



РОЛЬ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ

У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

УДК 371

У статті розглядаються проблеми реалізації функції мотивації у системі роботи керівника загальноосвітнього навчального закладу. Піднімаються проблеми стимулювання творчості педагогічного колективу. Визначено фактори, які впливають на розвиток освітнього простору школи. Виділено основні стимули, які мотивують вчителя до продуктивної діяльності. Визначено методологічні засади функції мотивації. Розкрито сутність поняття „людинознавча компетентність” менеджера освіти та виявлено особливості такого управління.

Ключові слова: система шкільної освіти, шкільний менеджмент, функція мотивації, творчість учителя, управління розвитком творчого потенціалу учителя, „людинознавча компетентність” менеджера освіти.



**Лідія
ВОЗНІЮК**

Доцент кафедри управління загальноосвітніми навчальними закладами Дніпропетровського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, кандидат педагогічних наук

Постановка проблеми у загальному вигляді. Європейський вибір України та нові соціокультурні умови, які

постали перед українською спільнотою, потребують переосмислення і якості шкільної освіти, і організаційних засад в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами. Відповідно до цього зростає роль керівника навчального закладу як ефективного менеджера та сучасного управлінця. Особливо це стосується змін у системі стимулювання вчителя, який має бути готовий до інновацій-

них системних перетворень, які характеризують сучасну шкільну освіту. Тому реалізація функції мотивації стає однією з ключових у діяльності шкільного менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях вітчизняних учених Л.М. Ващенко [3], Л.І. Даниленко [9], Г.В. Єльникової [5], Л.М. Калініної [6], О.І. Мармази [7], В.В. Химинця [12] проблема реалізації функцій керівника школи є однією із пріоритетних. У їхніх працях систематизовано досвід управління педагогічним колективом на засадах системного, аксіологічного та компетентнісного підходів. Це дає змогу роз-

глядати функцію мотивації як одну з пріоритетних в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Однак більшість учених змістовий аспект цієї функції пов'язують із соціально-психологічними умовами, які стимулюють учителя. Однак особистісний фактор керівника, його вплив на педагогічний персонал ще недостатньо досліджені у педагогічній теорії та практиці.

Мета дослідження: розкрити особливості реалізації функції мотивації у діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу; виділити основні стимули, що спонукають вчителя до ефективної педагогічної праці.

У сучасних умовах розвитку шкільного менеджменту важливе значення набувають мотиваційно-стимулюючі методи управління. Адже теза: „кадри вирішують усе” — була і залишається актуальною, оскільки тільки вмотивований на продуктивну творчу діяльність учитель може забезпечити високу якість навчально-виховного процесу. Тому для керівника загальноосвітнього навчального закладу реалізація такої управлінської функції як „мотивація” є також однією з ключових.

Як же правильно здійснювати функцію мотивації та професійно спрямувати вчителя на творчу самореалізацію?

У теорії соціального управління поняття „мотивація” розглядається як змістовне наповнення мотиваційної сфери особистості і як сукупність внутрішніх спонукань, найбільш важливих і характерних мотивів діяльності та поведінки людини [3,7,9]. Методологічні засади цієї управлінської функції розглядає теорія мотивації. Зокрема, мова йде про три погляди на управління людським ресурсом. Так, теорія „Х”, розглядає людину як особу, що уникає відповідальності, тому її роботу треба постійно перевіряти і контролювати (авторитарний стиль управління). Провідна ідея теорії „Y”, полягає у поглядах на людину як особу, що прагне добре виконувати роботу, якщо вона достатньо задовольняє потреби людини

