

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ВОЛОБУЄВА Т.Б.,

проректор із наукової роботи Донецького облІППО,
кандидат педагогічних наук, доцент

УДК 371 (4 Укр. 55)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІВ

Мотивація та стимулювання є важливими функціями управління. Стаття присвячена аналізу теоретичних засад мотивації та стимулювання інноваційної діяльності педагогів з урахуванням практики обласних експериментальних майданчиків. На ефективність нововведення значно впливає правильний вибір стимулів і мотиваційних дій.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, інноваційна діяльність.

Мотивация и стимулирование являются важными функциями управления. Статья посвящена анализу теоретических основ мотивации и стимулирования инновационной деятельности педагогов с учетом практики областных экспериментальных площадок. Правильный выбор стимулов, мотивационных действий влияет на эффективность нововведения.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, инновационная деятельность.

Motivation and stimulation are important functions of management. The article is devoted to the analysis of the theoretical foundations of motivation and stimulation of innovative activity of teachers with regard to the practices of the regional experimental platforms. The right choice of incentives, motivational actions affect the efficiency of the innovation.

Key words: motivation, stimulation, innovative activity.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Успішний розвиток системи освіти пов'язаний зі здійсненням радикальних змін в управлінському мисленні, психології та компетентності керівників навчальних закладів. Залежно від того, які спонукання лежать в основі прийняття особистістю ролі педагога-новатора, дослідника та успішного здійснення рольових функцій педагогічного колективу, залежить ефективність нововведень та якість навчально-виховного процесу в освітній установі. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління кадрами як активних учасників створення, упровадження та поширення інновацій.

Важливою характеристикою педагога, що веде інноваційну діяльність, є його кваліфікаційний рівень. Сукупність знань, здібностей, навичок особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які проводять інноваційну діяльність, їх творчі новаторські здатності створюють інтелектуальний потенціал освітньої установи, що є базою забезпечення її інноваційного лідерства і конкурентоспроможності.

Проблематика мотивації праці педагогів набуває дедалі більшого значення, оскільки в усіх видах інноваційної діяльності зростає елемент творчих розумових зусиль.

Отже, постає надзвичайно важлива з погляду практики проблема мотивації інноваційної

діяльності педагога. Ця проблема є актуальною і в теоретичному плані як одна із традиційно складних проблем психології особистості, соціальної психології тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Дослідженням мотиваційної сфери особистості займалися С.Л. Рубінштейн, О.М. Леонт'єв, Г.С. Костюк, В.І. Ковальов, Л.І. Божович, М.Ш. Магомед-Емінов, В.Г. Асєєв, К.О. Абульханова-Славська, В.К. Вілюнас, М.М. Коченов, В.В. Давидов, А.К. Маркова, С.Г. Мерлін, С.Г. Москвичов, Є.М. Павлютенков, К.В.Судаков, П.М.Якобсон та ін. Проблемам мотивів присвячені фундаментальні праці Фреса, Піаже, Нюттена, Маслоу, Аткінсона, Мак-Клеланда, Хекзаузена та багатьох інших зарубіжних вчених.

Найбільшу увагу дослідників завжди привертала загальні питання мотивації, розробка теоретичних основ та визначення механізмів мотивування поведінки і діяльності. У психологічній науці є й нароби щодо особливостей мотиваційної сфери дітей різного віку, спортсменів, керівників виробничої сфери, учнів школи, професійно-технічних училищ та студентів вузів, при цьому особливу увагу приділено дослідженню мотивації навчальної діяльності (М.І. Алексєєва, А.К. Маркова, С.Д. Максименко, Г.А. Матіс, А.Б. Орлов, В.Є. Мільман та ін.). Мотивація діяльності

вчителів вивчалась у незначній мірі, найбільш повним є дослідження К.О. Кальницькою мотивації педагога до підвищення кваліфікації.

Мета статті полягає в аналізі та узагальненні основних теоретичних положень мотивації та стимулювання інноваційної діяльності педагогів.

