

**В. И. Андрицкий**

### **Результаты исследования профессиональной удовлетворенности преподавателей в Республике Молдова**

Ключевой принцип менеджмента людскими ресурсами в области образования это профессиональное удовлетворение преподавателей. Для того чтобы достигнуть оптимального уровня профессионального удовлетворения, необходимо выявить потребности профессионального развития, разработать национальную/институциональную стратегию профессионального удовлетворения потребностей учителей и определить необходимые средства (когнитивные, поведенческие, материальные, информационные, экономические).

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, менеджмент человеческих ресурсов, профессиональная удовлетворенность, иерархия профессиональных потребностей педагогических кадров профессиональное саморазвитие.

**V. I. Andritsky**

### **Research Results of Teachers' Professional Satisfaction in the Republic of Moldova**

A key principle of management by human resources in the field of education is teachers' professional satisfaction. To reach an optimum level of professional satisfaction, it is necessary to reveal requirements of professional development, to develop a national/institutional strategy of professional satisfaction of teachers' needs and to determine necessary means (cognitive, behavioural, material, information, economic).

**Key words:** human resources, management of human resources, professional satisfaction, hierarchy of professional requirements of pedagogical staff, professional self-development.

Опираясь на то, что каждый человек имеет свой опыт взаимодействия с внешним миром, в том числе и в профессиональной области, мы выделяем в качестве **общего/ключевого** принципа менеджмента людскими ресурсами в области образования **профессиональное удовлетворение преподавателей**.

Профессиональное удовлетворение составляет, пожалуй, почти половину от уровня удовлетворенности жизнью в целом. Ему способствует осуществление эффективных стратегий учителя, его состояние здоровья и благополучие на работе. В то же время удовлетворение представляет собой динамичный процесс, который зависит от множества переменных факторов, поэтому менеджмент должен носить гибкий, индивидуальный, особый характер.

Удовлетворение – это индикатор мотивации; мотивация предшествует удовлетворению. Это получается тогда, когда учитель понимает, что существует баланс между тем, что он приносит в учреждение, и тем, что он получает. Неудовлетворение возникает в том случае, когда есть большая разница между *позитивным* (дать

больше, чем получить) или *негативным* (сделать меньше, потому что не будет отдачи); личные ожидания являются достаточно большими по отношению к работе, неудовлетворенность сильна тогда, когда есть последствия.

У преподавателей есть различные профессиональные ожидания. Когда они совпадают с реализацией в профессиональной деятельности, наступает *профессиональная удовлетворенность*, которая, в свою очередь, будет способствовать дальнейшим достижениям в реализации профессиональных целей. В то же время предчувствие негативного может привести к низкому уровню удовлетворенности, что может привести к профессиональной неудовлетворенности, могут появиться колебания, даже прогулы, устраненность от производственной деятельности.

В этом контексте руководители доуниверситетских учебных заведений Республики Молдова (гимназий, лицеев, колледжей, дополнительного образования) ссылаются на отсутствие необходимых средств (когнитивных, поведенческих, экономических) для удовлетворения ожиданий

учителей, которые на первое место ставят зарплату, которую необходимо увеличивать (99 %).

Учителя говорят, что заработная плата способствовала бы стимулированию их деятельности, что привело бы к лучшим результатам, хотя она не всегда компенсирует высокую производительность; деньги могут уменьшить недовольства, связанные с работой, но не устранить причины. Кроме того, повышение производительности труда только из-за ожидания награды может вызвать неприятное ощущение контроля кого-либо и снижение внутренней мотивации, интереса к творчеству. Мы считаем, что нужна не только экономическая мотивация, которая может привести к снижению энтузиазма в работе.

