

розроблені В. Кан-Каликом та М. Нікандровим такі показники творчої діяльності: усвідомлення себе як творця у педагогічному процесі; усвідомлення сутності, значення та завдань власної педагогічної діяльності, її мети; розуміння студента як особистості в педагогічному процесі; усвідомлення своєї власної творчої індивідуальності [3].

Крім того, ми використовуємо концептуальний підхід Т. Сущенко, за яким готовність майбутнього педагога до педагогічної творчості зумовлена: високою професійною компетентністю; володінням своєю власною авторською методикою й своїм досвідом; сміливістю думки та свіжістю погляду на педагогічні явища; внутрішньою духовною потребою перетворень; умінням прогнозувати нові педагогічні ідеї [5, с. 125].

*Захисна* функція педагогічної культури забезпечує зняття напруження і стресів у процесі діяльності, відпочинок та організацію дозвілля майбутнього викладача на основі засвоєних умінь психотехніки. Вона виявляється в культурі дозвілля.

**Висновки.** Таким чином, спираючись на культурологічні дослідження та враховуючи специфіку діяльності викладача вищого навчального закладу, різноманітність його відносин і спілкування, визначено структурні та функціональні компоненти педагогічної культури, які тісно взаємодіють і утворюють цілісну динамічну систему педагогічної культури майбутнього викладача вищої школи.

#### **Література**

1. Бондар В. Технологізація підготовки фахівців в умовах запровадження державних стандартів освіти / Володимир Бондар // Освіта і управління. – 2005. – Т. 8. – № 2. – С. 86–90.
2. Исаев И.Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / И.Ф. Исаев. – М. : Академия, 2002. – 208 с.
3. Кан-Калик В.А. Педагогическое творчество / В.А. Кан-Калик, Н.Д. Никандров. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с.
4. Педагогічна майстерність : підручник для вищих пед. навч. закладів / І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та ін. ; за ред. І.А. Зязюна. – К. : Вища школа, 1997. – 350 с.
5. Сущенко Т.И. Основы внешкольной педагогики : пособ. для классных руководителей, педагогов внешкольных учреждений / Т.И. Сущенко. – Минск : Бел. наука, 2000. – 221 с.

ШЕЛЕМАХА А.А.

### **МОТИВАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ**

Спостереження, бесіди з педагогами та фахівцями, батьками вихованців вказують, що частина педагогів не утруднюють себе скрупульозним виконанням своїх обов'язків та вказівок адміністрації дошкільного навчального закладу, що негативно впливає на якість навчально-виховного про-

цесу. Успішність педагогічної діяльності залежить від рівня знань та майстерності педагогів. Але не менш важливим є бажання кожного педагога й фахівця працювати продуктивно та ефективно.

Оптимальна робота дошкільного навчального закладу неможлива без сильного керівника. Ефективність керівництва залежить від багатьох факторів, один із них полягає в тому, наскільки керівник вдало вміє спонукати до діяльності педагогів.

**Мета статті** – виявлення специфіки мотивації педагогічного колективу дошкільного навчального закладу, визначення напрямів стимулювання педагогічного колективу.

Одним із важливих елементів управлінського процесу в системі освіти є мотивація, тобто спонукання керівником себе та інших до досягнення особистих цілей та цілей організації.

Проблемою мотивації праці займалися багато учених, серед них М. Мескон, В. Зігерт, М. Ланг, Л. Портер, А. Маслоу та багато інших. Українська дослідниця-психолог Л. Карамушка у своїх дослідженнях підкреслює: “Коли йдеться про забезпечення керівниками освітніх установ мотивації у процесі управління, то мають на увазі два її види: мотивацію безпосередньо керівників освітніх організацій (“власна” мотивація); мотивацію працівників освітніх організацій (“чужа” мотивація)” [5, с. 123–126].

У педагогічній освіті проблемі мотивації також приділяється велике значення. Так, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич розглядали психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників у системі освіти, В. Князев досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності, В. Крижко і Є. Павлютенков висвітлили основні питання щодо кар’єри освітянина за віковим цензом.

Дослідники вважають, а ми цілком поділяємо цю думку, що працівники будь-яких установ та організацій мають певний набір основних потреб, які мотивують їх діяльність і поведінку. За твердженням видатного американського психолога А. Маслоу, потреби людини можна об’єднати у п’ять основних груп: фізіологічні, потреби в безпеці та захисті, соціальні, потреби в повазі та самовираженні [5].