Виклад основного матеріалу. Мотивація як функція управління означає сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активної діяльності. Прості прагматичні рішення в мотиваційній сфері сьогодні не можуть дати очікуваних результатів. Директору необхідно спиратись на новітні теоретичні розробки, які відображають природу мотивації взагалі і творчої діяльності зокрема. Мотивація пов'язана з використанням низки специфічних категорій і понять, основними з яких є поняття потреб, мотивів, спонування, мотиваційної поведінки, стимулів і винагород.

Поняття «мотив» (від лат. moveo – рухати, штовхати) означає спонування до діяльності, спонукальну причину дій і вчинків (тобто те, що примушує людину до дій) [3].

Аналіз практики обласних експериментальних майданчиків свідчить, що до наукової діяльності можуть спонукати такі мотиви:

- ✓ самоствердження і саморозвиток (24%);
- ✓ самореалізація (23%);
- ✓ пізнавальний інтерес, пошук істини (13%);
- ✓ ідентифікація з соціумом (або з групою, її цінностями, цілями) (12%);
- ✓ соціальні мотиви (прагнення принести користь суспільству) (8%);
- ✓ матеріальні стимули (винагорода) (8%);
- ✓ ідентифікація з кумиром (7%).

Якщо суб'єкт прагне до певної діяльності, то є підстави стверджувати, що у нього є мотивація.

Мотиви – відносно стійкі риси, прояви особистості. Наприклад, коли стверджується, що певній людині притаманний творчий мотив, то мається на увазі, що в багатьох ситуаціях вона виявляє інтерес до накопичення знань, процесу винахідництва, конструювання нового, раціоналізації вже існуючого предмету чи процесу [2].

Мотиви містяться «всередині» людини, мають «персональний» характер, залежать від множини зовнішніх і внутрішніх чинників, а також від дій інших, мотивів, що виникають паралельно з ними.

Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що потрібно робити і як буде здійснюватись ця дія. У змісті і характері мотивів розкривається сенс, який мають для людини її власні дії і вчинки, їх життєве значення. Будь-яка свідомо людська дія виходить з мотивів, із спонукального переживання чогось значущого, що розкриває сенс даної дії для індивіда, тобто її внутрішній психологічний зміст. При цьому свідомо дія завжди спрямована на певну мету, яка також усвідомлюється індивідом. Мета і мотиви діяльності тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина поставлення тих чи інших цілей. [1].

Теорія поставлення цілей виходить з того, що поведінка людини визначається тими цілями, які вона ставить перед собою, адже саме заради досягнення поставлених цілей вона здійснює певні дії.

В основі сучасного розуміння мотивації лежить концепція потреб, що визначає зміст і напрям людської діяльності, оцінку цієї діяльності соціальним оточенням і самою особистістю. Саме потреби, як необхідність у будь-чому для існування та розвитку, є головною умовою мотивації окремої особистості і людства в цілому, унаслідок чого створюються предметні й духовні цінності цивілізації. Потреба є основою творчості як духовної діяльності, результатом якої є створення того, чого ще не було (оригінальних цінностей), виявлення нових, ще невідомих фактів, закономірностей матеріального світу, духовної культури. Задоволення потреб (матеріальних, творчих, духовних) потребує від суб'єктів високої активності в пошуку сфер діяльності й осмисленні своїх потреб.

Слід зазначити, що в психології і соціальній психології проблема потреб людини привертала увагу багатьох авторів. Зокрема, створено чимало різних класифікацій потреб. Були спроби вивести всі потреби людини з однієї, первинної та основної, наприклад з «лібідо» (З. Фрейд) або «потягу до влади». Створювались класифікації потреб на основі інстинктів.

Ми не будемо зупинятись на аналізі існуючих класифікацій потреб. З метою ілюстрації достатньо навести класифікаційну модель А. Маслоу [2], яка нині набула широкої популярності (рис. 1).



