

Ольга Кляпець

психолог-консультант, канд. психол. наук, Київ

психопрофілактика / підтримуємо мотивацію

Бувай, дистанційко! Або Допомогаємо педагогам повернутися до роботи офлайн

Помітили, що колеги, які повернулися з дистанційки, ніяк не можуть перейти з домашнього режиму в робочий? Прагнуть якомога швидше завершити роботу й не проявляють ентузіазму? Об'єднайте свої зусилля з директором і допоможіть педагогам включитися в роботу. Для цього скористайтеся роз'ясненнями нашого експерта

Хоча ми працюємо в онлайн-форматі не так уже й багато часу, повернутися до звичайної роботи — непросте завдання для кожного, зокрема для педагогів. Адже вони почали працювати офлайн після довгої літньої відпустки. Діти, які також тривалий час не відвідували дитячий садок, заново адаптуватимуться до колективу, правил, розпорядку та режиму дня тощо. Зважаючи на це, можемо передбачити, що чимало вихователів швидко опиняться у стресовому стані.

Педагогам не вдасться безболісно пристосуватися, адже процес адаптації потребує напруження психічних ресурсів. Утім, полегшити переживання вихователів, що пов'язані з поверненням до офлайн-формату роботи, можливо. Отже, як ви разом із директором ЗДО можете допомогти педагогам включитися в роботу?

	Мотивувати чи не мотивувати — ось питання
	Як задовольнити психологічні потреби вихователів
	3 Як підтримати мотивацію вихователів



Мотивувати чи не мотивувати — ось питання

Насамперед маєте розуміти самі, а відтак донести до директора, що аргументи на кшталт «Ви за це гроші отримуєте» не спрацьовують. Вихователі тривалий час перебували вдома й лише час від часу виконували якісь дії онлайн, адже дошкільників, з огляду на їхні вікові особливості, не можна навантажувати дистанційними заняттями. Мінімальна кількість завдань і незмінна заробітна плата створили у вихователів хибне відчуття «нормальності» такого становища й не додають внутрішньої мотивації працювати офлайн. А якщо в людини немає внутрішньої мотивації до будь-якої роботи, вона знайде способи саботувати — відмикувати, виконувати недбало, несумлінно тощо.

То чи можливо мотивувати вихователів, а якщо так — то як саме? Наразі у психології праці існує два підходи до мотивації працівників:

- мотивувати не потрібно, адже працівник або має сформовану мотивацію, або не має її. Якщо мотивації немає, потрібно або замінювати працівника, або стимулювати його;
- мотивувати не можливо, адже мотивація є завжди. Необхідно лише знати, в чому вона полягає для конкретного працівника.

Мотивація або є, або її немає

Згідно з першим підходом, мотивувати дорослих немає потреби. Вони самі знають, навіщо ходять на роботу. А тому спершу потрібно надати їм повну інформацію про умови праці, а потім вчасно платити заробітну плату.

Дорослою, зрілою особистістю можна вважати ту, яка має сформовану мотивацію. Якщо ж, попри свій біологічний вік, людина не має мотивації, вона незріла та безвідповідальна. У такому разі **керівник має обрати для себе** найоптимальнішу з погляду ресурсів та зусиль стратегію: або звільнити безвідповідальних працівників і найняти замість них інших — зрілих та сформованих, або активно **використовувати зовнішні стимули**.

Зовнішні стимули можна об'єднати спільною назвою — методи «батога та пряника»:

- підвищувати голос, погрожувати звільненням;
- штрафувати, оголошувати догани;
- винагороджувати й заохочувати — матеріальні подарунки, премії, похвала тощо.

Також до зовнішніх стимулів належать **техніки контролю**:

- нагадувати працівникам виконати те чи те завдання;
- створювати графіки, де відображати ефективність кожного працівника;
- організовувати конкуренцію, змагання між працівниками тощо.

Наразі розробили та активно впроваджують **принципи ефективності «стимульного» впливу**: чергувати «батіг» та «пряник»; використовувати велику кількість маленьких винагород замість однієї великої; систематично та регулярно стимулювати тощо.

Мотивація є, але вона у всіх різна

Згідно з другим, сучаснішим, підходом, будь-які зовнішні стимули працюють лише протягом короткого періоду часу, а в довгостроковій перспективі деструктивно впливають на внутрішню мотивацію працівника, хоч якою вона була б. Дослідники, які дотримуються такого підходу, погоджуються зі своїми попередниками в тому, що мотивувати працівників не можливо, але пояснюють це інакше. Дослідники стверджують, що мотивація дорослої людини пов'язана з її цілями та базується на її цінностях. Це означає, що мотивація є завжди. А тому керівник може або підтримати мотивацію працівника, або, навпаки, демотивувати його, спонукати реалізовувати свої цілі деінде. Таке, зокрема, трапляється, якщо керівник використовує зовнішні стимули.

