|  |  |
| --- | --- |
|  | **О.І.Замулко,** завідувач лабораторії розвитку освіти та педагогічних інновацій комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради» |

**МОТИВАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ - ВАЖЛИВИЙ РЕСУРС ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Освіта ‒ найбільше із земних благ,

якщо вона найвищої якості.

В іншому разі вона абсолютно марна.

**Редьярд Кіплінг**

Реформування системи освіти України передбачає зміну ціннісних орієнтирів освітян і стратегій педагогічної діяльності. Нині відбувається оновлення освітньої системи, метою якого є підвищення якості освіти та впровадження ефективних форм взаємодії між учасниками освітнього процесу на принципах людиноцентризму, гуманізації, демократизації.

Зазначимо, що на Саміті ООН у 2000 році була прийнята програма «Цілі розвитку тисячоліття», яка визначила основні пріоритети людства, серед яких – доступ до освіти для всіх як запорука добробуту народів і націй. Відповідно урядом України даний документ визначено як стратегічний для економічного зростання та розвитку української держави та проголошено курс країни на досягнення найвищих стандартів якості в освіті. Тобто визнано, що якість освіти значною мірою визначає рівень достатку громадян, задоволення їх потреб та прагнень, формує майбутнє країни, її безпеку та перспективи розвитку.

**Якість освіти** – комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної свідомості. Це певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання.

Міжнародна організація зі стандартизації ІСО дає визначення якості: «Якість - сукупність характеристик об’єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби». Управління освітнім процесом забезпечує досягнення якості, визначаючи її характеристики. В освіті такими характеристиками є:

* якість базового потенціалу для досягнення мети освіти (якість мети освіти, освітнього стандарту, освітньої програми, матеріально-технічної бази освітнього процесу, вчителів, учнів, інформаційно-методичної бази);
* якість процесу формування професіоналізму (якість технологій освіти, контролю освітнього процесу, мотивації вчителів на творчість та ефективність педагогічної діяльності, мотивації учнів до навчання, інтенсивність освітнього процесу, презентації результатів навчальної діяльності, управління освітою);
* якість результату освіти (професіоналізм, реалізація індивідуальних здібностей та особливостей учасників освітнього процесу, працевлаштування, кар’єрний ріст, рівень зарплати, оволодіння методологією самоосвіти, знань, практичних навичок).

Всі ці характеристики потребують чіткої системи виміру та оцінки, що буде використовуватись при організації освітнього процесу в закладі освіти для успішного управління якістю освіти. Керівник, створюючи систему якості освіти у своєму закладі освіти, має враховувати всі складові та планувати заходи щодо покращення тих елементів, які можна змінити на рівні школи.

Важливою складовою, необхідною для реалізації Концепції Нової української школи, є формування професійної свідомості вчителя, що неможливе без врахування людського фактору (емоційної мотивації, виховання, передачі досвіду, полеміки тощо). Тому адміністрації закладу освіти має створювати умови для розкриття творчого потенціалу персоналу, надихати учасників освітнього процесу на сумлінну та продуктивну працю, розвивати організаційну культуру діяльності, мотивувати до самоосвіти та саморозвитку…

**Мотивація** ‒ це система мотивів, або стимулів, яка спонукає людину до конкретних форм діяльності або поведінки.

**Мотивація** учасників освітнього процесу є однією з складових управлінської компетентності керівника закладу освіти, яка забезпечує ефективність діяльності педагогічного колективу та якість освіти учнів.

Для формування ефективної кадрової політики керівникам закладів освіти разом з психологами необхідно системно вивчати мотивацію своїх працівників. Це допомагає визначати як індивідуальні мотивів педагогів, так і мотивацію на рівні колективу (загальні мотиви).

