

4. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf>.

5. Нарada для завідувачів районних, міських методичних кабінетів та працівників органів управління освітою ОТГ із теми «Реалізація компетентнісного підходу в освіті: сутність, проблеми, перспективи» (10 січня 2018 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://roippo.org.ua/activities/scientific_methodological/regional_research.php.

6. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. – К., 2017. – 128 с.

7. Примірне положення про методичний кабінет опорного закладу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://roippo.org.ua/activities/scientific_methodological/base_schools.php.

8. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

9. Лист МОН № 1/9-633 від 30.12.15 р. «Про формування органів управління освітою» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/legislation/other/49450/>.

10. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за ред. Н. Г. Протасової. – К. : Львів : НАДУ, 2012. – 456 с.

11. Федченко Л. Орган управління освітою ОТГ: принципи формування / Л. Федченко // Місцеве самоврядування. – 2016. – № 4 (квітень). – С. 12–19.

12. Черній А. Л. Специфіка формування органу управління освітою ОТГ та методичного супроводу освіти у контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» / А. Л. Черній // Інноватика у вихованні : зб. наук. пр. / упор. О. Б. Петренко ; ред. кол. : О. Б. Петренко, Н. М. Гринькова, Т. С. Ціпан та ін. – Рівне : РДГУ, 2017. – Вип. 6. – С. 27–33.

Дата надходження до редакції: 07.03.2018 р.

УДК 371.13:37.013.2

Оксана ЛЮТКО,

*кандидат філософських наук, доцент,
завідувач кафедри філософії, економіки
та менеджменту освіти Рівненського ОІППО*

АКТИВІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕДАГОГІВ ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті доведено, що мотиваційний менеджмент – це основа сучасних управлінських взаємовідносин у педагогічному колективі. Проаналізовано зміст поняття «мотиваційний менеджмент», запропоновано його інструментарій.

Ключові слова: мотивація трудової діяльності педагогів, мотиваційний менеджмент, мотиваційна модель, партисипація, внутрішні мотиви, інструменти мотиваційного менеджменту.

В статті доказано, що мотивационный менеджмент является основой современных управленческих взаимоотношений в педагогическом коллективе. Проанализировано содержание понятия «мотивационный менеджмент», предложен его инструментарий.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности педагогов, мотивационный менеджмент, мотивационная модель, партисипация, внутренние мотивы, инструменты мотивационного менеджмента.

The article emphasizes that motivational management is the basis of modern managerial relationships in the pedagogical team. The content of the concept «motivational management» is analyzed and its toolkit is offered.

Key words: teachers' motivation of work, motivational management, motivational model, participation, internal motives, tools of motivational management.

Мета будь-якої управлінської діяльності – організувати роботу таким чином, щоб вона була ефективною. А для цього необхідні ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові. Управління розпочинається з пошуку перших трьох, а також їх раціонального використання. Набагато складніша ситуація з кадровими ресурсами. Обираючи для працівників завдання, керівникові варто замислитися над такими запитаннями: 1) Чи здатен працівник вирішити проблему (чи достатньо у нього знань та вмінь для цього)?; 2) Чи має працівник засоби для вирішення проблеми (наприклад, методичні розробки)?; 3) Чи хоче працівник вирішити проблему (чи має він бажання зосередити свої зусилля задля вирішення проблеми)?

Вітчизняні управлінці та дослідники в галузі освіти, як правило, більш ґрунтовно підходили до аналізу двох перших запитань, на основі чого вибудовували свою управлінську діяльність. Позитивна відповідь на третє запитання вважалася очевидною, особливо, якщо йдеться про педагогів. Як відомо, «обличчя школи» визначають професіоналізм учителів (наявність почесних звань, категорій, наукових ступенів чи нагород) та академічні досягнення учнів (кількість переможців олімпіад, медалістів, студентів закладів вищої освіти тощо). Проте варто з'ясувати, чи завжди для успішного розв'язання різноманітних «шкільних»

проблем достатньо мати лише висококваліфікованих педагогів.

