

УДК 371

МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Ключевые слова: мотивация деятельности, побудительные силы, стимулирование труда.

Бушуева В.О.

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры педагогики
Пятигорского государственного
лингвистического университета,
докторант кафедры педагогики ПГЛУ,
директор средней школы № 29 г. Пятигорска

Развитие общества на современном этапе его функционирования предъявляет к системе образования все новые требования, которые связаны с совершенствованием учебно-воспитательного процесса. В связи с этим проблема мотивации профессиональной деятельности педагогов может считаться одной из актуальных, так как она определяет в конечном счете эффективность осуществления этого процесса.

Психологической наукой создана фундаментальная база для решения проблемы мотивации деятельности. К настоящему времени выполнены работы, посвященные общим вопросам мотивации, разработке понятийного аппарата проблемы (Б.И. Додонов, А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев, С.Л. Рубинштейн, Д.Н. Узнадзе, Х. Хекхаузен и др.), изучению психологических механизмов мотивации (В.К. Вилюнас, А.Н. Леонтьев и др.), мотивации профессионального поведения (В.Г. Асеев, П.М. Якобсон и др.) и некоторые другие исследования [1, с. 150].

В педагогической литературе последних двух десятилетий все чаще ставится вопрос о мотивации как механизме управления и оценки деятельности человека на рабочем месте (Д.А. Аширов, С.Б. Каверин, Г.С. Михайлова, Ю.К. Орлов, Н.И. Шевандрин и др.) [6, с. 156; 8, с. 140].

Очевидно, что эффективное управление профессиональной деятельностью педагогов немыслимо без мотивации, так как недостаточно определить цели, выработать стратегию и сформулировать планы этой деятельности. Нужно побудить людей к их реализации. Мотивация – это движущая сила, мотор «управленческого цикла».

Анализ психологических источников [3] показывает, что мотив рассматривается учеными в разных смыслах:

- побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта;

- предметно направленная активность определенной силы;
- предмет (материальный, идеальный), побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности;
- осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Нередко мотив понимается и как гипотетический конструкт, используемый для объяснения индивидуальных различий в деятельности, осуществляемой субъектами в идентичных условиях (А.А. Крылов, Х. Хекхаузен).

И все же в подавляющем большинстве работ под понятием «мотив» подразумевается *всякое побуждение* человека к действию. При этом подчеркивается, что потребности и мотивы тесно связаны между собой и взаимодействуют с направленностью личности, т.е. устремленностью ее к определенной цели (А.Г. Асмолов, В.В. Богословский, Б.И. Додонов, К.Е. Игошев, А.Г. Ковалев, А.Н. Леонтьев, Д.Н. Узнадзе и др.).

Таким образом, мотивы – это те побуждения, которые детерминируют постановку человеком определенной цели перед собой. Если иметь в виду трудовую активность, то она всегда связана со значимыми для человека целями.

Выполняя ту или иную работу, личность руководствуется в своей деятельности далеко не одним мотивом, а сложной цепочкой разнообразных и даже разнонаправленных мотивов, которые влияют на ее поведение на рабочем месте. При этом следует подчеркнуть, что каким бы ни был мотив, в своем развитии он проходит несколько стадий: 1) формирование потребностей и первичных мотивов; 2) поисковая активность, связанная с осознанием возможных средств удовлетворения потребностей в данных ситуационных обстоятельствах; 3) выбор тех или иных средств удовлетворения потребностей и формирование намерения достичь определенной цели.

Для «включения» движущих сил, побуждающих людей к целенаправленной деятельности, необходимы соответствующие условия. В самом общем виде эти условия можно подразделить на две группы.

Во-первых, это те условия, которые создаются извне для тех или иных сообществ и отдельных индивидов в результате действия стихийных саморегулирующих сил общества и целенаправленных действий управляющих субъектов его различных уровней.

Во-вторых, это те условия, которые создаются самими сообществами людей и отдельными личностями «для себя», в рамках имеющихся у них возможностей, как сознательными и в этом смысле самоуправляемыми субъектами. Внутренние возможности (т.е. возможности отдельной личности, отдельной группы и отдельного сообщества людей как подсистемы) в порождении побудительных сил всегда ограничены внешними условиями (т.е. возможностями, условиями тех систем, в границах которых они действуют в качестве подсистем).

В реальности побудительные силы рождаются поэтому как «внешние» и «внутренние», как порождение всей совокупности материальных и духовных условий, существующих «извне» и «внутри» личности, группы, сообщества людей. Они рождаются в результате взаимодействия управляющих (т.е. «внешних») условий и управляемых, но в рамках своих возможностей самоуправляемых (т.е. «внутренних») условий.

