

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота**

**Мотивація педагогів до інноваційної діяльності**

**Motivation of teachers to innovative activity**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні  
науки  
освітньо-професійної програми Освітній  
менеджмент у педагогічних системах  
Торкіна Катерина Максимівна  
Науковий керівник: доктор педагогічних  
наук, професор Ягоднікова В. В.  
Рецензент: кандидат педагогічних наук,  
Майорський В'ячеслав Віталійович

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри педагогіки  
та освітнього менеджменту  
№ \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Р.В. Костенко

Захищено на засіданні ЕК  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)  
Голова ЕК  
\_\_\_\_\_ ПІБ

**Одеса – 2021**

### **Анотація**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена проблемі мотивації педагогів до інноваційної діяльності. У роботі розкрито сутність мотивації та визначено механізми її реалізації, доведено об'єктивну необхідність мотивації педагогічних працівників з позиції управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Проаналізовані особливості мотивації до інноваційної діяльності.

Проведено емпіричне дослідження мотивації педагогів до інноваційної діяльності в управлінській практиці закладу освіти. Розроблено та подано рекомендації керівникам щодо організації мотивації педагогів до інноваційної діяльності.

Ключові слова: мотив, мотивація, інновація, інноваційна діяльність, педагоги, управлінська діяльність, нововведення.

## **Annotation**

The final qualifying work is devoted to the problem of motivating teachers to innovate. The essence of motivation is revealed in the work and the mechanisms of its realization are determined, the objective necessity of motivation of pedagogical workers from the position of managerial activity of heads of educational institutions is proved. Peculiarities of motivation for innovation activity are analyzed.

An empirical study of the motivation of teachers to innovate in the management practice of educational institutions. Developed and submitted recommendations to managers on the organization of motivation of teachers to innovate.

Key words: motive, motivation, innovation, innovative activity, teachers, managerial activity, innovation.

## Зміст

Вступ	5
Розділ 1. Теоретичні засади мотивування педагогів до інноваційної діяльності	
1.1. Мотивування педагогів як проблема освітнього менеджменту.	8
1.2. Особливості інноваційної діяльності педагогів.	19
Висновки до розділу 1	25
Розділ 2. Емпіричне дослідження мотивація педагогів до інноваційної діяльності.	
2.1. Організація і проведення дослідження	27
2.2. Аналіз результатів дослідження	31
Висновки до розділу 2	36
Розділ 3. Шляхи та рекомендації удосконалення мотивації педагогів до інноваційної діяльності	
3.1. Шляхи удосконалення мотивації педагогів до інноваційної діяльності	38
3.2. Рекомендації щодо мотивації педагогів до інноваційної діяльності	46
Висновки до розділу 3	53
Висновки	55
Додатки	59
Список використаних джерел	68

## ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах глобалізації світу відбуваються зміни життєдіяльності людини, такі як культурні, економічні, соціальні, духовні та інші. Швидкоплинність відбувається завдяки інновації, носіями інновації та реалізатор яких є людина, тому світ потребує інноваційну людину, котра відкрита до інновації та здатна відкритися та поглинати знання дані їй. Інновація в освіті, зокрема в закладах освіти потребує педагога котрий може здійснити інноваційні дії. Інновація в освіті, зокрема в закладах загальної середньої освіти, потребує вчителя котрий може здійснити інноваційні дії стосовно дітей, та створити умови для їх розвитку. Педагог повинен мати не тільки знання, вміння та навички, а і прагнути до цих змін, здійснювати інноваційну діяльність. Будь-яка діяльність продуктивна, якщо вона мотивована, саме тому постає головне питання, мотивація педагогів до інноваційної діяльності. А перед керівником будь-якої педагогічної організації постає завданням, мотивування педагогів до інноваційної діяльності.

Зазначене завдання визначено у нормативних документах, зокрема: Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про авторське право і суміжні права», «Про інноваційну діяльність», положення «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» (наказ МОН України від 17.11.2000 р. № 522), положення «Про експериментальний загальноосвітній заклад» (наказ МОН України від 20.01.2002 р. № 114).

Проблемі даного дослідження присвячені праці таких дослідників, як В. К. Вилюнас; Б. М. Генкін; Є. П. Ільїн; Л. О. Кандибович; К. К. Платонов; В. Д. Шапіро; О. Г. Шпитуляк.

Науковці по-різному визначають мотивацію, одні розглядають як сукупність мотивів, а інші як процес чи механізм формування дії мотиву.

Мотивація педагогів до інноваційної діяльності стала предметом дослідження таких вчених, як: І. М. Дичківська; Є. П. Ільїн; Т. Ю. Коровіна; Н. П. Корогод; В. І. Уруський; А. А. Файзуллаєв; В. В. Ягоднікова.

Зважаючи на вагомий внесок дослідників у розв'язанні зазначеної проблеми зважаючи та стрімкі зміни в освіті, недостатньо є дослідження мотивації педагогів до інноваційної діяльності. Цим обумовлений вибір теми дослідження «Мотивація педагогів до інноваційної діяльності».

**Об'єкт дослідження:** мотивація педагогічних працівників.

**Предметом нашого дослідження** є мотивація педагогів до інноваційної діяльності.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати, дослідити та надати рекомендації з мотивація педагогів до інноваційної діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати ключові поняття дослідження.
2. Визначити особливості інноваційної діяльності педагогів.
3. Провести емпіричне дослідження з мотивування педагогів до інноваційної діяльності
4. Визначити шляхи розвитку мотивації педагогів та надати рекомендації керівникам що до мотивування педагогів до інноваційної діяльності.

**Методи дослідження:**

1. Теоретично-аналітичний;
2. Теоретична значимість;
3. Практична значимість;

**Апробація дослідження:** Торкіна К. М. Мотивація інноваційної педагогічної діяльності. Актуальні проблеми педагогічної науки в ХХІ столітті: Збірник тез доповідей Першої науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. - Одеса: КЗВО ОАНО, 2021. с. 86- 88.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг роботи 70

сторінок, з них основного тексту 60 сторінок, рисунків - 7, список використаних джерел містить 40 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Мотивація педагогів як проблема освітнього менеджменту.

В сучасних умовах трансформації освіти велике значення займає саме мотивація педагогів. Оскільки шляхи розвитку інновації належать до спонукання керівником себе та інших до досягнення особистих цілей і цілей організації. Важливими ланками в мотивації та стимулюванні є контроль та оцінка. Проведений аналіз літературних джерел показав, що багато вітчизняних науковців звертають увагу на проблеми інноваційного розвитку педагогів. Однак, єдиної думки щодо подальшого розвитку та пошуку шляхів активізації інноваційної діяльності досі не існує. Тому зараз здійснюється системна трансформація сфери освіти, для забезпечення нової якості освіти на всіх рівнях: від дошкільної освіти - до вищої освіти та освіти дорослих. Зважаючи на чисельність досліджень означеної проблеми, тема мотивації педагогів до інноваційної діяльності досліджується з різних аспектів.

У сучасній науковій літературі поняття «мотив» та «мотивація» розглядаються з різних точок зору. Одні автори ототожнюють ці поняття, інші розрізняють їх, а саме:

– мотиви – це свідомі спонукання. Мотивами діяльності можуть бути бажання, почуття, інтереси й інші явища свідомості (В. І. Селіванов);

– потреби, актуалізуючись, стають тими їх мотивами діяльності особистості, що спонукають до неї, що сприяють здійсненню одних дій та перешкоджають виконанню інших (Г. А. Фортунатов, А. В. Петровський);

– мотив – вербалізація мети та програми, для того, щоб дати можливість особі уявити повну діяльність, це насамперед формулювання (явне, усне чи письмове), це причина дії людини. (К. Обуховський);

– мотиви – це психічні здібності та властивості особистості, які характеризують порівняно обмежену, приватну та мінливу ставку людей до певних предметів та явищ зовнішнього світу. (В. С. Мерлін);

С. Л. Рубінштейн та А. Н. Леонтьєв розуміють мотив як усвідомлену потребу людини. Мотив відмінний від потреби та мети.

Визначається мотив науковцями неоднозначно, а саме як:

- Потреба (Л. І. Божович, А. Г. Ковальов, Л. С. Рубінштейн),
- Намір (К. Левін),
- Збудження (В. Г. Асєєв, Р. С. Немов, А. А. Файзулаєв, Х. Хекхаузен),
- Властивості особистості (В. С. Мерлін, К. К. Платонов),
- Предмети зовнішнього світу (О. Н. Леонтьєв),
- Установка (А. Маслоу),
- Стан (Р. А. Пилоян, Є. Р. Хилгард).

Проведений аналіз вищезгаданих наукових праць свідчить про те, що у дослідників немає єдиного погляду на сутність поняття «мотиви». Але ці всі науковці сходяться в одній думці, всі вони наголошують що мотив – це внутрішня сила, що спонукає людину до діяльності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що: мотив – це те, що об'єктивно спонукало людину до діяльності. Людину до діяльності зазвичай спонукає не один, а кілька мотивів. Дослідники виділяють різні типи мотивів, наприклад:

- мотив самоствердження – пов'язаний з самооцінкою, честолюбством, егоїзмом.
- мотив ідентифікації з іншою людиною – це бажання бути схожим на героя, кумира, авторитетом для всіх інших.
- мотив влади – це прагнення суб'єкта впливати на людей, прагнення зайняти «керуючу позицію» в групі (колективі), бажання керувати людьми, визначати та регулювати їх діяльність.
- процесуально – смислові мотиви – це спонукання до активності у змісті і процесі дії, а не зовнішні факторами.
- мотив саморозвитку – прагнення до саморозвитку, самовдосконалення.
- мотивом досягнення є прагненням досягти високих результатів і навичок у діяльності.

– мотив афіляції – це бажання будувати або підтримувати стосунки з іншими людьми, вступати з ними в контакт і спілкуватися. Отже, мотив (від лат. *movere* – рухати, штовхати) – це те, що спонукає до дії, спонукальна причина людських дій і дій, пов'язаних із задоволенням потреб [1].

Зважаючи на різні види мотивів, у кожній діяльності виникає певний мотив. Поряд з поняттям «мотив» зазвичай використовують поняття «мотивацію», яка є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватись під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [2].

Проблемі дослідження мотивації присвячені праці багатьох дослідників (В. К. Вилюнас; Б. М. Генкін; Є. П. Ільїн; Л. О. Кандибович; К. К. Платонов; В. Д. Шапіро; О. Г. Шпитуляк), які по-різному визначають ці поняття. Так, одні розглядають мотивацію як сукупність мотивів, а інші як процес чи механізм формування дії мотиву. Мотивація в загальному розумінні є сукупністю сил, які спонукають людину до виконання певних дій. В управлінні – це функція керівника, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготривалому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів згідно із заданими параметрами, формуванні відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу [3].

Слід зазначити, що одним із перших вчених, який визначив складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці був Абрахам Маслоу. У 40-х роках ХХ століття він створив теорію «ієрархії потреб». Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку, яку активно застосовують в менеджменті (див. Рис.1.1.).



Рис.1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу.

Абрахам Маслоу розробив найвідомішу теорію мотивації. (див. Рис. 1.1). Його теорія ієрархії потреб припускає, що в основі мотивації людини лежить ряд проблем і що проблеми конкретного індивіда розташовані в ієрархічному порядку. Мотиваційний фактор колективу ґрунтується на прагненні працівника стати гідним членом колективу. Звичайно, багато залежить від атмосфери в колективі. Якщо є дружний колектив односторонніх, людина, яка приєднається до такого колективу, дбає про загальну атмосферу цілеспрямованої роботи колег. Страх бути ізгоем, бути осміяним, змушує людину досягти дозволеного серед персоналу професійного рівня.

