**МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ**

**Одеський національний університет імені І.І.Мечникова**

**Факультет романо-германської філології**

**Кафедра педагогіки**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ШКІЛЬНОМУ менеджменті**

**SYSTEM OF MOTIVATION OF TEACHER ACTIVITY IN SCHOOL MANAGEMENT**

**на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»**

**зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки**

Виконав: студент денної форми навчання

профілю ОПП:«Освітній менеджмент»

**Кізенко Андрій Олегович**

Керівник: к.пед.н., доц. Прокоф’єва Л.Б. \_\_\_\_\_\_\_\_

Рецензент: к.пед.н., доц. Батюк Н.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендовано до захисту: Захищено на засіданні ЕК №\_\_

Протокол засідання кафедри протоко № \_\_\_ від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

№ \_\_\_\_ від\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оцінка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

(за національною шкалою, ECTS, бали)

Завідувач кафедри Голова ЕК

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ проф. Цокур О.С. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ проф. Князян М.О.

**Одеса 2020**

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ………………………………………………..……………………… 3 |  |
| РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ У ШКІЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ……………………………………………………………… | 8 |
| 1.1. Сутність, закономірності та принципи шкільного менеджменту……. | 8 |
| 1.2. Теоретичне підґрунтя системи мотивації педагогічної діяльності у шкільному менеджменті …………………………………………………….. | 20 |
| 1.3. Методичні та правові аспекти мотивації педагогічної діяльності вчителів………………………………………………………………………… | 34 |
| Висновки до розділу І……………………………………….................. | 44 |
| Список використаних джерел до розділу І ……………………. | 46 |
| РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕНЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЧИТЕЛІВ НА ПРИКЛАДІ ЗВЕНИГОРОДСЬКОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТУПЕНІВ імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА …………………………………………………………………. | 54 |
| 2.1. Аналіз системи мотивації педагогічної діяльності вчителів у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса  Шевченка ……………………………………………………………………… | 54 |
| 2.2. Методичні рекомендації керівникам ЗОШ щодо підвищення мотивації педагогічної діяльності вчителів……………………………………………… | 70 |
| Висновки до розділу ІІ ………………………………………………. | 77 |
| Список використаних джерел до розділу ІІ …………………… | 80 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ……………………………………………………… | 81 |
| ДОДАТКИ ……………………………………………………………………. | 85 |

**Вступ**

Процес гуманізації освіти, який інтенсивно розпочався з прийняттям нових нормативних актів та концептуальних документів розвитку середньої освіти в України, гостро поставив питання підвищення ефективності управлінської діяльності, зокрема на рівні загальноосвітнього навчального закладу. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності навчальної діяльності педагогічних працівників.

У документах державного рівня акцентується увага на потребі у педагогічних кадрах, здатних вирішувати завдання модернізації освіти на всіх рівнях. Серед них звертають на себе увагу: Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Національна доктрина розвитку освіти в Україні у ХХІ столітті, Закон України «Про освіту», Концепція Нової Української Школи (НУШ).

Проблемою управління мотивацією в психоло­го-педагогічній галузі на­уки займалися А. Маркова, Т. Матіс, А. Орлов, М. Матюхіна, В. Сухомлинський, М. Алексеева, І. Синиця (формування мотивації навчальної ді­яльності школярів), Я. Болюбаш, А. Деркач, Н. Кузьміна, Н. Авшенюк, Г. Ващенко, О. Мали­хін (формування мотиваційної сфери педагогіч­ної діяльності вчителів), М. Пірен, Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик (мотиваційний аспект управ­ління освітнім середовищем). Зокрема, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич вивчали психологічні особливості мотивації професійного розвитку та вдосконалення керівників закладів освіти, вчений В. Князєв досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності, дослідники А. Бакурадзе та Р. Шакуров вивчали особливості мотивації педагогічних працівників. У зарубіжній царині проблема мотивації була предметом дослідження Ф. Тейлора (примус та нормування як основні ме­тоди управління мотивацією працівників), Д. Мак-Грегора (винагорода, пов’язана із потребою у самовираженні як основний чинник підвищення мотивації праці людини), А. Маслоу (ієрархія потреб, які необхідно враховувати при ухваленні рішення про вплив на мотивацію робітника), Ф. Герцберга (урахування мотивуючих факторів, що визначають успіх мети мотиваційного впливу керівника).

На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти особливої уваги набуває проблема забезпечення шкільних установ професійними, енергійними педагогічними працівниками, здатними на практиці приймати ефективні та своєчасні рішення. Безініціативна позиція педагогів, низький рівень їхнього інтересу до своєї професійної діяльності, інертна поведінка на педагогічних радах, семінарах – все це випливає в значні проблеми як для освітньої установи, так і для самих педагогів.

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особи працівника. Відповідно і змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. З метою мотивації співробітників організації сьогодні використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи винагороди.

Актуальність проведеного дослідження обумовлена ​​недостатністю вивчення теоретичних і методологічних аспектів систем мотивації педагогів в сфері середньої освіти, а також необхідністю їх практичного використання у загальноосвітніх навчальних закладах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконане відповідно до тематики, передбаченої планом науково-дослідної роботи кафедри педагогіки Одеського національного університету імені І.І. Мечникова «Університетська педагогічна освіта: історія, теорія і перспективи розвитку в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0107U003865). Автором досліджувався аспект проблеми, пов'язаний із особливостями підвищення системи мотивації педагогів у сфері середньої освіти.

**Об'єкт дослідження**: організація управління загальноосвітнім навчальним закладом.

**Предмет дослідження**: система мотивації вчителів загальноосвітньої середньої школи.

**Мета дослідження:** розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації педагогів в сфері загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. розглянути сутність, закономірності та принципи шкільного менеджменту.
2. розглянути сутність ключових понять: мотивація, мотив, стимул, система мотивації.
3. Визначити методичні та правові аспекти мотивації педагогічної діяльності вчителів.
4. Зробити аналіз системи мотивації педагогічної діяльності вчителів у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації педагогів в сфері середньої освіти на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка шляхом створення організаційних умов, що сприяють підвищенню мотивації педагогів.

**Гіпотеза дослідження**: підвищення мотивації вчителів відбудеться за умов особистісної зацікавленості педагогів у продовженні своєї діяльності, самореалізації вчителів, підвищенні професійної майстерності.

**Методологічні засади дослідження** складаютьгуманістичні принципи освіти і формування цілісної всебічно розвиненої особистості; праці психологів, філософів, педагогів, дослідження, які розкривають певні аспекти проблеми мотивації педагогів в сфері середньої освіти.

**Теоретичні джерела дослідження** складають провідні положення, що відбивають проблеми і перспективи розвитку системи загальної середньої освіти, закріплені в Конституції України, Законі України «Про освіту» 2017 р., Національній доктрині розвитку освіти в Україні у ХХІ столітті, Концепції Нової Української Школи (НУШ), наукових розробках вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем вдосконалення системи мотивації педагогів в сфері середньої освіти.

**Методи дослідження**. Для виконання поставлених завдань дослідно-експериментальної роботи використовувалися такі методи дослідження: вивчення, аналіз і узагальнення науково-методичної, психолого-педагогічної літератури за темою дослідження; спостереження за діяльністю вчителів та опитування вчителів з проблеми мотивації педагогів за запропонованими опитувальниками та анкетами, узагальнення та аналіз спостережень з проблеми дослідження.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідження проводилося на базі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка ( м. Звенигородка Черкаська область) , в якому прийняло участь 37 педагогів: 7 вчителів початкових класів та 30 вчителів-предметників. Корпоративні матеріали та сайт Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка стали основою написання практичної частини.

**Організація дослідження:** дослідно-експериментальна робота проводилася у три етапи упродовж 2019-2020 рр.На першому етапі вивчався стан досліджуваної проблеми в теорії педагогіки та психології, визначався концептуальний апарат дослідження. На другому етапі було проведено анкетування з метою виявлення мотиваційного комплексу вчителів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, визначення мотиваційних типів і найбільш значущих для педагогів позитивних стимулів. На третьому етапі аналізувалися та узагальнювалися отримані результати, формувалися загальні висновки.

**Наукова новизна дослідження** визначається тим, що в ході його виконання були отримані конкретні дані про особливості мотиваційної сфери педагогічної діяльності вчителів початкових класів та вчителів-предметників Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка.

**Практична цінність** дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, його результати можуть бути реалізовано в системі професійної підготовки майбутніх вчителів різних спеціальностей у ЗВО.

**Достовірність** результатів забезпечується теоретичною обґрунтованістю вихідних положень, використанням діагностичного інструментарію, висновків, використанням методів, адекватних меті, завданням і логіці розробки проблеми; якісним і кількісним аналізом експериментальних даних.

**Апробація** **результатів дослідження**. Основні результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях: 76-й звітній студентській науковій конференції; Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта дорослих в Україні та світі», присвяченої 155-річчю Одеського національного університету імені І.І.Мечникова, 60-річчю факультету романо-германської філології, 60-річчю кафедри педагогіки.

**Структура та обсяг дипломної роботи**. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел до них, загального висновку, додатків. Повний обсяг дипломної роботи складає 93 сторінок машинописного тексту, з низ 82 сторінки основного тексту. В роботі вміщено 1 таблицю, 3 діаграми. У списку використаних джерел 76 найменувань.

**Розділ І. Теоретичні засади мотивації у шкільному менеджменті**

* 1. **Сутність, закономірності та принципи шкільного менеджменту**

Сучасне інформаційне суспільство, в якому рушійною силою виступають знання, інновації та застосування новітніх технологій, поставило в нові умови вітчизняну систему управління. В сучасних умовах перебудови системи середньої освіти актуальною залишається проблема демократизації управління і прийняття відповідних управлінських рішень, досягнення більшої автономії в управлінській освітній діяльності, яка спрямована на забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються структура та стиль центрального та регіонального управління освітою. Менеджмент є специфічною наукою, яка виокремилась в самостійну галузь на початку ХХ ст. Застосування в управлінні вітчизняними освітніми закладами основних принципів освітнього менеджменту розпочалося в кінці 80-х рр. ХХ ст [11].

Як зазначається у науково-педагогічній літературі, менеджмент – це теорія і практика управління в організаціях, де взаємодіють люди, людські колективи. Загальноосвітня середня школа, як і інші навчальні заклади, є цілісним соціальним утворенням, відкритою динамічною системою, що реагує на зміни в соціальному середовищі. Так, адаптація до нових тенденцій у суспільстві, перехід на застосування дистанційних технологій у навчальному процесі загальноосвітньої школи, дає поштовх до розробки нових управлінських й освітніх моделей та технологій, тактики та стратегії взаємодії дійових осіб управлінського та навчально-пізнавальних і навчально-виховних процесів [45, с. 34].

У сучасній літературі разом з терміном «менеджмент» використовують термін «управління». Так, дослідник В. Г. Афанасьєв розуміє управління як внутрішньо притаманну властивість суспільства на будь-якій стадії його розвитку і вважає, що «управління є сукупністю певних дій (операцій), які здійснюються людиною, суб’єктом управління щодо об’єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети» [3, с. 23]. Основоположник менеджменту П. Друкер зазначає інтегруючий характер управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу тій властивості управління, яка перетворює неорганізовану групу в ефективну та цілеспрямовану [22].

Дослідник Фредерік Уінслоу Тейлор (1856–1915) висловив такі основні погляди на сутність управління: розподіл (роздрібнення) виробничих операцій, аналіз кінематики, врахування вимог ергономіки і часу перерв для відпочинку; господарський принцип – це праця; винагорода – в залежності від продуктивності; праця на загальну користь – вища за особисту користь; функціональна структура установи повинна передбачати «малих» керівників [ 65].

До основних принципів управління відносяться: принцип правової захищеності управлінських рішень, який вимагає знань чинного законодавства; прийняття управлінських рішень; принцип оптимізації управління, що підвищує ефективність керованої підсистеми; принцип найменшого впливу, спрямований на розумне сполучення централізації та децентралізації управління; принцип норми керованості – оптимальна кількість працівників на одного керівника; принцип делегування повноважень – це передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання; принцип відповідностей – робота, що виконується, повинна відповідати інтелектуальним та фізичним можливостям виконавця; принцип автоматичного заміщення відсутності; принцип першого керівника, що здійснює функцію контролю; принцип одноразового введення інформації; принцип нових завдань (бачення перспектив); принцип підвищення кваліфікації [7].

Використання менеджменту як науково обґрунтованої системи управління виступає запорукою успіху ефективної системи управління. В рамках здійснення нашого дослідження необхідним є визначення такого поняття як менеджмент. Так, «Новий англо-український словник» трактує поняття «менеджер» так: manage – управління, завідування; management – адміністрація, дирекція, правління; manager – адміністратор, завідувач тощо [75, с. 342].

Синонімами терміну менеджмент виступають такі терміни – примушувати, комунікувати, координувати, вирішувати, мати вплив, впроваджувати, маніпулювати, мотивувати, оперувати, наглядати, тренувати тощо. Спільним для таких термінів-синонімів є те, що вони означають «односторонній процес: людина, яка управляє, вказує особі, якою управляють, що робити» [1, с. 22].

У зарубіжній літературі існує чимало визначень менеджменту, всі вони об’єднані спільною основою: людськими взаєминами в процесі праці, організаторськими здібностями керівників, структурою органів управління. Так, Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливого роду вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця [76, с. 896].

Термін менеджмент можна застосувати до будь-якого типу соціальної організації. З функціональних позицій менеджмент – це послідовний процес планування, організовування, мотивування, контролювання, регулювання, необхідний для формування цілей організації, установи тощо. Освітній менеджмент має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності, який полягає в особливостях предмету, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти. Предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб’єкта управління. Продуктом праці є інформація про навчально-виховний процес. Знаряддям праці є слово, мова. Результатом праці менеджера є рівень грамотності, вихованості та розвитку об’єкта менеджменту – учнів [12].

Основними функціями менеджменту в освіті є: прийняття логічного рішення; організація виконання прийнятих рішень: доведення рішення до учасників; створення умов для ефективної роботи навчального закладу; створення належних умов діяльності для кожного учасника навчально-виховного процесу; мотивація та стимулювання діяльності учасників навчально-виховного процесу; контроль виконання рішень [46].

У науковій літературі виділяють наступні основні методи менеджменту: економічні – економічне стимулювання; адміністративні – регламентація діяльності виконавців; психолого-педагогічного впливу – забезпечення сприятливого мікроклімату у навчальному закладі; суспільного впливу – розвиток демократії, імідж закладу. Проблема зміни директорського, командного стилю на менеджерський є досить актуальною проблемою. Така зміна може здійснюватися в рамках спеціальної психолого-педагогічної підготовки [20].

Проблема менеджменту у навчальному закладі актуалізується тим, що за специфікою своєї професійної спрямованості вчитель є керівником та організатором життя і діяльності дітей; в умовах переходу до ринкових відносин та зростаючої соціальної незахищеності, кожна людина повинна бути готовою, у разі потреби, до організації своєї справи; педагог покликаний підготувати своїх вихованців до роботи в нових соціальних та економічних умовах.

Для ефективного впровадження менеджменту в освітнє середовище потрібно вивчення та систематизація зарубіжного досвіду з цього питання, його адаптація з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти, професійної спрямованості та інших факторів [ 70 ].

Поняття шкільний менеджмент дослідник В.І. Маслов розуміє як комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належить навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси [42].

Важливого значення набуває формування компетентності сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу – директора, адже успіх здійснення освітніх реформ, а також вдалого розвитку загальноосвітнього начального закладу залежить від професійно підготовлених менеджерів освіти [30].

Управління загальноосвітнім навчальним закладом здійснюється менеджером в особі директора як керівника школи, заступників директора, а також учительським колективом. Так, учитель, в загальноосвітньому навчальному закладі виступає менеджером навчально-пізнавального, навчально-освітнього та виховного процесів. Всі суб’єкти, які приймають участь в освітньому процесі, забезпечують виконання головної місії освітньої організації навчання – виховання та розвиток особистості [42].

У дослідженнях Л.І.Даниленко визначається менеджмент як одна з головних функцій управління, «де відбувається процес цілеспрямованого впливу суб’єкта управління (керівника) на об’єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), внаслідок якого відбувається якісна зміна об’єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності» [17, с.5]. Шкільний менеджмент – «це комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси» [18, с.33].

Нам імпонує думка дослідника Смолей В.В., який під терміном «шкільний менеджмент» розглядає цілеспрямовану діяльність, яка забезпечує оптимальне функціонування і розвиток загальноосвітнього навчального закладу і безпосередньо спрямована на досягнення певної мети – спроєктованого, прогнозованого, очікуваного результату діяльності, зумовленої потребами суспільства і особистості [62]. Головна мета загальноосвітнього навчального закладу полягає у створенні умов для забезпечення навчання, виховання й розвитку особистості. Отже, кінцевим результатом функціонування школи як одного з основних навчальних закладів є «соціальна особа, залучена до суспільних стосунків, діяч (суб’єкт) цих стосунків» [62].

