

**Кравчинська Тетяна Сергіївна, аспірант
кафедри менеджменту освіти, економіки
та маркетингу ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти» НАПН України**

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті висвітлено сутність основних підходів до управління мотивації професійної діяльності педагогічних працівників. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід теоретико-методологічних засад мотивації трудової діяльності. Досліджено проблеми управління освітніми організаціями в працях вітчизняних дослідників. Визначено основну класифікацію загальних функцій управління освітніми організаціями. Розглянуто теоретичні підходи практики управління та мотивацію професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів через призму аналізу функцій управління. Виокремлено особливості управління мотивацією професійної діяльності за певними критеріями які виражені через сукупність певних показників. Обґрунтовано авторський підхід до характеристики основних стилів управління мотивацією професійної діяльності. Запропоновано моніторинг мотивації професійної діяльності педагогів, який сприятиме визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на професійну діяльність педагогічних працівників.

Ключові слова: функції управління, управління мотивацією, освітній менеджмент, мотивація професійної діяльності, моніторинг мотивації.

Кравчинская Татьяна Сергеевна

МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье освещены сущность основных подходов к управлению мотивации профессиональной деятельности педагогических работников. Проанализирован зарубежный и отечественный опыт теоретико-методологических основ мотивации трудовой деятельности. Исследованы проблемы управления образовательными организациями в трудах отечественных исследователей. Определена основная классификация общих функций управления образовательными организациями. Рассмотрены теоретические подходы практики управления и мотивацию профессиональной деятельности педагогических работников учебных заведений через призму анализа функций управления. Выделены особенности управления мотивацией профессиональной деятельности по определенным критериям выраженные через совокупность определенных показателей. Обоснован авторский подход к характеристике основных стилей управления мотивацией профессиональной деятельности. Предложено мониторинг мотивации профессиональной деятельности педагогов, который будет способствовать определению наиболее действенных в данный период рычагов и стимулов воздействия на профессиональную деятельность педагогических работников.

Ключевые слова: функции управления, управление мотивацией, образовательный менеджмент, мотивация профессиональной деятельности, мониторинг мотивации.

Kravchinska Tetyana Serhiivna

MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF PEDAGOGICAL WORKERS AS MANAGEMENT FUNCTION

Resume. Essence of the basic approaches is reflected to the management of motivation of professional activity of pedagogical workers in the article. Foreign

and domestic experience of theoretic-methodological principles of motivation of labour activity is analyzed. The problems of management educational organizations in domestic researchers' labours have been investigated. The basic classification of public functions of management educational organizations is determined. Approaches of development of theory and practice of management and motivation of professional activity of pedagogical workers of educational establishments are considered through the prism of analysis of management functions. The features of management motivation of professional activity are selected according to certain criteria which are expressed through the aggregate of certain indexes. The author approach to the description of basic styles of management motivation of professional activity is grounded. We offer the motivational monitoring which will be instrumental in determination of the most effective, in this period, levers and stimuli of influence on professional activity of pedagogical workers.

Keywords: *functions of management, management motivation, educational management, motivation of professional activity, motivational monitoring.*

Постановка проблеми

Процеси демократизації українського суспільства потребують нових механізмів управління освітньою системою. На сучасному етапі реформування освіти все гостріше відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих управлінців, спроможних ефективно реалізовувати реформи освіти, значно підвищується роль менеджменту людських ресурсів в освітній сфері. Адже нові кадри потребують і нових підходів до їхнього управління.

В умовах зростаючої сьогодні конкуренції, в яких перебувають всі освітні організації, актуалізована проблема якості професійної діяльності їх педагогів. Практика управлінської діяльності доводить, що професійні вміння педагога тільки тоді принесуть закладу бажаний результат, коли сам

педагог буде зацікавлений у результаті і коли цей результат задовольнятиме його потреби.