Другим важливим фактором є дух суперництва. Бажання бути кращим у команді спонукає співробітників працювати краще, ніж їхні колеги. Але тут багато залежить від політики керівництва, яке не допускає надмірного суперництва і воліє виховувати в колективі дух самопожертви на основі співпраці та взаємодопомоги.

Згідно з теорією потреби ранжуються на 5 рівнів:

1. Фізіологічні потреби вимагають задоволення для існування людей. Вони передбачають потреби у їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий повноцінний відпочинок і відновлення кондицій, статевий потяг, тобто все, що

сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні. Для задоволення цієї потреби, необхідний мінімальний рівень заробітної плати і необхідні умови праці.

2. Потреба в безпеці та захисті включає такі складові: наявність роботи, яка пропонує гідну заробітну плату та перспективу виходу на пенсію, гарантію охорони здоров'я, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійних лих тощо. Ці потреби іноді називають Позначає потреби завтрашнього дня. Вони дають впевненість у завтрашньому дні і захищають від фізичних і психологічних небезпек. Потребу в забезпеченні можна задовольнити заробітною платою, що перевищує мінімальний рівень. З такою зарплатою можна отримати страховку і відкладати гроші на старість. Впевненість у завтрашньому дні означає роботу в надійній організації, яка пропонує співробітникам певні соціальні гарантії. Нормальне життя людини неможливе без задоволення потреб першого і другого рівня.

3. Соціальні потреби або потреба належності – це термін, який описує відчуття належності до когось чи чогось (особи, сім'ї, команди чи організації), відчуття, що інші помічають, соціальну взаємодію та підтримку. Людина ідентифікує себе з однодумцями чи колегами по роботі, відчуває себе частиною певної команди, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси. Дружба та обмін інформацією, взаємодопомога, мікроклімат у колективі, згуртованість, вірність є складовими соціальних потреб. Для задоволення соціальних потреб необхідно брати участь у груповій роботі, зосереджувати увагу керівництва та колег на людині.

4. Потреби в повазі включають самооцінку, визнання власної діяльності, самооцінку, незалежність, компетентність, повагу до інших, досвід, імідж, соціальний статус, увагу, повагу. Управління цими потребами здійснюється шляхом присвоєння працівникам звань, а також нагородження тощо.

5. Потреба в самореалізації – це можливість використовувати власний творчий потенціал у повсякденному житті. Для задоволення потреб людини

необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань.

Рідко коли людина використовує всі грані власного таланту, реалізують свій потенціал, свої ідеї та мрії. Зрештою, для цього потрібні певні повноваження та право використання обмежених організаційних ресурсів та роботи підлеглих. Людина обирає професію відповідно до своїх нахилів, умінь та уподобань. З часом вона роблять кар'єру, підвищуючи кваліфікацію, набуваючи практичних навичок та досвіду. У формі хобі визнається потреба в інших видах діяльності. Потреба в самоактуалізації залежить від амбіцій, рівня розвитку в тій чи іншій сфері, інтересів, таланту, працьовитості та наполегливості в досягненні мети тощо.

На думку А. Маслоу, потреби вищого рівня не мотивують людину взагалі або лише частково, поки не будуть задоволені потреби нижчого рівня. Наприклад, людина, яка відчуває голод або спраглу, не буде мотивована здатністю задовольняти психологічні потреби. На даний момент вона не турбується про будь-які інші потреби. Люди постійно перебувають у стані мотивації, який, крім усвідомлення своїх потреб, також сподівається на справедливую заробітну плату.

Зауважимо, що вивчаючи потреби педагогічних працівників, керівнику не слід забувати про наступні важливі моменти:

1. Перехід потреб на вищий рівень може здійснюватися навіть за умов неповного задоволення потреб нижчого рівня. Не зважаючи на те, що сьогодні матеріальне задоволення педагогічних працівників є далеко не повне – освітяни все ж таки не просто продовжують працювати: у багатьох з них вчительське кредо залишається і виражається у самореалізації, визнанні, повазі – тобто, це потреби вищого рівня.

2. Педагог може і не прагнути до задоволення такої потреби як самореалізація та самовираження, йому достатньо задовольнити свої матеріальні потреби.

3. Не можна весь педагогічний колектив підлаштовувати на задоволення однакових потреб – у кожної людини свої бажання і свої пріоритети, до того вони можуть змінюватись під впливом будь яких обставин.

4. Кожна людина розвивається відповідно розвитку суспільства та економіки, відповідно цього зростають і її нові потреби, витискаючи старі. Людина потребує як індивідуального придбання товарів так і продуктів, які користуються масовим попитом, особливо новинки.

Наприклад, ноутбуки, побутова техніка, телефони, які сьогодні вже не є ознакою заможності, а являються першою необхідністю у кожній родині. Підсумовуючи розглянуті напрацювання науковців у питанні мотивації працівників, слід визначити одну основну відмінність потреб саме педагогічного працівника, тобто людини творчого спрямування, для якої найважливішим є задоволення потреб вищого рівня – творчості, неординарності, унікальності, визнання, самовизначенні та самореалізації себе як професіонала, особистості. Хоча, на превеликий жаль, у сьогоднішній час, суспільство вважає творчими такі професії як артист, поет, художник, але ж ніяк не педагог, тому держава не створює тих умов для освітян, щоб задовольнити їхні вищі потреби. І якщо невдало виконана пісня на концерті зіпсує кар'єру лише артисту – суспільство аж ніяк не постраждає. А ось якщо педагог дасть погані результати в освітній сфері, то це вже буде катастрофою масштабного рівня. Маючи таку точку зору на потреби педагогічних працівників, керівники, у процесі управління, основну увагу приділяють пошуку шляхів задоволення матеріальних потреб педагогів, а не створюванню умов для найбільш повної реалізації ними творчого потенціалу.

Процедурні мотиваційні теорії (теорія очікування Врума, теорія справедливості Адамса і мотиваційна модель Портера-Лоулера) ґрунтуються на поведінці людей, заснованій на їх сприйнятті та пізнанні; Подумайте, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як ви обираєте певний тип поведінки. Відповідно до процесуальних теорій, поведінка людини є функцією її сприйняття та очікувань, пов'язаних із ситуацією та можливими наслідками обраної поведінки [4].

Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікування та справедливості. Данна

модель містить 5 змінних: затрачувані зусилля, сприйняття, досягнуті результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі, досягнуті результати залежать від відданості працівника, його навичок і характеристик, а також усвідомлення їм своєї ролі.

Рівень прикладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди й ступенем упевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить цілком певний рівень винагороди. Більше того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородами й результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати (див. Рис.1.2.).

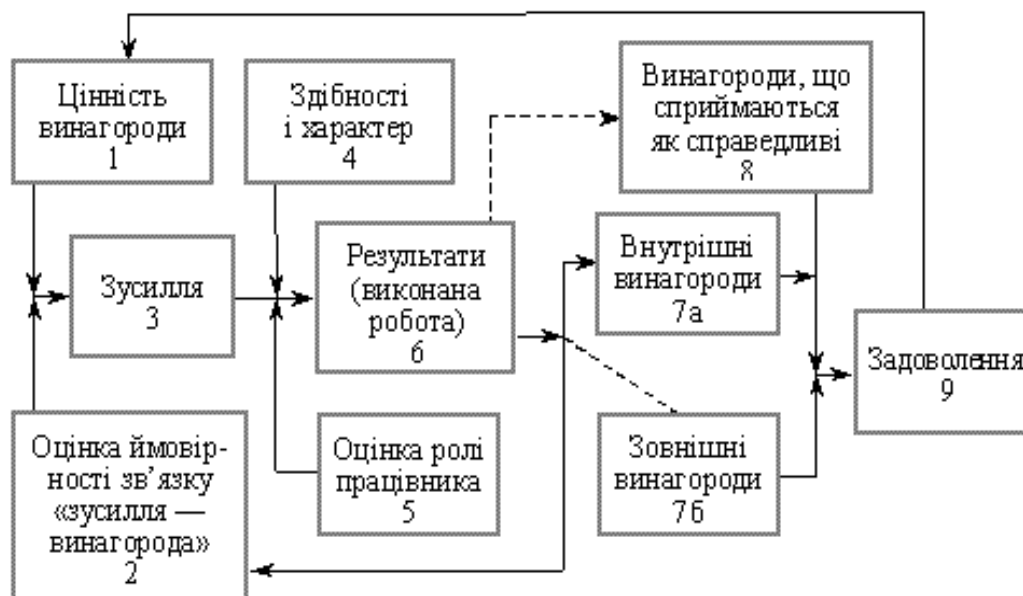


Рис. 1.2. Модель Портера-Лоулера [5]

Відповідно до моделі Портера-Лоулера результати, досягнуті співробітником, залежать від 3 змінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних рис людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5). Рівень затрачуваних зусиль у свою чергу залежить від цінностей винагороди (1) і того, на скільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішню винагороду (7а), таку як почуття

задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності й самоповаги, а також зовнішню винагороду (7б), таку, як похвала керівника, премія, просування по службі. Пунктирна лінія між результативністю й зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю будь-якого співробітника й видаваними йому винагородами. Справа в тому, що ці винагороди відображають можливості винагороди, обумовлені керівником для даного співробітника й організації в цілому. Пунктирна лінія між результативністю й винагородами сприйнятими як справедливі (8), використана для того, щоб показати, що відповідно до теорії справедливості відповідну оцінку ступеня справедливості винагороди, видаваного за ті або інші результати. Задоволення (9) – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій [5].

Аналіз теорії мотивації показав, що в теорії Маслоу не враховується ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу в верх. Абрахам Маслоу наголошував що задоволення не всіх потреб приводить до послаблення їх взаємодії до мотивації. Лайман Портер і Едвард Лоулер наголошували що чим краще працівник працює, тим сильніше у них відчуття задоволеності.

Слід звернути увагу, що у керівника в арсеналі управління є матеріальні й не матеріальні мотивації:

– матеріальні – заробітна плата, бонуси, премії; цінні подарунки, такі як надання авто, квартири або будинку в користування, пакет соціального страхування, оплата відпустки та відпочинку в різних куточках світу, оплата курсів підвищення кваліфікації, у т. ч. курсів водіїв, знання іноземної мови; запрошення на обіди з керівництвом, оплата участі в певних заходах тощо.

– нематеріальні – повага з боку колег, розуміння важливості та/або престижності праці, нагороди, дипломи, подяки, надання можливості права вибору, самореалізації, можливість кар'єрного зростання, вільного робочого графіку і т. п.

Дуже важливим є поєднання цих двох груп у процесі інноваційної діяльності, адже вона є процесом творчим – і змусити робітників генерувати ідеї майже неможливо.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей [6].



Рис. 1.3. Мотивування трудової діяльності людини

Мотивувати підлеглих – значить зачепити їхні важливі інтереси, дати їм шанс реалізуватися в процесі роботи. Підлеглий повинен бути знайомий з успіхом. Успіх – це реалізована мета. Він також повинен мати можливість пізнати себе в результатах своєї праці, знайти себе в ній. Багато що залежить від політики керівництва, яке може не схвалювати зайве суперництво, вважаючи за краще виховувати в колективі дух самопожертви, заснований на співпраці і взаємодопомоги.