Працівник будь-якого закладу – це його головний ресурс. Однак успішна діяльність закладу залежить не лише від професійності та досвідченості його працівників, а й від того, чи хочуть вони працювати, чи вмотивовані вони, тобто важливо, щоб колектив не лише «вмів», а й «хотів» працювати.

Незважаючи на значний ступінь розробленості проблеми мотивації праці у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях з управління (А. Альберт, Л. Безтелесна,

У. Бреддік, О. Виханський, Ф. Герцберг, Е. Ільїн, С. Каверін, Л. Карамушка, А. Карпов, Р. Кричевський, М. Мескон, Е. Молл, А. Наумов, В. Олійник та ін.), керівники установ найчастіше використовують такі прийоми впливу на поведінку педагогів, що призводять до демотивації їх професійної діяльності. Про це свідчать і результати опитувань. Так, у липні-серпні 2017 року на порталі «Освітня політика» було проведено всеукраїнське опитування «Якою, на вашу думку, є головна риса хорошого директора школи?» (див. рис. 1).

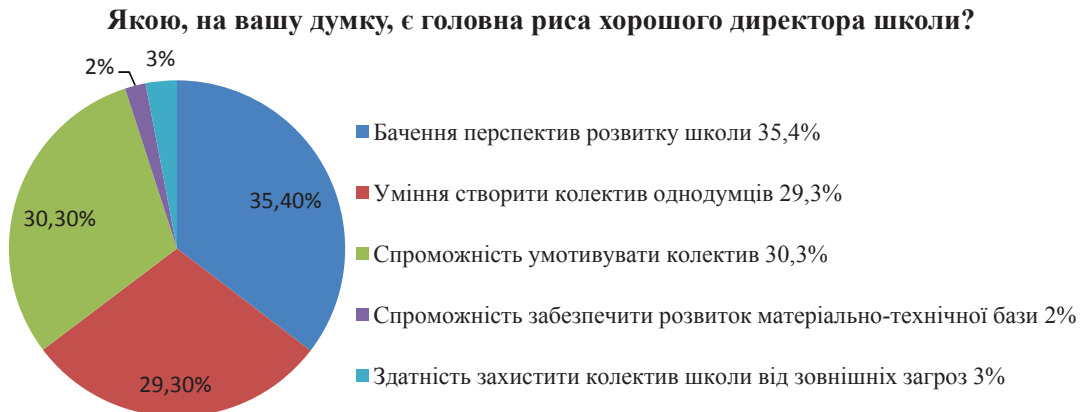


Рис. 1. Результати всеукраїнського опитування на порталі «Освітня політика» (2017 р.)

Результати засвідчили, що на сьогодні ключовою проблемою керівників закладів освіти є неспроможність умотивувати і згуртувати колектив [11]. На нашу думку, це пояснюється невідповідністю уявлень управлінців про фактори, що впливають на трудову поведінку педагогів, реальній ситуації.

У зв'язку з цим для керівників закладів освіти особливо значимим є вміння переосмислити свій управлінський досвід, подолати власні стереотипні уявлення про мотивацію діяльності педагогічних кадрів, а як результат – сформувати в колективі сучасні управлінські взаємовідносини, застосовуючи мотиваційний менеджмент.

Зважаючи на вищевикладене, **мета нашої статті** – окреслити сутність та інструментарій мотиваційного менеджменту.

Термін «мотиваційний менеджмент» у науковій літературі трапляється досить часто, проте одногозначного його визначення досі немає. В деяких працях це визначення взагалі відсутнє або автори уникають використання словосполучення «мотиваційний менеджмент» [1; 9; 10]. Ряд дослідників трактують поняття «мотиваційний менеджмент» як сукупність інструментів, що спонукають працівників досягати поставлених цілей [3, с. 21; 5, с. 4]. Так, Н. Кузнецова характеризує мотиваційний менеджмент як процес мотивації, тобто активації вже існуючих мотивів працівника, а також як дослідження мотивів працівників [3, с. 21]. Л. Лук'янова наголошує, що «мотивація як мотиваційний менеджмент – це система дій щодо активації мотивів іншої людини» [5, с. 4]. Таким чином, автори не дають конкретного визначення, що таке «мотиваційний менеджмент», а лише підмінюють його інструментами, які ним використовуються.