З огляду на сучасні тенденції розвитку освітньої галузі особливого значення набуває формування компетентності сучасного директора школи, оскільки здійснення освітніх реформ багато в чому залежить від професійно підготовлених менеджерів освіти, їхньої кваліфікації та компетентності. Директор виступає менеджером та має володіти такими напрямами управлінської діяльності: бачення стратегії та розвитку школи, керівництво та моніторинг навчально-виховного процесу, мотивація та управління персоналом, внутрішня та зовнішня комунікація тощо [18].

З урахуванням цього можемо сформулювати визначення, згідно з яким шкільний менеджмент – це сукупність принципів, методів, управлінських рішень, технологічних прийомів управління навчально-виховним, навчально-пізнавальним та самоосвітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі з метою забезпечення його оптимального функціонування і розвитку..

Організаційна структура загальноосвітніх навчальних закладів є ієрархічною. Структурні компоненти загальноосвітнього навчального закладу представлені двома підсистемами: управлінською, до якої належить адміністрація, педагогічний колектив, та підсистемою, якою здійснюється вплив на учнівський колектив. Це особливий складний соціальний об’єкт, в якому всі суб’єкти – педагоги, учні, батьки, обслуговуючий персонал – спрямовують свою діяльність на досягнення мети освітньої установи. У такому разі перед шкільним менеджментом постає головне завдання – забезпечити взаємодію навчально-виховних, навчально-пізнавальних і самоосвітніх процесів.

У науці та практиці освітнього менеджменту накопичені й апробовані певні принципи, які необхідно ефективно використовувати в управлінській діяльності. У загальному контексті принципи (від лат. рrincipum – початок; основа; те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки) управління – це основні положення теорії управління, використання яких дозволяє здійснювати ефективне управління і досягати результатів із мінімальними затратами праці. Так, французький підприємець А. Файоль, якого вважають «батьком менеджменту», в своїй книзі «Основи менеджменту» запропонував 14 принципів: поділ праці; єдиновладдя; дисципліна; повноваження; відповідальність; єдність напрямів діяльності; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія підпорядкування; порядок; справедливість; стабільність робочого місця персоналу; ініціатива; корпоративний дух підприємства. Він також висловив думку, що кількість принципів управління не обмежена. Загалом теорія А. Файоля зводиться до того, що управління повинно базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб’єктів управління, обов’язків працівників, регламентації їхньої праці тощо [68].

З появою освітнього менеджменту як окремої галузі науки і практики виникла необхідність визначення основних принципів, правил управління освітньою установою. Єдиного підходу до класифікації принципів управління в системі наукового менеджменту взагалі і освітнього зокрема не існує і, мабуть, не повинно бути. «Кожне правило займає своє місце серед принципів управління в будь-якому випадку до тих пір, допоки практика підтверджує його ефективність» [31, с. 348-350].

У логічному сенсі принцип є провідним поняттям, що узагальнює і поширює певні положення на всі явища, процеси в тій галузі, з якої він абстрагований. В іншому значенні цей термін визначає, як необхідно вибудовувати, здійснювати та удосконалювати діяльність, щоб досягнути необхідних результатів. Освітні принципи – це принципи діяльності, найбільш загальні нормативні знання, етичні норми, обумовлені станом освітньої сфери в конкретний період часу та вимогами суспільства до освіти.

Аналіз досліджень з проблем управління, зокрема, принципів наукового управління в освіті [2; 3; 4; 5; 6; 11], свідчить, що серед вітчизняних дослідників немає консолідованої думки про принципи управління освітою. Стосовно дослідження з цієї проблематики описуємо загальні принципи шкільного менеджменту, які можуть використовуватися в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Йдеться про науково обґрунтовані, практично застосовані й апробовані правила, покладені в основу освітньої діяльності. Без сумніву, вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства та ідеях освітнього менеджменту, мають відображати основні характерні риси, властивості, взаємовідносини, що складаються в освітній установі.

Ми погоджуємося з дослідником В. Смолей [62, с. 19], який до загальних принципів шкільного менеджменту відносить: Гуманістичний принцип*.* В умовах радикальних змін в ідеології, суспільному житті, зокрема й освіті, радикальні зміни відбуваються в педагогічній свідомості, по-новому розглядаються цілі сучасної освіти, яка передбачає позбавлення жорсткого маніпулювання свідомістю вихованців, нав’язування їм непорушних стереотипів мислення. Гуманістичний принцип можна схарактеризувати як побудову відносин суб’єктів освітньо-виховного процесу на основі демократичного педагогічного стилю спілкування, головним є повага до особистості, заради якої здійснюється управління. Гуманізація, тобто «олюднення» освіти передбачає формування повсякденних тактовних, довірливих, демократичних стосунків у педагогічному колективі, звернення до кращих людських рис у спілкуванні, прийнятті управлінських рішень. Це повага до особистості учня, врахування його духовного потенціалу, формування довірливих гуманних відносин між учителем і учнем, виховання і становлення людини, здатної співпереживати, бути самостійною у гуманістично орієнтованому виборі життєвої позиції.

Принцип системного підходу*.* Шкільний менеджмент розглядається як наука і технологія управління школою в сучасних умовах формування ринкових відносин. Школи є відкритими соціальними системами найвищого порядку складності. Ефективність управління школою як системи залежить від оптимального функціонування всіх її компонентів (мікросередовища): «людських, матеріальних, технічних, інформаційних, нормативно-правових тощо, що утворюють диференційовану цілісність, призначену для реалізації функції управління». Відтак наука управління школою не може не враховувати зовнішні фактори (макросередовище), об’єкти, що впливають на мікросередовище загалом: демографічні, економічні, соціальні,політичні, культурні тощо [54, с. 153].

Принцип ситуаційного підходу в управлінні*.* Такий підхід вимагає врахування всіх конкретних умов, обставин та факторів, що впливають на управлінський процес. Стрижневим його моментом є набір змінних обставин, що відбуваються у шкільній системі та поза нею, які впливають на неї у конкретний період часу. Організація і методи управління визначаються певними обставинами. Змінюються обставини, приймаються відповідні управлінські рішення для вирішення поточних, проблемних завдань, коли бракує часу для аналізу і роздумів. Відповідно до ситуаційного підходу вся організація управління загальноосвітнім навчальним закладом – це рефлексія на різноманітні за природою сприятливі та несприятливі обставини, що визначають конкретну ситуацію і зумовлюють певні відповідні управлінські рішення.

Принцип інтеграції.Школа належить до складних структурованих систем, де відбувається чимало взаємопов’язаних процесів: навчально-виховний, науково-методичний, самоосвітній, кадровий, маркетинговий, нормативно-правовий та ін. Спільною основою всіх цих процесів є люди, об’єднані спільною метою навчати і навчатися. Завдання шкільного менеджменту у цьому разі – забезпечення цілеспрямованості та інтегрованості повного циклу управління шляхом планування, організації, керівництва і контролю.

Принцип інновації, який  передбачає оновлення педагогічної теорії і практики шляхом розробки, апробації нових інтелектуальних освітніх ідей, «процес внесення якісно нових елементів в освіту» [30, с. 95]. Школа як динамічна система повинна розвиватись, а відтак менеджмент має забезпечити інноваційний процес і засоби його забезпечення. Реалізація принципу інновації в управлінні закладами освіти дозволить навчально-виховний, навчально- пізнавальний та самоосвітній процеси перевести в якісно новий стан, створити конкурентоспроможне освітнє середовище, підготувати фахових випускників.

Принцип оптимальності*.* Оптимальним можна визнати менеджмент, який якнайкраще враховує умови, обставини, фактори щодо управління колективом і планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Треба передусім враховувати реальні можливості розташування школи, власної віри і цінностей керівника, історію школи, запити та потреби учнів і їх батьків, зрозумілі наміри і вимоги директора до персоналу, які вмотивовуватимуть їх до виконання своїх зобов’язань, ресурси і можливості педагогічного колективу, очікуваннязовнішнього оточення [8].

Принцип цілеспрямованого менеджменту, якийвимагає окреслення реальних мети і цілей загальноосвітнього навчального закладу. В цьому випадку мета відображає як вимоги до освітнього закладу з боку освітньої системи, так і суб’єктивні уявлення керівника школи про конкретні цілі школи і її можливості. Мета школи – це конкретний, якісно визначений, очікуваний результат, якого школа прагне досягнути і на реалізацію якого повинен бути спрямований шкільний менеджмент. Будь-яка ціль має бути змістовно, детально охарактеризована необхідністю її реалізації, визначеністю очікуваного результату, реальністю її досягнення [15].

Принцип інтегрованого розподілу праці*.* Керівник школи повинен напрацювати та запропонувати колективу такий алгоритм, який спрямований на вирішення завдань у визначеній послідовності та за якого організація навчально-виховного процесу буде чітко розподілена між учасниками навчально-виховного процесу. Однією з провідних ідей менеджменту є децентралізація управління. Сутність його «полягає в широкому делегуванні керівником владних повноважень підлеглим, залишаючи за собою організаційно-розпорядчу владу; уникнення дрібної опіки та постійного контролю за роботою підлеглих без очевидної на те причини» [41]. Опора на педагогічний колектив школи щодо підготовки, розробки й обговорення рішень, зіставлення і врахування різних точок зору працівників, колективна творчість забезпечать успішну реалізацію прийнятих рішень, досягнення мети і виконання місії школи.

Принцип функціональності.Ефективний менеджмент вимагає вдосконалення управлінської діяльності шляхом постійного динамічного оновлення та конкретизації функціональних обов’язків працівників відповідно до вимог часу, нинішнього розвитку суспільства. Сучасному шкільному менеджментові повинно бути властиво: індивідуальна відповідальність за все, що відбувається в установі; сприяння створенню нових та оновлення навчально-виховних технологій; приведення функцій управління до завдань навчального закладу; формування колективу однодумців; створення творчої атмосфери; постійне підвищення рівня компетентності управління; оптимізація управління; грамотне використання бюджетних та позабюджетних джерел фінансування; застосування ринкових методів управління трудовим колективом, оптимальне поєднання матеріального та морального стимулювання [13].

Принцип демократизації*,* який вимагає відмову від командно-адміністративних методів керівництва, поваги та довіри до підлеглих, терпимості до ініціативи, новаторства. Менеджмент школи має забезпечити формування організаційно правової, психологічної, моральної основи, за якої функціонування школи на всіх її етапах здійснюється в гармонійній єдності персональної відповідальності кожного за свій напрям діяльності та колективних форм роботи таких структур, як рада школи, педагогічна рада, методичні об’єднання, учнівське самоврядування, забезпечення виборності та звітності цих структур. Важливим є використання ініціативи вчителів, учнів, батьків і забезпечення демократичних стосунків між керівниками, педагогами, учнями та їх батьками [ 35].

Принцип маркетингової діяльності міститься у тому, що керівники і працівники школи (директор, заступники директора, вчителі) повинні мати хороші знання із сучасного менеджменту, володіти достатніми уміннями та навичками, аби налагодити процес надання таких освітніх послуг і такої якості, які б задовольняли запити учнів та їхніх батьків. В умовах становлення цивілізованих ринкових відносин освітні послуги сьогодні стали товаром і мають значний попит в суспільстві. Загальноосвітній навчальний заклад є виробником освітнього продукту. Чим якісніший «освітній продукт» (випускник), тим більші шанси у нього реалізувати себе в майбутньому (вступити у ЗВО). Для цього необхідно розробляти свої навчально-виховні технології, апробовані інноваційні методи та методологічні розробки з основних предметів, що забезпечують якісне навчання і знання. Таким шляхом створюється позитивний імідж освітнього закладу, а відтак зростає кількість осіб, які бажають отримати освіту в ньому. Добре продумана маркетингова діяльність шкільного менеджменту може бути спрямована на покращення навчально-матеріальної бази школи, залучення позабюджетних коштів і якомога повніше задовольнити освітні потреби бажаючих. Задоволення потреб, запитів бажаючих є наріжним каменем ринкових відносин [45].

Принцип партисипативності*.* Креативним, успішним керівником нині може стати людина, котра насамперед позбулася стереотипів минулого і мислить по-новому, знає, як привести освітній заклад до успіху, як планувати, аналізувати, здійснювати контроль та оцінювати роботу є вельми важливим, проте без широкої участі кожного працівника колективу у вирішенні питань життя установи, що сприяє задоволенню потреб у самореалізації і самоутвердженню, не обійтися. Термін «participative manegement» дослівно з англійської мови означає «управління, засноване на участі». Ключове поняття «участь» передбачає різні форми участі суб’єктів в управлінні. Партисипативне управління в освіті означає залучення учасників

цього процесу в прийняті певних рішень, тобто суб’єкти освітньої установи беруть участь у визначенні цілей, аналізі та вирішенні педагогічних проблем.

Гедоністичний принцип*.* Педагог в освітній установі повинен відчувати себе не тільки в ролі виконавця певних функцій та обов’язків. Значну частину свого життя він проводить у школі, яка має певну організаційну культуру, визначається сукупністю норм, цінностей, традицій, звичаїв та моральних засад, що регулюють діяльність і взаємовідносини педагогічного колективу. Значення морального фактору у соціальному і духовному розвитку суспільства та формуванні особистості за допомогою засобів виховання і соціального менеджменту надто велике. Функціонування освітнього закладу багато в чому залежить від етичних факторів, під якими мають розуміти норми і нормативи моральної поведінки як у трудовому колективі, так і по за ним: у сім’ї, побуті тощо. Освітня професійна етика – це сукупність етичних норм, що відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників освітньої організації, визначають моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності [61].

Варто зазначити, що такі принципи далеко не вичерпують перелік загальних принципів шкільного менеджменту. Адже він орієнтований на врахування швидких змін і формування нових цінностей в суспільстві, окреслення стратегії розвитку школи, постійний пошук шляхів підвищення якості роботи, створення умов для розвитку компетенцій і підвищення науково- методичного рівня педагогічного колективу. Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Науковому узагальненню підлягають ті з них, які забезпечують стабільний розвиток і результат. Ефективне управління сучасною школою вимагає оптимального поєднання всіх зазначених принципів.

* 1. **Теоретичне підґрунтя системи мотивації педагогічної діяльності у шкільному менеджменті**

У сучасному менеджменті все більше значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використовування ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використовування наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності установи [37].

Особливістю управління персоналом на сучасному етапі виступає зростаюча роль особи працівника. Відповідно до цього змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. З метою мотивації співробітників організації сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансові методи винагороди. При вивченні мотивації педагогів важливо розглянути основні поняття.

Мотивація (від лат. Movere - приводити в рух, штовхати) в психології визначається як спонукання, що викликає активність суб'єкта і визначає її спрямованість. Вважається, що першим використав термін мотивація А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 - 1910). Дослідник розглядає мотивацію як систему внутрішніх факторів, що викликають та спрямовують поведінку людини на досягнення мети [37, с. 103-105 ]. Варто зазначити, що проблема мотивації розуміється як джерело активності і, одночасно, як система збудників до будь-якої діяльності є предметом вивчення різних галузей знань: фізіології, загальної, вікової, педагогічної психології, педагогіки та інших наук.

У сучасній науковій літературі дослідники розглядають мотивацію наступним чином: мотивація – це дія будь-яких стимулів (зовнішніх і внутрішніх), які здатні викликати або активізувати поведінку [22, с. 21]. Мотивація – це потреба працівника досягати успіху та уникнення невдачі, яка викликає активність індивіда в певних напрямках [6, с. 15].

Мотивація, на думку С.П. Робінза, являє собою готовність (бажання) людини виконувати певну роботу за умови, що це задовольняє ту чи іншу ії потребу [7]. Дослідник А.О. Блінов під мотивацією розуміє «генетичне прагнення людини до самореалізації в певних видах діяльності відповідно до його вроджених задатків – здібностей». Причому, це активне і стійке прагнення реалізується у цілком видимі досягнення тільки за умови створення для цього необхідних обставин [5]. Дослідник О. Г. Красношликова, Е. В. Приходько пропонують розглядати мотивацію як систему мотивів, ієрархічну організацію всієї системи спонукань, як стрижневу властивість особистості, що активує суб'єкта, що здійснює стимулюючу і спрямовуючу функції його професійної діяльності і визначальну результативність індивідуальних траєкторій професійного зростання [36].

Аналіз наведених визначень поняття мотивація доводить, що фахівці у вивчення проблеми мотивації вкладають у це поняття різний зміст, який можна розділити на три основні категорії: 1. Визначення, в трактуванні яких лежать або зовнішні, або внутрішні спонукання суб'єкта для активізації якісного та ефективного виконання поставлених завдань. Основа мотивації – виконання завдань підприємства. 2. Визначення, в описі яких мотивація характеризується як психологічні сили людини, що спрямовані на підвищення рівня наполегливості та зусиль у зіткненні з труднощами або в конкретних ситуаціях. Разом з тим, варто зазначити, що в таких визначеннях не враховується, що спонукальні сили людини до праці повинні бути постійними, а не епізодичними при виникненні труднощів. 3. Визначення, що описують мотивацію як стан, бажання і спонукання людини, що повинні бути спрямовані на певну трудову діяльність, завдяки чому у неї виникне задоволення своїх потреб, які визначають мотиви до дії.