Є кілька причин, які можуть спонукати людину ефективно працювати:

– роботу слід розуміти як засіб досягнення результату, наприклад підвищення по службі, підвищення чи просто щотижневий перегляд заробітної плати. Ви повинні виконувати роботу принаймні задовільно, щоб вас не звільнили;

– робота – це виконання зобов'язань, віра в те, що ви зобов'язані працювати в міру своїх можливостей. Позитивне ставлення до виконаної роботи зазвичай ґрунтується на етичних принципах у сім'ї, у школі, та культурних традиціях;

– робота дає відчуття досягнення, задоволення;

– робота – це спосіб удосконалювати нові навички, здобувати нові знання та підніматися до нових висот.

Мотивування може служити будь-яка з цих чотирьох причин – засіб досягнення результату, виконання обов'язків, задоволення або придбання та вдосконалення нових умінь і навичок. Все це відноситься до особистості людини.

Керівник повинен мотивувати і заохочувати співробітників до хорошої роботи, а також вносити пропозиції щодо підвищення якості та швидкості роботи. Деякі працівники самі отримують задоволення від роботи – наприклад, їх роботи ніколи не бракує; інші можуть бути раді отримати лист подяки; Працівника можуть запросити на обід, або отримати додатковий вихідний чи довірити йому більше самостійності чи відповідальності? Якщо працівник чогось не робить, його можуть покарати або навіть звільнити. Щоб догодити керівнику, працівник намагається добре виконувати роботу, тому що очікує винагороди. Така винагорода не обов'язково має бути матеріальною, це може бути похвала, подяка, погляд вдячності. Керівники зазвичай піклуються про своїх підлеглих і виявляють турботу про своїх співробітників. Продуктивність забезпечується мотивацією праці, для ефективнішого використання якої необхідно забезпечити стабільний моральний і матеріальний стан кожного працівника, розпізнати і розвивати внутрішній потенціал і матеріальну зацікавленість у результатах праці. Недостатнє врахування мотивації як фактора ефективності в кінцевому підсумку призводить до непотрібних і невиправданих економічних витрат для підприємства [7].

Мотивуючий фактор тут – прагнення стати хорошим членом команди і заслужити повагу і вдячність колег. Вплив з боку колег, мотивуюча працівника, дуже сильно, тому що працівники вважають, що якщо вони не будуть працювати відповідно до вимог колективу, їх можуть ізолювати, не звертати жодної уваги, висміювати або піддати глузуванням.

Іншим фактором з боку колег може стати змагання, прагнення обігнати конкретної людини або іншу робочу групу. Тут необхідно попередження – далеко не всі люди люблять дух суперництва, особливо американський стиль «перемога або програш». У деяких культурах основна увага приділяється співпраці і груповим зусиллям – самопожертві заради успіху всієї групи. Дослідження доводять, що, вступаючи в суперечність з загальновідомим переконанням, жінки так само, як і чоловіки, зацікавлені оплатою, положенням і можливостями самовдосконалення.

Отже, мотивація в загальному розумінні є сукупністю сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

## **1.2. Особливості інноваційної діяльності педагогів**

Загально відомо, що ефективність будь-якої діяльності залежить від її мотивації. В контексті нашого дослідження, інноваційна діяльність педагога обумовлена мотивацією педагогів. Тому зупинимося на визначенні поняття інноваційна діяльність.

Науковці по різному визначають поняття «інноваційна діяльність», нижче зазначено декілька дослідників які наголошують що «інноваційна діяльність» – це як:

- створення і введення нового в педагогічну практику (І. М. Богданова, І. М. Дичківська, О. Г. Козлова, Н. І. Клокар, Л. О. Петриченко, В. І. Сафіулін, В. І. Урусський);
- найвища ступінь педагогічної творчості, винахідництво нового в педагогічній практиці (Н. І. Лапін);

- відома від традиційних нормативів у навчально-виховному процесі (В. О. Сластьонін, Л. С. Подимова, З. Абасов, В. І. Слободчиков);
- науково-творче дослідження та експеримент (Ю. Г. Максимов, М. А. Меладзе, Л. Г. Чернікова, Т. Б. Волобуєва);
- етапи розвитку інноваційних процесів розробки, пошуку, освоєння та розповсюдження нововведень (Л. І. Даниленко, Л. С. Гавриленко, В. С. Лазарєв, Б. П. Мартиросян);
- комплекс заходів і технологій щодо забезпечення інноваційного процесу (А. В. Хуторської, К. В. Макагон).

Всі вищезазначені визначення поняття «інноваційна діяльність» ґрунтується на глибокому осмисленні та аналізі його змісту і доповнюють одне одного, що означає складність даного процесу.

Т. Коровіна звертає увагу на те, що на інновації впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори, у тому числі стать, вік, рівень тривожності та суб'єктивний контроль. Проте на розвиток інноваційної динаміки впливає не лише інноваційний клімат у суспільстві, а й атмосфера у навчальних закладах та педагогічних колективах, де інноваційні дії вчителя.

Отже, інновації – це кінцевий продукт інновацій зміни об'єктів управління, що викликає економічні, соціальні, науково-технічні, екологічні та інші впливу.

Інновація також може розглядатися як система заходів щодо забезпечення інноваційного процесу, основна функція якої полягає у зміні складових педагогічного процесу: цілей, змісту, форми та методів навчання. Методи, технології, підручники, системи управління та ін.

Сучасні вчені виділяють такі ключові напрями управління інноваціями:

- Здійснення стратегічного управління через визначення найбільш оптимальних шляхів розвитку навчального закладу.
- Реалізація особистісно-зорієнтованого підходу до управління закладом освіти через створення умов для особистісного та професійного зростання керівника.

- Варіативність управлінських дій керівника через наявність професійного ресурсу.
- Обізнаність та інформованість керівника через глибокі знання про специфіку освітньої системи, її зовнішніх і внутрішніх складових у динаміці її розвитку та інформованості щодо стану і змін.
- Здатність до постійного професійного розвитку керівника, набуття ним відповідних наукових знань.
- Самомоніторинг та моніторинг результативності будь-якого виду управлінської діяльності керівника через її аналіз та коригування.
- Релевантність (від англ. підвищувати, робити значущим) в діяльності керівника.
- Результативність у діяльності керівника [8].

На думку І. М. Дичківської, інноваційна діяльність, будучи складним і багатоплановим феноменом, своїм змістом охоплює: процес взаємодії індивідів, спрямований на розвиток, перетворення об'єкта, переведення його в якісно новий стан; системну діяльність щодо створення, опанування та застосування нових засобів; особливий вид творчої діяльності, що об'єднує різноманітні операції і дії, спрямовані на набуття нових знань, технологій, систем. Це і є характерною особливістю інноваційної діяльності в педагогічній сфері [9].

Інноваційна педагогічна діяльність – заснована на осмисленні практичного педагогічного досвіду цілеспрямована педагогічна діяльність, орієнтована на зміну й розвиток навчально-виховного процесу з метою досягнення вищих результатів, одержання нового знання, формування якісно іншої педагогічної практики.

Продуктами інноваційної педагогічної діяльності є нововведення, що позитивно змінюють систему освіти, визначають її розвиток і характеризуються як нові чи вдосконалені.

Мета інноваційної педагогічної діяльності – вчителі, які працюють творчо, прагнучи при цьому оновлювати навчально-виховний інструментарій. Ці творчі вчителі – вчителі інновацій. Їх характерні явний імпульс до інновацій і статус

інновацій, оскільки вони здатні як брати участь у інноваційних процесах, а й бути їх ініціаторами.

Критерії новаторства:

– новизна: творчий підхід авторів до вирішення психолого-педагогічних завдань навчання й виховання; оригінальність; раціоналізація окремих елементів навчально-виховного процесу; новаторство.

– наукова достовірність: відповідність інновацій сучасним науково-педагогічним уявленням, закономірностям, теоріям, принципам.

– прогностичність: відповідність інновацій сучасним дидактичним вимогам; спрямованість на майбутнє; можливість прогнозування.

– ефективність: результативність інновацій; висока ефективність застосування в реальних умовах визначеного навчального закладу; стабільність і тривалість результатів у часі [10].

В. О. Сластьонін стверджує, що «зрозуміти основні функції інноваційної діяльності вчителя можна лише враховуючи специфіку його професійних дій, різноманіття відносин і спілкування, системи мотивів, ціннісних орієнтацій, рівня креативності та рефлексії» [11].

В.В. Хімінець у своїй роботі «Інноваційна освітня діяльність» наголошує, що зміст нововведень визначається відповідно до центральної ідеї інноваційного процесу, виходячи з мети та очікуваних результатів [12]. Результатом інновацій, на думку дослідника, є максимальний збіг досягнутих цілей та критеріїв, оптимальні фінансові показники, раціональне використання ресурсів (логістики та людей), час для інновацій та психологічний комфорт. Справжнім результатом інновацій є інноваційний продукт, який зазнав технологічних змін. Інноваційними продуктами можуть бути новий освітній зміст та технології, форми та методи організації освітнього середовища.

Основними характеристиками інноваційної освітньої діяльності є індивідуальний підхід (особистісна спрямованість), креативність, дослідження та досвід, сильна мотивація до пошуку нового в організації навчального процесу.

Участь учителів в інноваціях може бути результатом низки факторів. Вони часто викликані незадоволеністю методами, індивідуальними результатами, розвитком нових знань, особливо у суміжних областях, а також новими поглядами та уявленнями про якість. Якість життя особистості, іноді творче просвітлення часто є результатом довгих пошуків і є операція.

Певною мірою ефективний організаційний та зовнішній вплив, тобто цільове використання різних форм залучення вчителів до інновацій, включає:

- регулярно проводити наукові семінари з найбільш актуальних питань, над якими працюють вчителі в освітніх закладах;
- досвід викладачів науково-дослідних інститутів та вищих навчальних закладів; Педагогічна порада, круглий стіл, дискусія;
- ділові пригодницькі ігри для генерації нових педагогічних ідей;
- творча діяльність педагогів у методичних об'єднаннях;
- участь у науково-практичних конференціях;
- узагальнення власного досвіду і досвіду своїх колег;
- заняття на спеціальних курсах підвищення кваліфікації;
- самостійна дослідницька, творча робота над темою, проблемою;
- участь у колективній експериментально-дослідницькій роботі у межах спільної проблеми, над якою працюють педагоги навчального закладу.

Інноваційна стратегія окремих вчителів у кожній ситуації обмежена за часом, вона залежить від обсягу інновацій, часу та людей, організації, матеріалів та грошей.

Щоб мотивувати вчителів, керівник освітньої установи має враховувати специфічні особливості процесу мотивації:

1. Структурні властивості мотивації особистості.
2. Мотивація створюється, змінюється та перебудовується у процесі роботи.
3. Оптимальний рівень мотивації.
4. Неочевидність мотивів.

## 5. Мінливість мотиваційного процесу.

Отже, інноваційна педагогічна діяльність є основою оновлення навчальних закладів, чинником розвитку освітніх систем. Її результат визначають структурні та змістові зміни в роботі закладу, Система освіти, а за певних умов – створення нової якісної педагогічної практики – авторська організація чи корінна реформа всієї системи освіти.

## Висновки до першого розділу

В розділі здійснений аналіз теоретичних засад мотивації педагогів до інноваційної діяльності. З'ясовано що мотив – це внутрішня сила, що спонукає людину до діяльності.