Внутрішні спонукання, в основі яких потреби особистості, є основою мотивації її професійної діяльності. Психологи розрізняють дві категорії потреб:

* природні (притаманні людині як звичайному організму (повітря, вода, їжа, сон, рух…);
* вищі (потреби людської особистості:
* матеріальні (засоби праці, предмети побуту…);
* духовні (соціальні) (потреба в улюбленій роботі, спілкуванні, інформації, творах мистецтва…).

Потреба представляє собою нестачу чогось об’єктивно необхідного, що викликає певний дискомфорт та вимагає усунення протягом певного часу та відповідно спонукає людину до дії. Важливо визначити, що вважає цінним для себе конкретна особа, оскільки потреба набуває специфічну форму згідно з культурним рівнем та особистістю людини. Мотивація професійної діяльності особистості є неперервним процесом, оскільки мотивація та потреби людини змінюються з віком; інтелектуальним, емоційним та моральним розвитком; під впливом соціального середовища.

Існує велика кількість теорій мотивацій, які загалом поділяють на: **природні** (в основі природні аспекти: потреби, бажання, стимули) та **раціональні** (в основі - самопізнання, осмисленість, реалізація); **змістовні** (вивчають певні потреби та відповідь на питання: що потрібно мотивувати?) та **процесійні** (вивчають процес мотивування та відповідь на питання: як мотивувати?).

У змістових теоріях мотивації аналізується чим зумовлена мотивація працівників, які потреби спонукають їх до дії, а винагорода поділена на внутрішню (відчуття значимості, змістовності своєї роботи, яке виникає внаслідок виконання самої роботи) та зовнішню (причетність до спільної справи закладу, відповідно винагорода надається закладом).

Процесуальні теорії розглядають способи, якими можуть бути скеровані дії особистості, вмотивовані, підтримані чи заблоковані. Тобто, пов’язують поведінку працівників із сприйняттям ними конкретної ситуації та очікуваннями наслідків своєї поведінки. Вибір певної дії впливає на поведінку та результати діяльності людини. Процесуальні теорії аналізують, що спонукає людину до активних дій, та розглядають ситуацію, в якій вона опинилась відповідно до її психологічних особливостей.

Виділяється три основні теоретичні підходи до розуміння того, на якій основі повинна реалізовуватися функція мотивації:

* «теорія X» Д. МакГрегора ‒ людям характерне бажання уникнути роботи;
* «теорія Y» Д. МакГрегора, О. Шелдона ‒ виконання роботи є природним для людини;
* «теорія Z» В. Оучі ‒ створення атмосфери загальної відповідальності, спільні цілі та цінності (поєднання теорій «Х» і «Y» на основі сучасного японського досвіду менеджменту).

Для розуміння мотивів працівників та організації системи мотивування важливою є двухфакторна теорія Ф. Герцберга. Він об’єднав усі основні мотиви на дві групи:

* «фактори гігієни» характеризують умови роботи та середовище, в якій вона реалізується; діють опосередковано шляхом зняття незадоволення працівника; їх недостатньо для створення високої мотивації;
* «фактори-мотиватори» пов’язані з характером, сутністю і змістом роботи.

**Фактори гігієни**

**Фактори-мотиватори**

Фактори гігієни знімають або зменшують незадоволення роботою у людини, але самі по собі не здатні підвищити рівень задоволення нею у працівника. Фактори-мотиватори безпосередньо впливають на мотивацію особистості, визначаючи задоволення від роботи.

На практиці теорія Ф. Герцберга оформилась у поняття «програми збагачення праці», які розширюють мотиваційний вплив на працівників поєднанням факторів гігієни та факторів-мотиваторів. Тобто, праця в закладі повинна бути організована таким чином, щоб давати виконавцю відчуття складності та важливості дорученої йому справи, незалежності у виборі рішення, відсутність монотонності та рутинності, відповідальності за виконання своєї окремої і самостійної роботи.

