

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГОВ

Эльвира Сыманюк,

*заведующая кафедрой акмеологии и психологии управления
Уральского государственного педагогического университета,
профессор, доктор психологических наук*

Ирина Девятковская,

*доцент кафедры акмеологии и психологии управления УГПУ,
кандидат психологических наук*

В последние годы в теории и практике управления педагогическими коллективами основной акцент сделан на материальном стимулировании профессиональной деятельности педагогов. Новые принципы финансирования образовательных учреждений и оплаты труда педагогов должны были с помощью надбавок и доплат увеличить средний уровень заработной платы, а также привести к повышению профессиональной активности, удовлетворённости трудом и стимулировать профессиональное развитие педагогов. Несмотря на это, на практике ситуация достаточно противоречивая и доминирование материальной мотивации не приводит к ожидаемым результатам.

- *мотивация труда* • *кадровый менеджмент*
- *организационная культура* • *профессиональное развитие*

Согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, материальные стимулы относятся к факторам гигиены (поддерживающим), которые не определяют автоматически положительную мотивацию работников — если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать сотрудника на какие-либо поступки¹. Всё это не стимулирует профессиональное развитие педагогов, снижает профессиональную ответственность, приводит к потере значимости и отсутствию удовлетворённости профессиональной деятельностью.

¹ Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2007. 656 с. (357–360)

Вместе с тем неудовлетворённый деятельностью педагог становится серьёзным тормозом на пути модернизации российского образования — он не стремится к инновационной деятельности, не реализует современные технологии, у педагога отсутствует интерес к детям как субъектам педагогического процесса. В результате проявляется эффект социальной ингибиции — ухудшение продуктивности выполняемой деятельности, её скорости и качества в присутствии посторонних людей или наблюдателей (реальных или воображаемых). Как правило, это негативно сказывается на профессиональной деятельности педагога — ухудшается взаимодействие с учащимися, утрачивается диалог и субъект-субъектное взаимодействие, не инициируется активность

детей, не поддерживается свободная творческая атмосфера.

Для преодоления сложившейся ситуации можно и нужно использовать мотивационный потенциал нематериальной мотивации, который позволяет дополнить используемые в организации материальные стимулы. Основываясь на теоретических положениях Курбатовой М.Б. и Магуры М.И., в качестве нематериальных средств воздействия на мотивацию персонала мы рассматриваем:

- моральное стимулирование;
- мотивирующую организацию труда;
- эффективный кадровый менеджмент;
- культуру организации;
- эффективную самомотивацию.

Моральное стимулирование

Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание видеть вклад в общем результате. Отметим, что в педагогическую профессию изначально приходят люди, ориентированные на потребности в общении (Э.Ф. Зеер, Л.М. Митина)², самоосуществлении и самореализации. В связи с этим опора в мотивации педагогов на моральное стимулирование должно показать высокую эффективность.

Основные способы морального стимулирования — это:

- признание за хорошо выполненную работу — похвала, повышение статуса. Во многих образовательных учреждениях руководители недооценивают роль вербального поощрения, считая психологическое воздействие неэффективным. Вместе с тем, учитывая высокую

² Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л.М. Митина, Ю.А. Кореляков, Г.В. Шавырина и др.; под ред. Л.М. Митиной. М.: Издательский центр «Академия», 2005.

Психология профессионального развития: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Э.Ф. Зеер. М.: Издательский центр «Академия», 2006.

потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.

- статьи в корпоративных органах печати — освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе. Большую роль также играет организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики обучения, демонстрация профессиональных достижений способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.

- доски почёта — по итогам деятельности, значимых в жизни школы мероприятий. Доска почёта не должна иметь статичный характер, а регулярно (раз в год) обновляться. При этом она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать и как начинающие педагоги, так и педагоги со стажем. В противном случае (и достаточно часто) доска почёта представляет памятник прошлым достижениям и не имеет мотивационного характера.

- подарки от организации — подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни педагога. Особенно большое значение имеют подарки с символикой образовательного учреждения, что позволяет создать у педагогов ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности и чувства «мы». Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости педагога образовательным учреждением, в котором он работает.