В процессе педагогической деятельности, как, впрочем, и в любой другой, субъекты этой деятельности обнаруживают разные мотивы и потребности, существенно влияющие на поведение специалистов на рабочем месте. С нашей точки зрения, интерес представляют следующие из них.

Самоуважение. Этот мотив может выражаться как в стремлении к признанию со стороны окружающих в связи с хорошо выполняемой или выпол-

ненной работой, так и в желании быть независимым и свободным в своих действиях. Он может лежать в основе стремления педагога к компетентности или к успеху в профессионально-педагогической деятельности. Данный мотив является основополагающим и в стремлении педагога добиться более престижного положения в трудовом коллективе.

Самореализация. По мнению А. Маслоу [5], врожденное стремление к развитию, присущее каждому человеку, приводит к тому, что он стремится реализовать свои потенциальные возможности. Автор называет эту мотивацию основополагающей, которая может проявиться полностью только у тех, кто достиг определенного уровня самоуважения.

Потребность в одобрении. Это одна из самых значительных потребностей, связанных с культурой педагогического труда. Установлено, что люди, имеющие высокую степень потребности в одобрении, склонны более активно подчиняться общественным и групповым стандартам, учиться быстрее, но при этом испытывают трудности, когда действуют автономно. У них возникает боязнь вызвать неудовольствие или неодобрение начальства.

Потребность в достижении успеха. Многие педагоги отличаются высоким уровнем достижения успехов в профессиональной деятельности, другие, наоборот, удовлетворяются посредственными результатами. Опыт показывает, что сила потребности в достижении зависит от трех факторов: ожидания успеха, ценности получаемых результатов (награды, поощрения), чувства личной ответственности за достижение.

Потребность в немедленной обратной связи. Стремление педагога к достижениям в профессиональной деятельности связано с желанием немедленно получить обратную связь, которая предполагает прежде всего оценку их поведения и результатов труда (со стороны коллег, руководителя образовательного

учреждения, его заместителей). Эта оценка может выражаться либо в приобретении определенного статуса (более высокая должность, присвоение более высокого квалификационного уровня), либо в обеспечении лучших условий труда и отдыха.

Потребность в удовлетворении от завершения работы. Педагоги с высокой потребностью в профессиональных достижениях считают, что выполнение задачи само по себе уже несет удовлетворение. Они не ждут наград, не стремятся обязательно получить материальное поощрение. Если у них есть выбор между простой работой с хорошей оплатой и более трудной с низкой оплатой, они обычно выбирают последнее. Однако почему это происходит, до сих пор научного объяснения не получено.

Мотив принадлежности. Данный мотив играет очень важную роль в поведении человека. В педагогическом коллективе всегда есть специалисты, которые стремятся к участию во всех мероприятиях, касающихся деятельности данного педагогического сообщества, проявляют интерес и максимум усилий к общеколлективным педагогическим результатам, и, наоборот, есть так называемые «одиночки», которые чувствуют себя некомфортно под большой нагрузкой общения и взаимодействия, поэтому они часто воспринимаются как недружелюбные.

Мотив статуса. В обычном понимании статус можно определить как относительное положение, которое человек занимает в группе коллег, в организации, в обществе. Символами статуса личность стремится отразить свое положение в статусной иерархии. Определение статуса педагога зависит от господствующих в данной организации культурных ценностей и социальных ролей, а также от объективности оценок его деятельности.

Мотив привязанности. Любовь к детям, привязанность к ним представляет собой очень сложную форму моти-

ва поведения педагога. Эта сложность связана с тем, что во многих случаях педагог имеет дело с разнохарактерными личностями. Кроме того, его деятельность направлена на организацию деятельности других людей (и не только детей). В общении с этими людьми возникает избирательное отношение к ним в силу самых разных причин (эмоциональная привлекательность, совпадение интересов, личная привязанность к какой-то деятельности и т.п.). В результате может возникать привязанность, которая порождает личностное взаимодействие.

Пассионарность и креативность.

Стремление человека к новому, к изменению привычного, традиционного, «нарушению инерции» принято называть пассионарностью (от лат. *passio* – страсть). Практика показывает, что проявление педагогом творческой, деловой, общественной активности вызывает у него соответствующие эмоциональные состояния – увлеченность, энтузиазм, восторженность и т.п. С пассионарностью нередко связаны такие черты характера педагога, как смелость, воля, настойчивость, целеустремленность.

