

СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

У статті розкрита сутність мотивування як функції менеджменту. Розглянуті найбільш типові недоліки і стереотипи мислення у свідомості педагогів, можливі їх причини, а також доцільні способи їх подолання в масовій практиці. Запропонована низка кардинальних змін для подолання цих недоліків.

Ключові слова: мотивація, управління, загальноосвітній навчальний заклад.

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою керування персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не лише добір, навчання і розміщення кадрів, але й формування нової свідомості, менталітету, а отже і методів мотивації [4, с.23].

У наш час, при переході до ринкових відносин, основним мотиваційним чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну платню. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Водночас, на ринкові праці з'являються працівники, які володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти гарну роботу в них мало через віковий бар'єр (до 40-50 років) або відсутність рекомендацій (переважно у молодих фахівців, випускників вищих навчальних закладів) [6, с.223].

Таким чином, і потреби, і мотивація більшості працівників потребують надалі вивчення і систематизації. Виходячи зі сказаного, можна зробити висновок, що не знаючи відповіді на такі запитання, як: "Що таке мотивація?", "Як заохотити працівників працювати більш продуктивно?", "Які методи мотивації існують і використовуються в сучасній практиці?" – неможливо більш-менш вдало працювати в будь-якій організації. Саме тому кожний керівник повинен знати все це. Цим і зумовлена актуальність викладеного у статті матеріалу.

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, виконують прийняті рішення. Менеджерів завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростала з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника на приватного підприємця, унаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати. Тому в системі функцій менеджменту особливо важливим є мотивування. Цю функцію можна розглядати і як загальне мотивування працівника до продуктивної праці, і як мотивування в контексті реалізації різноманітних управлінських рішень.

Мотивування як функція менеджменту – це стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення. Свідома діяльність індивіда на виробництві і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному середовищі: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві [3, с.28-29].

Мотивом вважають спонукальну причину дій та вчинків людини. Основу мотивів утворюють внутрішні причини – первинні (природні) і вторинні (матеріальні і духовні), які здебільшого не виявляються відкрито. Явною формою вияву причин поведінки людини є інтерес, тобто: бажання, схильність, симпатія, любов, чи, навпаки, відраза, антипатія, ненависть. Інтереси можуть виявлятися у різноманітних сферах: економічній, соціальній тощо [2, с.123].

Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів. Стимул – це зовнішній регулювальний вплив на людину (групу), що спонукає до цілеспрямованої дії. На цій підставі мотив можна трактувати як стимул, відображений у свідомості людини (груповій колективній свідомості), внутрішнє спонукування до дій [1, с.97]. Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки. Якщо зовнішні регулятори спричиняють не цілеспрямовані, а пошукові реакції, то їх називають подразниками. Схематично виникнення мотивів поведінки людини у виробничому чи управлінському процесі зображено на рис. 1.

Проблема мотивації педагогічної праці є актуальною в сучасних навчальних закладах, а особливо в загальноосвітніх навчальних закладах (далі – ЗНЗ). Було б наївним уважати, що всі працівники ЗНЗ (в числі викладачі і вихователі) завжди працюють на повну силу. Насправді це не так. Наші спостереження, бесіди та анкетування викладачів, учнів і батьків показують, що частина викладачів працює з прохолодою, не zatrudнюючи себе різнобічним вивченням дітей, ретельною підготовкою до уроків і виховних заходів, скрупульозним виконанням своїх обов'язків і вказівок адміністрації. Це негативно відбивається на якості навчально-виховного процесу. Звичайно, успішність педагогічної діяльності залежить і від рівня знань і майстерності педагогів. Але не менш важливим є бажання кожного викладача і вихователя працювати найбільш продуктивно та ефективно.

Тому педагогічному колективу і адміністрації доводиться багато попрацювати над подальшим удосконаленням, навчанням і вихованням тих, хто прийшов працювати до ЗНЗ.