Фізіологічні потреби та потреби в безпеці та захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. Соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та здобуття життєвого досвіду.

Говорячи про наявність у працівників ДНЗ основних видів потреб, необхідно брати до уваги такі моменти: кожен працівник має власну ієрархію потреб, власні способи задоволення потреб, залежно від ситуацій може змінюватись оцінка значущості конкретних потреб.

На нашу думку, керівнику дошкільного навчального закладу, крім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми такої мотивації, оскільки те, що підходить для одного працівника, не підійде для іншого.

Мотивування персоналу розглядається в літературі у двох аспектах: як створення умов для розвитку особистих мотивів людини і зовнішнього стимулювання, використання системи заохочень та покарань. Мотивація покликана підвищувати якість роботи, її результативність, допомагати в професійній самореалізації, покращувати мікроклімат у колективі, запобігати частим змінам у кадровому складі.

Існують дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контр-продуктивна) і позитивна (продуктивна) [1]. Негативна стратегія базується на використанні методів тиску, які діють на працівника “ззовні” і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання.

Позитивна стратегія має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією освітньої організації в цілому та мотивацією конкретних працівників.

Науковцями також визначені засоби, за допомогою яких можна задовольнити потреби педагогів у трудовому процесі. Так, для задоволення соціальних потреб рекомендується: надання фахівцю такої роботи, що дало б змогу працівникам спілкуватися між собою; створення “духу єдиної команди”; доведення до кожного працівника необхідної інформації та забезпечення зворотного зв’язку для врахування їх погляду на певні питання тощо.

Для реалізації потреб у повазі необхідна: пропозиція більш змістовної роботи; забезпечення працівників інформацією про результати їх роботи; об’єктивна оцінка та заохочення результатів; надання працівникам складної і важливої роботи, що потребує від них повної віддачі.

Рівень заробітної плати є важливим фактором задоволення таких потреб особистості, як потреби в захисті та визнанні. Взагалі реалізація потреб у безпеці та захисті забезпечується передусім гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день.

Задоволення соціальних потреб працівників дошкільного навчального закладу досягається передусім можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків.

Важливим, на наш погляд, є також те, що самореалізація працівника може відбуватися не лише безпосередньо у сфері професійної діяльності, а й у сфері його захоплень, і керівник має підтримувати та заохочувати ці захоплення, а не блокувати їх [4]. Слід особливо підкреслити, що в процесі реалізації основних потреб працівників необхідно так само, як і при створенні позитивної мотивації керівників, прагнути поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, внутрішніх та зовнішніх стимулів [5, с. 126]. Внутрішні стимули зазвичай дає сама робота (її важливі результати, змістовність і значущість, а відтак, і самоповага).

Отже, урахування керівниками дошкільних навчальних закладів усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання педагогічним колективом покладених на нього завдань.

Значні трансформації, що відбуваються в системі освіти, вимагають демократизації управлінської діяльності. Серед нагромадженого обсягу нових знань щодо професіоналізації керівника вимагає розгляду зміст мотивації діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу, тому що доцільний вибір принципів, форм і методів мотивації набуває особливого значення для досягнення якісних результатів дошкільного навчального закладу.

За допомогою мотивації керівник дошкільного навчального закладу виконує такі завдання: досягнення мети діяльності дошкільного навчального закладу; підвищення результативності роботи кожного педагогічного працівника й всього закладу; формування іміджу дошкільного навчального закладу; вироблення системи стимулювання роботи педагогічних працівників; створення комфортного психологічного клімату для успішної співпраці [2].

Керівник дошкільного навчального закладу має стимулювати працівників до виконання якісної роботи. Саме тому потрібно виділити такі фактори мотивації роботи: визначення цілей освітньої установи; надання чіткої інформації щодо виконання роботи; можливість прийняття рішень у процесі діяльності; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи.

Ми вважаємо, що однією з найважливіших професійних якостей потрібно виділити поступливість. Під час дослідної роботи нами доведено, що педагогічні працівники відчують тільки тоді психологічний комфорт, якщо вони можуть легко та вільно обговорювати будь-які питання.