Ми розуміємо мотиваційний менеджмент як діяльність, спрямовану на формування та підтримку мотиваційного клімату в закладі. Під мотиваційним кліматом мається на увазі наявність у працівників колективної зацікавленості в досягненні цілей закладу, в основу чого покладено однакові (близькі) ціннісні установки.

Мотиваційний менеджмент базується на виборі ефективної мотиваційної моделі. Виокремимо три найбільш поширені мотиваційні моделі:

1. **Раціональна модель** – в її основу покладено використання матеріальних стимулів. Класичний раціоналістичний підхід в управлінні (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер та ін.) визначає економічні стимули як найбільш бажані для працівника, проте сучасні дослідження (наприклад, експерименти К. Дункера) доводять, що стимули діють лише тоді, коли зрозуміла ціль і є чіткий набір матеріалів для її досягнення. Коли ж завдання творче, стимули не допоможуть у вирішенні проблеми, навпаки, вони блокують творчі стратегії. Стимулам притаманна значна кількість побічних ефектів (наслідків), а дія під впливом мотивів їх практично не містить – це і є розвиток людини. Саме тому, на нашу думку, в управлінні варто використовувати такі мотиваційні підходи, що передбачають мотивацію і як дію, і як процес.

2. **Модель співучасті** – реалізується через розвиток співробітництва, партнерства, співучасті в управлінні, делегуванні й передбачає використання партисипації. Термін «партисипативне управління» дослівно перекладається як «керівництво, засноване на співучасті працівників в управлінні закладом». Основними формами участі в партисипативному управлінні є:

- **Перший рівень – висунення пропозицій** – найпростіший і найдоступніший спосіб участі працівників в управлінні, адже не вимагає жодних додаткових зусиль, крім відпрацювання регламенту висунення пропозицій. Це можна зробити як індивідуально, так і під час групового обговорення (так званий «проблемний семінар»).

Найбільш поширений спосіб збору пропозицій – проведення опитування. Це не вимагає впровадження в закладі кардинальних структурних змін та може здійснюватися безпосередньо його керівником.

- Другий рівень – розробка альтернатив – потребує наявності в закладі спеціальних структур, які б допомогли ефективно вирішити це завдання. На практиці це проявляється у створенні тимчасових або постійних робочих груп, яким доручено виконувати означену роботу.

- Третій рівень – вибір альтернативи (остаточного рішення) – припускає, що участь в управлінні відбувається у формі роботи спеціальних рад науково-технічного, виховного, економічного або управлінського характеру. Члени ради не лише обговорюють проблеми і шукають шляхи її вирішення, а й наділені повноваженнями самостійно приймати рішення. По суті, це вже не просто участь в управлінні, а здійснення управління, коли працівникам передається частина керівних повноважень [4, с. 38].

Також зауважимо, що участь працівників в управлінській діяльності у жодному разі не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація не применшує ролі, прав і відповідальності керівника, адже в основу його відносин із працівниками покладено делегування повноважень, використання дорадчих принципів.

3. **Модель самореалізації** – передбачає активізацію внутрішніх мотивів людини (можливість самовиражатися, проявити творчу ініціативу в роботі, кар'єрне зростання тощо). Таким чином, виокремимо шість найважливіших внутрішніх мотивів, які під силу активізувати будь-якому керівникові:

1. **Визнання.** Для людей байдужість і неухважність до їх праці рівноцінна викиданню цієї праці у смітник, тобто йдеться не про похвалу, а про уважне ставлення до праці.

Проявлена увага сприяє підвищенню результативності, однак при цьому важливо якнайшвидше налагодити зворотний зв'язок, а не раз у квартал чи за підсумками року. Якщо людина не отримує своєчасної реакції на свої дії, вона починає сумніватися в собі.