Потребности, а вслед за ними и мотивы профессиональной деятельности формируются под воздействием внутренних и внешних факторов. В контексте управления мотивами поведения человека на рабочем месте существенное значение имеют внешние побудительные факторы, или стимулы.

В научной литературе не всегда проводится четкое разграничение между стимулами и мотивами. Мы склонны считать стимулами внешние воздействия и не объединять их с внутренними побуждениями личности. В педагогической практике стимулы обеспечивают влияние на личность педагога и результаты его профессионального труда со стороны руководителей учебного заведения.

Мотивы и стимулы составляют основу процесса *мотивации труда*. Понятие

«мотивация» впервые употребил в своей статье «Четыре принципа достаточной причины» А. Шопенгауэр. В отечественной психологической литературе мотивация толкуется по-разному:

- процесс побуждения человека к совершению тех или иных поступков [8];
- процесс, влияющий на направление деятельности и количество энергии, мобилизуемой для выполнения этой деятельности [3];
- процесс побуждения и потребность, побуждающая действовать с определенной целью [7].

Неоднозначно учеными понимается и мотивация труда. В одних случаях она рассматривается как процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. В других – как процесс возникновения, направления и способов осуществления конкретных форм деятельности руководителя, а также как процесс отражения производственных ситуаций, которых руководитель стремится избежать [5].

Однако мотивация – это не только процесс создания стимулов, необходимых работающему человеку для достижения поставленных перед ним целей. В основе мотивации труда лежит также процесс удовлетворения потребностей самого работника. Как отмечает В.К. Виллюнас, «термин мотивация служит родовым понятием для обозначения всей совокупности факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение на уровне психологического отражения побуждений к жизненно необходимым целям, то есть направляющих поведение на удовлетворение потребностей» [1, с. 50]. Поэтому потребности следует рассматривать как причины социального, в том числе служебного и трудового поведения человека, которые не только побуждают к действию, но и влияют на систему его ценностей, убеждений. Реакция человека на актуальную потребность во многом зависит от того, в какой сте-

пени его руководитель способствует или препятствует ее удовлетворению.

В современной практике на уровне менеджмента существует значительное разнообразие подходов к стимулированию и мотивации труда работников. В наиболее передовых организациях и структурах государственного управления специально разрабатываются системы стимулирования, представляющие собой комплексы взаимосвязанных мероприятий.

При всем многообразии подходов и конкретных систем стимулирования, используемых в практике менеджмента, их можно обобщить как современную систему стимулирования и мотивации труда, сложившуюся к началу XXI в. Если все многообразие применяемых подходов, способов и методов систематизировать, то с точки зрения такого системного взгляда можно увидеть, что в разных организациях сегодня применяются в том или ином сочетании отдельные составляющие или блоки составляющих этой системы. В рамках системы стимулирования ученые выделяют следующие формы [2, с. 654]:

- 1) непосредственное материальное стимулирование;
- 2) непосредственное моральное стимулирование;
- 3) организационное стимулирование;
- 4) стимулирование продвижением (карьерой);
- 5) стимулирование организационной культурой;
- 6) стимулирование «участием» (участием в прибылях, управлении и т.д.).

Остановимся подробно на моральном стимулировании, поскольку эта форма играет особую роль в управлении педагогическим коллективом.

Общая тенденция возрастания внимания к этой форме стимулирования на уровне управления свидетельствует о происходящей эволюции структуры потребностей личности в современном обществе, о все большем выдвижении

на первый план социальных потребностей, отнесенных в концепции А. Маслоу к третьему и четвертому уровням. Менеджеры в этом отношении стараются действовать в соответствии с выводами науки, учитывая потребности работников в групповой работе, внимании со стороны коллег и руководителей, общественной оценке их достижений.

Заметим также, что все больший акцент на моральном стимулировании подтверждает неуклонное движение человеческого общества как социальной материи в направлении все большего усложнения его параметров, достижения все более разумных форм коллективного сознания и деятельности.

Как считает А.П. Горбунов, определенный откат в применении методов морального стимулирования в российском обществе в конце XX в. свидетельствует о его определенной исторической деградации [2, с. 660]. А ведь наша страна была пионером морального стимулирования, благодаря ему совершив многие крупные хозяйственные достижения и за счет него во многом компенсировав недостаточность материального стимулирования.

В условиях развитых рыночных отношений моральное стимулирование, выступая в противоречивом единстве с материальным, взаимодополняет его, взаимообуславливает и корректирует. Материальное и моральное стимулирование выступают как две стороны общественного признания.