У цьому контексті питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників набуває особливого значення, оскільки наявність кваліфікованих і вмотивованих педагогічних працівників в закладах освіти є однією із найважливіших чинників, які забезпечують якість освіти. Вагомим важелем та рушійною силою, що ґрунтується на задоволенні потреб працівника і примушує його діяти з максимальною віддачею для досягнення особистих та організаційних цілей – є мотивація.

Питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в законодавчих та стратегічних державних документах, зокрема в Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова редакція)», «Про загальну середню освіту», в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті, у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») та ін.

Особливої актуальності проблема підвищення ефективності професійної діяльності педагогічних працівників за допомогою дієвої мотиваційної системи набуває в системі освіти як найбільш діючого механізму в підвищенні трудової активності педагогів.

Враховуючи зазначене вище, проблема вивчення мотивації професійної діяльності педагогів як чинника управління та підвищення їх професійної діяльності є актуальною та вимагає подальшого дослідження та методів практичного вирішення.

Саме тому *метою* дослідження є аналіз теоретичних підходів практики управління та мотивації професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів через призму аналізу функцій управління.

Завдання дослідження полягає у 1) визначені на основі праць зарубіжних та вітчизняних дослідників основної класифікації загальних

функцій управління освітніми організаціями; 2) обґрунтування дієвості моніторингу мотивації професійної діяльності як визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на професійну діяльність педагогічних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей закладу.

Аналіз останніх досліджень із цієї проблеми. Дослідженням проблеми управління освітніми організаціями присвячені праці вітчизняних дослідників, а саме: Л. Калініної, В. Олійника, В. Лазарева, В. Маслова, О. Новікова, Д. Новікова, В. Пікельної, М. Поташніка, Є. Хрикова, Р. Шакурова та інших. При розгляді процесу управління, аналізу функцій управління присвячено багато уваги науковцями В. Афанасьєвим, В. Бондар, Л. Ващенко, О. Галус, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Н. Коломінський, Г. Кунц, С. Одонел, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О. Удод, Є. Хриков, А. Файоль. Саме теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності висвітлено у наукових працях Ф. Тейлора, А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Мак-Грегора, Д. МакКлелланда, Д. Марковича, Р. Лайкерта, Г. Уайта, М. Туган-Барановського, В. Асєєва, Г. Дмитренка, Д. Кікнадзе, Г. Щокіна, В. Ядова та ін.

Водночас проблема управління мотивацією педагогічних працівників у рідчисті управління освітою, попри всю її актуальність, не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу

У науковій літературі під управлінням розуміють функцію різних організованих систем (технічних, біологічних, соціальних), що забезпечують збереження їх структури, підтримку певного стану або переведення в інший стан у відповідності до об'єктивних закономірностей існування даної системи, реалізацію програми або свідомо поставленої мети. Управління здійснюється шляхом впливу однієї підсистеми (тієї, що управляє) на іншу (ту, яка управляється), на процеси, що в ній відбуваються за допомогою

інформаційних сигналів або управлінських дій^{10, 12}. Таким чином, управління – це цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки.

Вчений В. Маслов зазначає, що управління навчальними закладами повинно здійснюватися згідно з логічною послідовністю етапів, які ведуть до досягнення мети. Кожен з етапів має своє призначення, завдання, форми і методи реалізації, тобто виконує конкретні функції, які разом складають певний цикл. Ці логічно побудовані етапи діяльності складають процес управління і називаються «функціями процесу управління»⁷.

Окрім функцій, які відповідають стадіям управлінського циклу, вченими виділяються і інші функції управління. Так Г. Єльнікова зазначає, що доцільно виокремлювати загальні функції управління, які охоплюють весь одиничний цикл управління, та специфічні (часткові, цільові) функції¹¹.

