

## Актуальні проблеми психології

### Оптимізація мотивації педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів нового типу

**О.О. Бірюк**  
здобувач,  
ВНЗ «Університет  
економіки та права  
«КРОК»

Науковий керівник:  
С.Л. Марков  
кандидат психологічних  
наук, доцент

*У статті розглянуто заходи з оптимізації мотивації педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів нового типу. Запропоновано рейтингову систему оцінювання та визначено результативність наведеної системи підвищення мотивації педагогів.*

*В статье рассмотрены меры по оптимизации мотивации педагогических работников общеобразовательных учебных заведений нового типа. Предложена рейтинговая система оценки и определена результативность приведенной системы повышения мотивации педагогов.*

*The article discusses measures to optimize the motivation of teachers of general educational institutions of new type. The author suggests a rating system of assessment and determined the effectiveness of induced systems to improve the motivation of teachers.*

**Ключові слова:** *способи підвищення мотивації, рейтингове оцінювання, керівник, педагог, мотивація, індикатор, заробітна плата.*

#### **Постановка проблеми**

Серед педагогів побутує думка, що підвищення заробітної плати – найбільш дієвий засіб заохочення їх діяльності. Але це не зовсім так. Є ще декілька способів підвищення мотивації педагогів, які необхідно дослідити.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Аналіз підходів до мотивації праці, а також способів активізації професійного потенціалу педагогів проводить А.Б. Бакурадзе. Теорії мотивації та способи стимулювання працівників розглядає І. Ніконов. Аналізові сучасних підходів до розвитку систем винагороди персоналу приділяли увагу зарубіжні автори: Д. Бодді, Ф. Лю-

тенс, М. Мескон, Р. Уільямс, Ф. Уайтлі та інші. У дослідженнях Н.В. Кузьміної та її школи, А.К. Маркової, С.В. Кондратьєвої, В.А. Кан-Каліка, Л.М. Митіної, А.А. Деркача, Ф.Н. Гоновліна, Н.Д. Левітова, А.І. Щербакова та інших вивчалася проблема суб'єктивних властивостей педагога, що визначають ефективність (продуктивність) педагогічної діяльності, було виділено складові категорії викладацької праці: педагогічна діяльність, мотивація педагогічної діяльності, спілкування, особистість учителя, його розвиток тощо. Фахівці в галузі професійної педагогіки та психології (С.А. Дружилов, Е.Ф. Зеєр, Є.А. Климов, Ю.П. Кухарчук, В.А. Сластенін, А.М. Столяренко) досліджують соціально-психо-

логічні та педагогічні аспекти особистісно орієнтованого професійного освітнього середовища.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Аналіз останніх публікацій дає змогу стверджувати, що незважаючи на значну кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, практично немає спеціальних досліджень, у яких простежувалась би результативність системи заходів з оптимізації мотивації педагогів, а саме – рейтингової системи оцінювання.

### ***Формулювання цілей статті***

Головною метою статті є визначення оптимальних заходів з оптимізації мотивації педагогів і результативності рейтингової системи оцінювання.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Для успішної мотивації вчителів не існує серйозних об'єктивних перешкод, але виникають численні суб'єктивні перепони: неадекватні рішення окремих членів адміністрації, необізнаність колективу, стереотипи мислення в ньому. Усе більше співробітників працюють за строковими контрактами (частіше трирічними), що також знижує їх зацікавленість, та й психологія людей за період ринкових відносин значно змінилася.

Керівникові необхідно враховувати, що люди мотивуються різними факторами. Запорука успіху – дати співробітникам те, чого вони дійсно хочуть, до чого прагнуть. Розібратися в цьому і сформулювати відповідну систему мотивації допоможуть соціально-психологічні типи.