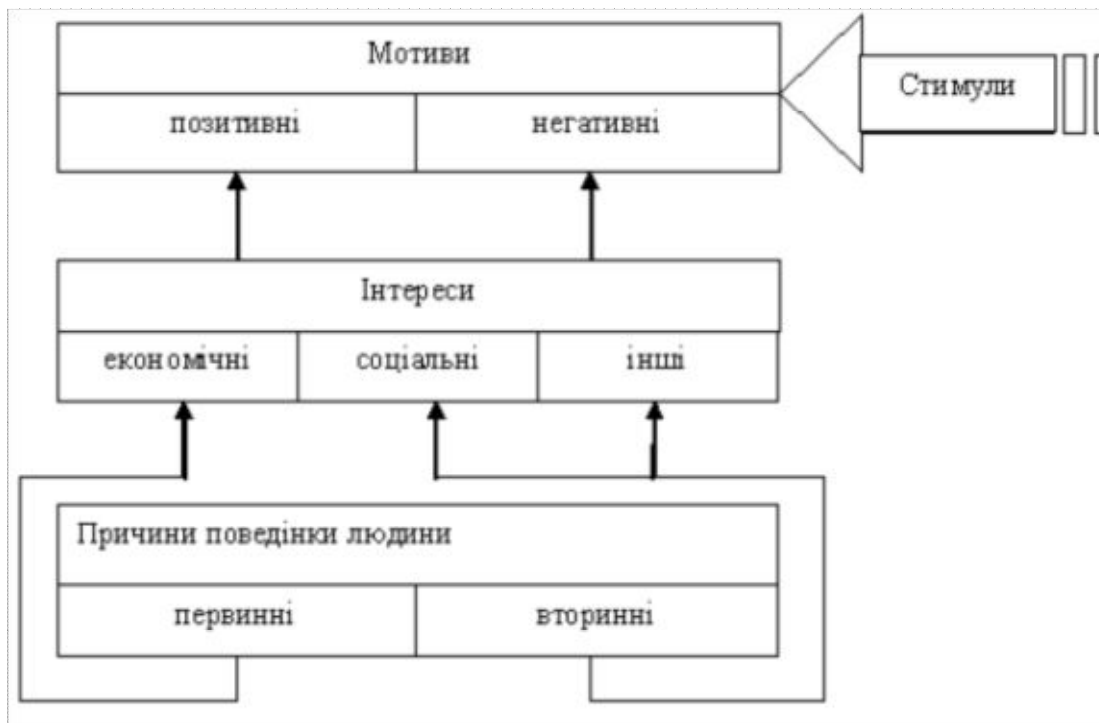


Рис. 1. Схеми процесу формування мотивів поведінки людини

Крім того, деякі вчителі, які давно працюють, опанувавши певний комплекс педагогічних умінь і навичок, втрачають інтерес до творчості, намагаються менше спілкуватися з дітьми і виконують свої обов'язки механічно. При цьому вони нерідко скаржаться на опір учнів і на втому, не помічаючи, що самі створюють складнощі у своїй роботі.

Директорів школи часто доводиться стикатися зі стереотипами та недоліками професійної свідомості викладачів і замислюватися над можливими шляхами їх подолання. Розглянемо це питання детальніше.

Ефективність педагогічної діяльності в сучасному навчальному закладі значною мірою залежить від подолання недоліків, поширених у мисленні та свідомості частини викладачів. Причини виникнення типових педагогічних стереотипів мислення криються, можливо, в умовах життя і професійній діяльності педагогів.

Повторюючи в обставинах, що склалися, певну діяльність, у тому числі розумову, педагоги звикають діяти і думати відповідним чином. Після стількох років вже не так просто відмовитися від звичних стереотипів мислення і поведінки.

Багато років учні, з якими я працюю, писали твори, присвячені своїм учителям. Окрім теми "Мій улюблений учитель", їм пропонували на вибір і інші теми, зокрема "Конфлікт між педагогом і учнем" і "Учитель, якого я не люблю". Аналіз помилок учителів, що призводять до конфліктів із учнями, дав змогу виявити досить типові їх причини, які полягають у поширених особливостях мислення і психіки частини педагогів.

Узагальнивши отримані таким шляхом матеріали, спробуємо визначити найбільш типові недоліки і стереотипи мислення у свідомості викладачів, можливі їх причини, а також доцільні способи їх подолання в масовій практиці.

Це, передусім, деяка спрощеність мислення, що виявляється, зокрема, у спрощеному трактуванні тих або інших явищ життя, подій, поведінки учнів, дій їхніх батьків. Однією з причин створення такого характеру мислення є постійне спрощення учителем пояснень складних життєвих явищ і наукових істин для тлумачення їх учнями. Багатолітня практика спрощення складних явищ може непомітно увійти до звички і міцно увійти в образ мислення педагога.

Міцне оволодіння ядром знань зі свого предмета, засвоєння якої-небудь методики його викладання, перші успіхи у професійній діяльності, а також зайнятість і перевантаженість навчально-виховними і побутовими справами призводять нерідко до припинення читання наукової, а то й художньої літератури, роздумів із найбільш глибоких проблем дійсності, навіть розмов із колегами та учнями на ці теми, результатом чого може стати певний застій самого педагога.

Третім досить поширеним недоліком є зайва самовпевненість педагога, уявлення про особисту "непогрішимість", утрата самокритичності. Цей стереотип формується протягом тривалої практики авторитарного керівництва дітьми, частих повчань і нотацій та фактичного їх безправ'я у взаєминах із педагогами. За своїми знаннями, досвідом, статусом у навчально-виховному закладі і в суспільстві учитель посідає вищу позицію, ніж учні. Таке положення сприяє тому, що деякі педагоги втрачають самокритичність, а інколи й повагу до учнів.