Вчені В. Пікельна та О. Удод розглядають функції управління як особливий вид управлінської діяльності, який передбачає певний розподіл діяльності та спеціалізацію у сфері управління. Зміст управління розкривається на основі виконання певних функцій управління. Функції управління в організаційно-технічному плані поділяють за двома ознаками: а) за належністю до сфери діяльності виділяють спеціальні (конкретні) функції управління (посадові обов'язки); б) за стадіями (етапами) управління виділяють загальні (основні або технологічні) функції управління¹¹. Таким чином, автори пов'язують функції управління не лише з етапами управління, а і з виконанням працівниками своїх посадових обов'язків.

Є. Хриков зазначає, що функції управління пов'язані з завданнями розвитку навчального закладу, а функції керівника пов'язані як із завданнями

⁷ Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль, Астон. – 2007. – 150 с.

¹⁰ Пальчевський С. С. Педагогіка : навч. посіб. / С. С. Пальчевський – К. : Каравела, 2007. – 576 с.

¹¹ Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна, О. А. Удод. – Д. : Альфа, 1998. – 284 с.

¹² Социальное управление : словарь / [ред. В. И. Добренькова]. – М. : МГУ, 1994. – 208 с.

розвитку, так і з поточними завданнями. Функції управління є фундаментальними, незмінними видами управлінської діяльності, які відображають загальну логіку управління. Функції керівника навчального закладу пов'язані з поточною ситуацією, особливостями навчального закладу, особливостями освітньої парадигми³.

На думку О. Галуса, найбільш повно відображають основні етапи управління наступні функції управління: а) планування (проектування, моделювання); б) прогнозування; в) мотивація суб'єктів і об'єктів управління; г) організація; д) контроль (оцінювання і корекція); е) впровадження результатів управління³.

Вченою Н. Клокар запропоновано наступні управлінські функції: інформаційно-аналітична, прогностично-планова, організаційно-виконавська, мотиваційна, контролю й аудиту, регуляційно-корекційна.

Слід зазначити, що спільної точки зору серед дослідників управління, зокрема, і управління освітою, щодо переліку та змісту функцій управління на сьогодні не має.

Класики менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виходять із чотирьох функцій управління: планування, мотивація, організація і контроль. При цьому під мотивацією вони розуміють процес спонукання себе та інших до діяльності щодо досягнення особистих цілей та цілей організації⁸. *Планування* – передбачає рішення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей. *Організація* – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість працівникам ефективно працювати разом для досягнення цілей організації. *Мотивація* – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення

³ Галус О. М. Педагогічне управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти : дис. доктора пед. наук : 13.00.06 / Олександр Мар'янович Галус. – Київ. ДВНЗ УМО АПН України. – К., 2008. – 407 с.

⁸ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

особистих цілей та цілей організації. *Контроль* – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Ці чотири первинні функції об'єднані між собою процесами ухвалення рішень і комунікації. Для функцій управління необхідно постійний обмін інформацією для прийняття правильних управлінських рішень, які будуть зрозумілими для кожного співробітника⁸. Такий підхід до визначення функціонального складу менеджменту прийнятий серед фахівців усіх сфер діяльності. Мотивація як функція управління виступає процесом створення у працівників організації спонукання до дій для досягнення цілей організації відповідно до делегованих ними обов'язками та згідно з плануванням діяльності організації.

Розглянемо мотивацію професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів через призму аналізу функцій управління. Продуктивним у плані систематизації різноманітних функцій управління є, на нашу думку, підхід американських учених М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі. Цей підхід полягає в об'єднанні найбільш суттєвих управлінських функцій у невелику кількість функцій, які сьогодні реалізуються практично в усіх організаціях, у тому числі й освітніх. До них належать чотири первинні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль^{2, 8}.

До процесів першого (безпосередньо управлінського) рівня аналізу належать планування, організація та контроль діяльності установ освіти. Здебільшого їх досліджує теорія управління. Другий (власне психологічний) рівень аналізу внутрішньої структури управління належать прийняття управлінського рішення, організація комунікації, здійснення впливів на працівників (керівництво). Процеси другого рівня, без яких фактично

² Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Гардарики, 1998. – 296 с.