(демократичний стиль управління). І сучасна теорія „Z”, базується на формуванні спільних етичних цінностей як основи корпоративної культури організації (гуманістичний стиль). Звідси і нове поняття „людинознавча компетентність” менеджера освіти, що полягає у здатності керівника ефективно управляти педагогічним колективом. До суттєвих складових людинознавчої компетентності вчені відносять: ефективне спілкування, мотивацію, здатність створювати команду, навчатися та саморозвиватися, підтримувати творчість та ініціативи, забезпечувати можливість зростання членів педагогічного колективу [13]. У науковий обіг поняття „людинознавча компетентність менеджера освіти” введено російським дослідником В.М. Шепелем [13]. Автор зауважує, якщо термін „компетентність” охоплює наявність знань, досвіду та умінь, які необхідні для професійного виконання посадових повноважень, то поняття „людинознавча компетентність” набагато ширше. Воно більше характеризує теоретико-прикладну підготовку менеджера до використання систематизованих та адаптованих до управлінської діяльності знань. Діапазон користі людинознавчої компетентності, на думку автора, визначається й тим, що завдяки їй можлива повноцінна самореалізація менеджером своїх особистісно-ділових якостей та досягнення найкращих професійних результатів. Відповідно до цього основу людинознавчої компетентності складають уміння працювати з людьми, добре розбиратися у формальних і неформальних відносинах, створювати позитивний морально-психологічний клімат, поважати людську особистість.

Уміння створювати команду також сприяє розвитку лідерства. Серед важливих факторів створення команди виділяють: наявність у претендентів стійких життєвих принципів, орієнтації на успіх, позитивного мислення, здатності відшукувати односторонні. На нашу думку, у роботі з педагогічним колективом слід також дотримуватися відомих правил: зрозумій вчителя, до-

вірай вчителю, підтримай вчителя. А для цього необхідно знати, що з людиною відбувається; знати її потенційні можливості; знати, що людину цікавить у роботі: чи тільки оплата за години, чи й відповідальність за результати педагогічної праці. На перший погляд такий підхід здається досить складним, адже, хто постійно буде відслідковувати мотиваційний характер педагогічної діяльності, але сучасні теорії мотивації та лідерства якраз і будуються на засадах глибокого знання мотивації до здійснення професійної діяльності.

Російський дослідник теорії внутрішкільного управління О.М. Моїсеев визначає мотивацію як систему конкретних мотивів, які спонукають людину, наприклад учня чи вчителя, до здійснення конкретних дій у тій чи іншій ситуації. Якщо розглядати мотивацію як вид управлінської діяльності, то мова йде про цілеспрямовані стимулюючі та мотивуючі дії суб'єктів внутрішкільного управління, які спрямовано на формування та розвиток бажаної мотивації трудової поведінки персоналу школи та навчальної мотивації школярів. Успішність дій керівника щодо реалізації функції мотивації, на думку вченого, визначається його здатністю впливати у необхідному напрямку на внутрішні мотиви діяльності та поведінки суб'єктів навчально-виховного процесу. Отже, мова йде про ефективність методів стимулювання педагогічного персоналу.

На думку вчених, для успішної реалізації функції мотивації необхідно враховувати фактори, які складають основу розвитку педагогічного персоналу. Серед них:

- Інноваційне спрямування розвитку освітнього середовища школи.
- Сприятливі комунікації.
- Ефективна система стимулів.
- Людинознавча компетентність менеджера освіти.
- Розширення об'єктів внутрішкільного управління, які спрямовані на стимулювання вчителів (управління професійним розвитком педагога; управління рефлексивною діяльністю вчителів, управління

комунікативними зв'язками в колективі, управління інноваційними процесами тощо).

На посилення ролі функцій мотивації та стимулювання в сучасній школі звертає увагу О. І. Мармаза [7]. Дослідник вважає, що надання внутрішкільному менеджменту координаційного та мотиваційного характеру стає основою для посилення його розвивальних можливостей, а докорінна зміна функціонального складу, формує „нову філософію школи”, що полягає у зміні поглядів на свою роль та місце у процесі управління. Отже, керівник має бути „соціальним архітектором”, який об'єднує волю окремих вчителів в єдину педагогічну волю колективу. Цю думку підтримують і вітчизняні вчені, які виділяють функцію мотивації як одну з провідних у системі внутрішкільного управління [5].

Що ж спонукає вчителя до продуктивної педагогічної діяльності? Вивчення цього питання теоретиками і практиками свідчить, що насамперед — це задоволення потреб у особистісному та професійному зростанні, причетність до прийняття важливих управлінських рішень, збільшення можливості вибору форм та методів навчання.