У ході дослідження з'ясувались причини невмотивованості праці педагогів: недосконалість технології організації праці педагогічних працівників; недостатня інформованість про результати діяльності; відсутність інформації про мотиви діяльності; непередбачуваність мотиваційного процесу, деструктивний критицизм. Тому, на наш погляд, є недопустимим негативне ставлення до діяльності або некоректні висловлювання щодо професійних або особистих якостей педагогічного працівника. Суттєвою умовою для створення комфортної атмосфери є виявлення щирої зацікавленості в ефективній діяльності кожного педагога.

У ході бесіди з вихователями дошкільного навчального закладу було здійснено дослідження факторів, які визначають мотиви, що спонукають до діяльності педагогів. Під час спілкування було проаналізовано думку педагогів щодо ефективності спонукальних мотивів їх діяльності, зацікавленості в праці та умов підвищення їх трудової активності, виділено найбільш актуальні питання для педагогів (питання оплати праці, її оцінювання тощо).

Аналіз результатів нашого дослідження показав велику складність факторів мотивації праці, залежність їх дії від багатьох чинників. Найбільш задоволеними своєю працею виявились педагоги зі стажем понад 10 років. Проте їх задоволеність зменшується в міру зниження вікового критерію. До найменш задоволених належать педагоги з незакінченою вищою освітою і ті, які працюють менше, ніж три роки. Серед основних причин низької ефективності праці ДНЗ відзначили неефективну систему мотивації праці (низька заробітна плата, несвоєчасна її виплата, відсутність дієвих моральних та матеріальних стимулів до праці, соціальних пільг і гарантій).

Найбільш очевидним засобом винагороди педагогів ДНЗ є заробітна плата, яка повинна залежати безпосередньо від результатів праці і водночас виконувати ряд економічних і соціальних функцій. Більшість науковців і практиків вказують на необхідність реформи оплати праці в освіті шляхом кардинальної зміни її організації, що є основою формування дієвого мотиваційного механізму, підвищення трудової активності працівників [6, с. 205].

Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю навчальних закладів, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвела до “зрівнялівки” в системі преміювання в державних навчальних закладах.

Водночас відсутність висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити належну організацію і функціонування дошкільного навчального закладу за ринкових умов, зводять практично нанівець усі спроби розробки, а тим більше впровадження високоефективної системи цільового управління, у якій чільне місце належить системі мотивації.

Ми переконані, що педагогів дошкільного навчального закладу необхідно підготувати до змін, а потім разом із ними виробити план упровадження. Ініціатива, зрештою, має виходити від працівників, а керівництво повинено її підтримати.

Першим етапом експериментального дослідження стало констатування існуючого стану речей, виявлення проблем, з якими стикаються педагогічні працівники у своїй професійній діяльності. На цьому етапі застосовувалося анкетування педагогів дошкільного навчального закладу на предмет виявлення стану мотивації педагогів. Відбулися індивідуальні зустрічі керівників із педагогами, з'ясувалися рівень усвідомлення керівництвом і педагогами проявів демотивації, виявлялися базові стереотипи і реальні потреби щодо мотивації педагогів.

На основі отриманих даних було розроблено (спільно з керівництвом і педагогами) комплекс заходів підвищення мотивації, що включає не лише стимулювання й очікування відповідної реакції, а й формування психологічної готовності працівників до сприйняття нової системи мотивації.

У дослідному дошкільному навчальному закладі ця робота розпочалася з планування та впровадження в практику тренінгів, командних ігор,

інтерактивних видів роботи. Робота організовувалась за різними формами: фронтальними, індивідуально-груповими, що дало змогу не лише обмінюватися інформацією, а й змінити поведінкові установки за допомогою різних методів та засобів: роз'ясненням, поясненням, бесідою, особистим прикладом, моральними стимулами, системами заохочень та покарань тощо.

Успішному керівникові дошкільного навчального закладу притаманний демократичний стиль спілкування із працівником, він уникає суперечок, що підривають його авторитет. В іншому випадку, навіть якщо педагогічний працівник помиляється, завідувач вкладає свої аргументи до вуст вигаданої або відсутньої третьої особи. Наприклад, керівник може запитати: "Це дуже цікава думка. Як Ви вважаєте, працівники нашої установи відреагують позитивно, якщо ми зробимо це?". Перевага цього методу полягає в тому, що, якщо у педагогічного працівника є слухна та своєчасна відповідь, менеджер з огляду на свої обов'язки може вирішувати таку проблему.

Дієвим мотивом постає значущість праці для розвитку певних якостей працівника, необхідність цього виду діяльності для суспільства, відповідність цієї діяльності переконанням педагогічного працівника, його етичній орієнтації тощо. У такому випадку значну роль відіграє використання передового та новаторського педагогічного досвіду, що стимулює виконання певних обов'язків працівниками освітніх закладів.