Молоді фахівці часто готові працювати за скромний оклад, з невеликим навантаженням заради отримання досвіду та відповідної кваліфікації. Вони досить інертні, пасивні в справах колективу, прагнуть засвоювати, а не впливати. Такі працівники не вміють планувати, прогнозувати свою роботу, визначати кінцевий результат. Їхнє надзавдання – впоратися з посадовими обов'язками, однак за рік-другий усе може змінитися.

Професіонали – висококваліфіковані

фахівці, що працюють насамперед на результат. Вони реалістичні, активні, ініціативні, прагнуть до участі в керівництві організацією, виконують різні громадські доручення.

Творці – це креативні особистості, інтелектуали, які віддають перевагу евристичній формі роботи. Вони шукають цікаві прийоми, підходи, прагнучи модернізувати навчальний процес. Творці здатні висувати ідеї та реалізовувати їх, але непростовживаються в колективі, оскільки є занадто критичними та самокритичними.

Пунктуали цінують комфортність роботи, її своєчасний початок і завершення, чіткість і спланованість дій керівництва.

Хранителі традицій почуються наставниками, неформальними лідерами. Перебуваючи трохи осторонь від звичної суєти, метри володіють механізмом впливу на начальство, формують громадську думку і визначають доленосні рішення.

Для вивчення мотивації педагогів не потрібно особливої підготовки, можна застосовувати досить поширені методи опитування та анкетування, діагностичного інтерв'ю та співбесіди, кейс-аналізу. Зручним приводом для аналізу внутрішніх ресурсів може стати атестація вчителя.

Зі способів підвищення мотивації можна виділити економічні, інтелектуально-творчі, ресурсні та статусні.

Економічні способи – це матеріальне заохочення, що зазвичай використовується для стимулювання працівників-професіоналів, рідко – молодих фахівців. Перші становлять, як правило, кістяк колективу, вони зарекомендували себе на ділі та заслуговують на отримання дивідендів.

Найбільш реалістичними є маловитратні разові заохочення, що виконують швидше психологічну функцію та можуть виявитися корисними на певний час. Вони ні до чого не зобов'язують, застосовуються, як правило, до всіх членів колективу.

До таких заохочень відносять: премію за підсумками роботи або певного періоду (навчальної чверті, року); безкоштовну путівку до санаторію або будинку відпочинку для педагога чи його дітей; пільговий проїзний; оплату басейну або

тренажерного залу; екскурсії та інші види дозвілля (абонемент до театру, кіно тощо); корпоративні свята і вечірки.

Довгострокові та більш затратні способи підтримки слід застосовувати вибірково, розуміючи, що навряд чи випаде можливість мотивувати співробітника суттєвіше. У цьому разі важливим є ступінь особистої довіри, поваги в колективі, цінності педагога для установи. До таких способів стимуляції можна віднести: атестацію на вищу категорію; сприяння в отриманні гранту на реалізацію важливого педагогічного проекту; надання можливості здійснювати платні додаткові освітні послуги; дозвіл на роботу за сумісництвом; призначення на керівну посаду [2].

Безумовно, мотиваційному механізмові оплати праці надається велике значення, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтриманню робочої активності на необхідному рівні. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підйомів робочої активності. Зрештою відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише економічними способами не може сприяти довгостроковому підвищенню мотивації до педагогічної діяльності [4].

З огляду на вищесказане, керівництву необхідно замислюватися також про нематеріальні стимули – інтелектуально-творчі, ресурсні, статусні.

Інтелектуально-творчі способи – це способи мотивації творчих кадрів, що забезпечують їхнє освітнє та професійне зростання. Такі підходи є ефективними в роботі з професіоналами, креативними особистостями. Навіть разове використання подібної мотивації може бути корисним обдарованому педагогові для подальшого саморозвитку. Такими прийомами є: доброзичлива предметна розмова з позитивною оцінкою виконаної роботи, усна похвала після відвідування уроку (заняття); сприяння в участі у престижному конкурсі; можливість представляти свою організацію на відповідальних заходах (форумах, конференціях), у тому числі

міжнародних; допомога в узагальненні досвіду, підготовці авторських підручників і посібників, публікацій до друку.