Отже, можна виділити основні стимули, що мотивують вчителя на продуктивну діяльність:

- забезпечення сприятливих комфортних умов для здійснення педагогічної діяльності як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому;
- створення ситуації успіху, підтримка ініціатив учителя;
- запровадження ефективної системи випереджального навчання педагогічних працівників;
- оптимізація процесів самоосвіти (автодидактики) вчителя.

Сюди ж можна віднести розширення сфери контактів між учасниками педагогічного процесу, удосконалення системи внутрішкільної науково-методичної роботи та залучення вчителя до науково-дослідної, пошукової діяльності.

Аналіз наукових джерел переконує, що важливу роль у стимулю-

ванні вчителя до творчої педагогічної діяльності відіграє внутрішкільна методична робота. Це багатофункціональний напрям забезпечуючої системи навчального закладу, що пов'язаний з вирішенням завдань кадрового, концептуального, програмно-методичного забезпечення життєдіяльності школи та освітнього процесу. Внутрішкільну методичну роботу визначають і як цілісну, засновану на досягненнях сучасної науки та інноваційного педагогічного досвіду та на конкретному аналізі навчально-виховного процесу; систему взаємопов'язаних заходів, дій, що спрямовані на всебічне підвищення кваліфікації та професійної компетентності педагогічних працівників [10]. Дієвими формами такої діяльності є педагогічні дискусії, наприклад: „Який учитель потрібен сучасній школі?“, „Які зміни необхідно здійснити у школі, щоб підвищити ефективність навчально-виховного процесу?“ тощо. Отже, цілеспрямованість такої діяльності також є одним зі стимулів результативності педагогічної діяльності.

Зазначимо, що основними показниками рівня реалізації функції мотивації є рівень професійного зростання вчителя, його самодостатність, творча активність, участь у шкільному житті.

Суттєве значення у розвитку мотивації вчителя до творчої діяльності, на думку багатьох учених, має оцінка його роботи. Із цієї точки зору слід зауважити, що оцінка стимулюватиме вчителя, якщо вона достатньо аргументована, тактовна і виноситься з урахуванням можливостей кожного педагога. При цьому необхідно наголосити, що така оцінка не повинна носити тільки суб'єктивний характер, а має враховувати думки й інших суб'єктів внутрішкільного управління. Така практика, на думку вчених, стимулює діяльність учителя, заохочує його до творчої праці, сприяє згуртуванню колективу. Окрім того, одним із потужних стимуляторів у системі внутрішкільного контролю є збільшення питомої ваги самоконтролю та самооцінки вчителя. До основних технологій в оцінці діяльності вчи-

теля в сучасній школі відносять: атестацію, творчий звіт (як варіант — захист творчих проєктів), апробацію, співбесіду, спостереження, експертну оцінку, громадський контроль.

Звертаємо увагу на рекомендації сучасної педагогічної науки щодо оцінки діяльності вчителя:

- Оцінюється діяльність в цілому без упередження та завищення вимог (реалізація освітніх стандартів, кваліфікаційні рівні, функціональна ефективність педагогічного персоналу). Запорукою успіху у цьому контексті є відмова від стійких авторитарних суджень.
- Звертається увага не тільки на мінімальні, а й на максимальні результати в діяльності вчителя.
- Не зосереджуватися тільки на окремих випадках в оцінці діяльності вчителя (якщо вони не пов'язані з професійною етикою).
- Оцінювати роботу відповідно до цілей шкільної організації.

В умовах, коли сучасна школа переживає складний період трансформації змісту освіти, дуже слушними не тільки для керівників шкіл, а й для усіх освітян, стануть думки відомого гуманіста ХХ століття Василя Сухомлинського та його послідовника гуманіста ХХІ століття Шалви Амонашвілі про роль педагогічної професії та завдання керівника школи щодо розвитку вчителя:

Ви — директор школи, ви — не тільки вчитель учителів і головний вихователь, а й, образно кажучи, диригент того незвичайного оркестру, який грає на найтонших інструментах — людських душах. Ваше завдання — уміти слухати і чути кожного музиканта — вчителя, вихователя, класного керівника. Бачити і чути серцем, що залишає в душах своїх вихованців кожний педагог (В. О. Сухомлинський).

Від самого учителя залежить створення власної особистості, тому що він Учитель (Ш. Амонашвілі).