У дошкільному навчальному закладі мотивація заснована на інтегральному оцінюванні діяльності педагогічного працівника, що враховує його кваліфікацію; ставлення до педагогічної діяльності, якості праці; знання потреб, тенденцій суспільного розвитку, загальних вимог, що висуваються до вихованців; наукові знання, вміння та навички, засади людського досвіду в галузі виробництва, культури, суспільних відносин, що в узагальненому вигляді передаються молоді; педагогічні знання, практика виховної роботи, педагогічна майстерність, інтуїція та інші параметри, що визначаються специфікою педагогічної діяльності працівника та конкретної освітньої установи.

Ефективність мотивації оцінюється відповідно до результатів діяльності педагогічних працівників та освітньої установи в цілому.

Для підвищення мотивації педагогічних кадрів було розроблено і запроваджено цілий комплекс заходів на внутрішньодитсадковому рівні. Але можливі варіанти підвищення мотивації. Щоб побудувати міцний будинок, слід починати з фундаменту. На наш погляд, у побудові системи мотивації потрібно починати із задоволення базових фізіологічних потреб. Звичайно, що завідувач високу зарплату запропонувати не зможе, однак вихід із ситуації було знайдено. Надали можливість задовольнити базові потреби працівників безпосередньо в рамках діяльності дошкільного навчального закладу, а не поза ним. Педагогічні установи мають право надавати платні освітні й консультативні послуги згідно з Постановою Кабінету Міністрів

України “Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами”. Працівники змогли забезпечити свої потреби законним шляхом і завдяки закладу, у якому працюють, а не поза ним. Це різко підвищило лояльність педагогів і автоматично сприяло задоволенню потреб у самоідентичності та зв'язку з групою.

Щоб не зводити все до фінансового чинника, використовуємо умовно нематеріальні фактори. Наприклад, спонсорські подарунки за досягнення у роботі (перемога педагогів або вихованців у конкурсах, виставках тощо).

При вирішенні проблем фізіології і безпеки настає черга соціальних потреб. В експериментальному дошкільному закладі спрацьовують дошки пошани, публікації у газетах (внутрішньодитсадкових) щодо кращих працівників, публічні нагородження тощо. Результати засвідчують, що запропонований комплекс заходів є доцільним, дієвим та ефективним. Показником ефективності можна вважати участь педагогів дошкільного навчального закладу в конкурсах різного рівня (міські, всеукраїнські). Відбулися зміни в кадровому складі закладу: вищу категорію отримав один вихователь, два вихователі отримали другу категорію і два вихователі стали студентами ВНЗ.

У дослідному закладі склалася певна система стимулювання та заохочення педагогічних працівників. Розрізняємо такі її форми: моральна, матеріальна, емоційна.

За навчально-виховну роботу (один раз на рік): одноразова премія; подання до звання “Вихователь-методист”; направлення на престижні курси підготовки та підвищення кваліфікації; надання методичних днів для методичної роботи; перехід на самоконтроль; нагородження цінними подарунками; допомога у виданні методичних посібників; виділення туристичних путівок у санаторії або будинок відпочинку.

За участь у конкурсах міського, обласного та всеукраїнського рівня: одноразова премія; цінний подарунок; вдячність у наказі із занесенням у трудову книжку; додаткова творча відпустка влітку.

За індивідуальну діяльність (за результатами роботи (від трьох років) над обраною темою самоосвіти): одноразова премія; перехід на самоконтроль; направлення на престижні курси підготовки та підвищення кваліфікації; подання до звання; направлення на різноманітні проблемні семінари й конференції; проведення семінарів, відкритих уроків; подяка в наказі.

За професійний саморозвиток: одноразова премія; направлення на престижні курси підготовки та підвищення кваліфікації; подання до звання; виділення туристичних путівок у санаторії або будинок відпочинку.

За перемогу в конкурсах (внутрішньодитсадковому) за звання “Вихователя, який найкраще зберігає своє здоров'я та своїх вихованців”; “Кращий фахівець року”; “Кращий освітній проект”; “Підготовка до на-

вчального року”, “ Підготовка до літньої кампанії” ( один раз на рік): оголошення подяки в наказі; цінний подарунок; подяка сім’ї.