Звичайно, довгострокові способи інтелектуально-творчої мотивації є перспективнішими. У них закладено концепцію делегування повноважень, завдяки чому підвищується рівень кваліфікації педагога. До відомих варіантів такої мотивації можна віднести: доручення роботи, що становить інтерес через свою престижність і відповідальність; направлення на інноваційні курси підвищення кваліфікації, стажування, перепідготовку з отриманням другої вищої освіти; надання можливості працювати в найбільш престижних класах (групах).

Ресурсні способи – це способи мотивації, що дають змогу економити час або розподіляти його більш ефективно. Ці прийоми є дієвими для пунктуалів, які прагнуть оптимізувати своє перебування на роботі, що пов'язано перш за все із сім'єю, зайнятістю на іншій роботі, громадською діяльністю, наявністю улюбленого захоплення тощо.

Для пунктуалів мотивацією можуть бути: додаткові відгули (протягом року або до відпустки); зручний графік відпустки, а також його безперервність; найбільш компактний графік роботи; методичні години та дні; можливість вибору навчального навантаження.

До ресурсних способів стимулювання відносять такі інструменти керівника, як: надання постійного кабінету, додаткового обладнання або нових меблів, створення комфортної робочої обстановки (штори, жалюзі, стенди, картини тощо).

Статусні способи мають на меті підвищення ролі педагога в колективі. Вони особливо цінні для хранителів традицій освітньої установи, а саме: надання адміністративної допомоги у вирішенні конфліктних ситуацій (між педагогами або батьками учнів); публічна похвала на нараді або педраді; оголошення подяки в наказі; нагородження грамотою чи представлення до звання; висловлення подяки з боку учнів та їхніх батьків [2].

Директор, який прагне, щоб навчаль-

ний заклад працював успішно, повинен усіляко підвищувати авторитет педагогів. Адже успіх школи на сьогодні насамперед визначається особистими якостями педагогів [1].

За оцінками західних експертів, мотивований фахівець може підвищити ефективність своєї роботи на 40%. Однак помилки при розробленні систем мотивації призводять до того, що зусилля і витрати на стимулювання співробітників не лише не дають очікуваних результатів, а й погіршують ситуацію в закладі.

У ході розроблення системи мотивації необхідно дотримуватися таких основних принципів:

- платити за результат або успіх;
- використовувати єдині прозорі правила, що регулюють різницю доходів різних груп і категорій працівників;
- управляти очікуваннями співробітників. Якщо створена система мотивації не виправдовує їхніх сподівань, то вона не працюватиме;

- конкурувати на ринку праці: компенсаційний пакет повинен формуватися з урахуванням пропозицій ключових конкурентів.

Застосування вищезазначених способів буде результативним за умови вирішення керівником таких завдань:

- визначити показники праці, за які ЗНЗ має намір заохочувати співробітників, критерії їх оцінки;

- за результатами прямого опитування виявити основні потреби педагогів і врахувати їх у ході розроблення методів підвищення рівня мотивації;

- встановити правила заохочення педагогів за досягнення конкретного результату;

- забезпечити прийняття всіма працівниками критеріїв оцінки стимулювання шляхом обговорень і спільного вироблення умов заохочення;

- затвердити розроблені правила як офіційну систему стимулювання, шляхом обговорень і спільного вироблення умов заохочення;

- запровадити в практику періодичний аналіз дієвості використовуваних методів

стимулювання і коригування системи за підсумками аналізу [3].

З точки зору працівників процес оцінювання є важливим, оскільки це механізм для підтримки особистого розвитку, вдосконалення діяльності та можливість відвертого діалогу між працівником і безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримки.