Також існує думка дослідників про те, що мотивація може існувати тільки на основі стимулювання. Тому досить велика кількість авторів для поліпшення показників роботи підприємств рекомендують керівникам і менеджерам підприємств стимулювати мотивацію праці. Тобто стимули розглядаються не як одні з факторів мотивації, а як проведення стимулювання управлінцями самої системи мотивації праці [30, с. 348-350]. При цьому метою мотивації є формування комплексу умов, які спонукають людину до здійснення дій для досягнення цілей [12, c. 4].

Для того щоб уявити загальну характеристику процесу мотивації, необхідно визначити поняття мотиву, стимулу, стимулювання і мотивації. В якості стимулів виступають всі актуальні, наявні в системі управління організацією матеріальні і морально-психологічні цінності, які є актуальними для персоналу. Під стимулюванням розуміють зовнішній по відношенню до персоналу процес управлінського впливу, що йде від конкретного керівника [12]. Серед мотивів виступають всі актуальні потреби працівника. Процес, що відбувається в результаті «зустрічі» таких стимулів, які виявилися адекватними і досяжними для персоналу, з тими актуальними мотивами, які були приведені в рух цими стимулами, в конкретних умовах розвитку організації, і є мотивацією. Мотивація – це реакція персоналу на дії адміністрації організації [14].

Як зазначають дослідники, мотивація є складною системою, включає різні аспекти управління персоналом, які впливають на задоволення потреб персоналу, залучення у виробничий процес з метою отримання прибутку, як для співробітника, так і для установи. Система мотивації в організації складається з багатьох елементів. Можна виділити наступні важливі елементи системи мотивації: матеріальне (грошове) стимулювання – заробітна плата, премії, доплати, бонуси тощо. Матеріальне (не грошове) стимулювання – оплата зв’язку, проїзду, харчування, навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, оплата занять спортом тощо. Умови праці – санітарно-гігієнічні умови, облаштування робочого місця з урахуванням потреб співробітника. Організаційна культура – місія, мета діяльності організації, соціально-трудові відносини. Рівень організації виконання трудових функцій – прозорість формування заробітної плати, чітка та зрозуміла система виконання трудових функцій, прийому та просування по кар’єрних сходах, прозорі перспективи кар’єрного зросту працівника [10]. Варто зазначити, що при плануванні системи мотивації керівникові важливо врахувати всі перераховані елементи. Це допоможе підвищити ефективність діяльності співробітників в організації, скоротити витрати на персонал і зменшити плинність кадрів.

Дослідження, в галузі мотивації персоналу, проводилися багатьма вченими: Ф. Тейлор, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг є класиками теорій мотивації працівників. Такий перелік відомих авторів наукових праць та розробок демонструє багатогранність вивчення проблеми мотивації.

В теорії менеджменту дослідниками вивчаються такі типи мотивації: змістовна, яка заснована на тому, що існують внутрішні спонукання (потреби), які змушують людину діяти; процесуальна мотивація, до якої відносяться теорія потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія МакКлелланда, теорія Герцберга. Розглянемо їх більш докладно.

Так, в ідповідно до теорії А. Маслоу існує п'ять груп потреб: фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією А. Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою. Фізіологічні потреби – це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані, оскільки вони породжені фізіологією людини. Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб, котрі перебувають ближче до вершини «піраміди». Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці. Потреби безпеки пов’язані із прагненням та бажанням людей досягти стабільного й безпечного способу життя. Вони включають потреби в захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини задовольнятимуться належною мірою і в майбутньому. Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, полюбляють порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Працівники із загостреними потребами в безпеці прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення. Для управління такими людьми слід застосовувати чіткі правила регулювання їхньої діяльності, систему планування кар’єри; їх бажано не використовувати у роботі, пов’язаної із ризиком, нововведеннями, прийняттям неординарних рішень. Потреби належності і причетності, які включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження в певні об’єднання людей. Кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення. Перелік потреб належності й причетності досить широкий, але їх не можна недооцінювати. Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу, по-перше, як приналежність до певного колективу і, по-друге, як можливість установити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами та безпосередніми керівниками. Керування такими людьми має передбачати запровадження партнерських відносин між керівниками та підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за рамки роботи. Таких людей бажано залучати до громадської роботи. Потреби визнання та самоствердження відображають бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, визнання і повагу оточення. Люди з яскраво вираженими потребами цієї групи тяжіють до лідерства, визнання авторитету в колективі. Керування такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації, причому найважливішими для них є форми морального заохочення. Потреби самовираження об’єднує потреби, пов’язані з прагненням людини до якнайповнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини в творчості в найширшому розумінні цього слова. Кваліфікований працівник відчуває потребу в реалізації своїх потенційних можливостей. Люди із сильною потребою самовираження творчі й незалежні, вони відкриті до сприйняття самих себе і оточення, перебувають у постійному пошуку. Вторинні потреби в цілому і потреби самовираження зокрема для цих людей є пріоритетними проти первинних. Людям з такими потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів, способів виконання завдань [40].

Треба зазначити, що теорія А. Маслоу дала багато для розуміння того, що лежить в основі інтересів та дій людей керівникам всіх рівнів, які, ознайомившись з теорією А. Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони віддають перевагу та якими потребами керуються в кожний конкретний момент. Водночас, вкрай важливо дати можливість працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби з допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усієї організації. Ця теорія показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини та ії діяльність.

Американський інженер Фредерік Уінслоу Тейлор, який вважається багатьма науковцями «батьком наукового менеджменту» визначив основний принципи наукової організації управління – принцип мотивації, сутністю якого є особиста зацікавленість як рушійна сила для більшості людей [65]. Ф. Тейлор запропонував оплату праці пропорційно їхньому внескові – від виробітку, а також преміальні виплати: «…всякий раз, коли робочий з успіхом виконає поставлений йому урок в межах зазначеного терміну, він отримує надбавку від 30 до100% до своєї звичайної платні» [66, с. 18].

Застосування принципів наукового управління Ф. Тейлора у мотивації праці дало поштовх до виникнення фундаментальних теорій мотивації. Пояснюється це тим фактом, що з відходом роботодавців від застосування «праці на виживання» і зростанню зацікавленості робітників, життя останніх почало покращуватись. На цьому тлі менеджери того часу дедалі більше почали помічати, що звична система заохочення втрачає свою ефективність, традиційний "пряник" не завжди сприяє очікуваній продуктивності праці. Це змусило шукати вирішення проблем мотивації у сфері психології.

Теорія Альдерфера показує, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи потреб: існування, зростання і зв'язку. Теорія набутих потреб МакКлелланда відображає зв'язок поведінки людини і його потреб. Теорія Герцберга визначає фактори мотивації співробітника: умови праці; мотивуючі чинники (успіх, просування по службовій драбині, визнання і схвалення результатів професійної діяльності, можливості творчої і ділової самореалізації).

Існують основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування Врума, теорія справедливості Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера. Так, теорія очікування Врума відображає те, що активна потреба не єдина умова мотивації людини. Теорія справедливості Адамса, базується на тому, що працівники суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди і витрачених зусиль на його досягнення та порівнюють його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу.

Суть теорії Л. Портера і Е.Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення потреб. Аналізуючи існуючі теорії можна зробити висновок про те, що єдина концепція системи мотивації працівника, ще не створена. Тому в міжнародній практиці побудови системи мотивації розрізняють різні методи стимулювання діяльності працівника: грошова мотивація; матеріальна мотивація; наділення повноваженнями; персональне (особистісне) зростання; згуртування колективу [31].

Значним поштовхом у розвитку психологічниї основ мотивації була серія експериментів Е. Мейо, одним з головних результатів яких стала необхідність урахування керівником психології робітника, взаємодії та групової поведінки, тобто людського фактору. Експерименти Е. Мейо створили новий напрямок менеджменту – концепцію "людських відносин" [21], спонукали до розвитку досліджень на психологічній основі, в результаті чого з’явилися теорії мотивації, відомі під назвою «змістовних». Основою цих теорій є саме потреби. В подальшому з’явилися нові «процесуальні» теорії мотивації, але «…хоча ці теорії і розходяться по ряду питань, вони не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації мав еволюційний характер» [21]. Таким чином, короткий історичний аналіз пошуку дослідниками шляхів розв’язання проблем мотивації доводить, що саме потреби людини є основою мотиваційного процесу, знання керівником потреб своїх підлеглих, їх змін та розвитку є вкрай необхідним.

Методи стимулювання зазвичай не застосовуються окремо. Найбільш високий результат показує застосування декількох методів одночасно, що можна визначити як систему мотивації персоналу. Система мотивації на рівні установи повинна базуватися на таких вимогах: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх; створення належних умов для захисту здоров’я, безпеки праці та добробуту всіх працівників; забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників; підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [23, с. 260].

Система мотивації педагогів в сфері середньої освіти розглядається як процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для їх спонукання до ефективної праці. Система мотивації педагогів в сфері середньої освіти – комплекс заходів, що стимулюють персонал не тільки до роботи, але, і до активного бажанням працювати саме в цій установі, до отримання високих результатів у своїй діяльності, до лояльності по відношенню до керівництва [10, с. 23-24].

У разі мотивації персоналу освітньої організації мають на увазі процес спонукання педагога до діяльності для досягнення поставлених цілей, в якому особливе місце займають питання мотивування – процес впливу на людину з метою спонукання ії до певних дій шляхом пробудження певних мотивів; стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування; професійного розвитку – розширення компетентності, а також знань, умінь і навичок за своєю спеціальністю [47]. У процесі мотивації педагогів в сфері середньої освіти використовується система методів впливу.

Всі методи мотивації співробітників освітньої галузі поділяються на такі групи: 1) економічні (прямі) – погодинна оплата праці; премії за якісні та кількісні показники праці, участь в доходах організації тощо; 2) економічні (непрямі) – можливість забезпечення транспортним засобом, надання пільг в оплаті житла; 3) нематеріальні – збільшення привабливості праці, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, участь в прийнятті рішень на більш високому рівні, гнучкий робочий графік виходу на роботу та ін. [43].

Розглянемо докладніше існуючі елементи в системі мотивації педагогів в сфері середньої освіти: Група матеріального стимулювання. В організації система заробітної плати різниться для різних категорій персоналу. Для керівників і фахівців – це почасово-преміальна система оплати праці, для категорії основних робітників – відрядно-преміальна і почасово-преміальна система для допоміжних працівників [59]. Група нематеріального стимулювання забезпечується стабільністю кадрового потенціалу установи в сфері середньої освіти, сприяє взаєморозумінню в колективі, сприятливим психологічним кліматом, високими показниками освітньої діяльності установи, високим рейтингом участі та призовими місцями у міських конкурсах, змаганнях, фестивалях.

Тому важливо враховувати необхідність мотивування педагогів в сфері середньої освіти економічними методами. Адже будь-яка робота, крім відчуття фахівцем власної значущості і корисності суспільству, повинна приносити людині засоби до існування. Тому, крім основного доходу, педагога можна мотивувати іншими способами: нагороджувати його премією (наприклад, за підсумками навчального кварталу або року), цінними подарунками, виділяти пільгову путівку в санаторій або будинок відпочинку) [30].

Одним з важливих шляхів поліпшення конкретних результатів праці є створення умов для розкриття творчого потенціалу кожного працівника. З метою його всебічного розвитку як особистості та найвищої цінності підприємства, розвитку талантів, розумових і фізичних здібностей, керівництво підрозділу чималу увагу приділяє навчанню персоналу [7]. Говорячи про мотивацію інноваційної діяльності в освіті, зазначимо, що ця діяльність, як і робота педагога в цілому носить творчий характер. А творча діяльність має великий стимулюючий потенціал і не завжди потребує спонуканні ззовні. Це характерно для педагогічної діяльності взагалі: бажання працювати краще та якісніше виникає переважно під впливом внутрішніх мотивів: почуттів совісті та честі, потреби в самореалізації, успіху, інтерес до педагогічної професії [31].

Розглядаючи мотивацію в освіті, В.А. Сластенін та Л.С. Подимова [60] відзначають, що мотивація інноваційної діяльності має певну своєрідність, що полягає в тому, що в її структурі провідну роль відіграє бажання знайти причини незадоволеності результатами своєї праці та навчання учнів.

Саме незадовільний результат дає поштовх до інновацій, активізує пошук, пробуджує інтерес до нового і передбачає особливу форму внутрішньої діяльності педагога у перебудові суб'єктивного ставлення до подій, коли треба не тільки переосмислити, а й «перехворіти», «пережити» кризу професійних цілей. Інакше кажучи, без внутрішнього спонукання не буває успішною педагогічної діяльності, пошуку і освоєння нового. А в якості мотивів деякі автори розглядають як найдієвіший стимул саме творчу спрямованість керівника освітнього закладу або його підрозділів, схвалення колег. Активізації інноваційної педагогічної діяльності сприяють і різні форми критики: зауваження, поради керівника з приводу того, як виправити виявлені недоліки, а також їхнє обговорення в колі колег. Позитивне значення може мати і негативна оцінка при атестації, а також деякі інші стимули [60].

Професійна мотивація педагога дослідниками підрозділяється на два види: зовнішню (що формується ззовні) і внутрішню (обумовлену особистими установками і поглядами педагога) [37]. Внутрішні мотиви наповнені особистісним змістом для суб'єкта – розуміння потреб у саморозвитку, самовдосконаленні, в необхідності якісно робити свою роботу. Особистісним змістом, усвідомленням досягнення власної успішності наповнюється та діяльність, яка дається в подоланні, в порівнянні своїх досягнень з іншими.

Безпосередньо в рамках педагогічної науки професійна мотивація розглядається в якості внутрішнього рушійного фактору розвитку професіоналізму [39]. Так, дослідження А.Г. Махмутова спрямовано на вивчення ролі внутрішньої і зовнішньої мотивації: внутрішня мотивація пов'язана із саморозвитком, творчістю, з трудовим процесом та реалізується у трудовій діяльності, в той час як зовнішня, трудова мотивація орієнтує працівника на сприйняття праці, роботи, в першу чергу, як засобу існування [ 39].

Для розвитку мотивації професійної діяльності педагогів у сфері середньої освіти важливо розвиток позитивної мотивації педагогів до підвищення рівня професійної компетентності, в індивідуалізації та диференціації методичного супроводу педагогічної діяльності, в оволодінні педагогами прийомами самомоніторінга професійних досягнень, у створенні умов для науково-дослідницької роботи педагога тощо.

Система мотивування, повинна бути простою і зрозумілою для працівника, гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення мають бути економічно та психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород та сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але й роботи у ділових стосунках з іншими співробітниками. [37].

Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність та якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації виступає основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. У побудові системи мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв’язок мотивів людини, але й їхню мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов’язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз`яснювальних, соціально-психологічних, правових [63, с.98].

Як зазначають дослідники, великого значення в системі мотивації професійної діяльності займає проблема управління мотивацією педагогічних працівників. Варто зауважити, що керівник загальноосвітнього навчального закладу забезпечує виконання таких завдань: досягнення мети діяльності навчального закладу, підвищення результативності роботи кожного педагогічного працівника зокрема та педагогічного колективу в цілому; формування іміджу навчального закладу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; розробка дієвої системи стимулювання діяльності педагогічних працівників; забезпечення успіху у діяльності кожного педагогічного працівника зокрема та педагогічного колективу в цілому. Адже, робота кожної людини – це низка невеликих досягнень, які поступово складаються у великий успіх. Тому створення та впровадження науково обґрунтованої системи мотивації може розглядатися як важлива умова активізації людського фактору [72].

Управління мотивацією педагогічних працівників є однією з умов, необхідних для перспективного розвитку навчального закладу, а отже і забезпечення його успіху. Ситуація успіху – це така ситуація, в результаті якої дії, здійснювані людиною, призводять до почуття задоволення за свої досягнення, гордості за свою правду, самоповаги. Успіх – громадське визнання, схвалення чого-небудь, чиїхось досягнень [41, с. 44]. Ми вкладаємо в це поняття високу результативність та якість навчально-виховного процесу, визнання досягнень навчального закладу громадськістю (батьками, місцевою громадою, громадськими організаціями тощо); позитивний імідж школи, низький рівень плинності кадрів тощо.

Таким чином, система мотивації педагогів в сфері середньої освіти включає в себе наступні компоненти: матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, умови праці, організаційна культура, рівень організації виконання трудових функцій, мотивація інноваційної діяльності, професійна мотивація тощо.

Для того, щоб забезпечити якісне управління мотивацією педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу щодо забезпечення його успіху, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності, важливо мати мотиваційну оперативну інформацію, щоб приймати своєчасні та зважені управлінські рішення.

Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці визначив, що шляхів і способів мотивування працюючих є досить багато. Ефективна організація системи мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку навчального закладу. Система мотивації має бути зорієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою і зрозумілою для кожного працівника, бути гнучкою, керованою та змінюваною. При зміні ситуації на ринку чи всередині компанії, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов’язані з оптимізацією й пристосуванням мотиваційного управління в установі до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Загалом, система мотивації праці відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток навчального закладу. Саме правильне стимулювання робітників та вдале мотивування до освітньої діяльності дає внутрішній поштовх для мотивації педагогічних працівників. Що стосується управління мотиваційним процесом та досягнення високих показників діяльності педагогічних працівників, треба заначити, що з метою забезпечення успіху загальноосвітнього навчального закладу необхідне запровадження мотиваційного моніторингу в загальноосвітньому навчальному закладі.

**1.3. Методичні та правові аспекти мотивації педагогічної діяльності вчителів**

В нашій країні створено законодавче поле для функціонування освітньої галузі, всіх її рівнів, а саме, закони, нормативно-правові акти, положення щодо заохочення вчителів до самовдосконалення. Водночас глибина освітніх реформ, якість і ефективність роботи навчальних закладів та установ системи національної освіти не можуть у повній мірі задовольнити сучасні потреби особистості, суспільства та вчителя.

В Україні існує низка нормативно-правових документів, яка регламентує актуальні питання заохочення вчителів до самовдосконалення: Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») [19], Положення про загальноосвітній навчальний заклад [48], Положення про атестацію педагогічних працівників [49], Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України [50], Закон України «Про державні нагороди України» [25], Положення про Державну премію України в галузі освіти [51], Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року» [53], « Концепція Нової української школи» [33] тощо.

З метою спонукання вчителів до самовдосконалення застосовують різні форми та заходи заохочення. Варто наголосити, що думки багатьох дослідників розділилися стосовно визначення сутності поняття заохочення в співвідношенні його з поняттям винагородження та визначення його форм. Так, вчена О.О. Чернушкіна вважає заохочення зовнішньою формою винагородження. На думку дослідниці, в загальній системі винагородження потрібно виокремлювати його внутрішні й зовнішні форми [73, с. 47].

Внутрішнє винагородження є суб’єктивною реакцією вчителя на процес праці, це результат мотивації, який органічно пов’язаний з поняттям «задоволеність працею» та визначається його цінностями, пріоритетами й установками. Зовнішнє винагородження – це сукупність матеріальних і нематеріальних благ, що надаються вчителю за виконання його обов’язків у

школі. Дослідник В.А. Федчик зазначає, що «нагорода-заохочення застосовується в тих випадках, коли необхідно відзначити незвичайні досягнення, вчинки, цінні своєю красою та трудністю виконання» [69, с. 39].

Дослідниця О.С. Тільна ототожнює поняття заохочення та винагороди, пояснюючи, що «… це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти й чим би хотіла володіти» [64, с. 35].

Адміністрація школи має два головних типи заохочувань: внутрішні й зовнішні. Внутрішні заохочення дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи й конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонується вчителю за виконання його службових обов’язків. Сюди належать заробітна плата, премії, заохочувальні відзнаки, звання, нагороди. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») вказує на підготовку нової генерації педагогічних кадрів, підвищення їхнього професійного та загальнокультурного рівня (внутрішнє заохочення) як один із шляхів реформування освіти в Україні [19]. Відповідно до пунктів 85, 86 «Положення про загальноосвітній навчальний заклад» педагогічні працівники мають право на вибір форм і підвищення своєї кваліфікації (внутрішнє заохочення); на соціальне і матеріальне забезпечення відповідно до законодавства (зовнішнє заохочення) [48].

Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників передбачено систему заходів, спрямованих на всебічне комплексне оцінювання педагогічної діяльності вчителів, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації (внутрішня мотивація), присвоюється кваліфікаційна категорія,

педагогічне звання (зовнішня мотивація) [49].

Метою атестації є заохочення вчителів до цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності, росту їхньої професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу. Відповідно до пункту 2 «Положення про відомчі заохочувальні відзнаки» Міністерства освіти і науки України [50] заохочувальні відзнаки мають три ступені: I ступінь – Почесна грамота Міністерства освіти і науки України, якою відзначаються громадяни України, колективи навчальних закладів та установ освіти за заслуги в реалізації державної політики в галузі національної освіти, навчанні й вихованні підростаючого покоління, багаторічну сумлінну працю, особистий внесок у підготовку висококваліфікованих спеціалістів, плідну науково-педагогічну діяльність, упровадження сучасних методів навчання і виховання молоді. II ступінь – нагрудний знак «Відмінник освіти України», можуть отримати педагогічні працівники, які працюють у галузі не менше десяти років та досягли значних успіхів у вихованні, навчанні, професійній, науковій підготовці учнівської молоді, організації та вдосконаленні навчальної, виховної, науково-методичної та науково-дослідної роботи, координації діяльності педагогічних, виробничих колективів, сім’ї, громадськості з питань виховання й навчання дітей, упровадженні в практику досягнень науки і передового педагогічного досвіду, керівництві закладами освіти, наданні допомоги щодо їхнього розвитку, впровадженні нових управлінських новацій, створенні високоякісних підручників і навчальних посібників. III ступінь – нагрудні знаки «Василь Сухомлинський», «Софія Русова», «А. С. Макаренко», «Петро Могила», «За наукові досягнення». Нагородження відомчими заохочувальними відзнаками відбувається за значні досягнення в реалізації державної політики в галузі національної освіти, навчанні й вихованні підростаючого покоління; за підсумками навчального року та високих результатів атестації педагогічних працівників; з нагоди ювілейних дат заснування навчальних закладів..

Наступні відзначення ювілейних дат навчальних закладів проводяться

не раніше як через 25 років; з нагоди святкування професійних свят працівників освіти і науки; з нагоди святкування ювілейної дати від дня народження особи, що подається до нагородження заохочувальною відомчою відзнакою. У «Положенні» визначено порядок представлення до нагородження [50].

Законом України «Про державні нагороди України» для педагогічних працівників встановлюються такі види державних нагород: орден княгині Ольги I, II, III ступеня для відзначення жінок за визначні заслуги в науковій,

освітянській та інших сферах суспільної діяльності, вихованні дітей у сім’ї;

почесні звання «Народний вчитель України», «Заслужений учитель України» за високі трудові досягнення і професійну майстерність; державна премія України в галузі освіти в номінації «Загальна середня освіта» (зовнішнє заохочення) [25].

Державна премія України в номінації «Загальна середня освіта» згідно Положення про Державну премію України в галузі освіти, яка присуджується вчителям за видатні досягнення в розробці та впровадженні сучасних освітніх методик, технологій, кращого педагогічного досвіду в галузі загальної середньої освіти, в тому числі за створення підручників, навчально-методичної літератури, які відповідають сучасним вимогам і сприяють ефективному оволодінню знаннями (зовнішнє заохочення) [66].

Для інформування громадськості про висунутих на здобуття Державної премії кандидатів, комітет забезпечує публікацію щорічно до 1 квітня в газеті «Урядовий кур’єр» та інших друкованих засобах масової інформації списку таких кандидатів та їх видатних досягнень (внутрішнє заохочення) [50].

На районному рівні з метою заохочення та відзначення працівників і колективів навчальних закладів освіти району діє «Положення про нагородження Почесною грамотою» Міністерства освіти і науки України. Грамотою районного управління освіти нагороджуються працівники й колективи навчальних закладів освіти району за заслуги в реалізації державної політики в галузі національної освіти, навчанні й вихованні підростаючого покоління, багаторічну сумлінну працю, досягнення в науково-педагогічній діяльності, впровадженні сучасних методів навчання й виховання молоді, активну громадську діяльність [51].

На шкільному рівні система заохочень регулюється Колективним договором між адміністрацією та профспілковим комітетом школи. На Всеукраїнському, міському та районному рівнях проводиться конкурс «Учитель року». Відповідно до «Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року» , затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.08.1995 № 638, основними завданнями конкурсу є піднесення ролі вчителя в суспільстві та підвищення престижу вчительської професії; удосконалення фахової майстерності вчителів, стимулювання творчого самовдосконалення педагогів (внутрішнє заохочення) [53].

Розглянемо детальніше законодавчо-нормативну базу щодо встановлення необов’язкових надбавок, доплат, премій працівникам навчальних закладів. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 р. № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ"(із змінами) [44] та Інструкції "Про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти", затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 15.04.93 р. № 102 (із змінами) [29] керівникам місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, при яких створено централізовані бухгалтерії, керівникам бюджетних установ, закладів та організацій у межах фонду заробітної плати, затвердженого в кошторисах доходів і видатків, надано право: встановлювати працівникам цих установ, закладів та організацій конкретні розміри посадових окладів та доплат і надбавок; надавати працівникам матеріальну допомогу, в тому числі на оздоровлення, в сумі не більш ніж один посадовий оклад на рік, крім матеріальної допомоги на поховання; затверджувати розміри преміювання працівників відповідно до їхнього особистого внеску в загальні результати роботи в межах коштів на оплату праці.

Преміювання керівників установ, закладів та організацій, їхніх заступників, установлення їм надбавок та доплат до посадових окладів, надання матеріальної допомоги провадиться за рішенням органу вищого рівня в межах наявних коштів на оплату праці. Надбавки працівникам установ, закладів та організацій освіти та іншим працівникам може бути встановлено в розмірі до 50% посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки): за високі досягнення в праці; за виконання особливо важливої роботи (на строки виконання); за складність, напруженість у роботі [29].

Важливим моментом наказу є те, що «у разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки скасовуються або зменшуються» [44]. Порядок преміювання працівників закладу (умови, показники, критерії) розробляють у Положенні про преміювання, яке є складовою частиною колективного договору, погоджується з профспілковою організацією і затверджується керівником. Суттєво, що премії працівникам максимальними розмірами не обмежено (п. 53 Інструкції № 102). Рішення про конкретний розмір премії працівникам закладу ухвалює керівник установи за погодженням з профкомом у межах фонду заробітної плати.

Крім гарантованої матеріальної допомоги на оздоровлення в розмірі місячного посадового окладу під час надання щорічної основної відпустки, педагогічні працівники установи можуть претендувати на матеріальну допомогу, в тому числі на оздоровлення, в сумі не більш ніж один посадовий оклад на рік (крім матеріальної допомоги на поховання), передбачену абзацом "б" п. 4 постанови Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» (із змінами і доповненнями) [52]. Зазначені виплати проводяться в межах затвердженого фонду заробітної плати.

Рішення про конкретну суму допомоги ухвалює керівник закладу за погодженням із профспілковим комітетом школи (п. 53 Інструкції № 102). Виходячи з реальних можливостей кошторисних призначень в установі, відповідно до п. 2 Порядку надання щорічної грошової винагороди педагогічним працівникам навчальних закладів державної та комунальної власності за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 05.06.2000 р. № 898, педагогічним працівникам може бути виплачено щорічну винагороду за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків [52].

Відповідне «Положення» затверджується керівником установи за погодженням з профспілковим комітетом. Розмір винагороди не може перевищувати одного посадового окладу (ставки заробітної плати) і встановлюється в межах коштів, передбачених кошторисом закладу.

Отже, нормативними документами визначений достатній перелік додаткових виплат, на призначення та розмір яких може здійснювати вплив керівник навчального закладу, отримуючи можливість регулювання мотивації та стимулювання педагогічних працівників.

Впливом стимулів не обмежується дія зовнішніх чинників на процес мотивації. Так, дослідник Л. М. Карамушка [30] у якості зовнішніх факторів визначають «мотиватори» –«чинники, що стимулюють роботу: цікава робота; авторитет/влада: можливість приймати рішення; визнання якісних результатів праці персоналу: винагорода за якісно виконану роботу, демонстрування керівництвом організації позитивного ставлення до працівників; чітко визначені цілі та ієрархізовані (усвідомлення суб’єктом того, що очікується в результаті виконання роботи); можливості зросту працівника (професійного, творчого, особистісного); можливість службового просування (підвищення компетенції та розвитку професійно-ділових якостей); підтримка від керівництва (надання допомоги досвідченими менеджерами); соціальний статус (почуття причетності до процесу досягнення мети організації)» [30, с. 203].

Перелічені фактори мотивації роботи за своєю суттю збігаються з позитивними стимулами, але далі дослідники подають як альтернативу мотиваторам перелік негативних чинників – «антимотиваторів», «… які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих» [30, с. 204]. До них належать: незнання мотивів поведінки людини керівництвом організації (відсутність інформації про мотиви діяльності людини); мінливість мотиваційного процесу (потреби перебувають у складній динамічній взаємодії залежно від конкретної ситуації, в яку потрапляє людина, що приводить до непередбачуваної реакції працівників на мотиваційний вплив з боку керівництва організації); відмінність мотиваційних структур працівників (сила мотивів, їх стійкість, унікальні для кожної конкретної особистості, які по - різному впливають на її поведінку); наявність множини шляхів і засобів задоволення кожної окремої потреби людини; недостатня інформованість про результати роботи персоналу за умов поєднання різних видів діяльності; постійні зміни у функціональних обов’язках персоналу внаслідок недосконалості технології організації праці персоналу; сприйняття керівництвом організації мотивації людей як другорядного чинника.

Отже, у такому переліку визначені як внутрішні (особисті), так і зовнішні чинники, причому останні не стимулюють (не змушують) працювати краще подібно до впливу негативних стимулів, а ускладнюють процес мотивації через неправильні дії керівництва. Наведені фактори доводять, що зовнішній вплив не обмежується лише стимулами, він є різноманітним і складним для керування.

З огляду на застосування контролю за станом системи мотивації педагогічних працівників необхідно докладніше зупинитися на класифікації методів управління. Так, у науковій літературі класифікації методів управління представлені досить широко: економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об’єкти з метою найбільш ефективного досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства і окремих працівників. Серед економічних методів управління виділяють: форми і системи оплати праці, податки, кредити і супроводжуючу їх систему пільг і економічних санкцій; адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об’єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Сукупність адміністративних методів управління за напрямком їх дії може бути поділена на дві групи: організаційні методи, що впливають на структуру управління; оперативно-розпорядчі, що впливають на сам процес управління. Організаційна дія методів проявляється формах організаційного регламентування, нормування і організаційно-методичного інструктування. Оперативно-розпорядчі методи забезпечують підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль виконання поставлених завдань; соціально-психологічні методи управління – це сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що мають місце в них. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися організаційні та економічні завдання. Соціально-психологічні методи за способом своєї дії поділяються на дві групи – соціальні і психологічні. За допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами, а за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками у колективі [63].

Варто зазначити, що означена класифікація свідчить про цільову спрямованість груп методів управління на відповідні групи чинників впливу, а саме: економічні методи є інструментом використання матеріальних винагород у якості позитивних стимулів та економічних санкцій (наприклад, позбавлення премії) у якості негативних; адміністративні методи є інструментом використання більшою мірою стимулів примусу (вказівки, розпорядження щодо дисципліни, розпорядку дня обумовлюють застосування зауважень, доган тощо у разі їх невиконання); соціально-психологічні методи є інструментом створення та підсилення дії цілої низки нематеріальних зовнішніх і внутрішніх чинників – цікавої роботи, можливості приймати рішення, можливості росту та службового просування працівника, морального клімату, соціального статусу тощо.

Крім того, якщо розглядати взаємодію елементів схеми у окремому навчальному закладі, наявні й інші системні ознаки: наявність компонентів, які можна розглядати у відносній ізольованості поза зв'язками з іншими процесами та явищами; наявність внутрішньої структури зв'язків між цими компонентами, а також їхніми підсистемами; наявність певного рівня цілісності, ознакою якої є те, що система завдяки взаємодії компонентів одержує інтегрований результат; наявність у структурі системоутворюючих зв'язків, які об'єднують компоненти, як блоки, частини в єдину систему; взаємозв'язок з іншими системами [74].

Таким чином, методи управління виступають з одного боку інструментами застосування та коригування (послаблення/посилення) впливу зовнішніх факторів мотиваційного процесу; з іншого – інструментами реагування на зміни внутрішніх факторів мотиваційного процесу особистості і педагогічного колективу в цілому.

**Висновки до розділу І**

У першому розділі роботи нами визначено головні принципи шкільного менеджменту. Так, поняття «шкільний менеджмент» розглядається нами як комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належить навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси.

Аналіз досліджень з проблем управління, зокрема, принципів наукового управління в освіті свідчить, що серед вітчизняних дослідників немає консолідованої думки про принципи управління освітою. Стосовно дослідження з цієї проблематики нами визначено загальні принципи шкільного менеджменту, які можуть використовуватися в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: гуманістичний принцип, принцип системного підходу, принцип ситуаційного підходу в управлінні, принцип інтеграції, принцип інновації, принцип оптимальності, принцип цілеспрямованого менеджменту**,** принцип інтегрованого розподілу праці, принцип функціональності, принцип демократизації, принцип маркетингової діяльності, принцип партисипативності, гедоністичний принцип*.* Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Науковому узагальненню підлягають ті з них, які забезпечують стабільний розвиток і результат.