Крім вищезазначених моральних, емоційних, матеріальних форм стимулювання педагогічної діяльності педагогів, використовуємо посадові та професійні стимули: включення до складу атестаційної комісії, призначення в резерв адміністрації на керівні посади; вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду; призначення керівником творчих груп; представлення до участі в конкурсі “ Вихователь року”; дозвіл на роботу за авторськими програмами; представлення до роботи керівником районного методичного об’єднання.

**Висновки.** Нами було визначено методологічні засади системи мотивації та стимулювання педагогів дошкільного навчального закладу, досліджено поняття стимулювання та мотивації. Професіоналізм і ефективність діяльності педагогів дошкільного навчального закладу значною мірою залежать від організації системи мотивації та стимулювання. Перспективи кар’єрного розвитку є одним із головних чинників для утримання кращих працівників у дошкільному навчальному закладі, тому загальною тенденцією є той факт, що найчастіше навчальні заклади залишають молоді і найбільш освічені кадри, а врахування їх професійних якостей під час просування по службі – головний мотивувальний фактор для поліпшення успіхів і кваліфікацій.

Також було виділено та проаналізовано сутність і специфіку формування системи мотивації та стимулювання педагогів дошкільного навчального закладу. Користуючись “пірамідою потреб” А. Маслоу, можна зробити узагальнення, що дошкільні навчальні заклади, у першу чергу, задовольняють потреби вищого рівня (визнання суспільством тощо), спираючись на моральні винагороди.

Головною умовою професіоналізації і мотивації педагогів навчальних закладів є гідне оцінювання їх заслуг у процесі розвитку службової кар’єри. Це оцінювання відбувається шляхом встановлення відповідної системи оцінювання, яка дає змогу приймати рішення щодо кар’єри на основі справедливого оцінювання якостей і професійних досягнень працівників та забезпечує просування працівників лише за умови об’єктивного визнання їх компетенції.

Дискусійним у державних дошкільних навчальних закладах залишається питання стосовно встановлення заробітної плати і премії лише відповідно до сталих критеріїв абсолютно без урахування професійних якостей працівника, досягнутих у роботі результатів, без його мотивації, можливо, доцільним є запровадження відсоткового співвідношення між оплатою праці і заслугами з метою підвищення мотивації. Процес справедливого розподілу надбавок до заробітної плати можливий лише за умови об’єктивізації процедури атестаційного оцінювання педагогів дошкільного навчального закладу.



Ефективним методом стимулювання педагога до роботи є інформування його про те, що очікує від нього завідувач. Кожний педагог відчуває потребу в тому, щоб те, що він робить, було оцінено. Це дає йому змогу корегувати свою діяльність.

Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному зростанню педагогів дошкільного навчального закладу. Вона включає: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивне і справедливе оцінювання особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію з керівництвом дошкільного навчального закладу.

### **Література**

1. Андреева Г.М. Принципы исследования межличностного восприятия в условиях совместной групповой деятельности / Г.М. Андреева А.И. Донцова, А.И. Параш. – М. : Изд-во МГУ, 1981. – 341 с.
2. Гуров Ю.С. Мотивация деятельности педагогических работников образовательных учреждений в процессах менеджмента / Ю.С. Гуров // Проблемы современной педагогической науки. Сер. : Педагогика и психология. – 2005. – Вып. 8. – С. 128–132.
3. Денисенко Т.В. Система стимулирования образовательной деятельности / Т.В. Денисенко // Управление школой. – 2010. – № 3. – С. 10–15.
4. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент в системе образования : учебное пособие / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
5. Карамушка Л.М. Формирование конкурентоспособной управленческой команды (на материале деятельности образовательных организаций) : монография / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.
6. Освітній менеджмент : навчальний посібник / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
7. Формирование коллектива ДНЗ / [упор.: Л.А. Швайка] – Х. : Основа, 2009. – 143 с.

ШКОНДА В.В., КАЛЬЯНОВ А.В.

## **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УМОВАХ ПРИВАТНОЇ МЕДИЙНОЇ ОСВІТИ**

У сучасний період розвитку інформаційного суспільства в Україні істотно зростають вимоги до кваліфікації та якості підготовки майбутніх фахівців. Сьогоднішнє суспільство вимагає від вищої школи підготовки висококомпетентних, конкурентоспроможних випускників для їх активної участі в розбудові правового та громадянського соціуму в Україні. Сучасний світ переживає докорінну зміну підходів до освіти в цілому, що