Встановлено що мотивація – це процес мотивації себе та інших діяти задля досягнення особистих чи організаційних цілей

Мотивація – вид управлінської діяльності, спрямований на мотивацію себе та інших співробітників організації до виконання діяльності, що забезпечує досягнення певних цілей.

Мотивувати підлеглих – значить торкнутися важливих сфер їх інтересів, дати їм можливість матеріалізуватися в процесі. Підлеглих слід використати для успіху. Успіх – це ціль. Він також повинен уміти пізнати себе у результатах своєї роботи, щоб знайти себе у ній. Дуже залежний від політики менеджменту, не може надмірно змагатися і вважає за краще культивувати в колективі дух самопожертвування, що базується на співпраці та взаємній підтримці.

Інновації – це кінцевий продукт впровадження інновацій зміни теми управління та забезпечення економічних, соціальних, наукових, технічних, екологічних та інших впливів.

Інноваційна діяльність, будучи складним і багатоплановим феноменом, своїм змістом охоплює: процес взаємодії індивідів, спрямований на розвиток, перетворення об'єкта, переведення його в якісно новий стан; системну діяльність щодо створення, опанування та застосування нових засобів; особливий вид творчої діяльності, що об'єднує різноманітні операції і дії, спрямовані на набуття нових знань, технологій, систем. Це і є характерною особливістю інноваційної діяльності в педагогічній сфері

На основі цього виявлено що інноваційна педагогічна діяльність – основа оновлення освітніх закладів, фактор, що сприяє розвитку системи освіти. Його результати визначаються структурними та суттєвими змінами у роботі освітнього

закладу, системи освіти, а за певних умов – створенням педагогічної практики нової якості.

## РОЗДІЛ. 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЯ ПЕДАГОГІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

### 2.1. Організація і проведення дослідження

На сучасному етапі реформування галузі освіти змінюється. Усвідомлення керівником необхідності прогресивних змін, мотивація до пошуку нових можливостей організаційного й індивідуального розвитку – є основною метою мотивації педагогів до інноваційної діяльності.

Впровадження інноваційної діяльності, як результат, забезпечення системних змін на рівні закладів освіти, у першу чергу, залежить від ролі й рівня компетентності керівника, а також рівня мотивації людського потенціалу (педагогічного колективу).

У нинішній час інноваційність набула статусу провідного фактору розвитку освіти. Для виявлення тенденцій і розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесу реалізації інновацій, було проведено дослідження на базі Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

Метою визначено – дослідити мотивацію педагогів до інноваційної діяльності. Відповідно до мети визначено завдання дослідження: розробити інструментарій, провести дослідження, отримати результати, їх проаналізувати та порівняти, сформулювати висновки та надати рекомендації.

Виокремлено рівні сформованості інноваційної діяльності педагога: високий (педагог вмотивований і прагне до успішної інноваційної діяльності, здатний до творчого вирішення проблемних ситуацій, вміє створювати і впроваджувати інновації), достатній (педагог недостатньо вмотивований до успішної інноваційної діяльності, стандартно вирішує проблемні ситуації, не вміє створювати, але вміє впроваджувати інновації), низький (педагог не має мотивації до інноваційної діяльності, не вміє вирішувати проблемні ситуації, або вирішує їх стандартно, не

вміє створювати і впроваджувати інновації). Слід зазначити, що показники критеріїв сформованості інноваційної діяльності можуть проявлятися по-різному, тобто слабкий прояв одних може компенсуватися більш сильним проявом інших.

Пристаюючи до емпіричного дослідження було визначено потенціал педагогічного колективу. Характеризуючи склад педагогічного колективу, можна відзначити, що в основному це педагоги, які працюють з самого початку організації діяльності установи. В установі – 51 педагогічний працівник. Основних – 38 чол., сумісників – 13 чол. з них мають вищу кваліфікаційну категорію – 18 чол. (48%), першу – 4 чол. (11%), другу – 3 чол. (8%). 67% педагогів мають кваліфікаційні категорії. Освіта: вища – 2 чол., н/вища – 1, середня професійна – 13 чол. Педагогічний стаж: до 1 року – 2 чол., від 1 року до 5 років – 4 чол., від 5 років до 10 років – 1 чол., від 10 до 20 років – 10 чол., більше 20 років – 21 чол. зросла кількість педагогів, які пройшли підвищення кваліфікації на різних курсах в 2 рази за останні 3 роки.

Було проведено серед педагогів міні-опитування. Так як Академія працювала в офлайн режимі, міні-опитування відбувалася на заняттях курсів підвищення кваліфікації. Дослідження відбувалося в живому режимі через платформу академії «Klasna Ocinka» яке показало, як вони розуміють поняття «Інновація» (додаток 1).

Опитування проводилося таким чином: після того, як у закладі були проведені курси підвищення кваліфікації, вся група досліджуваних знаходилася в одному онлайн приміщенні, що дало нам змогу провести роз'яснювальний інструктаж та показати анкети. Респонденти мали змогу надавати відповіді на питання у вільний від робочого процесу час, наступного дня анкетні листи були зібрані на електронній пошті для подальшого аналізу відповідей.

Анкета мала такі питання:

1. ПІБ респондента?
2. Стаж роботи?
3. Посада?
4. Що для вас поняття «Інновація»?

Цією анкетною хотилось би дослідити, як взагалі педагоги розуміють поняття інновація.

Наступним завданням нашого дослідження стало проаналізувати складову мотивації педагогів до інноваційної діяльності. Для перевірки мотивації до постійного розвитку, професійного та особистісного вдосконалення педагогів було проведено опитування за методикою Н. Б. Пугачової (додаток 2) «Мотиваційна педагогічного колективу до освоєння нововведення».

Вивчення педагогічної оцінки та самооцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності здійснювалося за допомогою методики «Карта педагогічної оцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності» В. А. Сластенін, Л. С. Подимова (додаток 3).

Наступним завданням нашого дослідження стало з'ясування ставлення педагогів до інноваційної діяльності. Використовувалося опитування (додаток 4). В анкеті 5 питань:

Перше питання: Це ПБ працівника, він повинен повністю написати свої данні;

Друге питання: Посада яку займає працівник;

Третє питання: Стаж роботи;

Четверте питання: Які нововведення ви як працівник закладу внесли до освітнього процесу за останні 1-3 роки? Що спонукало вас до цього? На це питання працівник дає розгорнуту відповідь.

П'яте питання: На вирішення якої проблеми були спрямовані ініційовані вами нововведення? На це питання працівник дає розгорнуту відповідь.

Шосте питання: Яких результатів ви досягли за допомогою нововведень у освітньому процесі? У цього питання є 3 варіанти відповідей:

1. Досягнуто кращих результатів.
2. Результати не змінилися.
3. Результати погані.

Сьоме питання: Від участі в інноваційній діяльності ви очікуєте?

У цього питання 4 варіанти відповідей:

Перший варіант: особистого задоволення від своїх дій.

Другий варіант: громадського визнання.

Третій варіант пріоритетного ставлення (уваги) в колективі.

Четвертий варіант матеріальної винагороди. Працівник повинен вибрати один варіант із приставлених 4.

Восьме питання: Які зміни відбуваються в інноваційній діяльності в повсякденному житті? У цього питання є 3 варіанти відповідей:

Перший варіант відповіді: –позитивні.

Другий варіант відповіді: – трішки краще ніж погано.

Третій варіант відповіді – погані (немає змін).

Рівень і характеристики когнітивного компонента був визначений в процесі виступу на педрадах, семінарах, практичних заняттях з обміну досвідом, тренінгах та в результаті анкетування педагогів додаткової освіти з питань мотивація педагогів до інноваційної діяльності. Педагогам було представлено декілька варіантів що вони бажають вивчити за наступний рік для того щоб підняти свої знання що до інноваційної діяльності в освітньому процесі (додаток 5)

Анкета мала такі питання:

1. ПІБ респондента?
2. Стаж роботи?
3. Посада?
4. Планують вивчити:
  1. Нормативно-правову базу (законодавство)
  2. Обов'язки, права, основні функції педагога
  3. Методичні основи діяльності
  4. Освітню програму
  5. Навчально-методичний комплекс
  6. Відкриті заняття
  7. Метод проектів

8. Здоров'язберігаючі технології

9. Робота з обдарованими дітьми

10. Науково-дослідна діяльність

Отже, впровадження інноваційної діяльності, залежить від ролі й рівня компетентності керівника, а також рівня мотивації людського потенціалу (педагогічного колективу).

## 2.2. Аналіз результатів дослідження

Колектив розділений на групи педагогів, які відрізняються рівнем володіння педагогічною майстерністю. Аналіз результатів анкетування дозволяє моделювати узгодження позицій керівництва педагогічного колективу; оцінювати і визначати найбільш значущі аспекти ступеня задоволеності педагогів роботою. Грамотно побудована система навчання педагогічних кадрів, в якій використовуються активні форми, що призведе до підвищення рівня освітнього процесу.

Було проведено серед педагогів міні-опитування. Так як Академія працювала в офлайн режимі, міні-опитування відбувалася на заняттях курсів підвищення кваліфікації. Досліження відбувалося в живому режимі через платформу академії «Klasna Osinka» яке показало, як вони розуміють поняття «Інновація».

Міні-опитування, проведене серед педагогів показав, що вони правильно розуміють слово «Інновація» (Додаток 1). На думку педагогів, інновація – це:

- «нововведення в педагогічному процесі» (45%);
- «введення різного роду нововведень (методик, технологій), призводять до значних змін у житті» (13%);
- «це діяльність зі створення нових програм, методик, методів у навчально-виховному процесі» (20%);
- «це вміння педагога бачити і створювати різного роду нововведення, використання їх в роботі і поширення» (14%);

– «введення нового у виховання, організація спільної діяльності вчителя та учнів» (8%).

Цією анкетною хотилось бі дослідити, як взагалі педагоги розуміють поняття інновація.

Наступним завданням нашого дослідження стало проаналізувати складову мотивації педагогів до інноваційної діяльності. Для перевірки мотивації до постійного розвитку, професійного та особистісного вдосконалення педагогів було проведено опитування за методикою Н. Б. Пугачової (додаток 2) «Мотивація педагогічного колективу до освоєння нововведення».

Аналіз результатів опитування свідчить про те, що найбільш значущими для них є мотиви:

- потреба в контактах з цікавими, творчими людьми (60%).
- потреба в новизні, оновленні, зміні обстановки, подоланні рутини (60%).
- потреба у самовираженні, самовдосконаленні (50%).
- усвідомлення недостатності досягнутих результатів і бажання їх поліпшити (30%).
- матеріальні причини: підвищення зарплати, можливість пройти атестацію (30%).

Менш значущими є мотиви:

- сильна потреба в досягненні високих результатів (10%).
- потреба в лідерстві (10%).
- потреба в пошуку дослідження (10%).
- бажання перевірити на практиці отримані результати (10%).
- прагнення бути поміченим і гідно оціненим (10%).

Таким чином, аналіз даних опитувальника свідчить що у більшості педагогів мотиваційна готовність до освоєння нововведень достатня (46%) і низька (46%). І лише у 6% педагогічного складу висока мотиваційна готовність до освоєння нововведень (Рис. 2.1.)