- изменение статуса сотрудника и соответствующие символы статуса — оборудованный современной техникой

кабинет, доступ к информации, участие в принятии решений. Сегодня в условиях рационализации финансирования образовательных учреждений оснащение кабинетов современной техникой, интерактивными досками, мультимедийными установками становится серьёзным мотивирующим фактором.

Мотивирующая среда организации

Другое средство нематериального стимулирования — мотивирующая среда организации. Для того чтобы организация труда педагогов стала мотивирующей, необходимо соблюдение нескольких условий — обогащение труда, постановка целей, гибкие рабочие графики.

Обогащение труда — разнообразие навыков, необходимых для выполнения педагогической деятельности; законченность выполняемых педагогом задач; значимость, важность, ответственность заданий, самостоятельность, предоставляемая педагогу; обратная связь от руководителя, родителей, детей. Грамотно организованная среда организации способствует развитию профессиональной мобильности педагога. Освоение смежных учебных дисциплин, введение элективных курсов, работа с профильными классами, подготовка детей к участию в олимпиадах и конкурсах, выполнение административных функций, разработка авторских курсов, освоение педагогических инноваций, всё это, в конечном итоге, направлено на обогащение педагогического труда и способствует преодолению профессиональных деструкций. Результаты наших исследований свидетельствуют, что выполнение однотипных видов деятельности, постоянное и длительное преподавание одного и того же учебного материала обуславливает педагогическую стагнацию, что становится серьёзным психологическим барьером при реформировании образования.

В настоящее время в условиях внедрения инновационных педагогических технологий создаются возможности для обогащения труда педагога, за счёт освоения новых способов

педагогической деятельности. Вместе с тем успешность этого процесса определяется собственной активностью личности педагога.

Для человека свойственна естественная склонность ставить цели и стремиться к их достижению. Однако для профессиональной деятельности постановка целей профессионального развития даёт высокую отдачу только в случае, если личность понимает и принимает конкретную цель (мотивирующие цели и управление по целям). Цикличность педагогической деятельности позволяет ставить цели, которые регламентированы по времени, изменены (особенно в условиях введения ЕГЭ) и технологически обоснованы. Мотивационный потенциал целей усиливается готовностью педагога принимать цель как собственную, а не навязанную кем-то извне, а также готовностью прилагать определённые усилия для её достижения.

В настоящее время повышается значение роли нерабочего времени в жизни человека, поэтому свободное рабочее время — привлекательный стимул для большинства людей. Особенность педагогической деятельности заключается, с одной стороны в необходимости быть постоянно включённым в деятельность, а с другой стороны — в возможности относительно самостоятельно и более гибко планировать рабочее время, учитывая при этом рабочую нагрузку, индивидуальный стиль профессиональной деятельности, ситуацию в семье. При планировании учебной нагрузки стараться учитывать индивидуальные пожелания педагогов — методический день, отсутствие или наличие окон в расписании.

Эффективный кадровый менеджмент

Мотивационный потенциал кадрового менеджмента в организации реализуется в следующих направлениях: оценка работы персонала, информирование; обучение и развитие персонала; организационная культура.

Оценка и контроль должны стимулировать педагогов не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но инициировать стремление трудиться с высокой отдачей и «выкладываться на работе».

Существующая система аттестации педагогов долгие годы выполняла мотивирующую роль, способствовала актуализации профессионально-педагогического потенциала личности. Однако на сегодняшний день большинство работающих педагогов уже имеют первую или высшую категорию, оценка их деятельности не имеет мотивирующего эффекта, так как приходится подтверждать уже имеющиеся квалификационные уровни. В психологическом плане исчезает стимулирование профессионального развития педагога. В связи с этим представляется необходимым либо увеличение количества категорий, либо разработка новых критериев оценки деятельности педагогов, более объективных и соответствующих новым социально-экономическим условиям. В современных условиях проблема оценки работы показателя — достаточно актуальна. Критериями оценки работы педагога могут быть подготовка учащихся к участию в конкурсах и олимпиадах, качество образования, уровень учебно-познавательной мотивации учащихся, безопасность образовательной среды (отсутствие психологического насилия со стороны педагогов), количество и уровень публикаций, участие в конференциях и конкурсах, презентация деятельности, учебно-методическая работа.