⁸ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

неможливе здійснення планування, організації та контролю діяльності установ освіти, досліджує психологія управління².

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети освітньої установи залежить від злагодженості роботи її працівників. Кожний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створює у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримує зацікавленість у праці, ініціює переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули досягнути цілі організації добровільно і творчо. Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це ж стосується і конкретного керівника: чим зумовлений вибір його тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, домінування стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Отже, можна стверджувати, що ніщо в управлінні не відбувається невмотивовано. Як функція процесу управління взагалі та управління персоналом зокрема, мотивація виступає у якості об'єкту управління. Мотивація професійної діяльності, як було зазначено, являє собою свідомий вибір людиною тієї чи іншої поведінки в процесі праці, що обумовлена впливом мотивів і посилюючих їх стимулів. Представляючи трудову мотивацію в єдності взаємодії мотивів і стимулів, вона стає передбачуваним процесом, керуючи яким можна досягти намічених цілей організації.

До нині відомо чотири найважливіші підходи розвитку теорії та практики управління: 1) підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні. Тут управління розглядається з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управліннь, людських взаємовідносин

² Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Гардарики, 1998. – 296 с.

та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів; 2) процесуальний, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій; 3) системний, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища; 4) ситуаційний, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією⁹. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає.

В останні роки сформована нова методологічна основа для здійснення освітнього управління – процесів діяльності управляючої підсистеми, які враховують внутрішні тенденції розвитку підсистеми, що управляється, з метою встановлення такої відповідності між цими підсистемами, яка б забезпечила високу ефективність навчально-виховного процесу в освітньому закладі. Така основа вибудовується на головних положеннях філософії сучасної освіти: 1) принципі субстанціональної єдності та діалогової згоди всіх учасників педагогічного процесу; 2) розгляді суб'єкта та об'єкта управління як поєднання, в якому діяльність першого вибудовується на основі врахування внутрішніх закономірностей розвитку другого; 3) підході до об'єкта управління як нестабільного системного утворення, в управлінні яким необхідно використовувати синергетичну методологію, що дає змогу синтезувати організуюче та стихійне начало у розвитку цього об'єкта.

Таким чином, на зміну філософії «впливу» в управлінні освітою

⁹ Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець– К. Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

приходить філософія співробітництва всіх учасників педагогічного процесу з метою досягнення спільних цілей. А таке управління потребує свого доповнення теорією і практикою педагогічного менеджменту – галузі знань, що акумулює останні досягнення педагогічної та суміжних із нею наук і відповідний практичний досвід, які у своїй сумі спрямовані на об'єкт управління як системне утворення з метою отримання запланованої системної властивості¹⁰.

Відповідно, стає очевидно, що сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання. Менеджмент сьогодення – це теорія, технологія й мистецтво управління, що постійно оновлюється банком новітніх ідей, уявлень, спостережень, практичних рекомендацій, звернення до яких дає можливість свідомо осмислювати та виконувати посадові обов'язки менеджера як професійно підготовленого і функціонально обізнаного управлінця. Сучасними напрямками розвитку науки управління є: глобалізація менеджменту; об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини; гуманізація управління; посилення технократичного аспекту управління. Разом з тим, мотиваційний менеджмент є одним з ефективних типів сучасного управління. Він представляє управління, в якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності особистості. А завдання мотиваційного менеджмента полягає в тому, щоб всі працівники організації здійснювали роботу відповідно до делегованих обов'язків та згідно з планами.

Можна стверджувати, що цілісність освітньої системи, обумовлена наявністю наскрізного цілепокладання, втіленого взаємодією всіх елементів освітньої системи. Механізмом виступає безперервно функціонуючий зворотній зв'язок на всіх етапах управлінського процесу (планування,

¹⁰ Пальчевський С. С. Педагогіка : навч. посіб. / С. С. Пальчевський – К. : Каравела, 2007. – 576 с.