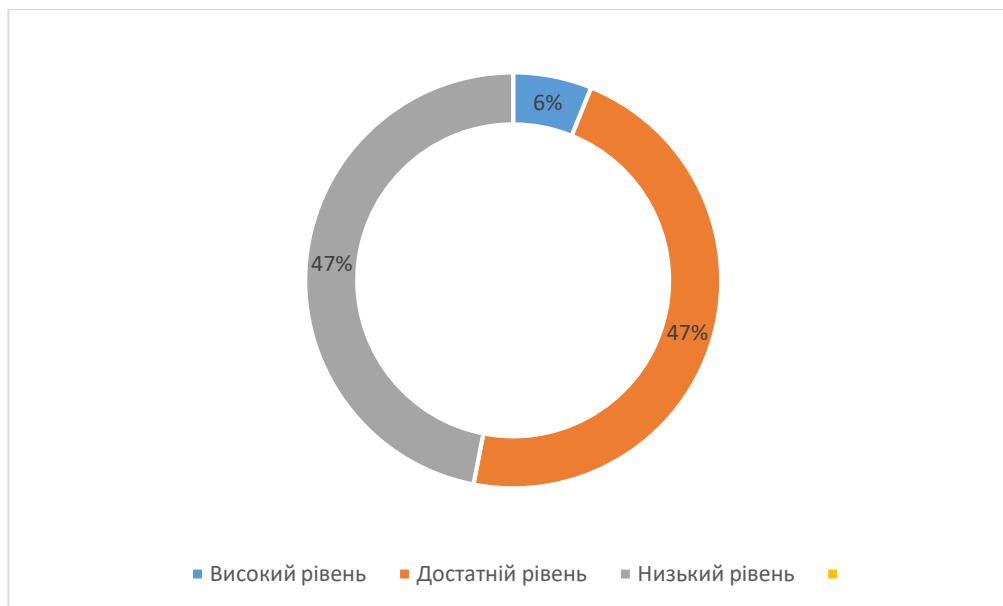


Рис. 2.1. – Результати опитування за методикою Н. Б. Пугачової педагогічного колективу до освоєння нововведень.

Вивчення педагогічної оцінки та самооцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності здійснювалося за допомогою методики «Карта педагогічної оцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності» В. А. Сластенін, Л. С. Подимова (Додаток 3).

Аналіз результатів виявив рівні здібностей педагогів до інноваційної діяльності за такими показниками (див. Рис. 2.2.):

1. Мотиваційно-творча спрямованість особистості: високий рівень (80%), достатній рівень (20%).
2. Креативність педагога: високий рівень (53%), достатній рівень (47%).
3. Оцінка професійних здібностей педагога до здійснення інноваційної діяльності: високий рівень (67%), достатній рівень (33%).
4. Індивідуальні особливості особистості педагога: високий рівень (67%), достатній рівень (13%).

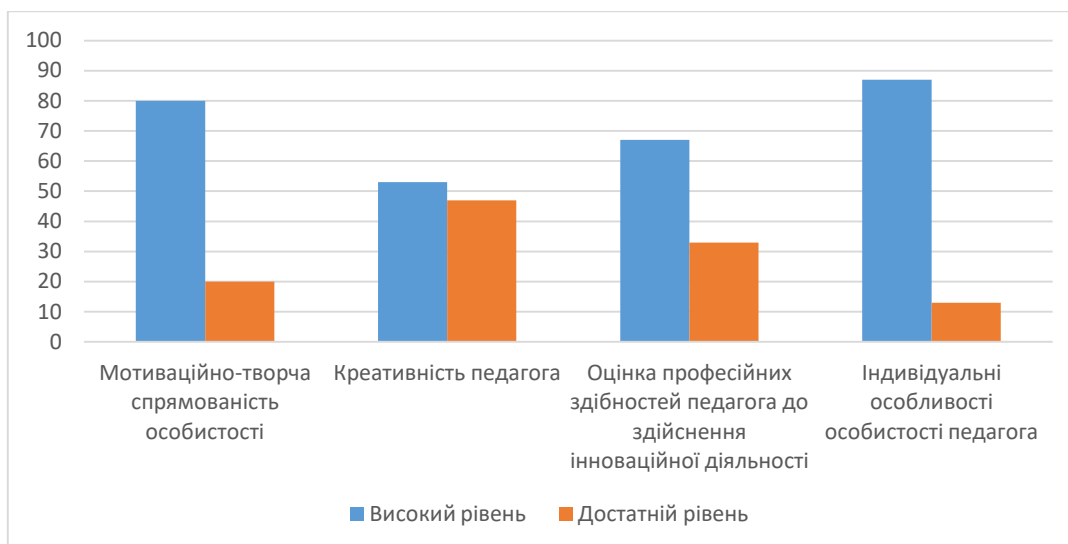


Рис. 2.2. – Результати педагогічної оцінки та самооцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності

Для з'ясування ставлення педагогів до інноваційної діяльності використовувалось опитування за анкетною (додаток 4):

Результати опитування показали, що 17% (високий рівень) педагогів готові до освоєння нововведень, 50% (достатній рівень) – досить готові, 33% (низький рівень) – частково готові (див. рис. 2.3.).

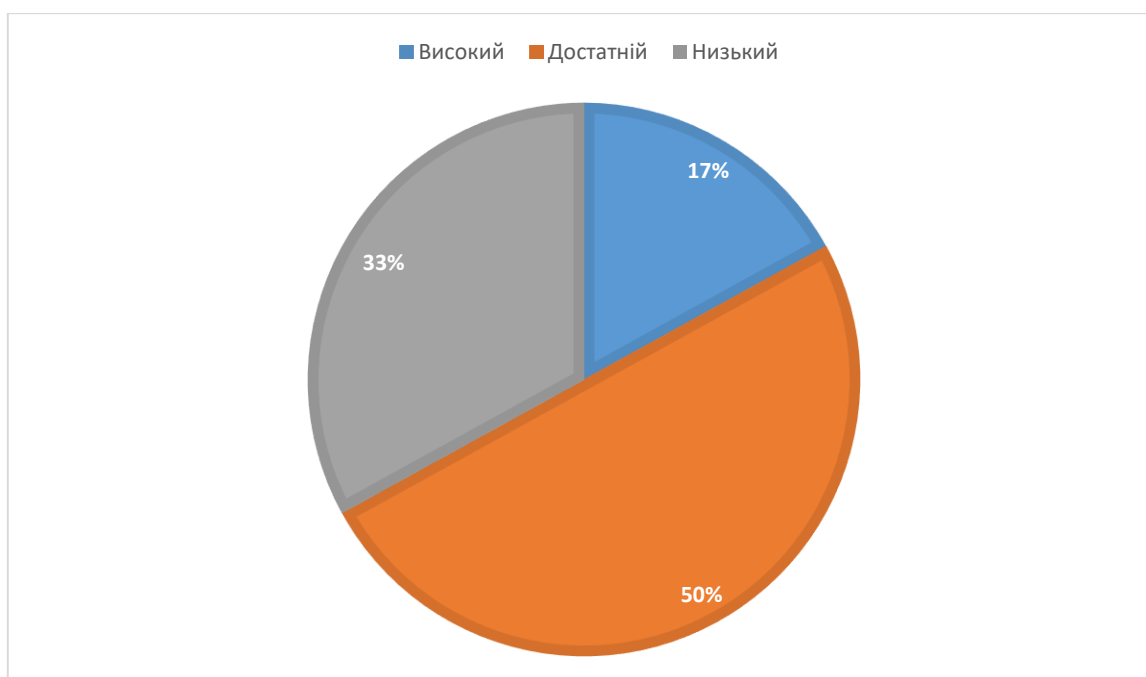


Рис.2.3. – Результати опитування ставлення педагогів до інноваційної діяльності

Рівень і характеристики когнітивного компонента був визначений в процесі виступу на педрадах, семінарах, практичних заняттях з обміну досвідом, тренінгах та в результаті анкетування педагогів додаткової освіти з питань мотивація педагогів до інноваційної діяльності.

Педагогам було представлено декілька варіантів що вони бажають вивчити за наступний рік для того щоб підняти свої знання що до інноваційної діяльності в освітньому процесі (див. рис.4). Планують вивчити:

1. Нормативно-правову базу – законодавство – 14%.
2. Обов'язки, права, основні функції педагога – 20%.
3. Методичні основи діяльності – 20%.
4. Освітню програму – 22%.
5. Навчально-методичний комплекс – 14%.
6. Відкриті заняття – 29%.
7. Метод проектів – 29%.
8. Здоров'язберігаючі технології – 12%.
9. Робота з обдарованими дітьми – 33%.
10. Науково-дослідна діяльність – 4%.

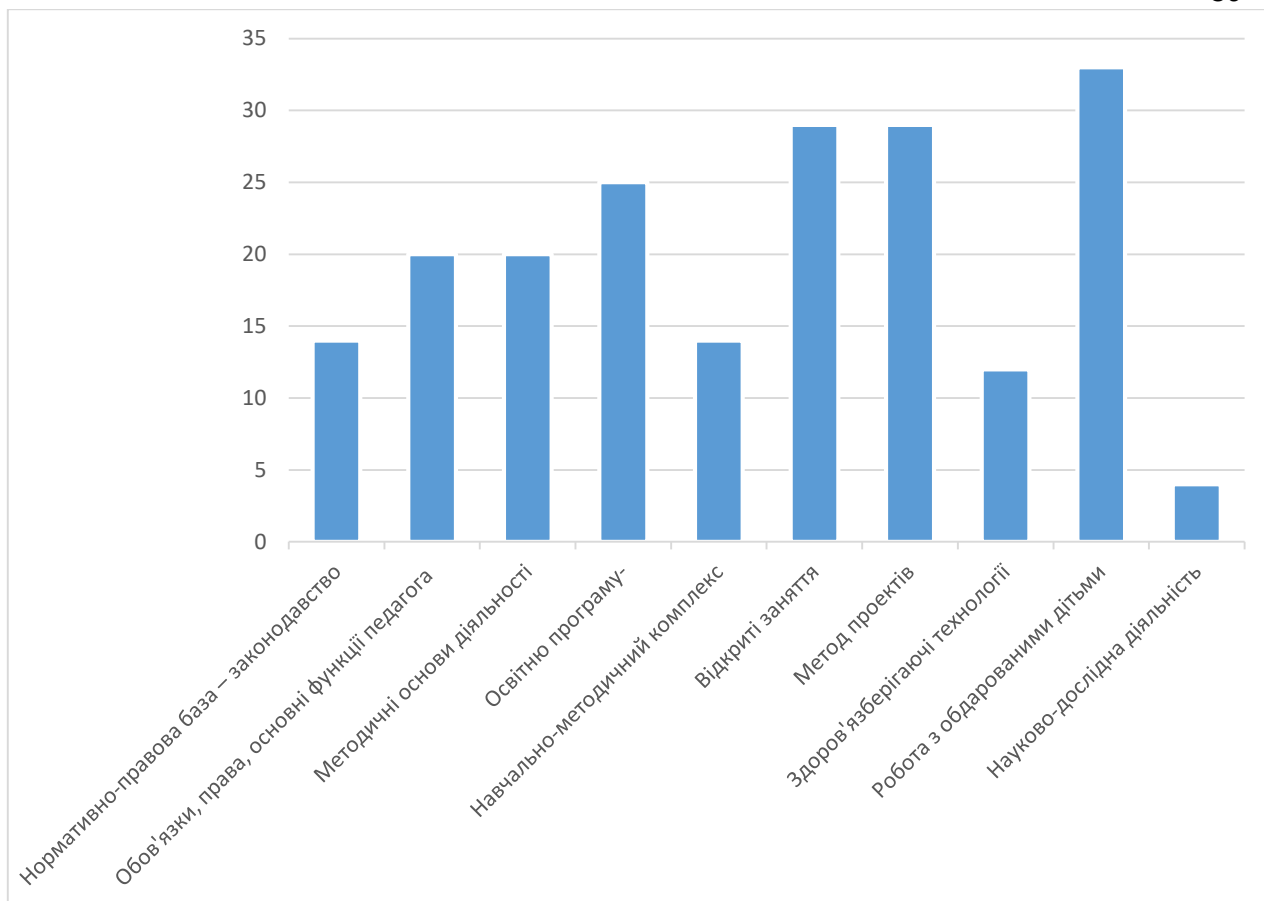


Рис.2.4. – результати опитування що вони бажають вивчити за наступний навчальний рік

### Висновки по другому розділу

На основі проведеного емпіричного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Особисті та професійні якості педагогів розвинені на задовільному рівні, що дозволяє їм здійснювати інноваційну діяльність. Низькі показники за деякими якостями обумовлені недостатнім або дуже великим стажем роботи. Нижче всіх показників варто креативність, отже педагогам необхідно працювати над розвитком творчого мислення, навчитися застосовувати креативність в навчальному процесі у вирішенні педагогічних завдань.