Информирование — важнейший элемент управления мотивацией персонала, ведь потребность быть информированным и преодолеть состояние неопределённости, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов — одна из базовых потребностей человека. Педагогу сегодня приходится анализировать большие объёмы информации, которая зачастую носит искажённый или противоречивый характер, что приводит к информационным стрессам, психологической перегрузке, сопротивлению инновациям. Основная роль в мотивации педагогов путём грамотного информирования возлагается на руководителя образовательного учреждения. От его компетентности в отборе содержания информации и выборе

средств информирования зависит мотивация педагогов. На наш взгляд, при информировании педагога стоит учитывать стадию его профессионального развития. Так, на этапе профессиональной адаптации педагогу необходимо освоить выполнение деятельности и начинать набирать собственный профессиональный опыт, поэтому и информация должна быть направлена на освоение деятельности, а не на разбор особенностей межличностного взаимодействия в коллективе. Этап профессионализации характеризуется формированием профессиональной позиции и профессионального менталитета, идентификацией с профессиональным сообществом, корпоративностью, гибким стилем и высококвалифицированной профессиональной деятельностью, поэтому педагоги на этой стадии должны иметь необходимую информацию и участвовать в определении миссии, целевых ориентиров и стратегии развития образовательного учреждения. На этапе профессионального мастерства деятельность носит творческий характер, профессиональная активность педагога проявляется в поиске новых, более эффективных способов выполнения деятельности, следовательно, педагогу нужна информация о педагогических инновациях, о возможностях творческой реализации, о направлениях презентации достижений и разработок.

Обучение и развитие персонала, являясь средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность педагогов к поддержке и проведению организационных изменений. Однако сегодня факультеты повышения квалификации утратили роль единого информационного центра, которой бы позволил систематизировать информацию, снизить бремя перемены, повысить готовность к нововведениям, и педагогам приходится самостоятельно, зачастую интуитивно, определять собственную позицию по отношению к происходящим изменениям. В связи с этим руководителю необходимо планировать обучение персонала,

подходы к выбору образовательного учреждения. Зачастую обучение проходит в технических вузах или нелегализованных центрах, возникает угроза «тroyанского обучения»³ (по определению А.Н. Поддьякова).

В связи с этим руководителям управлений народного образования и образовательных учреждений необходимо тщательно подходить к отбору поставщиков образовательных услуг — вузов, сузов и различных образовательных центров, так как зачастую под видом перспективных образовательных технологий предлагаются старые, дискредитирующие себя технологии и методы работы. А вред, нанесённый такими образовательными технологиями, невосполним — у педагогов возрастает количество профессиональных неудач, возрастает психологический дискомфорт, снижается мотивация, ухудшается социально-психологический климат. Например, после прохождения программ лидерства для учителей в образовательном учреждении ухудшается психологический климат, ухудшается межличностное взаимодействие и профессиональное здоровье педагогов.

Культура организации

Организационная культура и климат, который складывается в организации, оказывают непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников. Организационная культура может быть сильным катализатором, а в ситуации неудач — большим тормозом в деле реализации стратегических планов руководства. Организационная культура представлена ценностями, системой отношений, нормами и правилами поведения, языком, требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями. В образовательном учреждении сформирована система ценностей, которая входит в противоречие с системой ценностей учащихся. Особенность профессионального поведения педагога за-

ключается в необходимости оправдывать высокие нравственные ожидания учащихся, родителей, коллег и общества, пропагандировать моральные принципы и нормы поведения, которые педагог как личность может и не разделять. Такая социальная желательность постепенно превращается в привычку морализирования, в неискренность чувств и отношений, которые с годами становятся нормой социального поведения большинства педагогов, и дистанция между декларируемыми и реальными жизненными ценностями увеличивается. Как следствие, снижается мотивация профессиональной деятельности, ценности профессионального развития перерастают в эгоцентрические ценности. Преодоление этого негативного явления возможно за счёт создания в образовательном учреждении развивающего профессионально-образовательного пространства, позволяющего по-новому подойти к решению следующих проблем профессионального развития:

