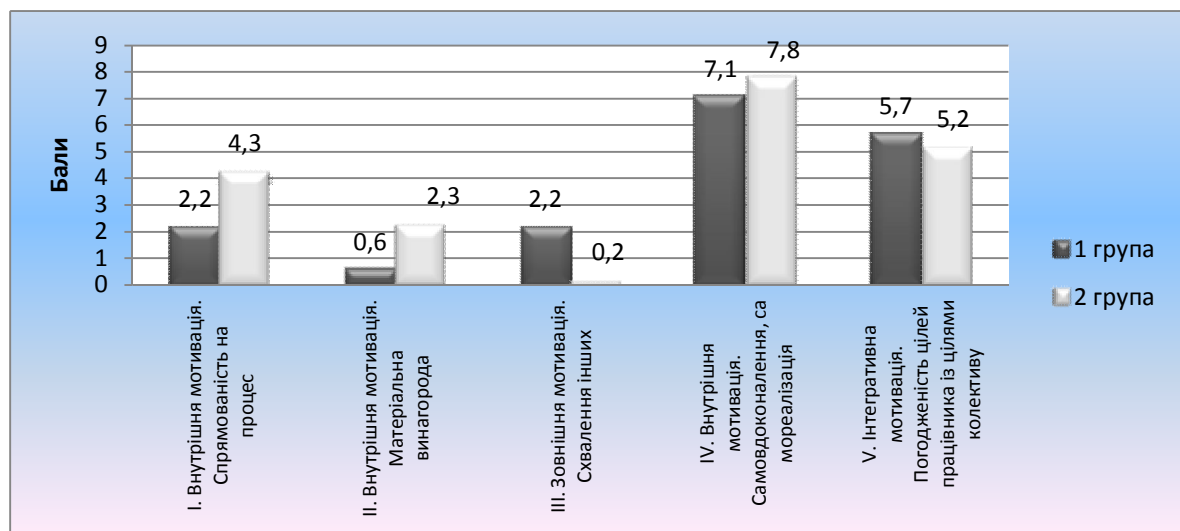


Рис.1. Діаграма мотиваційних джерел педагогічних працівників спеціалізованої школи

Порівняльна характеристика мотиваційних джерел групи 1 та групи 2 свідчить, що найвагомніше місце належить внутрішній мотивації: самовдосконаленню та самореалізації. Це свідчить, що робота для вчителів спецшколи є полігоном особистісного розвитку й професійного зростання. Цим педагогам цікаве все нове й незвичайне; вони з задоволенням виконують свою справу, що дозволяє розкрити нові сторони їхньої особистості, набути нових професійних навичок і вмінь.

Найменш важливою для першої групи виявилась робоча мотивація: матеріальна винагорода, що свідчить про те, що для вчителів цієї групи винагорода за працю не є головним критерієм. Цей показник ми вважаємо абсолютно виправданим, бо вчителі початкової школи ставлять перед собою за мету створення умов для розвитку дитини. Тому для них важливим є процес творення, який і приносить задоволення. У другій групі цей показник дещо вищий.

Найнижчим показником для другої групи стали показники зовнішньої мотивації: схвалення інших. Цей показник, на нашу думку, є дещо несподіваним, оскільки виявилось, що для вчителів середньої та старшої школи неважливими є добрі слова про їх працю. Це може означати, що низька зовнішня мотивація пов'язана з потребою самозахисту, характеризується прагненням уникнути осуду з боку колег, дирекції школи тощо. Для вчителів першої групи цей показник становить 2.2 бала.

Майже однаковим для обох груп є показники інтегративної мотивації: погодженість особистих цілей і цінностей з корпоративною політикою навчального закладу. Ця мотивація вважається найбажанішою для працівника, який відчувається частиною організації. Показники за згаданою шкалою свідчать про те, що педагогічні працівники знайшли своє комфортне місце роботи, для них важливо бути частиною команди однодумців. Вони мають відчуття важливості й значимості результату спільної праці, несуть відповідальність перед колегами, а керівник навчального закладу ефективно вибудовує управлінську взаємодію з педагогічним колективом.

Проведене дослідження у спеціалізованій школі дозволило зробити висновки щодо мотиваційних джерел педагогічних працівників закладу, а саме:

- визначальною є внутрішня мотивація, направлена на реалізацію потенціалу особистості, її самовдосконалення та самореалізацію; матеріальні стимули не сприймаються значною частиною вчителів як сильний мотиватор діяльності;

- переважна більшість вчителів закладу погоджує особисті цілі з корпоративною політикою навчального закладу, існує відчуття причетності до освітньої організації.