В рамках теоретичного аналізу понять – мотив, стимул, інтерес довів їх схожу сутність та тісний взаємозв’язок у процесі мотивації. Важливим моментом теоретичного аналізу процесу мотивації став висновок про те, що на мотиви можуть перетворюватися лише позитивні стимули за умови, що вони сприймаються і усвідомлюється людиною як досяжні та справедливі. Крім того, визначена роль факторів-мотиваторів та антимотиваторів, а також методів управління.

Система мотивації педагогів в сфері середньої освіти включає в себе наступні компоненти: матеріальне грошове стимулювання, матеріальне не грошове стимулювання, умови праці, організаційна культура, рівень організації виконання трудових функцій, мотивація інноваційної діяльності, професійна мотивація тощо.

В рамках вирішення наступного питання нашого дослідження – правового та методичного забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу з’ясовано, що в нашій країні створено законодавче поле для функціонування освітньої галузі, всіх її рівнів, а саме, закони, нормативно-правові акти, низка положень щодо заохочення вчителів до самовдосконалення. До них відносяться: Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Типове положення про атестацію педагогічних працівників, Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України, Закон України «Про державні нагороди України», Положення про Державну премію України в галузі освіти, Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року», « Концепція Нової української школи» тощо. Нормативними документами визначений достатній перелік додаткових виплат, на призначення та розмір яких може здійснювати вплив керівник навчального закладу, отримуючи можливість регулювання мотивації та стимулювання педагогічних працівників.

Методичне забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу спрямовано на застосування відповідних методів управління економічних, адміністративних, соціально-психологічних. Головна мета застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися організаційні та методичні завдання.

**Список використаних джерел до розділу І**

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту / І. Адізес. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.
2. Аннєнкова І.П. Структура моніторингової компетентності науково-педагогічних працівників. Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії». Спеціальний тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». 2018. №6. Кн.2. Том IV(82). С. 8-17.
3. Афанасьєв В.Г. Теория менеджмента.— М.: Юрайт., 2015 — 476 с.
4. Беляков К.А. К вопросу изучения профессиональной мотивация педагогов // Актуальные проблемы теории и практики психологии и социологии Тезисы II Всероссийской студенческой научно-практической конференции, 2017. С. 36-38.
5. Блинов А.О. Искусство управления персоналом // Василевская О.В.– М.: ГЕЛАН, 2012. – С. 388.
6. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): моногр./ А.Е. Боковня. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 144 с.
7. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: Навчальний посібник / Брич В. Я., Корман М. М. – К.: Кондор – Видавництво, 2013. – 384 с.
8. Вейланде Л.В.-В. Ціннісно-смислові аспекти навчання дорослих. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Умань, 2019. Вип. 1. С. 35-42
9. Вєйландє Л.В.-В. Особливі освітні потреби та проблеми побудови моделі навчання дорослих. Освіта дорослих в Украні та світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 155-річчю Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, 60-річчю факультету романо-германської філології та 60-річчю кафедри педагогіки, м. Одеса, 2 жовтня 2020 р. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2020. С.39-43
10. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора, 2012. – № 4. – С. 23–34.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для уч-ся сред. спец. уч. завед, экон, профиля – М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
12. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд – основа стабильного общества сборник статей VII Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 28-33.
13. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч. -метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 100 с
14. Волга Л.А. Система мотивации и симулирования педагога к профессиональному развитию // Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО, 2014. – № 2. – С. 110-112.
15. Гресь О. В. Здоров’язберігаюча діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 12. – С. 31-34,
16. Гриньова М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. Менеджмент загальноосвітнього навчального закладу: Навчально-методичний посібник – Полтавський нац. пед. ун-т. імені В. Г. Короленка. – Полтава: ПП «Астрая», 2012. – 311с.
17. Даниленко Л.І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій / Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально – методичний посібник/Кол.:авторів: Колупаєва А.А., Найда Ю.М., Софій Н.З. та ін. За заг.ред. Даниленко Л.І., - К.:2007.- 128с.
18. Даниленко Л.І. Моделювання в теорії та практиці управління освітніми організаціями //Освітній менеджмент: Навч. пос. – К.: Шкільний світ, 2003. – С. 38-46.
19. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/l
20. Дмитренко Г.А. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: монографія / Г. А. Дмитренко – К: Дорадо-друк, 2012. – 249с.
21. Доктрина людських відносин [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://vue.gov.ua/
22. Друкер П. Практика менеджмента.- М.: Вильямс, 2003. — 388 с.
23. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
24. Закон України «Про освіту» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
25. Закон України «Про державні нагороди України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>
26. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/
27. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19
28. Занюк С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. Занюк. – К.: Либідь 2002. – 304 с.
29. Інструкція "Про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти", затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 15.04.93 р. № 102 (із змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848> -19
30. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
31. Козьева И.А., Новикова И.Е. Управление системой мотивации персонала // Молодежь и системная модернизация страны / Сборник научных статей 2-й Международной научной Конференции студентов и молодых ученых. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. С. 348- 350.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
33. Концепція «Нова Українська Школа» [Електронний ресурс] – Режим доступу: ttps://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed
34. Концепція розвитку педагогічної освіти: Затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. № 776. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti
35. Кравченко А.І. Історія менеджменту. - М.: Академічний проект, 2000.- 352с.
36. Красношлыкова О.Г., Приходько Е.В. Мотивация профессионального роста педагогов в современных условиях // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2016. № 2 (22). С. 47- 54.
37. Леонтьева А.А., Губарьков С.В. Значимость мотивации для профессионального развития педагогов // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире / сборник статей международной научно- практической конференции: в 7 частях, 2016. С. 103-105.
38. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту / І. Л. Лікарчук [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07lilzom.htm\_\_](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07lilzom.htm__)
39. Лисовец Л.М. Профессиональная мотивация студентов как способ активации обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://festival.1september.ru/articles/598947/.html>
40. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой ; терминолог. правка В. Данченка. — К. : PSYLIB, 2004.
41. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
42. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами / В. І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.
43. Мустафина А.Р., Васильев В.Л. Экономические основы мотивации труда педагога в современном образовании // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета, 2017. № 2 (36). С. 65-67.
44. Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 р. № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ"(із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti
45. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
46. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової; НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти. – Луганськ: Рєзніков В.С., 2011. – 306с.
47. Павлова В.В. Вплив навчальної мотивації на успішність професійної підготовки студентів магістратури / Чинники актуалізації проблеми освіти дорослих в Україні та світі в умовах розвитку інформаційного суспільства. Збірник матеріалів 74-ої науково-практичної конференції викладачів ОНУ ім.І.І. Мечникова. 2019. Одеса:ФОБ БондаренкоМ.О..2019 С.33-36
48. Положення про загальноосвітній навчальний заклад Постанова КМУ № 964 від 14 червня 2000 року (до положення внесені зміни на підставі постанови №1033 від 30.09.09) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: osvita.ua/legislation/Ser\_osv/220/
49. Положення про атестацію педагогічних працівників (Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 20 грудня 2011 року № 1473 (із змінами, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 08 серпня 2013 року № 1135) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uosvitydnr.gov.ua/index.php?w=section&cat=2&id=180>
50. Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file>
51. Положення про нагородження Почесною грамотою Міністерства освіти і науки України № 605 ( z0899-07 ) від 13.07.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.uа
52. Постанова Кабінету Міністрів України від від 30 серпня 2002 р. № 1298 "Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери" (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
53. Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року» (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 900 від 14.09.2005) № 638 від 11 серпня 1995 року № 638 від 11 серпня 1995 року / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rosvita.ua/legislation/Ser\_osv/10190/

№ 638 від 11 серпня 1995 року

1. Поташник М. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с
2. Прокоф’єва Л.Б. Історичні аспекти становлення теорії освіти дорослих Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології І Всеукраїнвська заочна науково-практична конференція матеріали заочної Всеукраїснької науково-практичної конференції, Вінниця, 2020 С.64-68
3. Річард Л. Дафт. Менеджмент [Електронний ресурс] – / Річард Л. Дафт – Режим доступу: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
4. Рябенко М.І. Органи управління закладом вищої освіти як суб’єкти профілактики порушень академічної доброчесності. Інноваційна педагогіка. Науковий журнал. Виуск 20. Том 2. Херсон. Видавничий дім «Гельветика» 2020. С. 119-122.
5. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. – 2008. № 6. С. 45-51.
6. Свиноренко А.В. Методы диагностики особенности мотивации личности учителей начальных классов // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки, 2017. № 9. С. 37-41.
7. Сластенин В. А. Педагогика: Инновационная деятельность [Текст] / В. А. Сластенин, Л. С. Подымова. — М., 2015. — 224
8. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
9. Смолей В.В. Загальні принципи шкільного менеджменту / В.В. Смолей: Наукові записки. Серія: Педагогіка. — 2010. — № 3.
10. Створення сприятливого навчального середовища. Тренінги / за заг. ред. В. Ковальчука, упорядкування Л. Галіцина – К.: Шк. світ, 2011. – 128 с.
11. Тільна О.С.  Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті*:* Методична збірка. -Обухів, 2012. -111 с.
12. Тейлор Фредерік Уінслоу Принципы научного менеджмента.ч.1. предпоыілки научного управления / режим доступу: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631/3633>
13. Указ Президента України Про Державну премію України в галузі освіти № 917/2019 від 19.12.2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/
14. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА, 1998. – 453 с.
15. Файоль Анри Принципы управления [Електронний ресурс]. Режим доступу Режим доступу: https://4brain.ru/blog
16. Федчик В.А. Мовний менеджмент в освіті та комунікативні стратегії /режим доступу: <https://emova.language-ua.online/courses>
17. Цокур О.С. Аналіз змісту освітньої програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 011 освітні, педагогічні науки на засадах андрогогічного підходу. Освіта дорослих в Украні та світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 155-річчю Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, 60-річчю факультету романо-германської філології та 60-річчю кафедри педагогіки, м. Одеса, 2 жовтня 2020 р. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2020. С.142-147
18. Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
19. Червінська Л.П. До питання мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu. ua:8080/bitstream/2010/5111/1/108-114.pdf
20. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників / О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3(1). - С. 50-54. - [Електронний ресурс]. Режим доступу Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\_ekon\_2016\_3%281%29\_\_12
21. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. 3-є вид. – К.: Каравела, 2006. – 584 с
22. New еnglish-ukrainian dictionary: новий англо-український словник. – К.: Чумацький шлях, 2000 . – 700 с.

76.Oxford Advanced Cearner’s Dictionary of Current English / Seventh edition. – Oxford: university press, 1997. – 1716 s.

**Розділ ІІ. Дослідження системи мотивації педагогічної діяльності вчителів на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка**

**2.1. Аналіз системи мотивації педагогічної діяльності вчителів у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка**

Одним з найважливіших компонентів педагогічної діяльності педагогів Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченкає її мотивація, яка характеризує рушійні сили поведінки і діяльності людини. Система мотивації педагогів школи включає в себе наступні види стимулювання: матеріальні (організація оплати праці ) і нематеріальні (моральні).

Моральними є заохочення, які не пов’язані із наданням працівникові будь-яких матеріальних цінностей: виплатою грошових сум, врученням подарунків, продукції, наданням будь-яких послуг, пільг тощо. Сутність морального заохочення полягає в офіційному та прилюдному визнанні досягнень працівників та їх особливої ролі у загальних успіхах підприємства.

У Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченкаосновними видами морального заохочення є оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі або розряді. Застосування моральних заохочень у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченканабула форми певної чіткої системи, яка передбачає різні рівні морального заохочення, кожний з яких залежить від такого показника, як стаж роботи в школі. При цьому кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення. Перехід на наступні рівні відбувається послідовно, в міру зростання морального авторитету конкретного працівника.

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній зацікавленості педагогічних працівників у результатах своєї праці. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його праці та заслуг у даному колективі.

Почесне виділення із середовища колег по роботі дисциплінує, примушує посилити вимогливість досебе, по-новому, з позиції «кращого», оцінювати ситуацію та шукати шляхи покращення своєї роботи.

Згідно статті 143 Кодексу законів про працю України [26] до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Поряд з нормативним регулюванням заохочень за сумлінну працю останнім часом використовується і договірне регулювання. Зокрема, воно характерне для контрактної форми трудового договору. Укладаючи контракт, сторони передбачають додаткові заходи заохочення, крім тих, які визначені законодавством, у разі успішного виконання працівником взятих на себе зобов’язань. Це можуть бути разові винагороди, премії, оплата відпочинку під час відпустки тощо. Поряд з нормативним регулюванням заохочень за сумлінну працю останнім часом використовується і договірне регулювання. Зокрема, воно характерне для контрактної форми трудового договору.

У відповідності до [Кодексу законів про працю України](http://www.hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=94) (статті 143–146) місячна заробітна плата працівника, повністю відпрацьованого за цей період норму робочого часу і виконав норми праці (трудові обов'язки), не може бути нижче мінімального розміру оплати праці [26].

З метою поетапної реалізації положень частини другої статті 61 Закону України “Про освіту” [24] та частини другої статті 36 Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність”[27] Кабінет Міністрів України, затвердивши [постанову від 10.07.2019 р. № 822,](http://www.zarplata.co.ua/?p=8808) для педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників закладів освіти і науки з 1 січня  2021 року установив нові правила розрахунку посадових окладів (тарифних ставок), відмінні від тих, які діяли до цього і за якими розраховуються посадові оклади всіх інших працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, а саме: установити, що найменший розмір посадового окладу (ставки заробітної плати) педагогічного працівника становить: з 1 січня 2020 р. — 2,5 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 1 січня 2020 р.; (виключено постановою Кабміну від 15.11. 2019 р. № 1044); з 1 січня 2021 р. — 3 розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 1 січня 2021 р.; з 1 січня 2022 р. — 3,5 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 1 січня 2022 р.; з 1 січня 2023 р. — 4 розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 1 січня 2023 року.

Доплата нараховується працівнику за основним місцем роботи (за основною посадою) і роботі, що здійснюється за сумісництвом, і виплачується разом із заробітною платою за минулий календарний місяць.

Визначення розмірів заробітної плати працівника установи здійснюється за основною посадою, а також по кожній посаді, яку займає в порядку сумісництва, окремо.

Заробітна плата працівників установ (без урахування виплат стимулюючого характеру) при зміні системи оплати праці не може бути менше заробітної плати (без урахування виплат стимулюючого характеру), що виплачується працівникам до її зміни, за умови збереження обсягу трудових (посадових) обов'язків працівників і виконання ними робіт тієї ж кваліфікації.

Згідно частини другої статті 36 Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” [27] надати право керівникам закладів, установ освіти і науки: 1) виплачувати підвищені посадові оклади (ставки заробітної плати): керівникам гуртків, секцій, студій та інших форм гурткової роботи за керівництво зразковими і народними учнівськими колективами; розроблення, апробацію та впровадження авторських програм, нових експериментальних або нетрадиційних методик та їх впровадження; неодноразову підготовку учасників і переможців конкурсів, оглядів, олімпіад, турнірів, змагань, виставок учнівської молоді на державному та обласному рівні; науково-дослідницьку та науково-експериментальну роботу з учнями, підготовку учнів до походів другої і вище категорії складності, (10 відсотків); 2) встановлювати наступні розміри доплат: за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників, за суміщення професій (посад), за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт - у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (тарифної ставки); за класне керівництво - 20-25 відсотків у порядку, визначеному Міністерством освіти і науки; за перевірку зошитів та письмових робіт - 10-20 відсотків у порядку, визначеному Міністерством освіти і науки.

Зазначена доплата проводиться залежно від педагогічного навантаження вчителя; за завідування: навчальними кабінетами, відділами, відділеннями, лабораторіями, куточками живої природи, дендропарками, зимовим садом, навчально-дослідними ділянками, теплицями - 10-15 відсотків; майстернями та паспортизованими музеями - 15-20 відсотків.

Конкретний розмір доплат за завідування визначається керівником закладу за погодженням з профспілковим комітетом; за успішне проходження сертифікації - 20 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати) пропорційно обсягу педагогічного навантаження протягом строку дії сертифіката; 3) встановлювати надбавки: у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки): за високі досягнення у праці; за складність, напруженість у роботі. Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу; за вислугу років у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу педагогічної, наукової роботи у таких розмірах: понад три роки - 10 відсотків, понад десять років - 20 відсотків і понад 20 років - 30 відсотків у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України; за почесні звання України: “народний” - у розмірі 40 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати), “заслужений” - 20 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати); за спортивні звання “заслужений тренер”, “заслужений майстер спорту” - у розмірі 20 відсотків, “майстер спорту міжнародного класу” - 15 відсотків, “майстер спорту” - 10 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати). 4) виплачувати педагогічним працівникам щорічну грошову винагороду за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов’язків у розмірі, що не перевищує одного посадового окладу (ставки заробітної плати), у порядку, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України; 5) виплачувати педагогічним і науково-педагогічним працівникам допомогу на оздоровлення у розмірі місячного посадового окладу (ставки заробітної плати) під час надання щорічної відпустки.