- преодоление угасания психической энергии со временем, деструктивных тенденций развития путём самоорганизации и самоактуализации профессионально-психологического потенциала личности;
- вершинные профессиональные достижения и иррациональные тенденции к профессиональному саморазрушению;
- кардинальные изменения вектора профессионального развития личности под влиянием психологических барьеров, достигнутых пределов развития, случайных событий, неосознаваемого возможного будущего (аттракторов развития);
- противоречивое, несовпадающее течение хронологического и психологического времени человека;
- прогрессивное и деструктивное профессиональное развитие как фактор профессионального становления личности;
- конечность человеческой жизни (смерть) и потребность личности в социальном бессмертии.

Профессионально-образовательное пространство личности — это форма взаимосвязи личности с миром профессий

³ Поддьяков А.Н. Психология конкуренции в обучении. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006.

и способами получения профессионального образования⁴. Существенная характеристика профессионально-образовательного пространства — взаимовлияние составляющих его векторов-координат: возрастных изменений человека, системы образования, мира профессий, которое может быть благоприятным, оказывать содействие или противодействие развитию пространства.

В зависимости от масштаба функционирования профессионально-образовательного пространства можно выделить следующие его уровни: международный, федеральный, региональный, конкретного учебного заведения и человека.

Развивающим оно становится при следующих условиях:

- организовано взаимодействие с окружающей средой, когда родители, общественные организации становятся полноправными участниками образовательного процесса;
- в учебный процесс своевременно внедряются инновации;
- учащиеся рассматриваются как полноправные субъекты образовательного процесса (развивается субъектность педагогов и учащихся).

Эффективная самомотивация

Овладение навыками самомотивации способствует развитию у педагога черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению сомнений и нерешительности; преодолению внутреннего консерватизма, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека. Всё это способствует профилактике профессиональных заболеваний и укреплению профессионального здоровья педагога.

Особая роль в самомотивации отводится развитию субъектности педагогов, главная характеристика которой — самостоятельное и осознанное построение перспектив развития в педагогической деятельности и жизни в целом, а также рефлексия деятельности, нахождение её смыслов и поиск путей совершенствования себя в про-

фессии. Развитию навыков самоорганизации способствуют рефлексивные тренинги, тайм-менеджмент, владение навыками саморегуляции профессионального поведения.

Особенностью работы педагога в условиях информационного общества становится смещение акцента с роли педагога — носителя и транслятора информации, так как учащиеся имеют неограниченный доступ к информационным ресурсам, не хуже, а зачастую и лучше, владеют информационными технологиями и техникой. Всё это актуализирует развитие уникальности и неповторимости личности педагога, востребованными становятся фасилитационные умения педагога, способного облегчать усвоение информации, направлять учащихся в их учебной деятельности, инициировать активность школьников, придать информации личностную значимость.

Вместе с тем ресурсы личности не безграничны и если педагог не владеет навыками самомотивации, то начинается его разрушение как профессионала, развивается эмоциональное выгорание. К приёмам самомотивации относятся «психологическое поглаживание» (комплимент самому себе), развитие саногенного мышления, позитивного восприятия действительности, установка на достижение успехов, уверенность в значимости и необходимости профессиональной деятельности.

Подводя итог, подчеркнём, что мотивационный потенциал педагогической деятельности позволяет использовать разнообразные способы и средства мотивации. Эффективная система мотивации профессиональной деятельности педагога должна включать и материальное, и нематериальное стимулирование их деятельности с учётом специфики педагогической профессии, социально-экономических реалий и личностных характеристик педагогов. **НО**

⁴ Психология развивающегося профессионально-образовательного пространства человека: коллективная монография/под ред. Э. Ф. Зеера. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед.ун-т», 2008.