Рис.1. Ієрархія базових людських потреб (за А.Маслоу)

В основі цієї моделі лежить концепція ієрархії потреб людини, яка складається з п'яти рівнів. На думку А. Маслоу, потреби кожного рівня «спрацюють» як активні мотиви тільки після задоволення потреб попереднього рівня, що не завжди відповідає реальним життєвим ситуаціям і не пояснює, наприклад, творчу діяльність, яка здійснюється при незадоволенні потреб «нижчих» рівнів, або самовіддані вчинки (всупереч небезпеці і потребі в самозахисті). А. Маслоу зазначав, що «практично будь-який поведінковий акт детермінований множиною мотивів. Якщо говорити про мотиваційні детермінанти, то поведінка, як правило, детермінована не однією окремо взятою потребою, а сукупністю кількох або усіма базовими потребами».

Отже, потреби є таким станом особистості, завдяки якому регулюється поведінка, визначається спрямованість мислення, почуттів і волі людини. Слід зазначити, що потреби людини зумовлені і процесом її виховання, залученням до світу культури, представленої як предметно (матеріальні потреби), так і функціонально (духовні потреби).

Мотив – це усвідомлене спонукання до певного характеру дій. Сам по собі мотив не є причиною цілеспрямованих дій. Він лише результат відображення в психіці потреб людини, зумовлених зовнішніми чи внутрішніми об'єктивними явищами. Необхідно звернути увагу на той факт, що в людини всі групи потреб

соціалізовані, тобто всі вони заломлюються через конкретний рівень культури і соціальних відносин.

Зміст мотиву поведінки складається з двох елементів – з програми і цілей діяльності, які мають бути тісно пов'язані одне з одним, оскільки програма уточнює ті засоби, за допомогою яких може бути реалізована ціль. Тому важливо, щоб мета «виправдовувала» засоби, що передбачені програмою.

Отже, **мотивація – це процес впливу (система дій) на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів**. Проте мотивація – це не лише мотиви, а, як уже зазначалось, і ситуативні чинники (вплив різних людей, специфіка діяльності, ситуації тощо). Такі чинники є досить динамічними, мінливими, що створює значні можливості впливу на них і на активність у цілому. До мотивації також належать наміри та можливості, їх співвідношення, прийняття рішень, воля, що сприяє реалізації рішень. На рис. 2, 3 показана мотивація та її структура [2, с. 52].

На відміну від потреб, які безпосередньо спостерігати неможливо, спонукання людини (працівника, спеціаліста) виявляється у її спрямуванні до певної мети, у творчій активності, бажаннях і готовності виконувати певну роботу та нести відповідальність за її результати.