Експертка з мотивації та особистісного розвитку Сьюзен Фаулер (*Susan Fowler*) вважає, що **основа мотивації — досягнення добробуту**. Саме цю ціль завжди підсвідомо реалізує людина будь-якого віку. А тому вмілий керівник, коли не бачить особливого ентузіазму у своїх підлеглих, намагається зрозуміти не те, чому раптом знизилася мотивація, а в чому вона наразі полягає.

На думку Сьюзен Фаулер, природна, вроджена потреба у добробуті проявляється в тому, що людина хоче розвиватися, зростати й функціонувати повною мірою, причому робити це не ізольовано, а разом з іншими людьми. Хоча ця потреба вроджена, це ще не гарантує того, що людина стовідсотково досягне добробуту. Робота, як і інші сфери життя, може як сприяти досягненню добробуту та процвітання, так і заважати їм. Саме від цього і залежить те, наскільки людина зацікавлена в роботі.

2

Як задовольнити психологічні потреби вихователів

Для того щоб робота сприяла процвітання та досягненню добробуту, особистість має задовольняти **три загальнолюдські психологічні потреби**: в автономії, приналежності та компетентності. Те, чи може особистість задовольнити ці потреби на робочому місці, й визначає, як вона почуватиметься на роботі, виконуватиме свої професійні обов'язки, досягатиме результатів, взаємодітиме з колегами. Розгляньмо кожну з потреб детальніше.

В автономії

Потреба в автономії — необхідність особистості відчувати, що вона має вибір, діє добровільно та з власної ініціативи.

Як задовольнити. На робочому місці педагоги не можуть самовільно робити те, що хочуть чи вважають за потрібне, адже вони мають виконувати професійні обов'язки, дотримувати правил, трудового розпорядку, інструкцій тощо. Та попри це кожен педагог має вибір: прийти в дитячий садок і зробити свій внесок у спільну справу або ні.

Щоб «відсвяткувати» повернення до офлайнного, звичного формату роботи, можна провести колегіальний захід, приміром групову зустріч. Під час такої зустрічі, окрім неформального спілкування за чаюванням, бажано поговорити з вихователями на тему «Я і моя професія». Нехай педагоги розкажуть, що привело їх у професію, чому вони працюють у дитячому садку, у чому їхня місія, чого хочуть досягти

тощо. Усі ці запитання — не пафос. Адже кожній людині важливо відчувати, що вона займається важливою справою, яку обрала сама; що працює не дарма, прямує до мети, яку поставила перед собою сама, спираючись на власні, ніким не нав'язані цінності.

Що порадити директору. Допоможіть директору зрозуміти — щоб педагоги задовольнили потребу в автономії, вони повинні мати змогу самостійно формувати програму роботи з дітьми та вирішувати, які активності проводити протягом дня, а не просто діяти за шаблонами й виконувати вказівки вихователя-методиста, чиновників управління освіти чи МОН. Якщо педагоги визначатимуть зміст своєї роботи, то отримуватимуть від неї більше задоволення й, відповідно, матимуть вищу мотивацію працювати.



На думку психологині Едіт Егер (*Edith Eva Eger*), усвідомлення себе автором свого життя, який «щось робить і вирішує», а не з яким «щось відбувається, бо хтось вирішив» не лише дає змогу легше переживати страшні події та складні часи, а й стає важливим ресурсом для того, щоб виконувати нескінченну кількість рутинних справ.

У приналежності, зв'язку

Потреба в приналежності, зв'язку — необхідність особистості відчувати зв'язаність з іншими людьми й не боятися їхніх прихованих мотивів, турбуватися про інших людей та відчувати, що вони турбуються про тебе. А також потреба особистості усвідомлювати, що вона причетна до появи чи розвитку чогось більшого, аніж власне життя, відчувати свій внесок у значущу спільну справу.

Як задовольнити. Люди — соціальні істоти. Утім, часто ми не зважаємо на висновок, що впливає із цього очевидного твердження, — кожен із нас може відчувати добробут лише тоді, коли переживає єднання, тісний зв'язок з іншими.

Разом працювати, навчатися нового, розв'язувати робочі проблеми та конфліктні ситуації — усі ці окремі й водночас спільні дії впливають на те, чи отримують педагоги задоволення від роботи, чи якісно її виконують, чи хочуть нею займатися. І навпаки: ізолюваність кожного члена педагогічного колективу, емоційна дистанційованість, поділ на мікрогрупи, конкуренція, конфлікти та плітки негативно позначаються на можливості вихователів переживати добробут на робочому місці та на їхній мотивації працювати. Тож ваше завдання — згуртувати педагогів. Для цього регулярно організовуйте зустрічі, під час яких вихователі матимуть змогу:

- емоційно розвантажуватися;
- навчатися нового;
- розв'язувати ті чи ті проблеми;
- досягати соціальних цілей;
- встановлювати позитивні взаємини з колегами;
- зміцнювати відчуття спільності;

- підвищувати мотивацію працювати.