організація, мотивація, контроль). Таким чином, управління освітою потребує створення цілісного мотиваційного механізму управління, в основі якого лежить єдність інтересів усіх учасників навчально-виховного та управлінського процесів. На основі цього механізму нами запропоновано комплексний підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, що передбачає інтеграцію особистих цілей педагогічних працівників та цілей освітньої установи, створення умов для самореалізації у професійній діяльності.

Обґрунтовані наукою основні функції управління освітніми системами можуть бути спроектовані на визначені нами принципові положення управління розвитком мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, що свідчить про певну репрезентативність означених принципових положень: визначення цілей як результату діяльності (планування); забезпечення системності управління на основі зворотного зв'язку (організація виконання, методи моніторингу); відкритість до змін (аналіз результатів та коригування діяльності); єдність процесів управління (взаємодія всіх учасників навчально-виховного процесу).

Особливості управління мотивацією професійної діяльності можуть бути визначені за певними критеріями. Зазначимо при цьому, що критерій являє собою засіб, як необхідний інструмент оцінки, але сам не є оцінкою, і може бути виражений через сукупність певних показників⁴.

До таких критеріїв, по-перше, можна віднести *стиль управління мотивацією професійної діяльності* працівників, який відображає найхарактернішу для керівника систему методів, прийомів, способів мотивування персоналу (забезпечення планування, організації та контролю; прийняття управлінських рішень; здійснення комунікації; врахування його

⁴ Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

мотивації тощо). Він, на нашу думку, характеризується наступними показниками: 1) значущість для керівника реалізації функції управління мотивацією; 2) співпраця керівника з колективом; 3) особливості організації процесу мотивування діяльності у закладі; 4) методи впливу на працівників; 5) створення умов у закладі для професійного розвитку та вдосконалення професійної діяльності педагогів.

По-друге, важливим чинником ефективності управління мотивацією педагогічних працівників є управління власною мотивацією професійної діяльності самого керівника^{1, 4}. *Критерієм* ефективності управління власною мотивацією, на наш погляд, виступає *розвиненість мотивації професійної діяльності самого управлінця*, яка має вираження в таких показниках: 1) *усвідомленість* (розуміння власної мотивації професійної діяльності), 2) *гармонійність* (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації професійної діяльності), 3) *вираженість* (розвиненість всіх груп мотивів професійної діяльності).

Для високого рівня *розвиненості мотивації професійної діяльності самого керівника* є характерними: ґрунтовні та системні знання про сутність мотивації професійної діяльності, усвідомлення особливостей власної мотивації; високий рівень розвитку та гармонійне співвідношення усіх груп мотивів професійної діяльності. Середній рівень розвитку мотивації професійної діяльності управлінця характеризується вибірковою уявленістю про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткову обізнаність про власну мотивацію професійної діяльності; групи мотивів професійної діяльності мають середній рівень розвитку, при переважанні певних груп мотивів по відношенню до інших. Недостатній рівень обізнаності щодо

¹Винославська О. В. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : традиції і сучасність. – К. : Інститут психології, 1993. – Т. 1. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2007. – № 3 – С. 135–141.

⁴ Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

сутності мотивації професійної діяльності характеризується низьким рівнем розвитку мотивації професійної діяльності, всі групи мотивів мають досить низький рівень розвитку, при цьому переважають зовнішні мотиви професійної діяльності.

Керівник, зосереджений на роботі, насамперед піклується про проектування завдань і створення мотиваційної системи винагород з метою стимулювання продуктивності праці. А керівник, зосереджений на людині, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, дає працівникам максимальну свободу й активно залучає їх до участі в прийнятті управлінських рішень. Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями всього колективу. Розвинута система заохочення – висока продуктивність праці. Через організацію праці реалізується ідея гуманізації праці – забезпечення найбільш повного пристосування матеріально-технічної бази закладу до працівника, високий зміст праці, відповідність його кваліфікації працівника, кар'єрний зріст, активна участь працівників у рішенні виробничих проблем.