Согласно проведенным исследованиям, преподаватели в системе доуниверситетского образования Республики Молдова выделяют следующие области профессионального удовлетворения: 1. особенности педагогической деятельности; 2. партнерство с семьей; 3. вклад своего труда в обучение и развитие учащихся; 4. формирование и развитие; 5. оценка, признательность и продвижение; 6. отношения в коллективе; 7. поддержка и консультирование; 8. способность принятия решений; 9. руководство; 10. безопасность; 11. получение степени; 12. благополучие учреждения; 13. организационный климат; 14. организационная справедливость. Первые три пункта – *особенности педагогической деятельности, партнерство с семьей, вклад своего труда в обучение и развитие учащихся* – представляют область профессиональной удовлетворенности, ценной только для системы образования.

В области образования профессиональное удовлетворение имеет свои особенности, потому что по своей сути педагогическая деятельность – это **искусство** – искусство формирования интегральной духовной личности, искусство создания человеческого капитала общества. Она может достичь своей цели, достигнутое качество будет приносить удовлетворение людям, относящимся к преподаванию как к искусству. Удовлетворение, получаемое от преподавательской деятельности без интереса, является чистым удовлетворением. Чем больше учитель будет этому придавать значение, тем больше вероятность того, что он будет стремиться к выполнению работы с большим желанием. Кроме того, занятие приятным видом деятельности поддерживает физическое и психическое здоровье человека. Существует только одно условие: если вы хотите, чтобы

преподаватель добился успеха, нельзя ограничивать его деятельность, которую можно назвать не иначе, как **педагогическое мастерство**. Педагогическое мастерство учителя является своеобразным катализатором к получению профессионального удовлетворения.

С этой точки зрения, управление человеческими ресурсами в области образования будет демонстрировать явные и скрытые профессиональные потребности учителей, которые будут расширяться и подниматься на более высокий уровень. Поэтому для того чтобы достигнуть оптимального уровня профессионального удовлетворения, необходимо выявить потребности профессионального развития, разработать национальную/институциональную стратегию профессионального удовлетворения потребностей учителей и определить необходимые средства (когнитивные, поведенческие, материальные, информационные, экономические и т. д.). В то же время мы считаем, что профессиональное удовлетворение также зависит от множества индивидуальных особенностей (профессиональная компетентность, состояние здоровья, уровень удовлетворенности в других областях жизни (например, семьи) и множество других факторов, которые варьируются от индивидуума к индивидууму), улучшение/развитие/совершенствование профессионального удовлетворения и индивидуальный подход, гибкий характер процесса.

По результатам диагностического эксперимента нами выделены следующие профессиональные потребности учителей: *материальные, информационные, потребность взаимодействия, потребность в признании, познавательные потребности*.

Экспериментальные результаты показывают, что в настоящее время высшие профессиональные потребности (потребность в качестве, профессиональные достижения, потребность в гармонии ценностей, создание ценностей), к сожалению, отмечает очень небольшое количество преподавателей.

Таким образом, чтобы обеспечить качество образования, уместно признать важность удовлетворения личных потребностей преподавателей, создание условий для удовлетворения профессиональных потребностей, на что направлены управленческие, стратегические действия на государственном уровне.

Результаты эксперимента подтверждают целесообразность концепции Парадигмы Менеджмента Человеческих Ресурсов (МЧР), в которой

делается акцент на поощрение, улучшение профессиональной удовлетворенности и мотивации преподавателей и менеджерских кадров, культуру и организацию здравоохранения, социализацию, интеграцию, мотивацию, консультирование, повышение квалификации, оценивание компетенций и достижений учителей и т. д.