Розміри надбавок, доплат до посадового окладу, надання матеріальної допомоги керівникам закладів, установ освіти і науки встановлюються у контракті, укладеному з органом вищого рівня, відповідно до законодавства. Преміювання керівників закладів, установ освіти і науки здійснюється за погодженням органу вищого рівня в межах наявних коштів на оплату праці.

У разі, коли працівникам навчальних закладів, установ освіти передбачено підвищення посадових окладів (ставок заробітної плати) за декількома підставами, передбаченими умовами оплати праці, абсолютний розмір кожного підвищення визначається виходячи з розміру посадового окладу (ставки заробітної плати), без урахування іншого підвищення.

У Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченкавстановлюються такі види виплат стимулюючого характеру: за інтенсивність і високі результати роботи; за якість виконуваних робіт; за вислугу років; преміальні виплати за підсумками роботи; інші виплати стимулюючого характеру.

Система мотивації педагогів у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченкавключає в себе основні критерії, які регламентовані державою по відношенню до педагогів: реалізація класних і позакласних заходів (проведення екскурсій, навчальних проєктів, соціальних проєктів); здійснення контролю досягнень учнів; виставлення результатів за підсумками контрольних робіт, проміжних перевірок знань і атестацій; залучення батьків до активного життя дітей, класу, школи шляхом організації заходів; стимул в прийнятті активної участі дітей в олімпіадах, змаганнях, конференціях, і позитивні результати цих заходів; удосконалення та доповнення базової навчальної програми; проведення оздоровчої та спортивної діяльності; робота з дітьми з неблагополучних сімей; робота з обдарованими дітьми; зайнятість учнів в освітній інфраструктурі, такий як оформлення кабінету, музею, виставки тошо; проведення роботи, спрямованої на підвищення успішності. Залучення нових і молодих педагогічних кадрів; постійний розвиток себе як особистості і професіонала (проходити підвищення кваліфікації як мінімум раз на три роки); результати навчання учнів; реалізований проєкт; розробка планів і методик; підвищення кваліфікації; активна позаурочна робота; участь в професійних конкурсах.

В системі мотивації педагогів в сфері середньої освіти Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка працівникам виплачуватися премії за підсумками роботи в цілях заохочення за результати праці. При преміюванні враховується як індивідуальний, так і колективний результат праці.

Метою преміювання є матеріальне заохочення педагогічних працівників за якісне виконання функціональних обов'язків розвиток творчої ініціативи та активності. Основною умовою преміювання є сумлінне виконання педагогом своїх обов'язків. Розмір премії залежить від конкретного внеску працівника в забезпечення високої результативності навчально-виховного процесу та від стажу роботи.

Працівники можуть заохочуватися премією, як до ювілейних дат установи, так і самого працівника. При цьому оцінюється сукупний внесок працівника у вдосконалення роботи освітньої установи.

Педагогічні працівники Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка стимулюються за: своєчасне і якісне планування навчально-виховного процесу; якісне проведення навчальних занять, позакласної роботи з предмета; виховну роботу з учнями; якість знань, умінь і навичок учнів (за підсумками контролю у всіх його формах); санітарний, естетичний стан навчального кабінету, роботу по поповненню матеріальної бази кабінету, ефективне використання кабінету у навчально-виховному процесі; досягнення учнями високих показників у порівнянні з попереднім періодом, стабільність і зростання якості навчання; підготовка призерів олімпіад, конкурсів, конференцій різного рівня; участь в інноваційній діяльності, ведення експериментальної роботи; розробка і впровадження авторських програм поглибленого і розширеного вивчення предметів; застосування на уроках наочних матеріалів, інформаційних технологій; використання в освітньому процесі здоров'язберігаючих технологій; участь педагогів у методичній роботі (конференціях, семінарах); організація і проведення заходів, що сприяють збереженню і відновленню психологічного і фізичного здоров'я учнів (тематичні класні години про здоровий спосіб життя, дні здоров'я, туристичні походи тощо); проведення заходів щодо профілактики шкідливих звичок; організація і проведення заходів, що підвищують авторитет та імідж школи в учнів, батьків, громадськості; зниження кількості учнів, які перебувають на обліку в комісії у справах неповнолітніх; відсутність пропусків учнів уроків без поважних причин; зниження частоти обґрунтованих звернень учнів, батьків, педагогів з приводу конфліктних ситуацій і високий рівень вирішення конфліктних ситуацій; високий рівень виконавської дисципліни (підготовки звітів, заповнення журналів, ведення особистих справ тощо).

До виплат стимулюючого характеру відносяться виплати, спрямовані на стимулювання працівника до якісного результату праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації, а також заохочення за виконану роботу.

У Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченкаактивно працює творча група вчителів, яка стимулює педагогів до участі в різних проєктах та конкурсах. Така творча група надає методичну допомогу, моральну і психологічну протягом усього конкурсу: публічна похвала на нараді або педраді, загальношкільних батьківських зборах; винесення подяки у наказі школи; грамоти; прояв турботи про вчителя та його сім'ї.

Стимулюючі виплати педагогічним працівникам Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка за результативність і якість роботи по організації освітнього процесу в 2019-2020 навчальному році виплачуються згідно з законодавчими документами та відповідним Положенням. Воно розроблено з метою посилення матеріальної зацікавленості працівників Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка в підвищенні якості освітнього та виховного процесу, у розвитку творчої активності та ініціативи, в досягненні найкращих результатів професійної діяльності. Підставою розгляду результатів діяльності педагогічного працівника для встановлення стимулюючих виплат є сумарна кількість балів показників для стимулюючих виплат педагогам.

Основними цілями і завданнями розробки критеріїв оцінки інтенсивності і високих результатів праці педагогічних працівників Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка є: підвищення мотивації педагогічних і керівних працівників до творчої праці; створення умов для залучення в школу висококваліфікованих молодих фахівців; створення стимулів до підвищення професійного рівня педагогів.

У даний час У Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка в системі мотивації педагогів враховуються такі показники: 1. Стаж роботи. 2. Посадовий підвищувальний коефіцієнт працівникові за займаною посадою. 3. Результати освітньої діяльності: результати ЗНО та ДПА, досягнення і переможці (робота з вмотивованими дітьми), наявність учнів - переможців, призѐрів (лауреатів та дипломантів), олімпіади, дистанційні олімпіади, творчі конкурси, спортивні змагання. 4. Конкурси дослідних робіт, науково-практичні конференції. 5. Позакласна і позаурочна діяльність з предмету; організація та проведення екскурсій (виїзних) з предмету у позаурочний час, організація зайнятості учнів на уроках (дослідницької діяльності учнів). 6. Науково-методична діяльність: виступ на педагогічних радах, семінарах, педагогічних читаннях, узагальнення досвіду: портфоліо вчителя, друковані роботи, проведення відкритих уроків і позакласних заходів. 7. Якість роботи з класом: організація відкритих заходів, організація і проведення шкільних заходів (колективні творчі справи і свят). 8. Якісне та своєчасне ведення шкільної документації:

своєчасне заповнення електронного журналу. 9. Робота з батьками. 10. Інноваційна діяльність.

Аналіз мотиваційного середовища і використання системи заохочень показав, що мотивація і стимулювання педагогів у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка вимагає системного підходу. Проаналізуємо його більш докладно. Так, найважливішою основою для якісної професійної мотивації співробітників є своєчасний і грамотний аналіз потреб і мотивів кожної конкретної особистості. Можливість бути почутим і зрозумілим – невід'ємна частина мотиваційної сфери будь-якої людини.

Аналіз мотиваційного середовища педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка проводився з метою виявлення мотиваційного комплексу вчителів, визначення мотиваційних типів і найбільш значущих для педагогів позитивних стимулів.

У дослідженні брали участь вчителі початкових класів і вчителів-предметників. Брали участь 37 педагогів: 7 вчителів початкових класів та 30 вчителів-предметників Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка. В результаті проведеного дослідження були отримані конкретні дані про особливості мотиваційної сфери педагогічної діяльності вчителів початкових класів та вчителів-предметників Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка.

Нами використовувалися наступні методики: аналіз типів трудової мотивації проводився у формі тесту-опитувальника (Додаток В); Анкета «Мотиви вибору діяльності викладача» (Додаток Б); З метою виявлення мотиваційного комплексу педагогів проведено анкетування за методикою К. Замфір (Додаток А).

При дослідженні мотивації педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка за методикою К. Замфір, результати анкетування показало, що у 48% колективу провідною є внутрішня мотивація, вона більше зовнішньої позитивної мотивації і зовнішньої негативної мотивації, це говорить про їх привабливості до своєї роботи, про стимулі професійного зростання, розвитку і бажанні вдосконалювати професійну майстерність. Це виражається в почутті впевненості в своїх силах і наміри, власної компетенції, задоволенні результатами своєї праці і самореалізації.

Однак, 16% педагогів мають зовнішню позитивну мотивацію, і 9% - зовнішню негативну мотивацію, 27% педагогічних працівників мають змішану мотивацію.

Ранжування позитивних і негативних стимулів (Додаток Б) показало, що для 41% педагогів найбільш значущим стимулом є не грошові стимули, а можливість виконувати цікаву для них роботу в сфері педагогіки, 66% педагогів на перше місце значущим фактором мотивації визначили грошову винагороду. Визнання колег є важливим для 29% вчителів, 38% педагогів цінують подяку та похвалу. Результати відображено на діаграмі 1.

Діаграма 1

70

66

60

50

41

40

38

33

30

29

20

19

15

14

13

10

7

0

10\*

9\*

8\*

7\*

6\*

5\*

3\*

4\*

1\*

2\*

1\* - грошове стимулювання, 2\*- надання відгулів, 3\*- усні письмові подяки або публічні похвали за виконану роботу, 4\*-визнання з боку колег, 5\*- надання можливості виконувати цікаву роботу, 6\*- надання можливості вибору навчального навантаження, 7\*- надання додаткових матеріально технічних ресурсів, 8\* - входження до складу органів, які вирішують важливі для школи завдання, 9\*- подання до нагороджень та відзнак, 10\*- публікації в ЗМІ і на Інтернет ресурсах інформації про Ваші досягнення.

Аналіз негативних стимулів, які виступають значущими для вчителів віднесено до діаграми 2.

60

55

50

40

31

31

30

22

21

20

10

0

5\*

1\* - ігнорування вас, як педагога, 2\* - Догана (зауваження), 3\* - публічний осуд начальства, 4\* - несхвальне ставлення колег, 5\* - позбавлення премії.

Серед негативних стимулів одним із значущих для педагогічного працівника Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка є ігнорування його як професіонала (55%), 31% педагогів найбільше бояться письмової догани, а 3 місце серед негативних стимулів зайняли несхвальне ставлення колег, 4 та 5 місце розділили депреміювання і громадський осуд керівництва школи.

У 26% педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка серед переваг на першому місці є мотивація, що полягає в стимулюванні грошовою винагородою, також для них крім грошей найбільш значущими є усні та письмові подяки, надання відгулів, визнання з боку колег-педагогів.

Для деяких з цих педагогів актуальним є можливість виконувати цікаву для них роботу в школі і мати можливість отримання додаткових матеріально-технічних ресурсів з метою більш ефективної трудової діяльності.

Подальший аналіз показав, що для обох груп вчителів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка характерними є мотиви, які належать до категорії «педагогічне покликання» (71% серед вчителів початкових класів і 80% серед вчителів-предметників), а менш властиві супутні і другорядні інтереси (29% і 20% відповідно).

У змісті конкретних мотивів були встановлені як подібності, так і якісні відмінності. Так, найбільш значущими мотивами педагогічної діяльності для вчителів обох груп є: усвідомлення корисності своєї діяльності, важливості навчання і виховання молоді; інтерес до педагогічної діяльності; задоволення від самого процесу і результату роботи; можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

Подібні результати свідчать про те, що більшість вчителів обох груп відчувають позитивні емоції і настрої від своєї професійної діяльності, а також планують досягти більш високих результатів у своїй роботі. Однак, у вчителів початкових класів сильніше виражений мотив «Прагнення до самовираження, творчої роботи», а у вчителів-предметників – «прагнення до спілкування з молоддю, бути завжди з молоддю», що свідчить про наявність певної специфіки роботи педагогів цих двох груп.

Таким чином, в обох груп респондентів виявлена ​​досить стійка мотивація педагогічної діяльності, але більш детальний аналіз дозволив виявити певну специфіку мотивів у вчителів початкових класів та у вчителів-предметників.

Далі вчителям Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка було запропоновано оцінити значення мотивів їхньої діяльності за 10-бальною шкалою, (де 1 - низька значимість фактору, 2 - більш висока тощо, 10 - дуже висока) [4, с. 43], (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Значення мотивів вчителів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Мотиви | Середнє значенння |
| 1. | Визнання з боку учнів | 9,5 |
| 2. | Адекватні вимоги керівницива | 9,2 |
| 3. | Комфортні умови | 9,1 |
| 4. | Соціальні гарантії | 9,0 |
| 5 | Залежність разміру заробітньої плати з результатами роботи | 8,9 |
| 6. | Стабільність зарабітньої плати | 8,1 |
| 7. | Залежність результатів своєї роботи з визнанням у школі, місті | 8 |
| 8. | Умови для самовдосконалення і розвитку | 8 |
| 9. | Визнання з боку керівництва школи | 7,7 |
| 10. | Визнання з боку батьків учнів | 7,6 |
| 11. | Гарні відносини з колегами | 7 |
| 12. | Умови для самореалізації | 6 |
| 13. | Можливість прояву ініціативи | 6 |
| 14. | Авторитет керівницива | 6 |
| 15. | Можливість проявлення творчості у своїй діяльності | 5,6 |
| 16. | Можливість кар’єрного зросту | 5,3 |
| 17. | Відповідальність за свою роботу | 4,2 |
| 18. | Складність роботи | 4,7 |

Згідно проведеного дослідження, найбільш значущими з точки зору поліпшення продуктивності трудової діяльності для вчителів є такі мотиваційні чинники як: 1. Хороші умови на робочому місці (всі вчителі визначили цей фактор оцінкою від 8 до 10). 2. Визнання та хороші взаємини з учнями (90% вчителів оцінили цей фактор як максимально важливий). 3. Адекватні вимоги з боку керівництва (65% опитаних оцінили цей фактор як максимально значущий, а решта 35% – високий і вищий за середній рівень значущості).

Найменш важливим фактором вчителі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка вважають складну і важку роботу. 40% опитаних педагогів вказали, що такий фактор практично не впливає на мотивацію займатися трудовою діяльністю, а 60% - що рівень значущості зазначеного фактора – середній або нижче середнього.

Думки вчителів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка розділилися щодо такого фактору, як можливість кар'єрного зросту. Так, 15% опитаних вважають його максимально значущім, а 15% - мінімально. Оцінки інших вчителів також істотно різняться, але все ж більшість з них вказали, що цей фактор має значення нижче середнього.

Діаграма 3

Фактори, які надають найбільший і найменший вплив на підвищення продуктивності праці вчителів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка

**%**

10

9,5

9,2

9,1

9

8

7

6

5,3

5

4,7

4

3

2

1

0

1\* - визнання з боку учнів, 2\* - адекватні вимоги керівництва, 3\* - комфортні умови роботи, 4\* - можливість кар’єрного зросту, 5\* - складність роботи.

Проаналізувавши отримані результати, можна зазначити, що для вчительського складу найбільш значущими виявилися мотиви комфорту і захищеності, що вимагають певних способів стимулювання, які будуть розглянуті нижче.

Такі фактори, як соціальні гарантії, стабільний дохід і можливість в залежності від результатів трудової діяльності отримувати більш високу заробітню плату опитані поставили на 4 і 6-7 місців відповідно. З цього випливає висновок, що матеріальне стимулювання також має серйозне значення для вчителів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка.

Мотиваційне середовище Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка цілком благополучне, але вимагає розвитку: необхідно підвищувати внутрішню мотивацію педагогів. Незважаючи на позитивні сторони системи мотивації педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка результати дослідження також показали, що в цілому мотиваційний комплекс носить певний проміжний характер. Тобто внутрішня мотивації, яка є в основі їхньої професійної діяльності переважає над зовнішніми мотивами, але зовнішні негативні мотиви мають не менше значення, в деяких випадках навіть більше.

З метою коригування системи мотивації в Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка потрібно щорічно проводити ії моніторинг. За результатами моніторингу необхідно вносити корективи у локальні накази та акти школи, які регламентують професійну мотивацію та стимулювання педагогічних працівників.

**2.2. Методичні рекомендації керівникам ЗОШ щодо підвищення мотивації педагогічної діяльності вчителів**

Мотивація є головною причиною, яка визначає напрямок діяльності будь-якої людини. Застосовуючи різноманітні методи мотивації, можна багаторазово підвищити ефективність трудової діяльності конкретної людини і всього колективу в цілому.

З метою вдосконалення системи мотивації трудової діяльності педагогів Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка пропонуємо до впровадження наступні заходи.