Найбільш відомою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу (мал. 1), яка стверджує, що людина має незадоволені потреби, які спонукають її діяти. **Вчений виділив п’ять груп потреб:** фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження. Згідно з цією теорії людина виконує роботу намагаючись задовольнити власні потреби, при цьому важливо знайти для кожного індивідуума певний набір потреб та стимулів.

**Мал. 1. «Піраміда потреб» А. Маслоу**

Найбільш сильна мотивація пов’язана з особистісними цінностями працівників (потреби IV-V рівнів), але вони стають мотиваторами лише після задоволення базових потреб (І-ІІІ рівня). Мотивація, яка задовольняє базові потреби, є короткостроковою, з часом вона перестає діяти, тоді працівники легко змінюють місце роботи.

Створюючи систему мотивації закладу, необхідно враховувати, що з часом провідні мотиви змінюються ‒ послідовно переходять від нижчих до вищих. Тому найкращою буде система, яка враховує задоволення усіх п’яти мотиваційних рівнів. Але крім цього необхідно враховувати вплив двухфакторної теорії Ф. Герцберга, що поєднується з теорією ієрархії потреб А. Маслоу.

Цікаво, що людині притаманна вроджена потреба функціонувати (бачити, чути, відчувати, діяти, прагнути до чогось. Саме прогрес, активність людини, а не результат дії, задовольняють цю потребу. Тому внутрішня мотивація, джерело якої знаходиться в середині людини є більш сильною спонукальною силою (чим більше ми займаємось улюбленою, цікавою справою, яка приносить нам радість та задоволення тим більше нам хочеться продовжувати нею займатись). **Складовими внутрішньої мотивації є прагнення до:**

* нового (потреба в інформації);
* рухової активності (вибір ефективних рухів, які дають кращі результати);
* самодетермінації (здатність самостійно вибрати напрямок свого розвитку, поведінки; супротив управління собою ззовні);
* самоактуалізації (прагнення до реалізації своїх вчинків).

Відповідно внутрішня мотивація відповідає вищим рівням ієрархії потреб А. Маслоу. І саме високий рівень внутрішньої мотивації особистості відповідає вибору нею управлінських видів діяльності, які потребують високого рівня самоактуалізації, самодетермінації та самоствердження.

Але все ж мотиваційний комфорт людини може бути досягнутим лише поєднанням внутрішньої та зовнішньої мотиваційних систем. Занадто велика зовнішня винагорода за діяльність, яка не відповідає реальним затратам на її здійснення, знижує інтерес до процесу (внутрішню мотивацію). Робота перетворюється в «погоню за результатом», винагородою. Зменшується ефективність роботи. І навпаки відсутність зовнішньої мотивації та стимулів зменшує внутрішню мотивацію особистості.

**Тому керівник при створення системи мотивації у закладі повинен:**

* прагнути створювати умови для довгострокової співпраці (враховувати всі п’ять рівнів «мотиваційного поля»);
* працювати з факторами, що впливають і на радість, і на ступінь незадоволеності роботою (бажано спочатку знизити незадоволеність працівника діяльністю, і тільки потім підвищувати задоволення співробітників);
* покласти в основу системи принцип справедливості (управління персоналом повинне бути зрозумілим і прозорим для кожного співробітника; свобода одних індивідів існує не за рахунок свободи інших);
* ураховувати потреби як окремих співробітників, так і колективу в цілому.

Ефективність реалізації функції мотивації та стимулювання забезпечується також збалансованим використанням зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) впливів на підлеглих. Також для запобігання мотиваційних деформацій психологи рекомендують використовувати методи самомотивації – це установки самонавіювання, які використовуються для актуалізації мотивації особистості. **Деякі з них полягають у наступному:**

* прагніть до стратегічних цілей, але живіть сьогоднішнім днем, справжнє життя відбувається лише тут і тепер;
* візьміть на себе відповідальність за власну мотивацію до роботи і життя, чим більше людина відчуває себе причетною до власної поведінки, чим вище її суб’єктивні інвестиції в діяльність, тим вищими є бажання і задоволення.