Успішність управління освітніми закладами значною мірою залежить, від того, наскільки керівниками закладів враховується мотивація професійної діяльності педагогів, яка визначає ефективність діяльності управління закладом. Щоб бути успішною протягом довгого часу, щоб вижити в сучасних умовах і досягти своїх цілей освітня установа повинна бути як ефективною, так і результативною⁸. Таким чином, результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці у закладі, а з іншого – від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають діяльність закладу. Відповідно, ефективність управління – це

⁸ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

сукупна результативність роботи всього трудового колективу закладу освіти та системи заходів які направлені на мотивацію професійної діяльності педагогів⁶. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Продуктивність виражається в кількісних показниках. Чим ефективніша організація, тим вище її продуктивність⁸. Відсутність мотивації професійної діяльності працівників призводить до втрати продуктивності праці. Мотивація – критично важлива рушійна сила, що визначає динаміку показників діяльності організації. Так, ефективність мотивації професійної діяльності педагогічних працівників визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю освітніх послуг. Тому, що успіхи навчального закладу визначають педагогічні працівники.

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови, до яких належать наступні: наявність повної й достовірної інформації про об'єкт управління; уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості працівників; відстеження соціально-економічних наслідків управлінських рішень та вміння їх прогнозувати⁵.

Для керування мотиваційним процесом у закладі освіти потрібно здійснювати *моніторинг мотивації професійної діяльності*. Моніторинг – комплексна система постійного спостереження та систематичного аналізу. Його мета – регулярна оцінка змін, що відбуваються, прогнозування розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу⁵. А отже, моніторинг мотивації професійної діяльності – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності працівників з

⁵Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.

⁶Королев Ю. Б. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова – М. : Колос С, 2007. – 424 с.

⁸Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийнятті кваліфікованих управлінських рішень, які забезпечують розвиток трудового потенціалу. Діяльність керівника має бути спрямована на вивчення потреб працівників, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовій діяльності, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Моніторинг мотивації професійної діяльності має сприяти визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку педагогічних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей закладу. Його реалізація передбачає проведення регулярних опитувань педагогічних працівників і аналіз наявної педагогічної, соціологічної та психологічної інформації⁵.

На нашу думку, впровадження моніторингу мотивації професійної діяльності педагогічних працівників зменшить негативний вплив деструктивних змін в закладі, тому що мотиваційний моніторинг виступає системою зі зворотним зв'язком, який охоплює сукупність стимулів, що формують у працівників закладу мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття організацією конкурентних переваг. Рушійною силою моніторингу мотивації є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для керівника, а обмеженнями, які визначають силу і тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди. Моніторинг мотивації професійної діяльності буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних (соціально-психологічних) важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься у

⁵Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.

режимі саморегуляції. Таким чином, ефективна система мотивації праці педагогічних працівників в закладі освіти повинна включати наступні кроки: дослідження складу і визначення значимості мотивів працівників навчального закладу; розробка системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям кожного працівника; моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності працівників і закладу в цілому; коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для закладу діяльності.

Висновки

За результатами теоретичного аналізу літератури встановлено, що *управління* – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. *Мотивація* – це процес, за допомогою якого керівники роблять так, що працівники працюють більш продуктивно, прагнучи досягти цілей організації. *Управління мотивацією* професійної діяльності – це створення мотивації, підтримання мотивації та утримання її на потрібному, оптимальному рівні. А *професійна мотивація* – це процес створення умов, при яких професійні групи і окремі працівники виконують функціональні обов'язки на необхідному рівні, це система, елементами якої виступають: 1) керівник; 2) педагог; 3) сукупність методів, прийомів і засобів підвищення професійної активності педагогів закладу.

Запропоновано комплексний підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, що передбачає інтеграцію особистих цілей педагогічних працівників та цілей освітньої установи, створення умов для самореалізації у професійній діяльності.