Метою впровадження таких заходівє створення умов для глибокої зацікавленості педагогів у підвищенні якості освітніх послуг і, як наслідок, інтенсивну творчу працю, що приводить до якісної освіти. Реалізація поставленої мети передбачає наступні завдання: стимулювання професійної діяльності педагогічних працівників школи; підвищення статусу педагогічних працівників школи; підвищення професійної майстерності педагогів і підготовка педагогічних працівників до роботи в умовах дистанційної освіти, оновлення ії структури та змісту; створення умов для самореалізації вчителів, розкриття їхнього творчого потенціалу через участь в інноваційній діяльності; узагальнення та впровадження в освітню практику передового педагогічного досвіду вчителів школи; створення необхідної матеріально-технічної бази.

Рекомендації розроблені таким чином, що кожен стимул повинен бути доступним для всіх працівників. Умови повинні бути зрозумілими для працівників; чутливими, оскільки є певний поріг дієвості стимулу – для одних працівників відчутним може бути той чи інший розмір стимулу; поступовими. Матеріальні стимули мають коректуватися у бік підвищення. Не допускається зниження рівня матеріального стимулювання, яким би високим він не був.

Заходи вдосконалення системи мотивації трудової діяльності педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка ми поділили на такі групи (Додаток Г):

1.Матеріальне стимулювання: коректування Положення про оплату праці педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка; затвердження складу комісії з розподілу стимулюючої доплати; затвердження складу комісії з оцінки результативності діяльності учителів; оцінка результативності діяльності учителів та класних керівників; проведення шкільного конкурсу інноваційних проєктів, педагогічних творчих майстерень.

2.Нематеріальне стимулювання: розробка Положення про нематеріальне стимулювання педагогов Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка; розробка додатків до Положення про порядок встановлення стимулюючих доплат педагогам Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка; проведення загальношкільних конкурсів педагогів; допомога учителям у підготовці до конкурсів «Учитель року», сертифікації учителів; проведення акцій, флешмобів «Мій кращий учитель» (твори, конкурси вітальних листівок, відеороліки тощо; вручення почесних грамот та листів подяки.

3.Робота зі створення комфортних умов праці: складення реєстру головних потреб; перевірка робочих місць; оробочих місць педагогів необхідною організаційною технікою; забезпечення кабінетів ТЗН; підключення компьютерів до локальної мережі; почесні грамоти та листи подяки; підготовка відповідної документації до нагородження педагогів грамотами, листами подяки.

4.Збереження та покращення психологічного клімату в колективі: рсихологічна підтримка педагогів; вітання педагогів з днями народження та ювілеями; подарунки до свят ( календарні та професійні); корпоративні свята: святкування Дня Знань, свято останнього дзвоника, дня учителя.

5.Соціальна підтримка педагогів та їхніх сімей: проведення медичних оглядів; оформлення путівок для дітей у дитячі табори, санаторії.

6.Розвиток кадрового потенціалу: індивідуальні співбесіди з педагогами із створення індивідуальных траєкторій розвитку; організація та проведення методичних семінарів з методичної роботи, практикумів, майстер-класів для вчителів; створення робочих творчих груп учителів за напрямами; укладання графіку підвищення кваліфікації та сертифікації педагогів; організація відкритих уроків, майстер-класів, практичних семінарів; розробка та випуск методичних рекомендацій; проведення конкурсу «Учитель року».

Для того, щоб запропоновані заходи були високоефективними, важливо дотримуватися умов, які містяться у тому, що в управлінні колективом Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка необхідно розставляти акценти на стимулювання мотивації і зацікавленості кожного працівника у продовженні своєї діяльності, наголошувати на важливості особистісного розвитку працівника, поліпшенні якості організаційних і управлінських рішень, розвитку співпраці серед працівників, максимально можливому використанні багатого людського потенціалу, самоорганізації кожного педагога і його професійного розвитку.

Важливо окреслити перспективи подальшої роботи щодо вдосконалення системи мотивації професійного розвитку педагогічних працівників: 1. Вдосконалення механізмів морального і матеріального стимулювання праці педагогів; вдосконалення організаційно-педагогічних умов, які забезпечують сприятливе мотиваційне середовище; посилення індивідуальної та диференційованої спрямованості у мотиваційній роботі з педагогом за допомогою планування його кар'єрного зросту. 2. До кожного співробітника застосовувати індивідуальний підхід, враховуючи його особистісні та професійні якості. Це дозволить досягти максимальної віддачі від учителя. 3. З метою підвищення ефективності мотивації (нематеріальне стимулювання) педагогів в сфері середньої освіти на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка пропонуємо проводити акції, флешмоби «Мій улюблений шкільний учитель» (твори, конкурси вітальних листівок «З любов'ю до Вас, вчителі!», відеоролики про вчителів від учнів тощо). Цілі таких акцій: формування в суспільній свідомості, дитячому та молодіжному середовищі морального ідеалу вчителя; підняття престижу педагогічних професій серед молоді; зміцнення зв'язків між поколіннями. Основними завданнями є: формування на основі конкурсних робіт вигляду сучасного вчителя; розвиток творчих здібностей учасників; виявлення і підтримка дітей та юнацтва, що представили змістовні роботи. 4. Пропонуємо впровадити заходи з розвитку у педагогів прагнення до самореалізації, які спрямовані на усвідомлення педагогами свого внутрішнього бажання працювати на основі того, що їхню діяльність цінують, стимулюють, створюють умови, ситуацію успіху: методична допомога та психологічна підтримка молодих вчителів при підготовці до уроків; надання можливості пройти атестацію та сертифікацію, з урахуванням наявного досвіду і рівня кваліфікації; проведення конкурсів професійної майстерності педагогів у різних номінаціях: «Кращий відкритий урок», «Кращий навчально-методичний комплекс», «Кращий позакласний захід»; підвищення статусу педагога шляхом присвоєння щорічної премії визнання; залучення педагогів в якості експертів при вирішенні виробничих конфліктів і конфліктів в системі «Вчитель - учень», «Учитель - батьки». 5. Пропонується проводити шкільні конкурси «Учитель року», «Найкращий класний керівник» тощо, які проводяться адміністрацією школи, профспілковим комітетом працівників шкіл з метою оцінки досягнень у професійній і громадській діяльності учасників конкурсів і вибору переможців. Завдання конкурсів: виявлення талановитих педагогів, їхня підтримка та заохочення; підвищення соціального статусу і професіоналізму педагогів; стимулювання професійного педагогічної творчості; виявлення і поширення зразків інноваційної педагогічної діяльності; формування нового педагогічного мислення.

Проведення подібних конкурсів передбачає: оцінку системи роботи вчителя та ступінь володіння ним технікою і методикою проведення уроку, а також науково-методичної проблематикою на сучасному рівні; аналіз змістовних і технологічних методик та винаходів, нових прийомів та підходів у передачі знань; заходи, що розкривають комунікативні якості конкурсантів.

Програма конкурсу традиційно включає: представлення досвіду роботи педагога (урок, позакласний захід та ін); відкритий урок; самоаналіз уроку; «Візитна картка» вчителя; захист педагогічної концепції, концептуальних ідей і системи роботи, відповідно до теми номінації та матеріалів, наданих на конкурс; конкурси, котрі розкривають професійні та творчі здібності: аналіз педагогічної ситуації і вирішення педагогічних завдань; конкурс ерудитів; конкурс акторської майстерності і педагогічної техніки. В результаті всіх конкурсних випробувань журі визначає переможця конкурсу та лауреатів. 6. Почесні грамоти та листи подяки є ефективним засобом мотивації педагогів в школі. Грамота є формою заохочення і стимулювання праці працівників в галузі освіти, якою нагороджуються педагоги: за багаторічну, сумлінну працю, ініціативу і творчість; за впровадження в освітній і виховний процеси нових технологій, форм і методів навчання; за формування інтелектуального, культурного та морального розвитку особистості дитини; за досягнення у шкільних освітніх, концертно-просвітницьких та виховних програмах і проєктах; у зв'язку з ювілейними та святковими датами; за організацію та проведення заходів у літніх пришкільних таборах; за успіхи в практичній підготовці учнів, у розвитку їхньої творчої активності та самостійності; за значні успіхи у навчанні і вихованні школярів; за постійну та активну допомогу у підготовці та проведенні заходів, у розвитку матеріально-технічної бази; Листом подяки нагороджуються педагогічні працівники школи: за високі професійні успіхи; за успіхи в навчальній, освітньої, виховної та культурно-просвітницької діяльності; за активну та дієву допомогу в проведенні шкільних заходів; у зв'язку з ювілейними і святковими датами.

Подяка може бути оголошена педагогам, які безпосередньо зробили внесок у розвиток освітньої установи. Педагогам, нагородженим листом подяки, також можуть бути вручені цінні подарунки та квіти, згідно з кошторисом витрат школи.

Для вирішення актуальної проблеми низької внутрішньої мотивації (емоційного «вигорання»), що тягне за собою низьку активність педагогів (безініціативність), вкрай повільний перехід до активного використання нових педагогічних технологій, ми пропонуємо до застосування такі способи:

індивідуальну роботу керівника з кожним педагогом по роз'ясненню необхідності змін, знаходження саме для нього способів і методів навчання новому; дієвим може бути саморозвиток лідерської компетентності, результативна участь в конкурсах різних рівнів (в тому числі і педагогічних);

створення сприятливого емоційного клімату і умов для роботи педагога (поліпшення умов праці, «турбота» про відпочинок, допомогу у вирішенні особистих проблем); формування професійної управлінської команди, шляхом взаємодії і співпраці, згуртованості, спрацьованості, пошуку і підтримки відбуваються інноваційних змін;

Для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи розподілу фонду стимулюючих надбавок було прийнято рішення вислухати думку членів педагогічного колективу, тобто провести громадську експертизу діючої системи розподілу стимулюючого фонду. Так, учителі вказали на те, що: стимулюючі виплати повинні встановлюватися на відповідний термін, система нарахування балів повинна бути прозорою; слід приділяти більше уваги на такі позиції: якість знань; підготовка переможців і призерів олімпіад, конкурсів, конференцій; результативність методичної роботи вчителя.

Для визначення розміру стимулювання вчителя необхідно сконцентрувати увагу лише на таких позиціях: якість знань учнів з предмету; наявність призерів або переможців олімпіад, конкурсів з предметів; результативність участі педагога в методичній роботі та підвищення кваліфікації.

Незважаючи на простоту перерахованих вимог, не варто ними нехтувати: недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі і надає сильний демотивувальний ефект. На усунення основних недоліків у системі мотивації та стимулювання праці педагогів такі наступні рекомендації: слід враховувати результати адміністративного моніторингу; ввести в систему інформаційного забезпечення діяльності комісії із призначенням балів та публічне оголошення результатів нарахування.

Публічне оголошення результатів нарахування стимулюючих виплат дозволить, по-перше, усунути суб'єктивність в нарахуванні балів, оскільки кожен бал в разі виникнення розбіжностей потрібно буде членам комісії обґрунтувати, по-друге, при формуванні можливості порівняння особистого результату з результатами колег виникнуть відносини суперництва, змагання, здорової конкуренції, з'явиться бажання перемогти, чимось виділитися, відзначитися. Разом з тим, можна побачити власні «прогалини» в роботі і вжити заходів, спрямованих на їхнє усунення.

Таким чином, реалізація на практиці запропонованих рекомендацій удосконалить систему стимулюючих виплат і дозволить зробити працю педагогів більш вмотивованою, і як наслідок, більш якісною. Зростання зацікавленості педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, розвиток їхньої мотивації підвищить якість освіти, дасть додатковий стимул до підвищення кваліфікації і росту педагогічної майстерності.

**Висновки до розділу іі**

У дослідження системи мотивації педагогічної діяльності на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка нами здійснено аналіз системи мотивації педагогічної діяльності вчителівзазначеної школи.

Проаналізовано систему мотивації педагогів у Звенигородській спеціалізованій школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, в процесі чого розглянута динаміка сформованості мотивації педагогічного колективу до здійснення якості освітньої діяльності в сфері середньої освіти.

Основним завданням у напрямку вирішення проблем мотивації професійної діяльності педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка є дослідження ситуації, що склалася, виявлення шляхів вдосконалення, моніторинг ситуації та розвиток її в потрібному для організації напрямку, що передбачає вирішення таких завдань: визначення пріоритетних мотивів, визначення співвідношення «внутрішніх» і «зовнішніх» цілей мотивування; виявлення залежності між конкретними мотивами, стимулами і бажаними результатами трудової діяльності окремих педагогів; постійний моніторинг мотивації (з урахуванням її трансформації, під впливом різних факторів) працівників, як необхідність своєчасного підбору стимулів, спрямованих на підвищення ефективності праці в школі; використання різних форм стимулювання і їх раціоналізація.

Незважаючи на позитивні сторони системи мотивації педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка результати дослідження також показали, що в цілому мотиваційний комплекс носить певний проміжний характер. Тобто внутрішня мотивації, яка є в основі їхньої професійної діяльності переважає над зовнішніми мотивами, але зовнішні негативні мотиви мають не менше значення, в деяких випадках навіть більше.

З метою коригування системи мотивації в Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка потрібно щорічно проводити ії моніторинг. За результатами моніторингу необхідно вносити корективи в локальні накази та акти школи, які регламентують професійну мотивацію і стимулювання працівників.

В ході дослідження нами розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації педагогів в сфері середньої освіти на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, що сприяють підвищенню мотивації педагогів.

Заходи вдосконалення системи мотивації трудової діяльності педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка передбачають різнопланові заходи, покликані комплексно впливати на підвищення ефективності праці педагогічних працівників. Ми поділили їх на 6 груп: матеріальне стимулювання (оплати праці, стимулюючі виплати за результативність діяльності вчителів); нематеріальне стимулювання (нематеріальне стимулювання, педагогів конкурси для педагогів); робота зі створення комфортних умов праці (професійні конкурси, акції, вручення ниркових грамот і подячних листів, флешмоби, відеоролики про вчителів від учнів та ін.); збереження і поліпшення психологічного клімату в колективі (ниркові грамоти та листи подяки, підготовка документів для нагородження педагогів грамотами, відомчими нагородами, психологічна підтримка педагогів, привітання працівників з днем ​​народження, вручення подарунків до календарного та професійних свят, корпоративні заходи); соціальна підтримка працівників і їх сімей (безкоштовне відвідування педагогами тренажерного залу, басейну, проведення медичних оглядів, оформлення путівок для безкоштовного оздоровлення та відпочинку дітей педагогів тощо); розвиток кадрового потенціалу (впровадження методичних семінарів, практикумів, майстер-класів, створення робочих творчих груп вчителів за напрямками, призначення керівників, створення плану-графіку підвищення кваліфікації педагогів, наставництва молодих педагогів, випуск збірника методичних рекомендацій, конкурси « Учитель року »,« найкращий класний кекрівник»).

**Список використаних джерел до розділу ІІ**

1. Закон України «Про освіту» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19;
2. Закон України «Про державні нагороди України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>;
3. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/;
4. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19.

**Загальні ВИСНОВКИ**

У першому розділі роботи нами визначено головні принципи шкільного менеджменту. Так, поняття «шкільний менеджмент» розглядається нами як комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належить навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси.

На основі аналізу науково-педагогічної літератури, сучасних нормативних документів з проблем управління, зокрема, принципів наукового управління в освіті свідчить, що серед вітчизняних дослідників немає консолідованої думки про принципи управління освітою. Стосовно дослідження з цієї проблематики нами визначено загальні принципи шкільного менеджменту, які можуть використовуватися в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: уманістичний принцип, принцип системного підходу. Принцип ситуаційного підходу в управлінні, Принцип інтеграції, принцип інновації, принцип оптимальності, принцип цілеспрямованого менеджменту**,** принцип інтегрованого розподілу праці, принцип функціональності, принцип демократизації, принцип маркетингової діяльності, принцип партисипативності, гедоністичний принцип*.* Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Науковому узагальненню підлягають ті з них, які забезпечують стабільний розвиток і результат.

В рамках теоретичного аналізу понять – мотив, стимул, інтерес довів їх схожу сутність та тісний взаємозв’язок у процесі мотивації. Важливим моментом теоретичного аналізу процесу мотивації став висновок про те, що на мотиви можуть перетворюватися лише позитивні стимули за умови, що вони сприймаються і усвідомлюється людиною як досяжні та справедливі. Крім того визначена роль факторів-мотиваторів та антимотиваторів, а також методів управління. Зазначено, що основними компонентами системи мотивації педагогів в сфері середньої освіти є матеріальна мотивація, мотив стабільності і захищеності, мотив змагальності, мотивація професійного розвитку педагогів тощо.

Проведений аналіз психолого-педагогічної літератури дозволив зробити висновок про те, що система мотивації педагогів в сфері середньої освіти включає в себе наступні компоненти: матеріальне грошове стимулювання, матеріальне не грошова стимулювання, умови праці, організаційна культура, рівень організації виконання трудових функцій, мотивація інноваційної діяльності, професійна мотивація тощо.