Аналогічне дослідження нами було проведене у загальноосвітній школі I-III ступенів м. Києва. Респондентів (всього 28 осіб) ми умовно розподілили на дві групи за тим же критерієм. Результати опитування педагогічних працівників ЗОШ наведено в діаграмі (рис. 2).

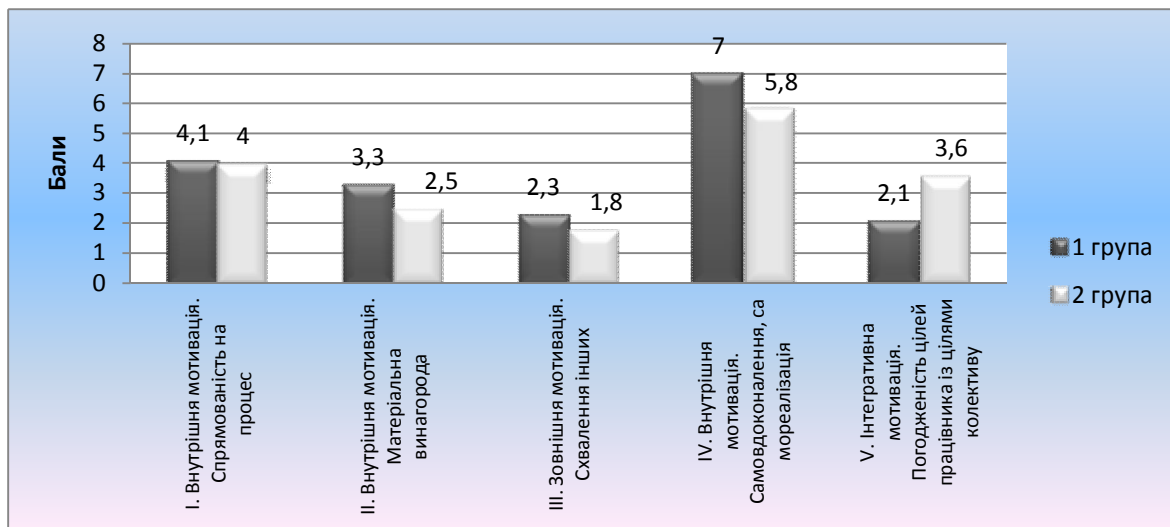


Рис.2. Діаграма мотиваційних джерел педагогічних працівників загальноосвітньої школи I-III ступенів

Порівняльна характеристика мотиваційних джерел групи 1 (вчителі школи I ступеня) та групи 2 (вчителі школи II-III ступенів) свідчить, що розбіжність результатів дослідження між двома групами незначна.

Спрямованість на процес в досліджуваному навчальному закладі знаходиться на однаковому рівні. Це означає, що директор навчального закладу використовує ефективну систему мотивації для всіх педагогічних працівників. Показники матеріальної винагороди приймають середні значення. Показники самовдосконалення у проведеному дослідженні найвищі. Це свідчить, що педагоги постійно працюють над самовдосконаленням та над своїм професійним розвитком.

Порівняння результатів по інтегрованій мотивації: погодженості цілей вчителів із цілями колективу свідчить, що ця мотивація не є домінуючою як у педагогів досліджуваного навчального закладу. Можна допустити, що вчителі не вважають себе частиною команди, не до кінця приймають і розуміють цілі колективу та головні завдання навчального закладу. Тому керівнику цього навчального закладу необхідно докласти зусиль для удосконалення системи мотивації педагогічного



колективу, вибудувати ефективну систему управлінської взаємодії, створити умови, аби педагоги відчули себе однією командою, а кожен став її частиною.

Проведене дослідження свідчить, що у спеціалізованій школі управлінська команда на чолі із керівником прагне створити ефективну систему мотивації педагогічних працівників, вирішальну роль у якій зіграє погодження цілей педагогічних працівників з цілями колективу навчального закладу. Реалізація такого підходу у повній мірі забезпечує успіх діяльності та ефективну управлінську взаємодію.

Для здійснення ефективної управлінської взаємодії керівнику загальноосвітньої школи I-III ступенів необхідно будувати динамічну та гнучку систему мотивації праці педагогічних працівників на основі дослідження особливостей їх мотиваційної сфери.