2. **Осмысленість** – надзвичайно важливий фактор продуктивності праці. Він зводиться нанівець, якщо людям не під силу ототожнити роботу із конкретним результатом, тобто працівникам важливо усвідомлювати кінцевий результат своєї праці.

3. **Внутрішні комунікації.** Працівникам необхідно знати, кому конкретно вони допомогли своєю працею, наприклад, як їх праця вплинула на учнів, батьків, колег. Також важливим моментом будь-якої діяльності є психологічний клімат та моральна атмосфера в колективі.

Л. Карамушка виділяє такі умови формування сприятливого клімату: демократичний стиль управління в закладі; оптимальне поєднання формальної та неформальної структури в колективі; забезпечення оптимальних умов праці для кожного працівника [2, с. 148].

Кафедрою філософії економіки та менеджменту освіти Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти проводилося опитування педагогів щодо виявлення мотиваційних факторів, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків. Результати засвідчили, що «хороші умови праці та наявність комфортного робочого місця» в умовному рейтингу важливих мотиваційних факторів займає перше місце із дванадцяти запропонованих. Друге місце посідає потреба у високій заробітній платі та можливості мати надбавки, пільги, винагороди (див. рис. 2). Подібна ситуація є цілком зрозумілою з огляду на складність економічного становища українського суспільства.

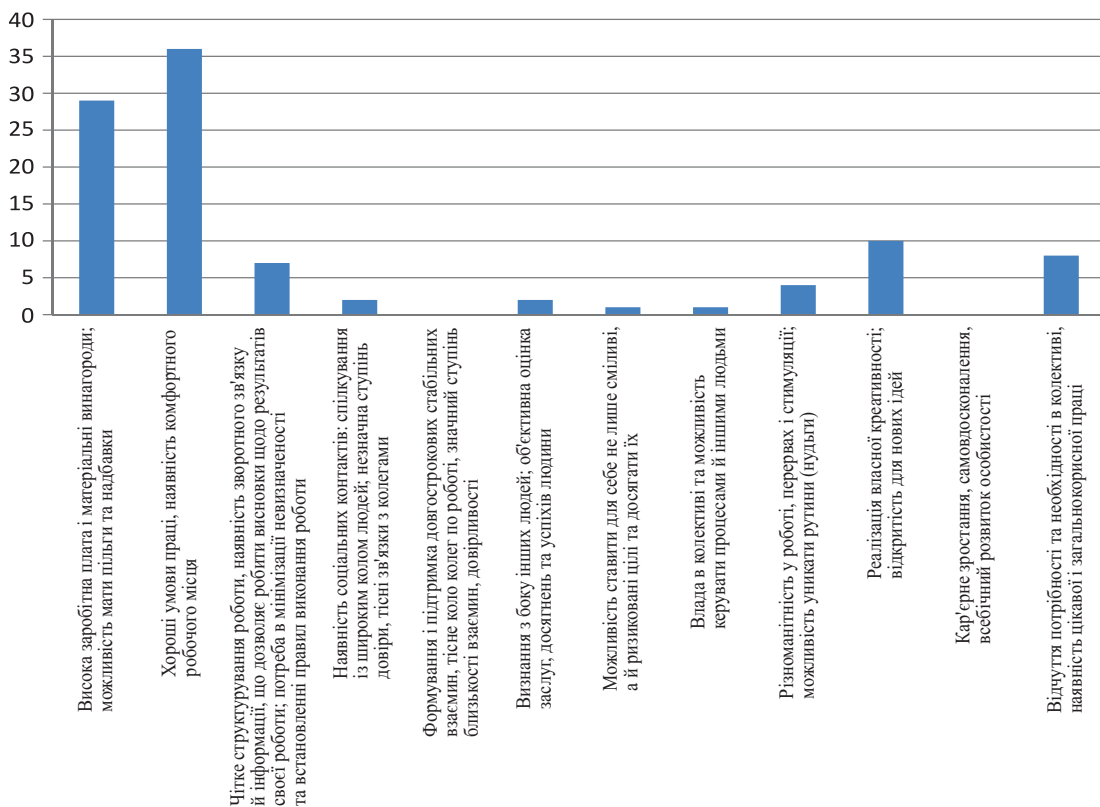


Рис. 2. Фактори, що найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків

4. *Стратегія «зеленої ручки».* Як відомо, помилки, які виділено червоним кольором, знижують інтерес дітей до навчання. Якщо ви хочете поліпшити продуктивність, необхідно не вказувати на помилки, а підкреслити ту частину роботи, яку колеги не просто виконали, а виконали добре.