Важливим ресурсом ефективної роботи закладу освіти є стабільність кадрового складу педагогічних працівників та їх висока кваліфікація. Вплинути на даний ресурс допомагає створення умов для мотивованого навчання педагогів (отримання знань, навичок та вмінь, до яких прагнуть самі працівники). У такому випадку саме навчання стає сильним фактором мотивації, який сприятиме стабільності кадрового складу та залучення нових педагогів. Організація високоякісної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації педагогів відповідно до їх запитів підвищує рівень викладання у закладі освіти, що впливає на якість освіти учнів, задоволення батьківської громади.

Процес організації навчання колективу повинен починатись з формування цілей та завдань, які прагне досягнути адміністрація та педагогічний колектив. Необхідно проаналізувати потенціал педагогів, їх потреби та запити, особливості закладу освіти, очікуваний результат від навчання. Потім сформулювати критерії та показники ефективності навчання відповідно до цілей (підвищення рівня використання сучасних засобів навчання, освоєння нових методик викладання та оцінювання роботи учнів, розвиток організаційної культури закладу освіти…). Далі визначаються спосіб реалізації навчання (форми навчання (очні, дистанційні, заочні), склад учасників, організація навчання (власними силами, запрошення тренерів ззовні, навчання на базі певного закладу), та його фінансування), складається деталізована програма навчання. Суттєвим є те, що після безпосередньо навчання повинен відбуватись контроль досягнень учасників навчання та обумовлюватись певна винагорода (зовнішня – сертифікат або певні стимули, внутрішня – задоволення учасників від визнання їх досягнень).

**Система мотивації персоналу закладу освіти може мати такі компоненти:**

* вдосконалення матеріального стимулювання педагогів (прозора система доплат, надбавок за збільшення обсягу роботи, преміювання, матеріальної допомоги);
* запровадження гнучкого режиму робочого часу працівників;
* своєчасне інформування колективу закладу про цілі, завдання діяльності, заходи та їх результати;
* створення умов для зворотнього зв’язку щодо виконання завдань, досягнення цілей, висловлення власної думки, відчуття довіри;
* залучення учасників освітнього процесу до обговорення питань розвитку закладу освіти та прийняття відповідних рішень, делегування повноважень, увага до ініціативи працівників;
* поліпшення матеріально-технічних умов робочих місць;
* розвиток організаційної культури закладу освіти;
* організація та проведення «корпоративних» свят;
* заохочення до «горизонтальних зв’язків» (співпраці в методичних об’єднаннях, творчих групах, коучинг…);
* організація навчання (семінарів-практикумів, майстер-класів, тренінгів…);
* створення умов та супровід самоосвіти педагогічних працівників.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню ефективності роботи та підвищенню творчого потенціалу педагогічних працівників, що надалі дозволить підвищити показники якості освіти учнів.

Успіх дитини у навчанні значною мірою залежить від її бажання вчитись. На жаль відсутність мотивації до навчання в учнів є сьогодні дуже актуальною. Метою освіти відповідно Закону України «Про освіту» є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства.

Учень буде навчатись, якщо йому буде у школі комфортно, безпечно, цікаво та корисно. **Відповідно мотивуватимуть дітей до навчання:**

* сучасний освітній простір, який задовольняє потребу учнів у комфорті (відповідно до вимог Нової української школи повинен забезпечувати безпеку, мотивуючий дизайн, сучасне обладнання, інклюзивність, безбар’єрність, енергоефективність, інфраструктуру навколо закладу освіти);
* почуття любові, довіри, поваги, які задовольняють потребу у безпеці (відчуття особистої гідності; підтримка та відчуття, що справами дитини цікавляться; дотримання етичних норм, правил, цінностей; впорядкованість шкільного життя, його ритм та рутини; організаційна культура закладу освіти);
* відповідність змісту освіти освітнім потребам та цінностям учня та створення умов для подальшого розвитку цінностей його особистості, зростаючих освітніх потреб – відповідає потребі у цікавому навчанні (використання інтерактивних методик, сучасних інформаційних технологій, саморозвиток учнів, урахування відповідності навантаження особливостям розвитку дитини, розвиток самостійності та відповідальності);
* практичне використання знань – задовольняє потребу у корисності навчання (навчання в дії, уміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв’язувати проблеми, здатність комунікувати – співпрацювати з іншими людьми.