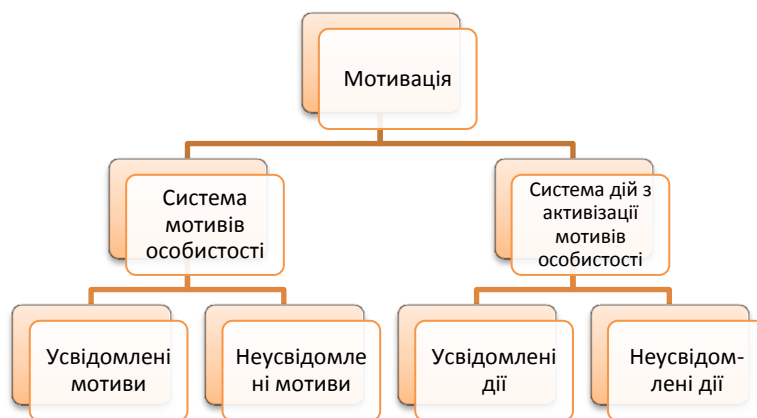


Рис. 2. Мотиваційна арена

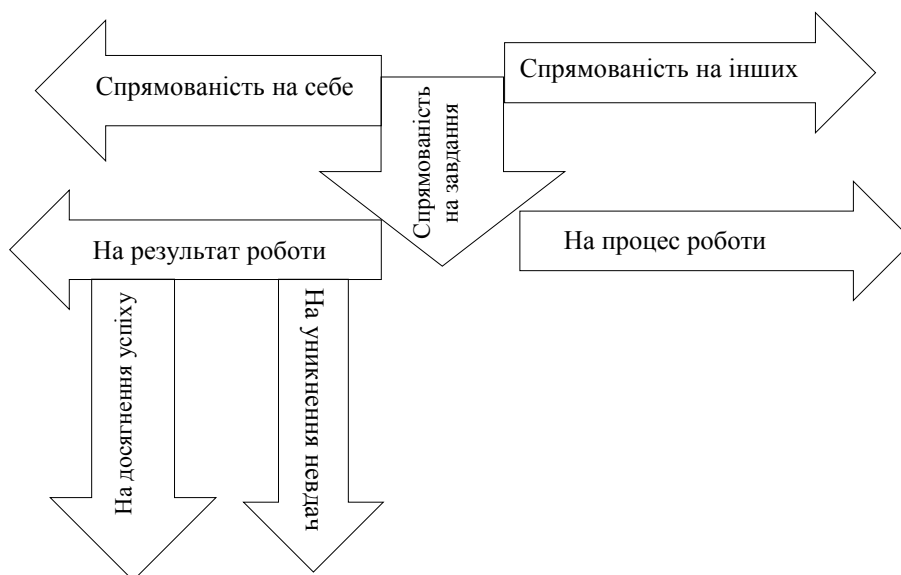


Рис.3. Вектори мотивації до роботи

Спрямованість як характеристика діяльності людини вказує на те, до чого прагне людина, здійснюючи певні дії. Працівник може виконувати свою роботу тому, що вона його задовольняє (морально чи матеріально), а може робити це тому, що його робота допомагає освітній установі досягти її цілей. Для управління інноваційною діяльністю директору важливо знати спрямованість персоналу і за допомогою мотивації орієнтувати цю діяльність в інтересах фірми.

Спонування окремої людини чи колективу виявляється в мотиваційній поведінці, тобто в поведінці, яка спрямована на реалізацію усвідомлених мотивів. Мотив виступає як причина поставлення тих чи інших цілей. Мотиваційна поведінка означає не тільки інноваційну діяльність, а й характер поведінки співробітника в колективі, ставлення до колег, керівництва, до навколишнього середовища.

Інтенсивність актуальної (що діє «тут і тепер») мотивації залежить від сили мотиву й інтенсивності ситуативних детермінант мотивації. Наприклад, мотивація інноваційної діяльності педагогів зумовлена не тільки інтенсивністю

особистих мотивів, а й вимогами навчального закладу, керівництва, батьків та іншими ситуативними чинниками в конкретний проміжок часу.

Таким чином, **мотивація – це сукупність усіх чинників, які спонукають людину до активної діяльності та приводять до успіху.**

Залежно від того, які завдання ставить і вирішує мотиваційне управління, а саме: до чого спонукати і як спонукати, розрізняють два основні типи мотивування.

Сутність першого типу полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу на особистість викликають до дії певні мотиви, які спонукають індивіда до бажаних дій, що приводять до очікуваного результату. Використовуючи такий тип мотивації, директору необхідно добре знати те, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій, і те, як викликати ці мотиви. Цей тип мотивації нагадує варіант торговельної угоди: «Я даю тобі, що ти хочеш, а ти даєш мені, що хочу я». Якщо у двох сторін не знайдеться точки взаємодії, то і процес мотивації не може відбутися.

Другий тип мотивації націлений на

формування певного вектора мотивації людини. У цьому разі директор (мотиватор) зосереджує увагу на тому, щоб розвинути і підсилити бажані для суб'єкта мотиви дій і, навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню досягнення цілей організації. Цей тип мотивації має характер виховної, освітньої роботи і не пов'язаний з конкретними діями чи результатами, які очікують одержати від працівника у вигляді підсумку його діяльності. Цей тип мотивування для свого здійснення потребує значно більших зусиль, знань і здібностей директора. Проте і результати цього типу мотивації перевершують результати попереднього.