2. Сприйнятливість до нововведень також знаходиться на задовільному рівні, що говорить про готовність більшості педагогів до введення інновації в педагогічний процес і розуміння важливості інноваційної педагогічної діяльності.

3. Основні бар'єри, що стоять на шляху до інноваційної діяльності у педагогів, це відсутність матеріальних стимулів і велика навчальна навантаження. Хорошим показником є загальна інформованість педагогів про інновації та наявність допомоги з боку керівників у процесі їх впровадження.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1. Шляхи удосконалення мотивації педагогів до інноваційної діяльності

В період активного розвитку конкуренції на ринку, перед кожним підприємством постає завдання забезпечення максимально можливої продуктивності та якості праці своїх працівників. Ключовим фактором, що забезпечує ефективну діяльність освітнього процесу це достатньо мотивовані працівники. Саме за врахування людського фактору в закладі освіти сприяє зростанню ефективності праці.

Результативність праці кожного окремого працівника зумовлює рівень економічної ефективності функціонування закладу освіти загалом. Мотивація педагогів є одна з найважливіших функцій освітнього менеджменту, яка стимулює кожного працівника до інноваційної діяльності, спрямованої на досягнення мети організації і водночас задоволення їхні власні потреби [14]. На сьогоднішній день в освітньому процесі переважають матеріальні стимули мотивації праці, що частково запозичені в американських та європейських систем, що в цілому формує недостатню і не досконалу структуру мотивації педагогів до інноваційної діяльності.

З метою реалізації функції матеріального стимулювання педагогічних працівників доцільно використовувати систему оплати праці, яка спонукає педагогів до підвищення рівня інноваційного освітнього процесу з метою визначення співвідношення між результативністю та грошовою оплатою праці. При визначенні форми та системи оплати праці керівництво навчального закладу має враховувати ряд факторів. Найважливішими з них можна вважати такі об'єктивні фактори, як: які функції виконують працівники у освітньому процесі, зміст і вид роботи, умови, цілі та завдання навчального закладу та особливості. До

суб'єктивних факторів належать характеристики людського фактора: звички та традиції, особисті амбіції, організованість тощо.

Розглядаючи тему мотивації працівників, необхідно враховувати, що потреби працівників постійно змінюються залежно від рівня культури та освіти:

1. Співробітники цінують себе більше, ніж раніше, у них є відчуття, що їхні бажання мають певну вагу і відмовляти їм недоцільно;

2. Співробітники більше не хочуть того, чого хотіли раніше, не хочуть робити одне і те ж кілька разів, вони хочуть вчитися і випробовувати свої завдання, а це вимагає більше свободи у використанні власного часу;

3. Співробітники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, непередбачуваним характеристикам своєї натури [15], тому віддають перевагу закладам освіти, в яких вони можуть відчувати себе колегами, а не підлеглими.

Ефективність інноваційної діяльності є результатом цілеспрямованих дій педагога. Роботу можна вважати ефективною, коли досягається максимальний результат при мінімумі трудовитрат. Загалом інноваційна діяльність вимірюється за інтенсивністю, якістю та продуктивністю [16]. Ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки інноваційної діяльності закладу освіти та педагогів.

Продуктивність праці – найважливіший показник ефективності праці, який виражається відношенням продукції (послуг) до відповідних витрат на пряму і життєво важливу працю.

Трудомісткість – ступінь трюдомісткості в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати на фізичні та нервові навантаження, необхідні працівнику для виконання своєї роботи.

Якість роботи – це сукупність характеристик робочого місця на основі здатності і бажання співробітника (співробітників) для виконання завдань конкретної відповідно до вимог [17].

Провідною формою професійної компетентності є самоосвіта педагога, яка полягає в оволодінні, оновленні, поширенні та поглибленні знань, узагальненні досвіду шляхом цілеспрямованої, систематичної самостійної роботи з метою

саморозвитку та вдосконалення, особистих інтересів та об'єктивних потреб навчального закладу.

Потреба в самовихованні це характеристика розвиненої особистості, необхідна частина її духовного життя. Поза самоосвітою ідея особистісно-професійного розвитку педагога не може бути реалізована. Форми самовиховання можуть бути як індивідуальними, так і колективними. Ініціатором першого є сам керівник закладу освіти, він передбачає самостійну роботу педагога щодо підвищення професійного рівня, але як на його організацію впливає керівництво та курси підвищення кваліфікації, які започатковують та стимулюють інноваційну діяльність педагога в закладі освіти.

Групові форми спрямовуються на активну участь педагогічного працівника в інноваційній освітній діяльності закладу.

Критерії оцінювання рівня самоосвіти педагога:

- постійно слідкує за передовим досвідом в своїй сфері діяльності, прагне впровадити його з оглядом на зміни освітніх потреб;
- постійно займається самоосвітою.

Основні особистісні характеристики педагога, який підвищує свій професійний рівень:

- любов до здобувачів освіти та вміння суб'єктивно з ними спілкуватися;
- спрямованість (пізнавальна, професійна, творча).
- сильне почуття соціальної відповідальності;
- гуманістична громадська позиція;
- розвинені загальнолюдські якості: людяність, духовність, милосердя;
- прагнення до самовдосконалення та самореалізації;
- активність, організованість, працьовитість;
- мотивація до успіху;
- компетентність, бажання до інновацій.

Види діяльності педагога в процесі самоосвіти:

1. Читає фахові періодичні видання.

2. Оглядає потрібну інформацію в Інтернеті.
3. Бере участь у семінарах, навчальних курсах, конференціях, лекціях, круглих столах та інших методичних заходах.
4. Обмін досвідом з колегами.
5. Систематично проходить підвищення кваліфікації.
6. Організовує роботу профільної групи, гуртка.
7. Вивчав комп'ютерні технології.
8. Проводить відкриті заходи.

Результатом самоосвіти завжди є інноваційний продукт, який можна надати у вигляді:

- доповіді, виступу на семінарі, педагогічній раді, методичному об'єднанні;
- дидактичного посібника;
- методичної розробки;
- авторської програми;
- статті до фахового видання;
- проекту;
- методичного кейсу.

На думку К. Л. Крутій та Н.В. Погрібняк – «Відмінною рисою самоосвіти педагога є те, що результатом його роботи виступає ефект розвитку здобувачів освіти, а не лише власне самовдосконалення в особистій та професійній діяльності».

Перспективи:

1. Управління інноваційним проектом є процесом управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами інноваційного проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу.

2. Принципово важливими факторами ефективного управління інноваційним проектом є мотивування та формування інноваційної активності працівників, які беруть участь в реалізації проекту.

3. Поняття «інноваційна активність працівників» розглядають у межах трьох концептуальних підходів:

- як прояв творчості у трудовому процесі;
  - як діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо створення нововведень у будь-якій сфері;
  - як одна з важливих складових трудового потенціалу, реалізація яких дає змогу створювати нововведення, ефективно управляти інноваційними проектами.
- В межах управління мотивації педагогів до інноваційною діяльністю, найбільш цінним вважаємо третій підхід. Узагальнення підходів вітчизняних вчених дало змогу визначити термін «інноваційна активність найманих працівників» як багаторівневу категорію, що відображає здатність та активне прагнення найманих працівників до розроблення і впровадження інновацій відповідно до ринкового попиту на основі набування новітніх знань, постійного професійного самовдосконалення та розвитку.

4. Необхідними складовими інноваційної активності працівників є освіта, професіоналізм, моральність, творчий потенціал, здатність до навчання, перенавчання, готовність до інновацій, мотивації досягнень тощо.

5. Для формування інноваційної активності працівників з метою досягнення високих результатів у процесі управління інноваційними проектами, необхідно детермінування нових характеристик працівника, нової організації діяльності, нової поведінки учасника у процесі інноваційної діяльності з обов'язковим врахуванням непередбачуваності як результатів інноваційної діяльності активного працівника, так й інноваційного проекту загалом. Для забезпечення цих передумов доцільним є присутність інноваторів (як специфічної категорії працівника), а також менеджерів знань, що, своєю чергою, дасть змогу створити високоефективну систему мотивування працівників.

6. Обґрунтовано значення мотивування працівників, як принципово важливої функції в управлінні інноваційними діяльності. Мотивування працівників, як

функція управління інноваційним проектом, повинно відбуватися таким чином, щоб охоплювати всі етапи цього проекту.

7. Запропоновано власне тлумачення системи мотивація інноваційної діяльності працівників організації: це сукупність мотиваційних заходів, розроблених із врахуванням відповідних мотивів та стимулів засобами реалізації механізму мотивування та особливостей інноваційної діяльності цієї організації та її інноваційного потенціалу.

Слід зазначити, що зростання ефективності роботи не тільки визначає розвиток освітнього закладу, але й відповідає принципам мінімізації витрат, а тому є основним критерієм ефективного управління на всіх рівнях.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб і бажань педагогів реалізується за допомогою різноманітних методів мотивації досягнень, які можна розділити на три групи:

1. економічні (прямі) – відрядна, погодинна оплата, раціоналізаторські премії, участь у прибутку, плата за навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

2. економічні (непрямі) – пільгове харчування, надбавки за вислугу років, пільгове користування житлом, транспортом тощо;

3. Нематеріальні – збагачення праці, гнучкий графік роботи, охорона праці, програми підвищення якості кваліфікації, просування по кар'єрних сходах, участь у прийнятті рішень на найвищому рівні.

Безперечно, керівництво закладом освіти має вміло поєднувати різні методи мотивації для досягнення успіху, а не лише зосереджуватися на матеріальній складовій.

Важливу роль відіграє наявність соціального пакету та можливості зростання. Усі ці стимули в компанії реалізуються через створення системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [18].

Система мотивації співробітників на підприємстві повинна включати кілька рівнів. Перший етап – розробка та впровадження методів матеріального та

морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно забезпечити надбавки в достатніх розмірах, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника у закладі освіти, прагнення до якісної інноваційної освітньої діяльності.

При оплаті слід використовувати такі залежності:

1. між засобами винагороди та результатом інноваційних цілей закладу освіти;
2. між якістю, продуктивністю кожного педагога та заробітною платою;
3. між рівнем заробітної плати та можливістю задовольнити основні потреби педагогів (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці викладачів та їх економічним, моральним і соціальним визнанням.