Важливим учасником освітнього процесу **є громадськість** (батьки учнів, місцеві жителі, представники підприємств, установ, громадських організацій, які беруть участь у освітній роботі). Залучення представників громадськості до освітнього процесу сприяє всебічному розвитку учнів. Але така робота також потребує розробки певних мотиваційних впливів. Для успіху спільної діяльності з громадськістю необхідно спочатку вивчити запити, побажання батьків та вчителів щодо такої співпраці (анкетування, відкрите обговорення ключових питань діяльності закладу освіти) та розробити план взаємодії.

Зазвичай, батьки прагнуть, щоб школа забезпечила їх дітям: отримання якісної освіти; підготовку до вступу (успішна здача ЗНО); провела профорієнтаційну роботу; забезпечила цікаве дозвілля, задоволення інтересів та потреб, розвиток здібностей; сформувала інформаційну грамотність; зберегла здоров’я. Реалізація таких запитів без допомоги батьків не можлива. Крім того, інтерес дитини до навчання формується у сім’ї та включає особистий приклад батьків, рідних, формування позитивного ставлення до школи, знань, вчителів, учнівського колективу. Тому важливим є мотивація батьків до співпраці: дотримання спільних вимог до деяких питань навчання (особливості використання телефонів, гаджетів; мотивація до виконання навчальних завдань, організація місця занять вдома, відношення до оцінки досягнень учнів…).

**Мотивація до роботи** – це лише частина життєвої мотивації людини. Організації та люди розвиваються у процесі подолання криз, керівнику слід формувати у колективі відповідне ставлення до цього: криза – це не кінець, це засіб особистісного зростання, можливість для нових якісних трансформацій у собі та середовищі закладу освіти.

Отже, поведінка учасників освітнього процесу та їх мотивація визначається поєднанням різних складових, серед яких основними є: досвід людини, її емоції, цінності, очікування та потреби. Сила та інтенсивність їх впливу змінюються відповідно конкретній ситуації. Однак потрібно використовувати весь спектр мотиваційних впливів на виконавця для успішного досягнення ним поставлених цілей чи виконання завдань.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.17 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 05.06.2019).
2. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <http://mon.gov.ua/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%202016/12/05/konczepcziya.pdf> (дата звернення 18.05.2019).
3. Ільченко Т. Кадрова політика навчального закладу. *Практика управління закладом освіти.* 2017. №5. С. 6-15.
4. Коротков Е. Концепція якості освіти. URL: <https://osvita.ua/school/method/1342/> (дата звернення 05.06.2019).
5. Матеріальне стимулювання працівників на основі бального оцінювання ефективності праці Пам’ятка. *Практика управління закладом освіти.* 2015. №12. С. 6-15.
6. Назарова Г.В., Мартиненко І.О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Випуск 4. С. 106-111.
7. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. *Кадровик України.* 2016. № 7. С. 105-109.
8. Подольчак Н.Ю. HEVEN теорія мотивації. *Економіка: реалії часу.* 2016. №4 (26). С. 6-12.
9. Технологии управления развитием персонала : учебник / ред.: А.В. Карпов, Н.В. Клюева. Москва : Проспект, 2016. 408 с.
10. Харченко Н. Крок у майбутнє. Час змін у системі якості освіти. *Директор школи. Шкільний світ*. 2018. №2. С. 58-68.
11. Шлейхер А. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття / Переклала з англ. Ганна Лелів. Львів: Літопис, 2018. 296 с.