5. *Ефект звикання.* Регулярна виплата заробітної плати викликає «звикання» і втрачає свій стимулюючий ефект. Завдання менеджера – постійно змінювати систему стимулювання.

6. *Закон Йеркса-Додсона.* У психології під цим терміном розуміють залежність високих результатів від середньої інтенсивності мотивації. Існує певна межа, за якою подальше збільшення мотивації призводить до погіршення результатів [8]. Що ж із цього випливає? По-перше, різні люди працюють із різною частотою (наприклад, якщо одні виконують завдання швидко, то іншим для цього не вистачає робочого тижня). Робота як одних, так і інших може бути ефективною, проте для цього їм необхідні різні умови праці. З одними варто розмовляти системно, а з іншими більше обговорювати дії, ніж планування. По-друге, науковці Р. Йеркс і Дж. Додсон з'ясували, що неабиякий вплив на людей має соціальний тиск. Він сприяє підвищенню продуктивності праці фізичної,

однак знижує продуктивність праці інтелектуальної. Люди, які вирішують складні завдання, повинні перебувати в ізолюваному просторі, їх не варто квапити, для них не потрібно проводити десятки дедлайнів, онлайн-нарад, вебінарів тощо. По-третє, завершеність. Будь-яка незавершеність викликає відчуття втрати, тому необхідно визначити всі свої незавершені справи, а також ті, які не хочете (не можете) доводити до кінця. Ступінь завершеності підвищити надзвичайно легко – необхідно всього-на-всього відзначати завершення кожного етапу роботи (проекту). По-четверте, автономність – найбільш важлива потреба всіх людей. Будь-якій людині необхідно давати можливість самій вирішувати, як, що, з ким, коли і де робити.

Таким чином, у мотиваційному менеджменті більше уваги слід приділяти не впливу, а дослідженню – якщо хочеш мотивувати правильно та ефективно – спочатку досліди того, з ким працюєш. Для цього варто скористатися інструментами мотиваційного менеджменту (*див. табл.*), запропонованими Міжнародним інститутом бізнесу, які дозволять керівникові закладу освіти не лише проаналізувати діяльність конкретного педагогічного працівника, а й мотивувати його трудову поведінку, визначивши механізми «збагачення» різних параметрів роботи.

Таблиця

Основні інструменти мотиваційного менеджменту та цілі, на досягнення яких вони спрямовані

Цілі	Інструменти
<i>Виявлення індивідуальних мотиваційних факторів</i>	- ціннісно зорієнтовані інтерв'ю; - тести на виявлення індивідуальних мотиваторів; - тести на визначення спрямованості особистості; - спостереження
<i>Аналіз мотиваційного клімату в закладі, визначення набору ефективних факторів мотиваційного клімату</i>	- опитування працівників із метою визначення ступеня задоволеності; - багатофакторний аналіз ієрархії мотивів колективу; - аудит мотиваційного клімату; - аудит корпоративної культури (системи цінностей та переконань працівників)
<i>Розробка ефективної довготривалої системи стимулювання</i>	- проведення аналізу посадових обов'язків кожного члена колективу; - проведення рейтингової оцінки діяльності педагогічних працівників; - інструменти забезпечення справедливості
<i>Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні; методи внутрішньої мотивації</i>	- управління відповідно до цілей; - зворотний зв'язок із визнанням досягнень; - наставництво; - лідерство; - колективне визнання досягнень; - залучення працівників до прийняття рішень; - аналіз діяльності кожного працівника за допомогою формули мотивації Хекмана-Олдхема та збагачення різних параметрів роботи [9]
<i>Профілактика демотивації в період змін; забезпечення прийняття змін</i>	- аудит готовності (мотивації) колективу до змін; - трансформаційне лідерство; - проєктивні методики управління змінами