Для більшості керівників важливо, щоб їх підлеглі були зорієнтовані на завдання і результат. Проте не слід забувати, що люди – головний ресурс навчального закладу, і керівник ХХІ століття має поєднувати спрямованість і на завдання, і на людей. У сучасній практиці управління використовуються обидва типи мотивації.

Слід підкреслити, що індивід у процесі спільної діяльності тісно зв'язаний зі своїми колегами. Тому нерідко особисті мотиви, бажання, інтереси підпорядковуються інтересам навчального закладу, який, у свою чергу, створює умови (шляхом організації й управління) для розвитку творчості індивіда, знову-таки в інтересах навчального закладу.

Виходячи з сучасних теорій, що розглядають освітню установу як самонавчальну систему [2, с. 46], завданням інноваційного директора є:

- ✓ об'єднати творчі зусилля незалежно мислячих, висококваліфікованих спеціалістів навколо головної мети – інноваційної діяльності як чинника розвитку знань, престижу і конкурентоспроможності навчального закладу;

- ✓ створювати умови (мотивувати) для накопичення інтелектуального капіталу шляхом набуття нових знань і досвіду, обміну інформацією у сфері інновацій, створення на цій основі конкурентних переваг навчального закладу;

- ✓ використовувати енергії різних спонукань і бажань педагогів для реалізації цілей фірми, регулювати мотивацію шляхом побудови картин майбутнього.

Для того щоб емоція, бажання могли набути яскравості, необхідно тільки, щоб предмет бажань зробився зовсім виразним для розуму, так, щоб усі його приємні, спокусливі або просто корисні вади виявились у свідомості рельєфно і яскраво.

Стимулювання (стимул) – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимул (лат. stimulus – букв. загострена палиця, якою підганяли тварин) виконує роль важеля впливу або носія «роздратування», що викликає

дію певних мотивів [3]. Стимулом можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей та багато іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за її дії або за те, що вона бажала б одержати в результаті певних дій.

Реакція на конкретні стимули у різних людей неоднакова. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо на них не реагують люди.

Механізм використання усіляких стимулів з метою мотивації персоналу називається процесом стимулювання [3].

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації. Суть цієї відмінності полягає в тому, що під час стимулюючого процесу використовуються різноманітні засоби й методи, які впливають на поведінку і ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи до дії позитивні його функціональні та якісні властивості.

Люди, що мають справу з розробкою і впровадженням нової техніки та продукції, відрізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, підвищене почуття власної гідності, самостійність і незалежність. Виходячи з цього, стимулювання інноваційної праці має свої специфічні особливості, а саме: використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня; надання процесу стимулювання в інноваційній сфері постійного характеру, а не одиначної тимчасової кампанії.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, в якій мірі безпосередні учасники – педагоги, зайняті в інноваційному процесі, – зацікавлені у швидкому й ефективному впровадженні результатів експериментальної роботи в навчально-виховний процес. Тут визначну роль відіграють методи й форми стимулювання їх праці з боку адміністрації. Слід зазначити, що завдання стимулювання науково-дослідної роботи досить складне через його специфіку. Виникає необхідність підвищувати активність педагогів в пошуку нових знань, нових ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень і підтримувати атмосферу творчості. З іншого боку, важливим є не сам інноваційний процес, а його результат, який відображається в підвищенні якості освіти.

Таким чином, **в основі сучасного підходу до стимулювання праці в інноваційній сфері лежать такі завдання керівників:**

- ✓ максимально активізувати творчі здібності кожної особистості;

✓ спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних результатів.

Завдання директорів по суті зводиться до того, щоб створити умови, в яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою у стимулюванні використовуються прямі та побічні методи, в основі яких лежать такі **принципи** [2, с. 67]:

- ✓ розкріпачення творчої ініціативи;
- ✓ зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності:
 - забезпечення педагогів необхідними ресурсами;
 - заохочення накопичення нових знань і досвіду;
 - розширення неформального спілкування (наукової комунікації);

- всеосяжна підтримка новаторства керівництвом організації та держави;

- ✓ швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва;
- ✓ заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
- ✓ використання моральних стимулів:
 - нагородження;
 - присудження почесних титулів і звань;
- ✓ поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує неперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії педагогів з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних матеріальних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації, з іншого.

