

Т. Лукіна, д-р наук з державного управління, проф.
ORCID ID 0000-0002-3802-6666
E-mail: tata_lukina@ukr.net
Інститут педагогіки НАПН України, Київ, Україна

РОЛЬ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ОЧІКУВАНЬ ПОЗИТИВНИХ ЗМІН КЕРІВНИКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУР ОЦІНЮВАННЯ: РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

Акцентовано увагу на необхідності врахування дієвості механізму мотивації персоналу освітнього закладу для планування діяльності та оцінювання запланованих цілей розвитку. Подано результати емпіричного дослідження з виявленню відмінностей у баченні керівниками закладів освіти очікуваної вагомості позитивних змін у функціонуванні освітньої установи внаслідок запровадження процедур систематичного оцінювання різних складових освітніх та управлінських процесів.

Ключові слова: мотивація, очікування, оцінювання, внутрішня система забезпечення якості освіти, керівник закладу, опитування, зміни, вплив.

Мотивація як процес спонукання людини до певних дій, стимулювання готовності здійснювати професійне та особистісне зростання, підвищувати кваліфікацію має велике значення не тільки для особистості, а й для закладу, організації у цілому. Мотивація персоналу освітнього закладу виступає своєрідним інструментом управління якістю освіти (Лукіна, 2021a) та освітньої діяльності (Лукіна, 2021b) закладу. Проблеми розвитку професійної мотивації педагогів, удосконалення механізму мотивації персоналу закладу освіти виступають предметом уваги науковців. Зокрема:

- оцінено зв'язок професійного досвіду педагога з його мотивацією до подальшого професійного розвитку/навчання (Наук, Gröschner, Rzejak *et al.*, 2022);
- вивчено відмінності між самооцінкою власного рівня мотивації педагога та оцінкою його мотивації менеджером (Schipor, 2021),

за результатами якого розроблено модель управлінської стратегії з розвитку мотивації викладачів;

- проаналізовано взаємозв'язок між різними аспектами мотивації (самоефективністю викладача та його зацікавленістю) та якістю викладання (Lazarides & Schiefele, 2021);

- досліджено вплив мотивації вчителя на результати навчання (Bardach & Klassen, 2021);

- визначено чинники впливу на мотивацію викладачів та їх дослідницьку ефективність (Boran, 2018), виміряно готовність педагогічних кадрів до запровадження компетентнісного підходу до оцінювання результатів навчальної діяльності здобувачів освіти (Ляшенко, 2014) та інші аспекти.

Дослідження мало на меті виявити відмінності у баченні керівниками закладів освіти очікуваної вагомості позитивного впливу на результати функціонування освітньої установи процедур систематичного оцінювання різних складових освітніх та управлінських процесів. Для цього учасників опитування було поділено на дві групи, відповідно до місця та ролі у структурі внутрішньої системи забезпечення якості освіти, які вони надавали механізму мотивації персоналу закладу освіти: 1 група (56 керівників) – важливий, але недостатньо сформований, найслабкіший елемент цієї системи, 2 група (48 керівників) – не пріоритетний за увагою керівника установи елемент системи забезпечення якості освіти.

Усім учасникам дослідження пропонували оцінити за 10-бальною шкалою (де 10 відповідає найбільшому впливу, найсуттєвішим змінам) очікувану ними вагомість можливих позитивних змін у функціонуванні освітньої установи внаслідок запровадження процедур систематичного внутрішнього оцінювання (самооцінювання) різних складових освітніх та управлінських процесів. Результати опитування опрацьовано за допомогою програми SPSS Statistics і програмного пакету "Аналіз даних" MS Excel. Для виявлення відмінностей між двома групами респондентів використано U-критерій Манна-Уїтні (Milenovic, 2011) та показник Коена – Cohen's d (Cohen, 1988).

Для підтвердження наявності статистично значущих відмінностей між очікуваннями керівниками позитивних змін у діяльності

закладу освіти від запровадження процедур оцінювання різних процесів залежно від їх (керівників) бачення ролі механізму мотивації викладачів у забезпеченні якості має виконуватися умова $U_{\text{емп}} \leq U_{\text{крит}}$, причому $U_{\text{крит}(\alpha=0,05)} = 1091$ та $U_{\text{крит}(\alpha=0,01)} = 986$ (Таблиці функцій, 2009). Асимптотичне значення $p < 0,05$.