Четвертим стереотипом є застій у незмінності оцінки окремих учнів і їхніх груп – незалежно від фактичної зміни, розвитку і стану. Це пов'язано із надзвичайним завантаженням учителя, постійним спілкуванням з великою кількістю дітей і, відповідно, складністю вдосконалення тих уявлень про окремих дітей і групи, які колись із якої-небудь причини закарбувалися в пам'яті викладача.

Зрештою, п'ятий недолік, до певної міри пов'язаний із попередніми, – загальна консервативність мислення педагогів. Окрім вищезазначених причин, він породжується тривалим повторенням викладання і виховної роботи за діючими декілька років програмами, практично без змін.

Усі ці недоліки мислення і свідомості відбиваються не лише на переконаннях викладача, але і на його професійному поведінні, погіршують його взаємини зі школярами, надають гальмівного впливу на істотне вдосконалення навчально-виховної системи. Для їх подолання потрібна низка кардинальних змін, передусім, в

організації самого педагогічного процесу, серед яких можна запропонувати нижченаведені.

1. Дати можливість (скажімо, учням старших класів) право вибирати того викладача, під керівництвом якого вони хотіли б навчатися – природно, з педагогів цього навчального закладу. Тоді викладач, який зупинився у своєму професійному розвитку отримає додатковий стимул, щоб удосконалити свій діловий, інтелектуальний і комунікативний рівень.

2. Встановити певну періодичність у зміні навчальних програм.

3. Домогтися фактичного розвантаження викладача та ліквідації зрівняння в оплаті його праці.

4. Суттєво поліпшити наукове інформування викладача й озброїти його сучасними інформаційним засобами.

5. Змінити структуру професійної діяльності учителів, розширивши їх вільне, позаурочне спілкування зі школярами.

Усі ці проблеми доводиться вирішувати адміністрації навчального закладу. Оптимальна робота ЗНЗ неможлива без сильного керівництва. Але ефективність керівництва залежить не лише від особи самого директора, але і від того, наскільки вправно він спонукає до діяльності самих викладачів. Багато з визначених проблем вдасться вирішити тоді, коли директор користується злагодженою системою мотивації ефективної діяльності своїх працівників.

Іхне стимулювання вважається важливим аспектом будь-якої управлінської діяльності. "Керівники завжди усвідомлювали, що необхідно спонукати людей працювати на організацію", – пишуть М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури [5, с.54]. "Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери повинні створювати такі ситуації, які давали б людям змогу відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби відповідно до типу поведінки, що призводить до досягнення цілей організації" [5, с.73].

Обміркувавши майбутню роботу, директор уявляє, як ефективніше використати своїх підлеглих для кращого вирішення завдань, що стоять перед навчальним закладом. Таким чином, він сприймає учителів як деякі засоби для реалізації своїх задумів. Він знає, навіщо вони потрібні йому і як він використає їх. Але для успіху загальної справи директорів не менш важливо замислитись над питанням: а навіщо він потрібний їм? Які їх життєві потреби, прагнення і плани, чого вони чекають від нього, чим він міг би їм допомогти в матеріальному, моральному, престижному, кар'єрному й інших аспектах, зокрема – у підвищенні їх самоповаги?

Мотивація діяльності працівників ЗНЗ є дуже важливою проблемою в сучасній освіті. Директорові потрібно ретельно продумати всю систему мотивації діяльності підлеглих, мати на увазі проблеми мотивації при реалізації інших функцій управління.

Отже, як висновок, слід зазначити, що при плануванні діяльності ЗНЗ керівникові потрібно не лише формулювати цілі, завдання і порядок майбутньої роботи, але й уявити, чи захочуть його працівники виконувати накреслені плани, і що потрібно зробити, щоб закріпити їх прагнення виконувати накреслене. При конкретній організації спільної діяльності – не лише структурувати загальну роботу, деталізувати завдання, розподіляти відповідальність, створювати робочі групи або комісії, приймати необхідні рішення, давати завдання і вказівки своїм помічникам та іншим працівникам, але й обов'язково при цьому стимулювати роботу підлеглих. Налагоджуючи контроль за виконанням спільної роботи – не допустити падіння зацікавленості викладачів у виконуваний діяльності. Оцінюючи разом із помічниками зроблене, шукати можливості та забезпечувати зростання зацікавленості працівників в успіхові спільної справи.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Емельянов Ю. В.* Как помочь самому себе / Ю.В. Емельянов. – М.: Новое дело, 2003. – 243 с.
2. *Маккензи Р. А.* Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время / Р.А. Маккензи. – М.: Новое дело, 2004. – 365 с.
3. *Санталайнен Т., Поренне П.* Управление по результатам / Т. Санталайнен, П. Поренне. – М.: ОТМ-МИР, 2008. – 389 с.
4. *Цандер Э.* Практика управления / Э. Цандер. – М.: Экономика, 2003. – 232 с.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 314 с.
6. *Грейсон Дж. К. Мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.К.Мл. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 1999. – 345 с.

Подано до редакції 12.08.11