Що порадити директору. Донесіть до директора, що для того, аби вихователі задовольнили потребу в приналежності, він має:

- турбуватися про кожного педагога, цікавитися, чи комфортно йому на робочому місці;
- брати до уваги скарги, особисті проблеми працівників;
- посилювати впевненість педагогів у тому, що в закладі дошкільної освіти, де вони працюють, діє принцип «один за всіх і всі за одного».

В компетентності

Потреба в компетентності — необхідність особистості відчувати, що вона здатна справлятися зі щоденними труднощами, розв'язувати різні проблеми та завдання. Цю потребу неможливо задовольнити за допомогою похвали, суспільного визнання чи винагород, як-от звання «вихователь місяця».



Оцінка, хоч якою високою вона була б, задовольняє лише потребу у схваленні та визнанні, але не в компетентності.

Як задовольнити. Для того щоб педагоги задовольнили потребу в компетентності, вони мають практикуватися — виконувати практичні дії, розв'язувати різні завдання та проблеми, що виникають під час роботи, досягати успіхів завдяки своїм знанням, навичкам, професійному досвіду тощо. Можливість щодня демонструвати власну компетентність зміцнює її, посилює відчуття професіоналізму й безперервного професійного зростання та, зрештою, дає змогу відчувати добробут у професійній сфері.

Що порадити директору. Поясніть директору, що для того, щоб вихователі задовольнили потребу в компетентності, вони повинні мати змогу самостійно розв'язувати різні складні ситуації, що виникають під час роботи. Та це не означає, що треба залишити вихователів сам на сам із їхніми проблемами. Найліпша стратегія — не втручатися, але й не покидати. Лише тоді, коли вихователь відчуватиме себе фахівцем, який може ефективно виконувати свої посадові обов'язки й щодня професійно розвивається, він зможе досягнути добробуту на робочому місці.

Наголосіть, що важливий спосіб задовольнити потребу вихователів у компетентності — надавати їм адекватний та конструктивний зворотний зв'язок. Директор має не лише відзначати заслуги педагогів, а й говорити про найближчу зону розвитку.



Якщо директор хвалитиме та нагороджуватиме найліпших педагогів, це негативно впливатиме на їхню подальшу мотивацію, а також не даватиме змоги їхнім колегам задовольнити потребу в компетентності, розчаровуватиме їх у своїх намаганнях, руйнуватиме відчуття добробуту. Однак і підхід «трофей для кожного» — не варіант, бо він унеможливорює конструктивний та адекватний зворотний зв'язок.

Підкажіть директору, що ще один спосіб задовольнити потребу педагогів у компетентності — створювати можливість навчатися нового. Тобто давати педагогам змогу оволодівати новими знаннями та навичками самостійно та/або під час групових зустрічей як у закладі дошкільної освіти, де вони працюють, так і поза ним. Наприклад, директор має організовувати участь вихователів у різних просвітницьких заходах — тренінгах, семінарах, майстер-класах тощо.



Як підтримати мотивацію вихователів

Підтримати мотивацію вихователів після того, як вони повернуться до офлайн-формату роботи, можливо. Для цього найліпше об'єднати зусилля — свої та директора дитячого садка. Як? Відповідаємо.



Організувати неформальну зустріч

Запропонуйте директору організувати та провести зустріч педагогічного колективу, під час якої обговоріть:

- початок звичайної, офлайнової роботи;
- цілі, що стоять перед педагогічним колективом;
- зміни, які, можливо, відбулися у програмах та інструкціях МОН тощо.

Колективне обговорення спільних цілей та завдань у неформальній обстановці та можливість кожного вихователя взяти участь в ухваленні тих чи тих стратегічних рішень, дадуть змогу:

- сформулювати спільне бачення мети;
- розвивати вміння розставляти пріоритети в завданнях;
- об'єднувати індивідуальні зусилля в спільні;
- задовольняти потребу вихователів в автономності, компетентності та приналежності;
- допомагати відчувати добробут на робочому місці.