В идеальном варианте именно та организация получает лучшие результаты, которая действительно лучше всех организует свою деятельность и выполняет свою миссию, именно тот работник самый высокооплачиваемый, который заслуживает признания как профессионал и личность, и т.д.

Но общество, организация, группа могут дать и негативную моральную оценку получаемым субъектами материальным благам (например, в случаях

социальной ответственности организации, разрушающей экологию, и т.п.), которая приведет этих субъектов в итоге и к материальным потерям (с ними не захотят иметь дело партнеры и клиенты и т.д.).

Степень соотношения материального и морального стимулирования (мотивации) неодинакова у работников различных сфер деятельности, профессиональных и социальных групп. Согласно исследованиям социологов и психологов, высокообразованным людям присуща более развитая мотивационная структура личности, с большим «удельным весом» мотивов и стимулов морального порядка, а следовательно, они более чувствительны к моральному стимулированию.

Моральное стимулирование выступает в виде похвалы и критики, признания и осуждения. Единство этих его противоположных сторон с особой очевидностью выражает единство поощрения и ответственности, о необходимости соблюдения которого в практике управления уже говорилось выше.

Похвала и критика (а также самокритика) являются важными инструментами управленческого общения.

Что касается признания, то оно может быть как публичным, так и личным.

Публичное признание заслуг работников не только перед своей организацией, но и перед сообществами других уровней (городом, регионом, государством) – одна из наиболее эффективных форм морального стимулирования.

Кстати, эта форма была одной из самых замечательных черт советского периода российской истории. Информация о достижениях даже рядовых работников отражалась в многотиражных газетах, на специальных стендах и Досках почета, их имена вносились в специальные Книги почета. Работники награждались благодарностями, почетными грамотами, знаками отличия, причем делалось это на многолюдных собраниях, в торжественной обстановке.

Важно, что это была общенациональная система морального стимулирования: особо отличившиеся работники поощрялись затем посредством таких же видов стимулирования последовательно на городском, областном (краевом), республиканском, общесоюзном уровнях – и так вплоть до правительственных наград (медалей, орденов), включая звание Героя Социалистического Труда.

Мы согласны с А.П. Горбуновым в том, что этот уникальный опыт советской эпохи, не имеющий аналогов в западном менеджменте, может быть пересмотрен и обновлен в современных условиях. Отдельные его элементы сохранились в современной России, но утратили свой былой массовый характер.

Личное признание в большей мере присуще не отечественному, а зарубежному менеджменту. Оно было не столь характерным для отечественной практики управления в советское время, не освоено оно в полной мере и сейчас. Его суть состоит в том, что отличившимся работникам направляются благодарственные письма домой, они могут быть представлены лично высшему руководству фирмы, они персонально поздравляются от имени руководства фирмы в связи с праздниками и семейными датами, им выдаются именные знаки (нагрудные, настенные) и т.д.

Личное признание заслуг является сильной стороной такой национальной модели менеджмента, как американская. Нужно отметить, что американцы при необходимости также не скупятся на такой вид стимулирования, как присвоение имени создателя какому-нибудь хорошему начинанию, достижению, предприятию, зданию и т.п. В нашей стране подобного рода практика получила широкое развитие в советское время, но была заформализована и бюрократизирована.

В связи со сказанным мотивацию, стимулирование труда педагогических

работников вполне можно рассматривать как способ управления их поведением на рабочем месте. Иначе говоря, стимулирование – это особый вид деятельности руководителя образовательного учреждения по организации целенаправленного воздействия на поведение подчиненных. Причем в процессе труда оно регулируется посредством воздействия не на личность, а на внешние по отношению к ней обстоятельства.

С практической точки зрения для руководителя образовательного учреждения весьма важно изучать конкретные ситуации в педагогическом коллективе, отношения между его членами, реакции каждого работника на различные стимулы, их значимость для подчиненных.

Помимо потребностей, мотивов и стимулов, составляющих основу процесса мотивации труда педагогов, существенно значимыми являются цели профессиональной деятельности, ее задачи, желания и намерения личности. Цель воспринимается ими как осознаваемый, заранее планируемый результат профессиональной деятельности. Задача – это частный ситуационный фактор, когда, стремясь к достижению цели, педагог сталкивается с препятствиями, которые необходимо преодолеть. Последовательное выполнение задач позволяет педагогу как субъекту деятельности преодолевать препятствия и достигать поставленных целей. При этом желания и намерения представляют собой мотивационные состояния, периодически возникающие в результате изменения условий деятельности и в ходе достижения поставленных целей.