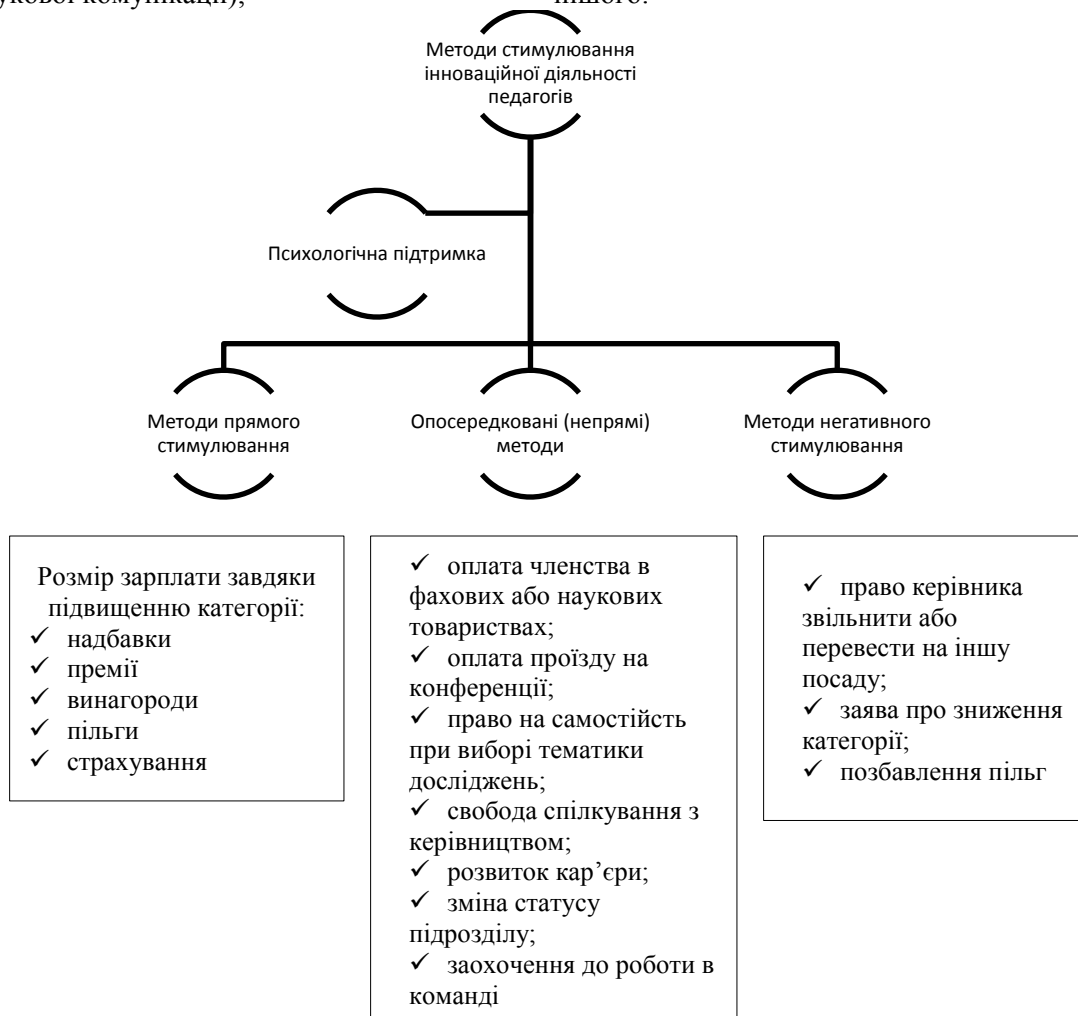


Рис. 4. Методи стимулювання

До прямих методів стимулювання належить, перш за все, розмір заробітної плати. Як відомо,

гроші – це генералізоване підкріплення, оскільки в них символічно й реально представлена

можливість задоволення значної кількості потреб особистості, у тому числі й потреби самореалізації.