**Висновок.** Проведене дослідження свідчить, що всі педагогічні працівники мають свій індивідуальний набір актуальних потреб та відповідних мотивів, які стимулюють їх до професійної діяльності. Ці потреби та мотиви носять динамічний характер, вони змінюються або зникають з часом. Більшість педагогічних працівників працює в загальноосвітньому навчальному закладі заради своєї справи, заради отримання задоволення від спілкування з дітьми, від самореалізації. Успіх діяльності загальноосвітнього навчального закладу залежить від вміння керівника управляти мотивацією педагогічних працівників. Мотивованих до праці педагогічних працівників найчастіше відрізняє прагнення не тільки до підвищення результативності своєї педагогічної діяльності, але й бажання бути причетними до успіху навчального закладу в цілому.

З'ясовано, що вміння мотивувати працівників – одна зі складових управлінської компетентності керівника закладу освіти. Завдання керівника закладу полягає в тому, щоб розробити систему оцінювання результатів діяльності та визначити стимули, які спонукатимуть до подальшого професійного зростання працівників, виявлення талантів, створення сприятливого мікроклімату в колективі, стимулюватимуть працівників до активної взаємодії. Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, система мотивації в загальноосвітньому навчальному закладі повинна

базуватися на принципах системності, комплексності, адресності, гнучкості, прозорості та динамічності.

### Література

1. *Бакурадзе А. Б.* Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2005. – 192 с.
2. *Брич В. Я., Корман М. М.* Психология управления: Навчальний посібник / Брич В. Я., Корман М. М. – К.: Кондор – Видавництво, 2013. – 384 с.
3. *Гресь О. В.* Здоровязберігаюча діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 12. – С. 31-34, doi: 10/15561/18189172.2014.1206
4. *Гриньова М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю.* Менеджмент загальноосвітнього навчального закладу: Навчально-методичний посібник – Полтавський нац. пед. ун-т. імені В. Г. Короленка. – Полтава: ПП «Астроя», 2012. – 311с.
5. *Дмитренко Г.А.* Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: монографія / Г. А. Дмитренко – К: Дорадо-друк, 2012. – 249с.
6. *Мармаза О. І.* Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
7. *Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової; НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти.* – Луганськ: Резніков В.С., 2011. – 306с.

#### Редько С.И., Панченко А.Г. ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОРА УСПЕХА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Обосновано актуальность обеспечения мотивации педагогических работников в условиях обновления и развития современного общеобразовательного учебного заведения. Проведено исследование мотивационных источников деятельности педагогических работников учебных заведений и представлено результаты диагностики. Особое внимание сосредоточено на обоснование мотивации к труду как основе повышения результативности собственной педагогической деятельности, саморазвития и самореализации.

**Ключевые слова:** внешняя мотивация; внутренняя мотивации; интегративная мотивация; критерии успеха; мотивационные источники; успех учебного заведения.

#### Red'ko S., Panchenko A. RESEARCH OF PEDAGOGICAL WORKERS' MOTIVATION SOURCES AS FACTORS OF SUCCESS OF SECONDARY SCHOOL

In the article it is substantiated the relevance of providing motivation of teachers in the conditions of renewal and development of modern general educational institution. The principles of motivation (systematization, comprehensiveness, targeting, flexibility, transparency and dynamics) and conditions for successful management of motivation by

heads of educational institutions to provide quality educational services are determined. It is researched the activity's motivational sources of pedagogical workers of educational institutions (internal motivation as focus on the process, external motivation – approval by others, integrative motivation – consistency of leader's purposes with the goals of the team). The results of diagnostic motivational sources of specialized school's and secondary school's I-III levels educational workers as factors to ensure success were presented. Principal emphasis is placed on the fact that motivated to work educational workers in a secondary school most often distinguishes the desire not only to increase of productivity their teaching activities, self-development and self-fulfillment, but the desire to be involved in the success of the institution as a whole. It is indicated: the pedagogical workers have individual choice of actual problems, needs and corresponding motives which stimulate the professional activity; the success of activity secondary school depends on the leader's ability to manage motivation of pedagogical workers (to develop a system of estimation results of teachers' activity; to identify incentives that encourage for further professional growth; identify the talents; create a favorable microclimate in the team; to encourage workers to the active cooperation).

**Key words:** external motivation; internal motivation; integrative motivation; motivational sources; the success of the educational institution; factors of success.