Ефективними мотиваційними факторами є: розвиток особистості, самооцінки працівників; Формування системи управління та визнання менеджерів; Реалізація принципів командної роботи; Довіра та делегування повноважень; Оцінка керівництвом якості роботи працівників. При розробці системи мотивації особливу увагу слід звернути на процеси, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Сюди входить розробка другого етапу – системи мотивації педагогів до інноваційної освітньої діяльності.

На другому етапі пропонується вдосконалити систему мотивації педагогів, що сприятиме підвищенню конкуренто-спроможності закладу освіти.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, яка базується на підготовленій філософії якості та приносить із собою глибокі зміни у розумінні якості інноваційної діяльності. Йдеться про формування цінностей і настроїв педагогів з метою динамічного оновлення всіх аспектів інноваційної діяльності для досягнення високих позицій у конкурентній боротьбі [15].

Також доцільно проконтролювати аналіз існуючої системи мотивації, аналіз якості персоналу, сфери мотивації персоналу та оцінити необхідність зміни системи мотивації.

До системи мотивації персоналу компанії висувається ряд вимог, а саме:

1. Об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
2. Передбачуваність: працівникові необхідно знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї роботи;
3. Доречність: оплата праці повинна відповідати внеску кожного працівника в роботу з урахуванням роботи всього колективу, досвіду та рівня кваліфікації;
4. Актуальність: винагорода повинна здійснюватися якнайшвидше після досягнення результату (якщо не у вигляді прямої винагороди, то принаймні у вигляді заліку подальшої винагороди);
5. Значення: винагорода повинна бути значною для педагогів;
6. Справедливість: правила встановлення заробітної плати повинні бути чіткими і справедливими для кожного працівника в організації, особливо з його точки зору [7].

Практика показує, що ігнорування цих вимог призводить до нестабільної ситуації в колективі та призводить до мотивації педагогів, що негативно позначається на продуктивності та ефективності інноваційної діяльності педагогів.

Ефективність системи мотивації сьогодні включає не тільки матеріальні фактори, такі як високий дохід, а й нематеріальні фактори, пов'язані з надійністю праці, досягненням власних цілей, волею до ініціативи та відповідальністю. Це пояснюється тим, що мотиваційні механізми часто враховують лише матеріальний компонент і нехтують нематеріальним. Тому виникає проблема створення такого механізму мотивації, який враховує як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних інтересів педагогів.

У сучасних умовах зростає роль нематеріальних мотиваційних факторів, що впливають на продуктивність, ефективність інноваційної діяльності та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей компаній значною мірою визначається здатністю їх співробітників виконувати продуктивну, якісну та творчу роботу, генерувати та втілювати нові ідеї, здобувати нові знання та розвивати навички, які разом призводять до позитивного результату. і гарантований

успіх. Системність у такій роботі має забезпечити відповідний алгоритм нематеріальної мотивації.

Процес нематеріальної мотивації має здійснюватися відповідно до встановлених цілей закладу освіти, що дає змогу обґрунтувати конкретні мотиваційні цілі. З метою покращення нематеріальної мотивації педагога закладу освіти, пропонуємо включити такі елементи:

- Подарунки;
- Соціальний пакет;
- Початкова та безперервна освіта;
- Відкритість і постійний діалог між керівництвом і співробітниками;
- Удосконалення організації праці (розширення трудових функцій, збагачення праці тощо).

Важливо, щоб кожен член команди відчував себе важливим і поважав себе. Тому велике значення мають мотиваційні подарунки, які демонструють педагогам відповідну оцінку його діяльності керівництвом. Ці види мотивації вимагають відносно низьких грошових витрат на одного підлеглого, але підвищують статус організації, оскільки педагог бачить підтримку керівництва.

Таким чином, ефективно розроблена система мотивації працівників, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, підвищить ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність.

### **3.2. Рекомендації щодо розвитку мотивації педагогів до інноваційної діяльності**

Одержані результати дослідження визначені шляхи дають підстави до рекомендацій керівнику закладу освіти, якому доводиться оцінювати інноваційний потенціал викладачів за певними критеріями:

1. **Сприйнятливість до нового.** Цей критерій включає здатність прогнозувати розвиток і результати роботи, необхідність постійного підвищення кваліфікації. Відкритий педагог постійно переглядатиме передовий досвід у своїй сфері діяльності та намагатиметься впроваджувати їх з урахуванням освітніх потреб суспільства. Він буде планомірно і наполегливо займатися самоосвітою, постійно розвиваючи власні ідеї в процесі навчання. З огляду на перспективи творчого розвитку, такий вчитель буде прогнозувати та аналізувати свою діяльність, ефективно взаємодіяти з батьками, колегами, науковими установами тощо.

2. **Готовність до інновацій.** Йдеться про усвідомлення вчителями інноваційності, необхідності зміни та оновлення педагогічного процесу; їх мотивація до розвитку та освоєння інновацій; наявність системи знань і навичок для успішного здійснення професійної діяльності, наявність знань і вмінь для науково-дослідницької діяльності. Цей критерій оцінюється за допомогою методів спостереження, анкетування, інтерв'ю, творчих завдань, створення особливих ситуацій, у яких може бути виявлена особистість педагога.

3. **Рівень інноваційності педагогічного колективу та колективу закладу освіти.** За результатами оцінки ступеня інноваційності кожен викладач має бути атестований як:

– педагог – «новатор», вчителі з сильним духом новаторства, які завжди першими сприймають нове як позитивне. Вони здатні вирішувати нестандартні завдання, часто створюють і розвивають педагогічні інновації;

– педагог – це «лідер», який першим проводить практичне, експериментальне випробування інновацій у своєму закладі та підхоплює інновації, впроваджені в інших закладах освіти.

– педагог – «розміряний», він неохоче до інновацій, не поспішає це впроваджувати, водночас намагається не бути серед останніх у цьому питанні. Зазвичай такі педагоги починають інноваційну діяльність після того, як їхні колеги приймають щось нове.

– педагоги – «передостанні», вчителі, які передостанні, наважуються на новаторство. Ви сприймаєте нове, переконавшись у ствердженні в цілому позитивної думки про нього

– педагоги – «останні», оскільки стиль мислення, поведінка та професійна діяльність цих вчителів формуються традиціоналізмом, консервативними формами роботи.

Безперечно, така класифікація багато в чому умовна, оскільки в структурі особистісних якостей, стилю викладання присутні елементи інших класифікаційних груп. Інноваційний діяльність освітнього закладу залежить від кількості вчителів, які входять до складу цих груп, та від групового співвідношення у складі педагогічного колективу.

Для того, щоб забезпечити позитивний вплив інновацій на якість освітнього процесу в закладі освіти, необхідний системний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності. Такий аналіз має бути проведений педагогічним колективом школи для оцінки змін у системі освіти та динаміки розвитку закладу освіти.

Аналіз якості інновацій – це метод дослідження сукупності властивостей (особливостей) інноваційної системи закладу освіти. Найважливішими характеристиками та критеріями оцінки інноваційної системи є: чутливість педагогічного колективу до проблем; готовність до інновацій.

Кожне нововведення має позитивний ефект. Ви можете оцінити інновації з точки зору ефективності та впливу. Ефект – це суто комерційний результат, тоді як «ефективність - це здатність інновацій генерувати додатковий дохід на одиницю ресурсу». На основі визначень можна виділити такі види інноваційних ефектів:

- науково-технічний вплив;
- економічний вплив;
- соціальний вплив;
- екологічний вплив.

Керівництво закладу освіти, педагоги, допоміжні служби, усі підрозділи закладу освіти, які поступово занурюються в інновації, завжди освоюють нові напрямки та форми діяльності, змінюють стиль роботи, бачать концептуальні проблеми, суперечності та можливі шляхи вирішення.

На сьогоднішній день інновація стала невід'ємною частиною закладів освіти, вона пронизує всі напрямки їх роботи, торкається питань управління освітнім процесом, системи додаткового навчання для вдосконалення технологій навчання, налагодження здорового середовища в закладі освіти.

У рамках системи інноваційної діяльності в школі реалізується ряд концепцій, програм і проектів, об'єднаних спільною ідеєю підвищення якості освіти, що надається закладу. По суті, це інновації різної спрямованості, тривалості впровадження, широти їх впливу та трансформацій.

Отже, інноваційна система в закладах освіти включає інновації, які згруповані за 12 напрямками: перехід на модель універсальної профільного закладу освіти; удосконалення системи освітньої діяльності; впровадження технологій моніторингу якості навчання та розвитку здобувачів освіти; забезпечення освітнього процесу, соціо- та психодіагностика; інформаційно-методичне забезпечення освітньої діяльності; удосконалення організаційних структур та механізмів управління закладів освіти, освітнього процесу, інноваційної діяльності; підвищення активності, креативності та якості педагогів, сприяння їхньої особистої діяльності, підвищення професіоналізму; розвиток активності та ініціативи, мотивації здобувача до навчання, форма самоорганізації; удосконалення форм, технологій та засобів навчального контролю; удосконалення технологій навчання; науково-дослідна та експериментальна робота; маркетингових заходів, взаємодія з соціальними партнерами.

Найбільш інтенсивний розвиток лежить у сферах психолого-педагогічного забезпечення освітньої діяльності та навчально процесу, удосконалення технологій навчання, підвищення активності, професіоналізму та творчої складової педагогів, зовнішньої діяльності закладу. У ході інноваційної діяльності в освітніх закладах

треба розробити ряд підходів для оцінки ефективності інновацій. Ці підходи відрізняються такими особливостями:

- співвідношення об'єктивних і суб'єктивних методів оцінки;
- фіксована точка, оцінка ефективності нововведення,
- склад зовнішніх критеріїв,
- основа порівняння.

Вибір підходу до оцінки ефективності інновації значною мірою залежить від ступеня її новизни, широти пропонованих перетворень та її важливості. В одному випадку оцінка ефективності нововведень планується задовго до їх впровадження, на етапі розробки, проектування, в іншому – інтегрується в процес впровадження, у третьому – відбувається після процесу впровадження. У першому випадку використовуються лише суб'єктивні методи, що допускають можливість і ймовірність особистих уподобань, позицій на основі досвіду та інтуїції суб'єкта оцінювання. Такі методи базуються на експертних методах, методах імітаційного моделювання, методах незалежного оцінювання, методах мозкового штурму та інших. Результатом такої оцінки, як правило, є оціночне судження про можливість, доцільність, обґрунтованість впровадження певної інновації, ступінь її важливості та ефективності.

Мотивація педагогічних працівників буде запорукою руху вперед до покращення змін в інноваційній діяльності. Насамперед, необхідно знати чинники, які спонукають вчителя до розвитку мотивації до інноваційної діяльності. Роботу з педагогічними працівниками можна проводити в такому напрямку, як самореалізація. В цій моделі застосовують ті внутрішні мотиви людини, які є більше важливими. Одним з них є осмисленість педагогів для чого він працює в освіті і який буде кінцевий результат його роботи. Важливим є і визнання праці з боку колег та адміністрації закладу.

Для мотивації інноваційної діяльності педагогічного колективу керівник закладу повинен володіти широким арсеналом мотиваційних засобів, враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та всього колективу.