В рамках вирішення наступного питання нашого дослідження правового та методичного забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу з’ясовано, що в нашій країні створено законодавче поле для функціонування освітньої галузі, всіх її рівнів, а саме, закони, нормативно-правові акти, низка положень щодо заохочення вчителів до самовдосконалення. У дослідженні наводиться деталізація вимог додаткових виплат, призначення та розмір яких може здійснювати вплив керівник навчального закладу, отримуючи можливість регулювання мотивації та стимулювання педагогічних працівників.

Методичне забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу спрямовано на застосування відповідних методів управління економічних, адміністративних, соціально-психологічних. Головна мета застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися організаційні та економічні задачі.

У дослідження системи мотивації педагогічної діяльності на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка нами здійснено аналіз системи мотивації педагогічної діяльності вчителівзазначеної школи.

Проаналізовано систему мотивації педагогів у Звенигородській спеціалізованій школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, яка проводилася з метою виявлення мотиваційного комплексу вчителів, визначення мотиваційних типів і найбільш значущих для педагогів позитивних стимулів. Була розглянута динаміка сформованості мотивації педагогічного колективу до здійснення якості освітньої діяльності в сфері середньої освіти.

Основним завданням у напрямку вирішення проблем мотивації професійної діяльності педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка є дослідження ситуації, що склалася, виявлення шляхів вдосконалення, моніторинг ситуації і розвиток її в потрібному для організації напрямку, що передбачає вирішення таких завдань: визначення пріоритетних мотивів, визначення співвідношення «внутрішніх» і «зовнішніх» цілей мотивування; виявлення залежності між конкретними мотивами, стимулами і бажаними результатами трудової діяльності окремих педагогів; постійний моніторинг мотивації (з урахуванням її трансформації, під впливом різних факторів) працівників, як необхідність своєчасного підбору стимулів, спрямованих на підвищення ефективності праці в школі; використання різних форм стимулювання та їх раціоналізація.

Результати дослідно-екмпериментальної роботи показали, що незважаючи на позитивні сторони системи мотивації педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, в цілому мотиваційний комплекс носить певний проміжний характер. Тобто внутрішня мотивації, яка є в основі їхньої професійної діяльності переважає над зовнішніми мотивами, але зовнішні негативні мотиви мають не менше значення, в деяких випадках навіть більше». З метою коригування системи мотивації в Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка потрібно щорічно проводити ії моніторинг. За результатами моніторингу необхідно вносити корективи в локальні накази та акти школи, які регламентують професійну мотивацію і стимулювання працівників.

В ході дослідження нами розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації педагогів в сфері середньої освіти на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка, що сприяють підвищенню мотивації педагогів. У них увійшли різнопланові заходи, покликані комплексно впливати на підвищення ефективності праці педагогічних працівників: грошове стимулювання (оплати праці, стимулюючі виплати за результативність діяльності вчителів);

нематеріальне стимулювання (нематеріальне стимулювання, педагогів конкурси для педагогів); робота зі створення комфортних умов праці (професійні конкурси, акції, вручення ниркових грамот і подячних листів, флешмоби, відеоролики про вчителів від учнів та ін.); збереження і поліпшення психологічного клімату в колективі (грамоти та листи подяки, підготовка документів для нагородження педагогів грамотами , психологічна підтримка педагогів, привітання працівників з днем ​​народження, вручення подарунків до календарних та професійних свят, корпоративні заходи); соціальна підтримка працівників та їхніх сімей (безкоштовне відвідування педагогами тренажерного залу, басейну, проведення медичних оглядів, оформлення путівок для безкоштовного оздоровлення та відпочинку дітей педагогів тощо); розвиток кадрового потенціалу (впровадження методичних семінарів, практикумів, майстер-класів, створення робочих творчих груп вчителів за напрямками, призначення керівників, створення плану-графіку підвищення кваліфікації педагогів, наставництва молодих педагогів, випуск збірника методичних рекомендацій, конкурси « Учитель року »,« Найкращий класний керівник»).

Завдяки таким заходам буде можливість підвищити мотивацію вчителів за умов особистісної зацікавленості педагогів у продовженні своєї діяльності, самореалізацію вчителів у педагогічній діяльності, підвищити професійну майстерність педагогів, цінність нематеріальних засобів заохочення результатів педагогічної праці.

**Додатки**

*Додаток А*

**Мотивація професійної діяльності (методика К. Замфір в модифікації А. Реана)**

Методика може застосовуватися для діагностики мотивації професійної діяльності, в тому числі мотивації професійно-педагогічної діяльності. В основу покладена концепція внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Нагадаємо, що про внутрішній типі мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати і т.д.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивації. Самі зовнішні мотиви діляться тут на зовнішні позитивні і зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

*Інструкція.*«Прочитайте наведені нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значимості для вас за п'ятибальною шкалою (табл. 17.5)».

*Інтерпретація результатів.*На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ВПМ та ВВП.

До кращих, оптимальним, мотиваційним комплексам слід відносити наступні два типи поєднань:

ВМ ВПМ ВОМ і ВМ = ВПМ ВОМ.

Шкала мотивів професійної діяльності

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотиви професійної діяльності |  |  |  |  |  |
| 1. Грошовий заробіток |  |  |  |  |  |
| 2. Прагнення до просування по роботі |  |  |  |  |  |
| 3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег |  |  |  |  |  |
| 4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей |  |  |  |  |  |
| 5. Потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших |  |  |  |  |  |
| 6. Задоволення від самого процесу і результату роботи |  |  |  |  |  |
| 7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності |  |  |  |  |  |

**Обробка результатів:** Підраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації згідно з такими “ключами”: 2 оцінка п.6 оцінка п.7 ВМ + = ; 3 оцінка п.1 оцінка п. 2 оцінка п.5 ЗПМ + + = ; 2 оцінка п.3 оцінка п. 4 ЗНМ + = . Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо й дробове). Інтерпретація результатів На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ. До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи сполучень: ВМ > ЗПМ > ЗНМ і ВМ = ЗПМ > ЗНМ. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ > ЗПМ > ВМ. 158 Між цими комплексами укладені проміжні (з точки зору їх ефективності) мотиваційні комплекси. Під час інтерпретації слід враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу ЗНМ > ЗПМ > ВМ. Проте видно, що в першому випадку мотиваційний комплекс особистості значно більш негативний, ніж у другому. У другому випадку, в порівнянні з першим, має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

За даними (Реан А.А., 1990, 1999), задоволеність професією має значиму співвіднесеність з оптимальністю мотиваційного комплексу особистості (позитивний значущий зв’язок, r = +0,409). Іншими словами, задоволеність особистості обраною професією тим вище, чим оптимальніше в неї мотиваційний комплекс: висока вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низька – зовнішньої негативної. Крім того, встановлена й негативна співвіднесена залежність між оптимальністю мотиваційного комплексу та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв’язок значущий, r = –0,585). Чим оптимальніше мотиваційний комплекс, чим більше особистість мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів, тим нижче її емоційна нестабільність. І навпаки, чим більше діяльність особистості обумовлена мотивами уникнення, осудження, бажанням “не потрапити в халепу” (які починають брати верх над мотивами, пов’язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

*Додаток Б*

Анкета для учителів

Визначення вподобань

Розставте в правій колонці місце значущого для Вас позитивного стимулу в пріоритетному порядку від 1 до 10 в порядку зростання від найбільш значущого до найменш значущого

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вид стимулювання | Місце |
| 1 | Грошове стимулювання |  |
| 2 | Надання відгулів |  |
| 3 | Усні або письмові подяки/ публічні схвалення за виконану роботу |  |
| 4 | Визнання з боку колег |  |
| 5 | Надання можливості виконувати цікаву роботу |  |
| 6 | Надання можливості вибору навчального навантаження |  |
| 7 | Надання додаткових матеріально-технічних ресурсів, які необхідні для ефективної роботи |  |
| 8 | Входження до складу комісії, яка вирішує важливі для школи проблеми |  |
| 9 | Представлення до нагородження почесними знаками |  |
| 10 | Публікація у ЗМІ та інтернет-ресурсах інформації про Ваші досягнення |  |

Розставте в правій колонці місце значущого для Вас негативного стимулу в пріоритетному порядку від 1 до 5 в порядку зростання від найбільш значущого до найменш значущого

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вид стимулювання | Місце |
| 1 | Де преміювання (позбавлення премії, частини стимулюючих виплат) |  |
| 2 | Громадський осуд за недоліки у роботі |  |
| 3 | Догана (зауваження ) у шкільних наказах |  |
| 4 | Несхвальне ставлення колег |  |
| 5 | Ігнорування вас як професіонала |  |

*Додаток В*

Основні групи стимулів праці педагогів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Групи***  ***стимулів*** | ***Основні складові групи*** | |
| Організація роботи | Знайомство з політикою ЗОШ в галузі якості освіти. Можливість повністю виконати завдання. Підтримка з боку адміністрації значущості та відповідальності роботи. Співвідношення професійної діяльності нормам професійної етики. Надання самостійності педагогу. Своєчасний зворотній зв'язок відповідно встановленим вимогам. | |
| Матеріальне стимулювання | Співвідношення частин заробітної плати. Можливість диференціації  оплати в рамках однієї посадової категорії | |
| Моральне стимулювання | Великий набір нематераальних стимулів, які використовує директор та адміністрація школи | |
| Индивідуальний підхід до педагога | Оцінка керівництвом индивідуальних особливостей кожного педагога, вибір т підходів, які найбільше відповідають особливостям та характеру педагога | |
| Постановка цілей | Постановка перед педагогом чітких цілей та завдань, які мають бути вирішені за певний час. Конкретність, привабливість та результативність — ключові вимоги до мотивуючих цілей | |
| Оцінка  та контроль | Різні форми контролю, оцінка результатів та трудової поведінки педагога | |
| Інформування | Своєчасність у задоволенні потреб потреб педагогів щодо отримання важливої інформації | |
| Організаційна культура | | Цінності та прорітети, які реалізуються у взаємовідносинах керівництва школи та педагогів. Традиції та правила, які визначають трудову поведінку кожного члена трудового колективу |
| Практика управління | | Домінуючий у школі стиль управління та його відповідність складності завдань і основних характеристик працівників (рівень кваліфікації, вік, ступінь самостійності тощо) |
| Заходи  дисциплінарного впливу | | Своєчасність дисциплінарного впливу. Відповідність суворості покарання. Роз'яснення причин дисциплінарного впливу (за що). Об’єктивний характер покарань |
| Звернення  до найбільш  значущим для працівника цінностей | | Самоповага. Фінансова стабільність. Відповідальність перед колективом. Інтереси школи. Ответственность перед коллективом.  Интересы школы. Професійне вдосконалення. Кар'єрні перспективи.  Визнання професійним співтовариством |
| Переконання | | Вплив на думки, оцінки і погляди працівника, що визначають його ставлення до роботи, в ситуаціях міжособистісного спілкування.  Широке використання різних методів аргументації в ході особистого спілкування керівника з підлеглим |
| Атестація, сертифікація | | Виявлення професійних знань, умінь і навичок працівника |

*Додаток Г*

Заходи вдосконалення системи мотивації трудової діяльності педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заходи | | Термін | | Відповідальні | | |
| 1. Матеріальне стимулювання | | | | | | |
| Коректування Положення про оплату праці педагогів Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка | | До 01.09. та 01.01  щорічно | | Директор,  Педагогічна рада | | |
| Затвердження складу комісії з розподілу стимулюючої доплати | | До 01.09 щорічно | | Директор | | |
| Затвердження складу комісії з оцінки результативності діяльності учителів | | До 01.09 щорічно | | Директор,  Завуч з НР та ВР | | |
| Оцінка результативності діяльності учителів та класних керівників | | До 20.09 щорічно | | Завуч з НР та ВР | | |
| Проведення шкільного конкурсу інноваційних проектів, педагогічних творчих майстерень | | Березень - травень | | Адміністрація ЗОШ | | |
| 2. Нематеріальне стимулювання | | | | | | |
| Розробка Положення про нематеріальне стимулювання педагогов Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка | | До 01.09.2021 | | Директор, адміністрація ЗОШ | | |
| Розробка додатків до Положення про порядок встановлення стимулюючих доплат педагогам Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка ( Додаток Г) | | До 01.09. та 01.01  щорічно | | Директор, адміністрація ЗОШ | | |
| Проведення загальношкільних конкурсів педагогів | | Згідно з планом роботи школи | | Заступники директора | | |
| Допомога учителям у підготовці до конкурсів «Учитель року», сертифікації учителів | | Згідно з планом роботи школи | | Адміністрація ЗОШ | | |
| Акції, флешмоби «Мій кращий учитель» (твори, конкурси вітальних листівок, відеороліки тощо. | | травень | | Адміністрація ЗОШ | | |
| Вручення почесних грамот та листів подяки | | Протягом року | | Директор | | |
| 3. Робота зі створення комфортних умов праці | | | | | | |
| Складення реєстру головних потреб | червень | | | Завуч з АХЧ | | |
| Перевірка робочих місць | Серпень | | | Завуч з АХЧ, | | |
| Оснащения робочих місць педагогів необхідною організаційною технікою | Червень-серпень | | | Завуч з АХЧ | | |
| Забезпечення кабінетів ТЗН | Червень-серпень | | | Завуч з АХЧ | | |
| Підключення компьютерів до локальної мережі | серпень | | | Технік, програміст | | |
| Укладення договору з компанією про доставку питної води до школи | серпень | | | Завуч з АХЧ | | |
| Почесні грамоти та листи подяки | Протягом року | | | Директор | | |
| Підготовка відповідної документації до нагородження педагогів грамотами, листами подяки | серпень | | | Завуч з НР та ВР | | |
| 4. Збереження та покращення психологічного клімату в колективі | | | | | | |
| Психологічна підтримка педагогів | Протягом року | | | | | Психологічна служба школи |
| Вітання педагогів з днями народження та ювілеями | Протягом року | | | | | Профспілковий комітет |
| Подарунки до свят ( календарні та професійні) | Протягом року | | | | | Профспілковий комітет |
| Корпоративні свята: святкування Дня Знань, свято останнього дзвоника, дня учителя. | Вересень. жовтень, травень | | | | | Профспілковий комітет |
| 5. Соціальна підтримка педагогів та їхніх сімей | | | | | | |
| Проведення медичних оглядів | Травень-серпень | | | | | Завуч з НР та ВР |
| Оформлення путівок для дітей у дитячі табори, санаторії | Травень-серпень | | | | | Профспілковий комітет |
| 6. Развиток кадрового потенціалу | | | | | | |
| Індивідуальні співбесіди з педагогами із створення індивідуальных траекторій розвитку | | | Протягом року | |  | |
| Організація та проведення методичних семінарів з методичної роботи, практикумів, майстер-класів для вчителів | | | Протягом року | | Директор, адміністрація ЗОШ | |
| Створення робочих творчих груп учителів за напрямами | | | серпень | |
| Укладання графіку підвищення кваліфікації та сертифікації педагогів | | | серпень | |
| Організація відкритих уроків, майстер-класів, практичних семінарів | | | Протягом року | |
| Розробка та випуск методичних рекомендацій | | | Протягом року | |
| Проведення конкурсу «Учитель року» | | | Згідно плану | |

**АНОТАЦІЯ**

**Кізенко Андрій Олегович. Система мотивації педагогічної діяльності вчителів у шкільному менеджменті. – Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2020. Рукопис.

У роботі досліджено особливості системи мотивації учителів у шкільному менеджменті. Розглянуто сутність, закономірності та принципи шкільного менеджменту, теоретично обґрунтовано систему мотивації педагогічної діяльності, визначено методичні та правові аспекти мотивації педагогічної діяльності учителів, проаналізовано систему мотивації учителів у Звенигородській спеціалізованій школі І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка.

У результаті дослідження визначено рекомендації, описано методи і засоби підвищення ефективності системи мотивації трудової діяльності педагогів на прикладі Звенигородської спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів імені Тараса Шевченка.

**Ключові слова:** шкільний менеджмент, мотивація, система мотивації, мотивування, стимулювання праці, педагогічна діяльність.

**SUMMARY**

**Kizenko Andrey. The system of motivation of teachers pedagogical activity in school management.** **- Manuscript.**

Thesis for the master degree in the specialty 011 Educational, pedagogical sciences. Odessa: Odessa I.I. Mechnikov National University, 2020. Manuscript.

The peculiarities of the system of teachers motivation in school management are investigated. The essence, regularities and principles of school management are considered, the system of motivation of pedagogical activity is theoretically substantiated, methodical and legal aspects of motivation of teachers pedagogical activity are defined, the system of teachers motivation in Zvenigorod Taras Shevchenko specialized school of I-III degrees is analyzed.

As a result of research the recommendations are defined, methods to increase the efficiency of system of motivation of teachers labor activity on an example of Zvenigorod Taras Shevchenko specialized school of I-III degrees are described.

**Key words:** school management, motivation, system of motivation, work stimulation, pedagogical activity.