Великий стимулюючий вплив на творчу діяльність новаторів відіграє середовище, що забезпечує працівника всіма необхідними ресурсами і необхідними організаційними умовами. До них належать як безпосередні знаряддя праці – сучасна техніка, експериментальні установки, засоби зв'язку, лабораторне обладнання, так і умови праці, що забезпечують задоволення непередбачених потреб, наприклад, звільнення від монотонної, одноманітної допоміжної роботи шляхом передавання її допоміжному персоналу або зручній меблі тощо.

Ще одним важливим моментом у створенні сприятливих умов творчості є організація неформального спілкування (неформальні наукові комунікації під час роботи). Це види спілкування, під час яких відбувається обмін інформацією, що підвищує можливість прискорення результативності інноваційного процесу. Неформальні контакти сприяють вирішенню цілого ряду питань технічного, організаційного, наукового порядку.

Практикою доведено, що колективне мислення позитивно впливає на кожного учасника групи, а саме:

✓ підвищується цілеспрямованість у вирішенні спільних завдань, проблем, над якими група працює;

✓ відбувається подолання «синдрому егоїзму» авторів ідей;

✓ з'являється можливість обдумувати проблеми найбільш різнобічно і разом із тим самокритично;

✓ у результаті обміну думками збагачуються знання і досвід кожного учасника групи;

✓ накопичується новаторський потенціал;

✓ зміцнюються міжособові та функціональні контакти і взаємодія працівників;

✓ народжується почуття змагання і бажання розвивати особисту майстерність та вміння працювати в цільових групах.

Висновки. У педагогічній практиці набули поширення різноманітні форми морального стимулювання і заохочування. Використовуються різні методи визнання результатів творчості, ентузіазму, ініціативи. Це індивідуальні та колективні нагороди, присвоєння почесних звань і титулів, знаків пошани, публічне вручення грамот, сертифікатів, значків, проведення конкурсів і публікацій їх результатів у фахових журналах, газетах, бюлетенях.

Список джерел

1. Бабанский, Ю.К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований / Ю.К. Бабанский. – М.: Педагогика. – 1982. – 156 с.
2. Роббинс, Стивен. Менеджмент / С. Роббинс, М. Коултер. – М.: Вильямс, 2004. – 880 с.
3. Глумачний словник [Текст] – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org>.

КОРОВКА О.А.,

доцент кафедри природничо-наукових дисциплін Донецького облППО,
кандидат фізико-математичних наук, доцент

УДК 371.0 (4 Укр. 55)

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕДАГОГА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ УЧНІВ

Стаття розкриває роль та місце системи життєвих цінностей педагога у становленні особистості учня та шляхи її вдосконалення.

Ключові слова: аксіологічний аспект освіти, ціннісні орієнтації, життєві цінності.

Статья раскрывает роль и место системы жизненных ценностей педагога в становлении личности учащегося и пути её совершенствования.

Ключевые слова: аксиологический аспект образования, ценностная ориентация, жизненные ценности.

The article reveals the role and place of the system of life values of the teacher in the formation of the student's personality and ways of its improvement.

Keywords: axiological aspect of education, values, life values.

Постановка проблеми. З середини 90-х років ХХ ст. українське суспільство перебуває в умовах переходу від однієї соціально-економічної системи до іншої. Цей перехід тісно пов'язаний з переоцінкою усталених норм і пріоритетів, зміною всього способу соціально-економічного

життя в цілому і зміною цінностей і пріоритетів у системі освіти, в тому числі.

Кінцевим результатом сучасного освітнього процесу, як сказано в Державному стандарті базової і повної загальної середньої освіти, затвердженому 23.11.11, має стати людина,