Приоритетными элементами МЧР следует выделить: процесс улучшения профессиональной подготовки и непрерывного профессионального развития преподавателей в соответствии с потребностями профессиональной квалификации; повышение методической деятельности в рамках специальных кафедр, поощрение и развитие педагогического партнерства; организация тренингов для личного развития (эффективная коммуникация, урегулирование конфликтов, снижение стресса, повышение самооценки и т. д.); поддержка, консультации как преподавателей, так и руководителей; обеспечение условий (информация, материалы, ценностные отношения и т. д.) для самосовершенствования в педагогической деятельности; мониторинг изменений преподавательского состава; создание условий для распределения рабочего времени и личной жизни; мониторинг и поощрение позитивного организационного климата; поощрение гражданственности; благоустроенность в учреждении; поддержка толерантности; менеджмент организационной коммуникации; мониторинг и урегулирование конфликтов в учреждении; организация различных программ для личного развития учителей, практикующих методы релаксации, психологической помощи для решения личных проблем; поощрение участия в управлении с акцентом на участие сотрудников в процессе принятия решений, обеспечение права принимать решения по вопросам, касающимся образовательного процесса в сочетании с профессиональным развитием и ростом сознания личной ответственности; выявление трансформационных управленческих характеристик; мониторинг текучести кадров; поддержка справедливости при распределении нагрузки, правильные взаимоотношения; объективность, транспарентность в оценке целей согласно четким критериям сформированности компетентности и профессионализма; разработка соответствующих инструментов для оценки квалификации и профессиональных достижений; признание достижений преподавателей и их продвижение, консультации по продвижению в педагогической карьере и др.

Очевидно, что профессиональное удовлетворение зависит от системы ценностей профессорско-преподавательского состава. Известно, что более высокие стремления приводят к более глубокому удовлетворению. В связи с этим, уместно ориентировать учителей на расширение сферы их личного развития, мотивацию их перехода на более высокую ступень (реализация, достижение гармонии в профессиональной деятельности и т. д.), укрепление профессиональной ответственности, формирование профессиональной идентичности, саморазвитие и личную ответственность каждого.

Следует подчеркнуть, что профессиональное удовлетворение дидактических кадров связано с выполнением миссии образовательного учреждения и стратегическими целями системы образования. По сравнению с мотивацией и удовлетворением участие более тесно связано с достижениями. Важно осознать, какой вклад вносит учитель в достижение успеха и стратегическое развитие учебного заведения. Отметим, что адекватная мотивация и аутентичность учителя в профессиональных потребностях создают предпосылки для получения профессионального удовлетворения, которое, в свою очередь, влияет на участие преподавателей в достижении целей учреждения, сочетая, таким образом, личные достижения и развитие учреждения. Человек только тогда участвует в деятельности, когда есть сознательная мотивация (внутренняя или внешняя).

Таким образом, участие базируется на мотивации и удовлетворении, все элементы объединяются в единый цикл, представляющий собой мотивационные потребности, чаяния, ожидания, отношения, усилия, решения, действия и поведение сотрудников, связанных с личными достижениями и эффективностью работы учреждения.

Следует отметить, что центральная роль отводится учителю, потому что на базе мотивационных реакций формируются потребности или специфическая необходимость. Каждый человек, в зависимости от конкретных потребностей в профессиональной деятельности, организационных и национальных особенностей, имеет набор чаяний и ожиданий мотивационного характера. Чайания и ожидания отражены в действиях, усилиях, решениях, поведении учителей (хотя нельзя сказать, что существует полная взаимосвязь между отношением, поведением и т. д. и усилением чаяний и ожиданий, характерных для каждого отдельного сотрудника). С другой стороны,

достижение большей согласованности между личными чаяниями и ожиданиями с целями и задачами, которые ставит перед собой учреждение, может привести к большей эффективности в достижении успеха как личности, так и организации.

В зависимости от результатов, личных достижений будут создаваться стимулы, поощрения. Мы можем утверждать, что достижения учреждения будут зависеть от того, как сотрудники учреждения (управленческие кадры, преподаватели и другие сотрудники) чувствуют себя, насколько они ответственны и сознательно участвуют в реализации целей учреждения; менеджеры ориентируют на достижения, подбирая необходимые ресурсы, партнеров, но, главным образом, *результат зависит от того, в какой степени сотрудники ощущают свою ответственность и участвуют в достижении поставленных целей учебного заведения.*

Необходимо отметить, что с точки зрения мотивационного цикла фактическое содержание мотивации отличается у каждого конкретного человека в силу его особых потребностей и взаимодействий между отдельными личными ценностями, организационными и контекстуальными. Таким образом, существенна эффективность как индивидуальной, так и организационной мотивации. Кстати, от степени мотивации учителей зависит будущее любого учреждения; от них будут зависеть достижения учебного заведения. Мотивация направляет внимание на те аспекты, которые связаны с предлагаемыми целями, а личность формирует систему мнений, убеждения, ценности, принципы и обеспечивается энергией, необходимой для изменения поведения, которое будет находиться в гармонии с потребностями человека.