Визначені особливості управління мотивацією професійної діяльності за наступними критеріями: 1) *стиль управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників* (значущість для керівника реалізації

функції управління мотивацією; співпраця керівника з колективом; особливості організації процесу мотивування професійної діяльності у закладі; методи впливу на працівників; створення умов у закладі для професійного розвитку та вдосконалення професійної діяльності педагогів);

2) *управління власною мотивацією професійної діяльності самого керівника* (розвиненість мотивації професійної діяльності самого управлінця: *усвідомленість* (розуміння власної мотивації професійної діяльності); *гармонійність* (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації професійної діяльності); *вираженість* (розвиненість всіх груп мотивів професійної діяльності)).

Мотивація діяльності педагогічних працівників відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом. Оптимізація навчально-виховного процесу у закладі передбачає створення такої мотивації діяльності педагогічних працівників, яка б забезпечила розвиток та результативність діяльності навчального закладу, та досягнення цілей, які є пріоритетними в його діяльності. Мотивація діяльності педагогічних працівників забезпечує процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей навчального закладу. Окрім того, вона забезпечує ефективне виконання прийнятих рішень та запланованих завдань.

Специфіка управління мотивацією діяльності педагогічних працівників полягає в тому, що цей процес має складну структуру. Для ефективного керування мотиваційним процесом керівнику навчального закладу необхідно створити *моніторинг мотивації професійної діяльності*, який сприятиме визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на професійну діяльність педагогічних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей закладу.

Перспективні напрями подальших досліджень

Аналіз особливостей та розвитку мотивації професійної діяльності педагогічних працівників. Розроблення та експериментальне впровадження моделі комплексного підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників.

Список використаної літератури

1. Винославська О. В. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : традиції і сучасність. – К. : Інститут психології, 1993. – Т. 1. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2007. – № 3 – С. 135–141.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Гардарика, 1998. – 296 с.
3. Галус О. М. Педагогічне управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти : дис. доктора пед. наук : 13.00.06 / Олександр Мар'янович Галус. – Київ. ДВНЗ УМО АПН України. – К., 2008. – 407 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
5. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКІОС, 2007. – 268 с.
6. Королев Ю. Б. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
7. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль, Астон. – 2007. – 150 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

9. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець– К. Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
10. Пальчевський С. С. Педагогіка : навч. посіб. / С. С. Пальчевський – К. : Каравела, 2007. – 576 с.
11. Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна, О. А. Удод. – Д. : Альфа, 1998. – 284 с.
12. Социальноеуправление : словарь / [ред. В. И. Добренькова]. – М. : МГУ, 1994. – 208 с.

MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF PEDAGOGICAL WORKERS AS MANAGEMENT FUNCTION

The topic of the work is to reflect the problem in relation to essence of the basic approaches to the management of motivation of professional activity of pedagogical workers. Foreign and domestic experience of theoretical – methodological principles of motivation of labour activity is analysed. Examining motivation of professional activity as a function of management of a person we must understand that exactly motivation gives the direction to achievement of aims and influences on energy which is mobilized for realization of this activity. General point of view among the researchers of management and the management of education in particular according to a list and maintenance of management functions doesn't exist for today. The basic functions of management the educational systems which are grounded by science can be projected on principle positions of management development of motivation of professional activity of pedagogical workers, what testifies to certain representation of the defined principle positions: determination of aims as result of activity (planning); providing the management system on the basis of feedback (organization of implementation, monitoring methods); an openness to the changes (analysis of results and correction of activity); unity of management processes (co-operation of all participants of educational process). Efficiency of motivation of professional activity of pedagogical workers is determined by general end-points, they are high productivity of labour, high efficiency, high quality of educational services. Introduction of the motivational monitoring of activity of pedagogical workers will decrease the negative influence of destructive changes in establishment, because the motivational monitoring is the system with feedback, which overcomes the aggregate of stimuli which form among the workers of establishment motivational conditionals according to the use of innovations as basic mean of receipt by organization of competitive advantages.