Показник Коена дає можливість оцінити силу впливу ефекту (у нашому випадку, ставлення керівника закладу освіти до механізму мотивації персоналу) на визначення вагомості позитивних змін у функціонуванні освітньої установи внаслідок запровадження процедур систематичного внутрішнього оцінювання освітніх та управлінських процесів. Якщо значення Cohen's $d = 0,2$, то ефект впливу слабкий, якщо Cohen's $d = 0,5$ – середній і, нарешті, сильний ефект, що визначає безумовний вплив на відповідь, настає за умови Cohen's $d = 0,8$. Узагальнені результати обчислень даних опитування керівників закладів освіти подано у табл. 1, де M_1 та M_2 – середні арифметичні значення очікувань, а δ_1 та δ_2 – стандартні відхилення середніх арифметичних очікувань керівників першої і другої груп, відповідно.

Із таблиці видно, що статистично значущі відмінності в очікуваннях керівниками закладів освіти змін, залежно від розуміння ними ролі та значення механізму мотивації персоналу, перебувають на рівні $\alpha=0,01$ і підтверджуються для наступних характеристик процесів: (к) безпечність і комфортність умов в освітньому середовищі закладу, (d) раціональність методів управління закладом, (а) ясність, прозорість і чіткість визначення проблеми, яку необхідно розв'язати, (с) адекватність ситуації і проблемі формулювання мети розвитку закладу, (m) власний рівень володіння навичками та діями з управління персоналом закладу, (s) ступінь дієвості й корисності внутрішньої інформації щодо функціонування закладу, освітніх та управлінських процесів, (w) кооперація із бізнес-структурами, (е) рівень свідомості персоналу щодо виконання поставлених завдань, (j) рівень справедливості системи оцінювання здобувачів освіти у закладі, (r) дієвість заходів з виявлення, реагування та запобігання різних видів насильства.

На рівні $\alpha=0,05$ умова $U_{\text{емп}} \leq U_{\text{крит}}$ виконується для таких складових процесів, як (L) якість і раціональність власного стилю управління закладом, (u) відповідність закладу сподіванням

споживачів і суспільства та (h) ступінь вмотивованості викладачів щодо підвищення кваліфікації та їх особистісного розвитку.

Таблиця 1

Порівняння очікувань керівників закладів освіти від запровадження процедур самооцінювання освітніх та управлінських процесів, залежно від їхньої оцінки ролі механізму мотивації персоналу

Характеристика оцінюваного процесу	M_1	M_2	$Ranks_1$	$Ranks_2$	δ_1	δ_2	$U_{\text{емп}}$	p	Cohen's d
a	6,036	7,208	4	7	1,935	1,762	888,0	,003	0.633335
b	7,089	7,500	18	16	2,226	1,857	1235,0	,470	0.200505
c	6,696	7,833	14,5	19,5	2,097	1,894	905,5	,004	0.569046
d	6,429	7,792	11,5	18	2,156	1,383	843,0	,001	0.752532
e	6,429	7,354	11,5	11,5	1,896	1,509	982,5	,016	0.539843
f	7,125	7,292	19	10	2,208	1,774	1333,0	,942	0.083384
g	8,339	8,146	23	22	1,311	1,444	1246,0	,507	0.139946
h	6,357	7,208	8	7	2,408	2,315	1058,0	,059	0.360294
i	6,696	7,208	14,5	7	2,296	2,535	1123,5	,145	0.211705
j	5,500	6,646	3	3	2,389	2,159	976,5	,016	0.503315
k	6,714	8,333	16	23	2,470	1,478	819,5	,000	0.795437
L	6,911	7,833	17	19,5	2,259	1,655	1051,5	,053	0.465618
m	6,071	7,417	5	14,5	2,600	2,152	939,0	,008	0.563997
n	7,839	7,979	22	21	1,627	1,480	1301,5	,776	0.090018
o	6,411	7,042	9,5	4	2,742	2,153	1219,0	,410	0.255968
p	7,786	7,354	21	11,5	1,875	2,149	1194,5	,321	0.214216
q	6,625	7,167	13	5	2,483	2,282	1169,0	,247	0.22729
r	6,268	7,417	7	14,5	2,720	2,491	992,5	,020	0.440565
s	6,089	7,375	6	13	2,474	1,875	994,5	,008	0.585869
t	7,518	7,542	20	17	1,935	1,913	1342,0	,989	0.012474
u	6,411	7,271	9,5	9	2,342	1,921	1077,5	,079	0.401519
v	5,464	6,292	2	2	2,723	2,939	1122,5	,145	0.292264
w	4,946	6,271	1	1	2,700	2,664	963,5	,012	0.494023