Основное различие между мотивацией и участием в деятельности заключается в том, что при деятельности человек ведет себя определенным образом, что приводит к результату. Участие и его результаты более предсказуемы, чем мотивация, что дает возможность менеджеру лучше управлять деятельностью и стимулировать ее.

Личная цель определяет участие в работе учреждения, она исходит изнутри, придает смысл деятельности через коммуникацию и сотрудничество. Известно, что учителя могут реализовывать свои собственные желания и в социальных программах. Процесс увязки личных целей с коллективными требует определенного времени (несмотря на то, что существуют некоторые про-

тиворечия между личными и коллективными идеалами, в целом на них существует единый взгляд). Чтобы сформировать общее видение, необходимо сформировать точку зрения каждой личности.

Система МЧР способствует развитию интеллектуального сообщества, в котором каждый стремится к достижению своей цели и в то же время каждый является абсолютно самостоятельной личностью, которая ориентируется на различные действия и систему ценностей.

В то же время участие преподавателей в достижении стратегических целей учебного заведения, помимо их степени мотивации, также зависит от наличия необходимых компетенций. Таким образом, требуется оптимальный МЧР, определение роли непрерывного образования, которое может и должно осуществляться учебным заведением для достижения успехов личностью как результат участия в реализации организационных целей, а также для создания предпосылок для самореализации, профессионального удовлетворения.

Очевидно, что достижение успеха и удовлетворение учителей в связи с работой, которую они выполняют, связаны с наличием/отсутствием препятствий для эффективного выполнения деятельности (например, отсутствие новых технологий, недостаточность вспомогательных учебных материалов и т. д.), степень сложности задач; перевыполнение нормы (которое часто не оплачивается), обеспеченность/необеспеченность заработной платы. В то же время остаются в силе и личные усилия и ответственность. Таким образом, МЧР сосредоточен на разработке и поддержании внутренней мотивации сотрудников в реализации организационных целей, за которые отвечает каждый из них. Мы считаем, что культуру качества можно генерировать благодаря внутреннему мощному мотивационному полю, которое приведет к получению удовлетворения от хорошо выполненной работы.

В условиях образовательного рынка, на котором конкуренция является реальностью, необходимо сохранить ценные кадры, что является проблематичным для многих учреждений. Чтобы привлечь и удержать квалифицированных учителей и грамотных менеджеров, руководители должны беречь своих работников как самый ценный капитал. Целью любого менеджера является подбор и сохранение мотивированного персонала. Таким образом, ясно, что у учреждения есть эффективная стратегия мотивации людских

ресурсов, повышение у учителей профессионального удовлетворения и получение конкурентоспособных учебных заведений.

Нынешняя система доуниверситетского образования Республики Молдова не имеет достаточных возможностей стимулирования повышения профессионального удовлетворения преподавателей, поэтому мотивация педагогических кадров часто носит декларативный характер. Эта проблема будет сохраняться, пока не будет решена проблема организационной эффективности, основанной на индивидуальной эффективной деятельности, от которой, в свою очередь, будет

зависеть профессиональное удовлетворение в результате сознательной реализации организационных целей.

В то же время известно, что инвестиции в людские ресурсы требуют организационных и практических мероприятий, в центре которых находится человек, который инвестирует в себя самого. Он постоянно расширяет свои навыки, развивает способности, интересуется многим, сосредотачивается на своей профессии, профессиональном саморазвитии, постоянно повышает свой профессиональный уровень, пересматривает ценностные отношения.