Учитель реформує школу, він же її і деформує... оновлюється вчитель — значить, оновлюється і школа (Ш. Амонашвілі).

Висновки. Виходячи із вищезазначеного, можна зробити висновок, що реалізація функції мотивації є важливим показником ефективності внутрішнього управління. Адже позитивні зміни у сучасній школі можливі лише за наявності компетентного керівника, який добре розуміє, що оновлення шкільної освіти потребує перш за все готовності вчителя до таких змін.

Перспективи подальших наукових досліджень. Роль керівника навчального закладу в оновленні сучасної шкільної освіти становить одну з ключових проблем в реформуванні

загальної середньої освіти. Тому пошук шляхів оптимізації управлінської праці, запровадження нових підходів до керівництва школою є важливим для сучасної педагогічної науки. На нашу думку, досить ефективним буде дослідження взаємовпливу теорії соціального управління з педагогічними теоріями, актуальними будуть дослідження теорії лідерства в сучасній шкільній освіті.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амонашвили Ш. А. МЫСЛИ. – Днепропетровск: ЗАО „Радегаст–Сервис”. Издательский дом „Андрей” 2008. – 208 с.
2. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті [Електронний ресурс] / І.Д. Бех. Режим доступу: <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>. – Назва з екрану.
3. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : Монографія. – Київ : Видавниче об'єднання „Тираж”, 2005. – 380 с. – ISBN 966-7766-34-9.
4. Голова Н.І. Розвиток творчості педагогів в умовах модернізації освіти. – Режим доступу до документа: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpkhst/2011_3/11gnizo.pdf
5. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність. – Київ : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
6. Калініна Л.М. Професіограма українського директора школи: моделювання управлінської діяльності директора школи / Л.М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 13–15.
7. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. – Харків : Видав. Гр. „Основа”, 2005. – 176 с.
8. Максимюк С.П. Учителі як творці педагогічного процесу. / С.П. Максимюк – Режим доступу до документа: http://pidruchniki.ws/12090613/pedagogika/uchitel_tvorets_pedagogichnogo_protseu
9. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посібник / за ред. Л.І. Даниленко. – Київ : Міленіум, 2004. – 272 с.
10. Пометун О., Середняк Л., Сушенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. – Тернопіль : Видавництво „Астон”, 2005. – 192 с.
11. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором. / В.О. Сухомлинський. – Київ : Радянська школа, 1988. – 284 с.
12. Химинець В.В. Компетентнісний підхід до професійного розвитку учителя [Електронний ресурс] / В.В.Химинець. – Режим доступу: <http://www.zakipiro.org.ua/233-2010-08-25-07-10-49/>. – Назва з екрану.
13. Шепель В.М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. / В.М. Шепель. – Москва : Народное образование, 1999. – 432 с.
14. Ягупов В.В. Педагогіка – Педагогічна творчість. – Режим доступу до документа: http://eduknigi.com/ped_view.php?id=111



Лидия Вознюк

Роль функции мотивации в деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения

В статье рассматриваются проблемы реализации функции мотивации в системе работы руководителя общеобразовательного учебного заведения. Поднимаются проблемы стимулирования творчества педагогического коллектива. Определены факторы, влияющие на развитие образовательного пространства школы. Выделены основные стимулы, мотивирующие учителя к продуктивной деятельности. Определены методологические основы функции мотивации. Раскрыто сущность понятия „человеческая компетентность” менеджера образования и выявлены особенности такого управления.

Ключевые слова: система школьного образования, школьный менеджмент, функция мотивации, творчество учителя, управление развитием творческого потенциала учителя, „человеческая компетентность” менеджера образования.



Lydia Voznyuk

The role of motivation of business manager in general educational institutions

The article examines the problems of the realization of a function of motivation in the system of activity of manager of a secondary school. The certain factors are influence on the development of educational space of school. The problems of stimulation of creative work, in a pedagogical collective body group are discussed raised. Basic stimuli which motives a teacher to productive activity. Methodological bases of function of motivation. The essence of the notion „human right management” the manager of education and the features of such management are exposed.

Key words: system of school education, education management, function of motivation, problems of education, quality of education, creative of teacher, management development of creative potential of teacher, „human right management” the manager of education.