Для руководителя образовательного учреждения все факторы, участвующие в мотивации труда педагога, выступают в качестве мотиваторов. Они могут меняться или сохранять определенную устойчивость, но в любом случае должны выступать регуляторами мотивационных состояний личности.

Итак, мотивация сотрудников является одной из главных управленческих задач руководителя образовательного учреждения. В ее реализации определенную роль играет оценивание руководителем профессиональной деятельности своих подчиненных. Однако в опыте работы многих руководителей школ не всегда оценивание рассматривается как стимул к совершенствованию труда и достижению поставленных целей.

Вместе с тем психологами разработаны рекомендации, которые вполне могут успешно использоваться руководителем образовательного учреждения в качестве оценочного стимулирования своих подчиненных. Как нам представляется, наиболее значимыми из них являются следующие:

1. Учет возраста и квалификации педагога. Например, молодые специалисты более чувствительны к формальным и гласным оценкам, а опытные педагоги – к содержательным авторитетным оценкам.

2. Учет многосторонности и разнообразия оценок, относящихся к разным трудовым аспектам.

3. Учет оценочной деятельности коллектива в мотивировании труда отдельных работников.

4. Учет в оценочной деятельности руководителя содержания конкретно проделанной работы.

5. Учет руководителем учреждения потребности подчиненного в прогрессирующей похвале.

6. Учет в оценочной деятельности ситуации, в которой оказался подчиненный, его характера и темперамента.

7. Поддержание интереса педагогов к промежуточным и итоговым результатам трудовой деятельности.

8. Развитие творческой и креативности педагогов за счет высказываний об инициативе, инновациях, рационализаторстве, совершенствовании.

9. Информирование всего коллектива о результатах труда отдельных педагогов.

Оценивание как разновидность управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения должно опираться на факторы психологического значения. Мы имеем в виду следующее:

- элементы стимулирования и мотивации должны присутствовать в каждой конкретной оценке;
- оценка работы и поведения личности педагога должна предполагать изменение отношения к деятельности;
- разновидности поощрения (одобрение, похвала, премирование и т.п.) должны улучшать результаты труда в подавляющем большинстве случаев;
- порицание в любой форме, как правило, ухудшает результативность труда;
- общая и частичная оценки имеют разное психологическое значение;
- унификация стимулирования снижает его эффективность;
- для педагога, наряду с материальным вознаграждением, остается важным поддержание его престижно-статусных потребностей, подтверждение профессионализма;
- оценка «замалчивания» проблем дезорганизует деятельность педагогического коллектива.

В оценочной деятельности педагогического труда руководитель образовательного учреждения должен избегать:

- переноса своего отношения и своей оценки, связанных с отдельным аспектом работы, на качество всей работы;
- оценивания личности, а не результатов работы.

Недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении служебных проблем может приводить к снижению мотивации трудовой деятельности подчиненных, нестабильности в работе всего педагогического коллектива. В числе факторов, снижающих мотивацию труда педаго-

гов, можно назвать: увеличенную нагрузку на нервную систему; противоречивые указания; политику «двойных стандартов»; недостаточность анализа причин срывов в работе отдельных педагогов; отсутствие готовности к сотрудничеству; недопонимание значимости позитивного психологического климата в педагогическом коллективе; избирательность руководителем восприятия сотрудников; предубеждение против конкретного сотрудника; морализаторство; ограничение самостоятельности субъектов педагогического труда; неаргументированную критику и пр.

Таким образом, мотивация сотрудников является одной из главных управленческих задач руководителя школы. Ее следует рассматривать как некое искусство, связанное с умением руководителя воздействовать на уровень деятельности подчиненных, мотивировать их, т.е. воодушевлять на достижение поставленных профессиональных целей и трудовых задач. В свою очередь, воодушевление дает человеку возможность приобрести веру и убеждение в возможности достижения целей.

Литература

1. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. М.: Изд-во МГУ, 1990.
2. Горбунов, А.П. Основы социального менеджмента / А.П. Горбунов. Пятигорск, 1999.
3. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985.
4. Крылов, А.А. Психология / А.А. Крылов. М.: Проспект, 1998.
5. Маслоу, А. Психология бытия / А. Маслоу; отв. ред. С.Н. Ивашенко; пер. с англ. О.О. Чистякова. М., Киев, 1997.
6. Михайлов, Г.С. Мотивация поведения как функция управления / Г.С. Михайлов // Школьные технологии. 2002. № 4.
7. Философский энциклопедический словарь. М.: Сов. энциклопедия, 1983.
8. Шевандрин, Н.И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности: учеб. пособие / Н.И. Шевандрин. Ростов н/Д, 1992.