Дослідження підтвердило припущення про те, що розуміння керівниками закладів освіти важливості ролі та місця у структурі внутрішньої системи забезпечення якості освіти механізму мотивації працівників як невід'ємної умови досягнення успіху в реалізації поставлених цілей розвитку закладу освіти суттєво впливає на формування пріоритетів та оцінку освітніми менеджерами вагомості очікуваних змін. Ті керівники освітніх установ, що усвідомлюють недостатній рівень сформованості мотиваційного механізму як надзвичайно важливого елементу внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі (група 1), цілком логічно очікують значно меншого ефекту від запровадження процедур систематичного оцінювання різноманітних освітніх та управлінських процесів. Недооцінювання керівниками групи 2 необхідності посилення дієвості механізму мотивації персоналу задля успішного розвитку закладу освіти призводить до формування завищених сподівань щодо можливого позитивного впливу оцінних процедур на результативність функціонування закладу освіти та управління ним.

Список використаних джерел

1. Лукіна, Т. О. (2021). Якість освіти. Кремень В. Г. (Ред.). *Енциклопедія освіти*. Київ: Юріном Інтер, 1120–1121. Взято з <https://lib.iitta.gov.ua/729171/1/Якість%20освіти.pdf>
2. Лукіна, Т. О. (2021). Якість освітньої діяльності. Кремень В. Г. (ред.) *Енциклопедія освіти*. Київ: Юріном Інтер, 1121–1122. Взято з <https://lib.iitta.gov.ua/729173/1/Якість%20освітньої%20діяльності.pdf>
3. Hauk, D., Gröschner, A., Rzejak, D. und and. Wie hängt die Berufserfahrung mit der Bereitschaft zur Teilnahme an Fortbildungen zusammen? Eine empirische Analyse zur generellen Fortbildungsmotivation von Lehrpersonen. *Z Erziehungswiss* (2022). Genommen von <https://doi.org/10.1007/s11618-022-01080-5>
4. Schipor, M.-D. (2021). Professional Motivation - a Teacher-Manager Side by Side Perspective. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1Sup1), 336-348. Retrieved from <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/399>
5. Lazarides, R., Schiefele, U. (2021). The relative strength of relations between different facets of teacher motivation and core dimensions of teaching quality in mathematics – A multilevel analysis. *Learning and*

Instruction. 76, 101–489. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2021.101489>

6. Bardach, L., Klassen Robert, M. (2021). Teacher motivation and student outcomes: Searching for the signal. *Educational Psychologist*. 56, 4, 283–297. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.1991799>

7. Boran, G. S. (2018). Effect of Research Engagement on EFL Teachers' Motivation for and Efficacy in Teacher-Research. *EĞİTİM VE BİLİM*, 43, 195, 193–221. DOI 10.15390/EB.2018.7499

8. Ляшенко, О. І. (2014). *Тестові технології оцінювання ключових і предметних компетентностей учнів основної і старшої школи*: [монографія]. Жук, Ю. О. (Ред.). Київ: Педагогічна думка. Взято з <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/MONOHRAFIYA.pdf>

9. Milenovic, Z. M. (2011). Application of Mann-Whitney u test in research of professional training of primary school teachers. *Metodički obzori*, 6(1), 73–79. Retrieved from <https://hreak.srce.hr/file/106020>

10. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

11. Таблиці функцій та критичних точок розподілів. Розділи: Теорія ймовірностей. Математична статистика. Математичні методи в психології. (2009). Харків: УЦЗУ.