Досвід внутрішнього оцінювання діяльності педагогів має досить значну історію, починаючи з часів соціалістичного змагання в різних сферах, зокрема в освіті. І нині провідні ЗНЗ мають різноманітні системи оцінювання результативності та якості діяльності педагогів. У загальноосвітніх навчальних закладах найчастіше використовується рейтингова система оцінювання діяльності педагогічних працівників.

Метою запровадження рейтингового оцінювання є позитивна мотивація й активізація фахової діяльності співробітників, підвищення результативності праці, підвищення професійної компетентності, диференціація матеріального стимулювання за конкретні результати професійної діяльності.

Для дисертаційного дослідження нами розроблено рейтингове оцінювання діяльності педагогічних працівників, що складається з індикаторів та їх вартості для обрахування рейтингу педагога. До індикаторів віднесено навчальну, наукову, соціально-гуманітарну, інноваційну та міжнародну діяльність. Індикатори підбрано таким чином, щоб педагог будь-якої спрямованості знайшов цікаві та корисні для себе. За участь у зазначених діяльностях педагог набирає бали і залежно від їх кількості отримує, або ні, відповідну грошову премію. Оскільки на сучасному етапі матеріальне стимулювання залишається одним із основних засобів мотивації, то з упевненістю можна сказати, що запропонована рейтингова система оцінювання діяльності педагогічних працівників значно поліпшить мотивацію їхньої діяльності.

До індикатора «навчальна діяльність» входять: викладання матеріалу за результатами семестрового оцінювання, підго-

## Актуальні проблеми психології

товка навчального та методичного матеріалу, підручника; розроблення навчальної програми; участь у роботі оргкомітету (журі) олімпіад, конкурсів, турнірів для учнів ЗНЗ.

До індикатора «наукова діяльність» входять: захист дисертації; здобуття вченого звання; підготовка монографії, наукової статті; участь у роботі оргкомітету (журі) наукових конкурсів, турнірів, конференцій, конгресів, семінарів, тижнів, виставок тощо; участь у науково-методичній роботі; керівництво підготовкою учнів до участі в предметних олімпіадах.

До індикатора «соціально-гуманітарна діяльність» входять: класне керівництво; керівництво гуртком (секцією, студією); організація заходу соціально-гуманітарного спрямування на рівні гімназії або міста; участь у заході соціально-гуманітарного спрямування на рівні гімназії або міста; участь у заході профорієнтаційного (фахового) спрямування на рівні гімназії або міста; організація чергування класу; організація та проведення заходу соціально-гуманітарного спрямування на всеукраїнському рівні; організація та про-

ведення заходу соціально-гуманітарного спрямування на міському рівні.

Застосувавши рейтинг у діяльності педагогів гімназії м. Києва, ми побачили, що їхня мотивація до професійної діяльності за визначеним спрямуванням діяльності зросла на 101%. Ми вважаємо, що це відбулося завдяки правильно визначеним засобам підвищення мотивації педагогів. Рейтингове оцінювання засноване на матеріальному способі мотивації, тому можна зробити висновок, що в час економічної нестабільності матеріальне стимулювання спроможне якнайкраще підвищити мотивацію працівників освіти до педагогічної діяльності.

### Висновки

Незважаючи на те, що вплив на робітників лише економічними методами не зумовить довгострокового підвищення мотивації до педагогічної діяльності, ми стверджуємо, що матеріальне стимулювання у вигляді запропонованої рейтингової системи оцінювання спроможне якнайкраще мотивувати педагогів у їхній діяльності.

### Список використаних джерел

1. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов / А.Б. Бакурадзе. – М., 2005. – 192 с.
2. Вознесенский И. Мотивация педагогов: выбираем пути решения / И. Вознесенский. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.zarplata.ru/>
3. Свинаярева А.Д. Рекомендации по повышению уровня мотивации педагогов образовательного учреждения / А.Д. Свинаярева. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.school.mukostroma.ru/>
4. Талтынов С.М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: автореферат дис. ... канд. эконом. наук / С.М. Талтынов. – Воронеж, 2004.