Отже, ефективне управління людьми в будь-якому закладі чи організації неможливе без управління мотивацією працівників, без створення атмосфери, що згуртовує колектив і сприяє підвищенню якості праці. Це передбачає формування в колективі сучасних управлінських взаємовідносин, які базуються на мотиваційному менеджменті, виборі ефективної мотиваційної моделі.

Обираючи мотиваційну модель, керівникові варто звернути увагу на те, що директивні методи управління ефективні лише у випадках, коли необхідно діяти терміново. Однак у довгостроковій перспективі вони демотивують працівників. Саме тому в управлінській діяльності, по-перше, необхідно постійно «міксувати» методи та інструменти різних стилів керівництва, наприклад, завдяки партисипації можна

досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в закладі та забезпечити найбільш ефективне його функціонування [7]. По-друге, мотиваційний менеджмент передбачає мотивацію не лише як дію, а й як процес. Суть його полягає в тому, щоб проаналізувати й активізувати саме ті мотиви, які у певної людини вже є. Отже, менеджер, який володіє такими навичками, допомагає працівникам досягати значних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базык Е. Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента / Е. Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 8–1. – С. 95–107.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
3. Кузнецова Н. В. Мотивационный менеджмент [Электронный ресурс] / Н. В. Кузнецова. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/88145/>.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
5. Лук'янова Л. Б. Концептуальні положення освіти дорослих [Електронний ресурс] / Л. Б. Лук'янова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Pedagogica/43099.doc.htm.

6. Лютко О. М. Основи ефективного управління освітньою організацією через призму мотиваційного менеджменту / О. Лютко // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти». – 2017. – Ч. 2. – С. 31–38.

7. Лютко О. М. Методологія партисипативного управління в процесі підготовки керівних педагогічних кадрів: програма спецкурсу / О. М. Лютко. – Рівне : РОІППО, 2016. – 30 с.

8. Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://psychologiya.com.ua/z/3804-zakon-jerksa-dodso7_na.html.

9. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.

10. Мельникова М. Н. Мотивационный менеджмент / М. Н. Мельникова. – Хабаровск : Издательство ДВГУПС, 2001. – 81 с.

11. Якою, на вашу думку, є головна риса хорошого директора школи? : опитування на порталі «Освітня політика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : regulations/1021-yakoyu-na-vashu-dumku-e-golovna-risa-khoroshogo-direktora-shkoli.

Дата надходження до редакції: 15.12.2017 р.

УДК 371.13:373 – 057.86

Галина ТРИГУБЕЦЬ,
старший викладач кафедри філософії, економіки
та менеджменту освіти Рівненського ОІППО

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті висвітлено теоретичні основи управління професійним розвитком педагогічних кадрів в умовах закладу освіти. Доведено, що стратегія розвитку закладу є важливою умовою для планування розвитку кадрів. Обґрунтовано використання критеріїв SMART для формулювання цілей професійного розвитку педагогічних працівників.

Ключові слова: професійний розвиток, стратегія розвитку закладу освіти, план персонального професійного розвитку.

В статье раскрыты теоретические основы управления профессиональным развитием педагогических кадров в условиях образовательного учреждения. Доказано, что стратегия развития учреждения является важным условием для планирования развития кадров. Обосновано использование критериев

SMART для формулировки целей профессионального развития педагогов.

Ключевые слова: профессиональное развитие, стратегия развития образовательного учреждения, план персонального профессионального развития.

In the article the theoretical bases of management of professional development of pedagogical frames in the conditions of educational institution are highlighted, it is determined that the development strategy of the institution is a condition for planning of personnel development, the use of SMART criteria for formulating the goals of professional development is substantiated.

Key words: professional development, strategy of educational institution development, personal professional development plan.