Заохочувати ініціативи

Намагайтеся підтримувати професійні ініціативи вихователів і заохочуйте до цього директора. Бажано, щоб усі цілі, прагнення педагогів та їхнє бажання навчатися отримували «зелене світло». Якщо з певних причин ті чи ті заходи наразі недоступні, приміром вони платні, а бюджет на таке навчання не

передбачений, ліпше не відмовляти педагогам, а шукати альтернативні варіанти. Наприклад, організувати внутрішні семінари, лекції, ігри з тем, які цікавлять педагогів.

Вихователі мають бути впевненими: вони можуть розраховувати на підтримку та допомогу — і вашу, і вихователя-методиста, і директора.

Завдяки заохоченню ініціатив та готовності включатися зможете підвищувати професіоналізм педагогів, а також задовольняти їхню потребу в компетентності та приналежності.



Довіряти

Довіряйте педагогам самі та спонукайте директора покладатися на їхні професійні та людські якості. Бюрократія та формалізм демотивують будь-яку людину. Впевненість у професіоналізмі та компетентності, у порядності та здібностях, навпаки, окриляє та дає енергію, щоб розв'язати будь-які завдання, що виникають у робочому процесі.

Порадьте директору цікавитися думкою педагогів щодо всіх робочих питань, де її можна врахувати. А також розширювати зону відповідальності педагогів — надавати можливість самостійно писати навчальні плани, впливати на розпорядок життя в дитячому садку тощо. Завдяки цьому можна перетворити рутинну роботу вихователів на поле для реалізації особистого та професійного потенціалу й, відповідно, задовольнити їхню потребу в компетентності та автономії.

Бути чуйними

Порадьте директору бути уважним до педагогів, слухати їх, сприймати серйозно їхні скарги, шукати способи розв'язати їхні проблеми. Іноді для того, щоб розв'язати ту чи ту проблему педагога, потрібен час. Утім, якщо завдяки своїй небайдужості директор задовольнить потребу педагога у приналежності та зв'язку, воно того варте. Адже від цього залежить відчуття благополуччя на робочому місці, а отже, і мотивація працювати.



Дбати про зворотний зв'язок

Порекомендуйте директору надавати адекватний зворотний зв'язок вихователям за результатами їхньої роботи, визнавати їхні досягнення. Наголосіть, що завдяки цьому директор зможе задовольнити потребу працівників у приналежності та компетентності.



Поясніть директору, що зворотний зв'язок — не «оцінка роботи» вихователя, а можливість дати йому відчуття та усвідомити, що він — цінний член команди, що його робота важлива та значуща й саме завдяки їй вдається досягати спільних цілей та розв'язувати спільні завдання.

Завдяки якісному та конструктивному зворотному зв'язку директор зможе підвищити зацікавленість педагогів у спільному результаті, а самі педагоги зможуть професійно розвиватися, навчатися нового, зокрема надавати адекватний конструктивний зворотний зв'язок іншим — колегам, дітям та їхнім батькам.

Звісно, надавати педагогам схвальний зворотний зв'язок про виконану роботу — проєкт, який вони реалізували, чи заняття, яке провели, — легко. Потрібно лише висловлювати свої почуття й прилюдно та детально описувати, як результат роботи вихователя дає змогу розв'язувати спільні завдання, досягати спільних цілей тощо. Утім, якщо потрібно сказати про негатив, то зворотний зв'язок також має бути конструктивним*.

*Див. пам'ятки [«Чотири принципи конструктивного фідбека»](#) та [«Алгоритм зворотного зв'язку»](#) цього числа журналу. — Прим. ред.

Отже, навіть якщо здається, що вихователі не хочуть працювати офлайн, не бажають заходити до своїх груп та проводити заняття, не варто думати, що педагоги демотивовані. Усі люди мають потребу реалізувати свій потенціал — лише так вони зможуть переживати добробут. Утім, мотивація — феномен, який базується на цілях та цінностях людини та який підживлює задоволення трьох її потреб — в автономності, приналежності та зв'язку, компетентності. А тому, якщо робоче середовище не стає тлом для їх задоволення, людина шукає інше. Цьому не можуть завадити будь-які зовнішні стимули. Ба більше, спроби підкупити людину «пряником» чи погрози «батоном» лише більше демотивують, відштовхують від природної потреби працювати та навчатися.

<https://view.genial.ly/617677f0358ef30d4830af2a>



[ПЕРЕЙТИ В МІНІКУРС](#)

Шановні читачі, запрошуємо вас потренуватися полегшувати адаптацію педагогів та вихованців після карантину. Переходьте у новий мінікурс від журналу «Практичний психолог: Дитячий садок» просто зараз. Що таке мінікурс? Це яскраві інтерактивні завдання та тести, які ви пройдете за 15 хвилин. Вони

допоможуть вам закріпити нові знання та навички в легкій формі. Після завдань на вас чекає підсумковий тест. Складіть його та миттєво отримаєте іменний сертифікат.