В наш час є безліч засобів, через які можна мотивувати вчителя. Налагодження груп в соціальних мережах для обміну досвідом, залучення вчителів до спільної роботи, участь у різних заходах, круглих столах, дискусіях, флеш-мобах, кейсах, рольових іграх – все це сприяє професійному розвитку вчителя. Партнерська взаємодія між педагогічними працівниками дозволить педагогам мінятися досвідом, розширювати свої можливості, розкривати творчий потенціал, самореалізуватися та вдосконалюватися. Тренінгові програми, які проводять супервізори дають припущення до результативності в педагогічній діяльності. Розвитку мотивації можуть сприяти коучингові програми.

Зацікавлений якістю педагогічної діяльності керівник повинен шукати інноваційні методи для розвитку мотивації.

Одним із мотиваційних засобів щодо розвитку мотивації до інноваційної діяльності, педагогічних працівників є застосування зарубіжного досвіду.

Комплекс мотиваційних заходів для розвитку мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності:

1. З'ясування проблем, які хвилюють педагога (оцінити роботу кожного члена колектива за допомогою анкетування, методу експертних оцінок або атестування).

2. Визначити завдання, спільні для всього колективу, для групи працівників, а також для окремих працівників.

3. Дізнатися, які мотиваційні чинники грають велику роль для ефективної праці (за допомогою опитувальника – він допоможе проаналізувати діяльність кожного вчителя).

4. Розробка програми мотивації (визначити зміст, методи, строки та інші показники мотиваційних заходів): запросити супервізорів для проведення тренінгових програм:

– заохочувати мислити поза стандартними рамками, експериментувати, ризикувати

– змінювати своє мислення

- здатність слухати і чути з позиції союзника
- надавати позитивний зворотний зв'язок і ставити нові виклики
- реалізувати основні принципи якісного викладання в умовах інноваційної діяльності

5. Керівнику закладу або адміністрації повідомити педагогам про новий комплекс заходів, пояснити, які нові можливості вони отримають, за який термін, яка буде за це винагорода та вигода.

### Висновки до розділу 3

Визначені шляхи модернізації освітньої системи України потребує нових підходів до розвитку особистісних якостей педагогів, здатних удосконалювати індивідуальну творчу діяльність у педагогіці, приймати відповідальні рішення та повною мірою реалізувати свою індивідуальну професійну неповторність, свою мотивацію та професійну компетентність. Планування інновацій є одним із основних елементів внутрішньої системи управління інноваціями у закладах освіти.

Планування інновацій - це розрахункова система, спрямована на вибір та обґрунтування цілей інноваційного розвитку закладу освіти та підготовку рішень, необхідних для їх досягнення. Інноваційний процес відображає зміст і організаційне оформлення та розробку нового. Керівник повинен визначити перспективи розвитку свого закладу з урахуванням соціального устрою суспільства та чітко сформулювати мету нововведення. Для того, щоб забезпечити позитивний вплив інновацій на якість освітнього процесу в сучасному закладі освіти, необхідний системний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності. Такий аналіз має бути проведений педагогічним колективом закладу для оцінки змін у системі освіти та динаміки розвитку закладу.

Розроблені рекомендації мотивації педагогів до інноваційної діяльності, які містять: упроваджувати у практику закладу освіти неекономічні, або нематеріальні методи мотивації працівників, які спрямовані на підвищення соціального статусу педагогічного працівника в трудовому колективі; проводити управлінську політику щодо забезпечення високого рівня фінансової безпеки, оскільки матеріальне заохочення виступає головним чинником формування необхідної системи цінностей працівників, відповідальності, зацікавленості їх у процесі виконання покладених на них обов'язків; формувати цілісний механізм застосування матеріальної і нематеріальної мотивації, їх пристосування до особливостей діяльності кожного окремого педагогічного працівника, адже тільки комплексне застосування всього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне

підвищення ефективності їхньої роботи; забезпечити відповідну поведінку самого керівника закладу, яка надасть йому змогу обрати той чи інший метод стимулювання як для окремого педагога так і можливої групи педагогічних працівників; систематично та послідовно застосовувати різноманітні методи, прийоми та інструменти мотивації педагогів до інноваційної діяльності; запровадити управлінську програму системного підходу до мотивації педагогічних працівників тощо.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано систему мотивації педагогів до інноваційної діяльності. Результати дослідження дають підстави стверджувати про досягнення мети, розв'язання поставлених завдань і слугують підставою для таких висновків:

1. Теоретичний аналіз наукових джерел засвідчив, що у процесі сучасного розвитку українське суспільство переживає потужний процес глобалізації, умови життя швидко змінюються. Швидке переосмислення людських цінностей та стратегій виживання. Інновації вимагають нового вчителя, який очолить зміни та зможе керувати інноваційним процесом та своєю освітою загалом. У таких умовах кількість проблем, що виникають у результаті нових проблем, рішень, які долають керівники освітніх установ, зростає, тому одна з таких проблем – мотивація та мотивація вчителя.

Мотивація в управлінському контексті сприймається як діяльність, що забезпечує процес мотивації себе та інших співробітників до дій задля досягнення особистих чи організаційних цілей. Мотивація вчителів до професійної діяльності Ми маємо на увазі впорядковану систему дій, яка сприяє та спрямовує діяльність вчителя, спрямовану на досягнення цілей; Це процес спрямування поведінки співробітників у певному напрямку та заохочення поведінки в даній ситуації певним чином.

З'ясовано, що вміння мотивувати співробітників у процесі управління є одним із факторів, що становлять управлінські здібності керівника освітньої установи, оскільки роль керівника освітньої установи полягає в мотивації та виявленні стимулів, які стимулюватимуть надалі професіоналізм. . технології. , створення комфортного мікроклімату в колективі. Заохочуйте співробітників до активної взаємодії.

Виявлено показники інноваційної мотивації педагога: правильний підхід до інноваційної мотивації вчителя; Ефективність динамічного керування

педагогічними інноваціями; Створювати відповідні умови задоволення основних потреб вчителів в інноваційному процесі; Взаємодія менеджера з командою ґрунтується на партнерстві; Ефективно організувати процес мотивації вчителів до інновацій; Ознайомитися з методами та прийомами мотивації працівників; Організація в освітніх установах із сприятливими умовами для підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації; Гармонія (поєднання зовнішньої та внутрішньої динаміки професійної діяльності); Апаратні засоби (розвиток внутрішніх та зовнішніх мотивів професійної діяльності); Задоволеність вчителів своєю професією та роботою; Наголос на особистісний розвиток вчителів у професійній діяльності та ін.

2. Досліджено мотивацію педагогів до інноваційної діяльності. Було використано наступні методики: опитувальник мотиваційних впливів на вибір професії (Міні опитування «Що таке інновація?»); методика «Мотиваційна педагогічного колективу до освоєння нововведення (Н. Б. Пугачова)»; «Карта педагогічної оцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності» В. А. Сластенін, Л. С. Подимова; «Анкета для з'ясування ставлення педагогів до інноваційної діяльності», Анкета «Що ви плануєте вивчати?»). Вивчення мотивації педагогів проходило на базі Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» У дослідженні брало участь 51 педагог.

Вивчення джерел мотивації педагогічних працівників показало, що визначальною є внутрішня мотивація, яка направлена на реалізацію потенціалу особистості педагога, її самовдосконалення та самореалізацію, в той же час матеріальні стимули не сприймаються значною частиною педагогічних працівників як сильний мотиватор діяльності. Однак, у той же час, педагоги не мають сильної мотивації до професійної діяльності. Стосовно задоволеності працею педагогічних працівників, її забезпечення, оцінювання та підвищення є важливими питаннями для керівників закладу освіти. Педагоги, в середньому, задоволені власною професією, однак, хотіли б її змінити за кращих пропозицій. Це свідчить про певне незадоволення власною роботою, і, як наслідок, про занижену мотивацію до власної

інноваційної діяльності у закладі освіти. Щодо діагностики мотивація результати опитування показали, що 17% (високий рівень) педагогів готові до освоєння нововведень, 50% (достатній рівень) – досить готові, 33% (низький рівень) – частково готові. Виявлено що мотивація педагогів до інноваційної діяльності є актуальною та потребує удосконалення.

3. Для покращення мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності, збільшення рівня задоволеності власною педагогічною професією, прогнозованістю педагогів на ситуації успіху, в управлінському аспекті, було сплановано, організовано та проведено відповідну роботу: сплановано, розроблено та реалізовано анкети «Міні опитування «Що таке інновація?»»; «Анкета для з'ясування ставлення педагогів до інноваційної діяльності», Анкета «Що ви плануєте вивчати?», розроблено та проведено вправи та ігри для підвищення мотивація працівників до професійної діяльності, організовано дискусійний клуб, робота над висловлюваннями відомих людей щодо мотивації та мотивування, проведено цикл вебінарів для педагогів, практикувалося написання есе з наступним читання, обговоренням та обґрунтуванням власних думок тощо.

Результати дослідження мотивації вчителів до інноваційної діяльності засвідчили, що помітно підвищення показників за всіма джерелами мотивації: зростає внутрішня мотивація педагогічних працівників та їхня впевненість у необхідності особистісного розвитку й інноваційне самовдосконалення. Зменшився показник зовнішньої мотивації - матеріальна винагорода педагогів. Збільшився показник внутрішньої мотивації - спрямованості на процес. Продемонстровано, що мотивація педагогічних працівників збільшилася у порівнянні з відсотком учителів, які уникають невдач. Виявлено, що кількість педагогів з високим та середнім рівнем задоволеності власною професією збільшилася, а низький рівень, навпаки зменшився.

Таким чином, дослідження, яке передбачало впровадження заходів щодо покращення мотивації педагогів до інноваційної діяльності показало свою ефективність і результативність.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми мотивації педагогів до інноваційної діяльності. Подальшого вивчення та узагальнення потребує вивчення психологічних особливостей розвитку внутрішньої мотивації педагогів до інноваційної діяльності.



Мотиваційна педагогічного колективу до освоєння нововведення  
(Н. Б. Пугачова)

Компоненти	Показники	Ознаки прояву показників готовності педагога до інноваційної діяльності		
		Високий	Середній	Низький
Мотиваційно-орієнтаційний	1. Потреба в творчій діяльності	1. стійка творча активність і продуктивність; 2. прагнення творчо оволодіти професійними методами, прийомами, засобами інноваційної діяльності; 3. утвердження цінності творчості в педагогічному колективі.	1. установка на творчу взаємодію з колегами; 2. бажання брати участь в пошуковій діяльності не завжди приносить усвідомленого задоволення; 3. знання та уміння з пошукової діяльності використовуються епізодично.	1. відсутність чи слабка вираженість творчої активності; 2. відсутність особистісно значимого ставлення до пошукової діяльності.
	2. Цільова направленість педагога	1. уміння ставити цілі інноваційної педагогічної діяльності; 2. цілі ґрунтуються на базових цінностях школи, її філософії.	1. прагнення визначити цілі і задачі власної пошукової роботи.	1. несформованість цілей власної діяльності.
Змістовно-операційний	1. Технологічність	1. володіння технікою організації і проведення дослідно-експериментальної роботи щодо апробації та впровадження педагогічних інновацій; 2. творче використання наявних педагогічних досягнень і	1. Орієнтація на оволодіння новими професійними технологіями, але використання творчих завдань часто носить епізодичний характер.	1. володіння переважно набором традиційних прийомів і методів; 2. знання про організацію і проведення інноваційної діяльності не використовуються; 3. перевага надається завданням репродуктивного характеру; 4. відсутність прагнення до

		<p>моделювання нового педагогічного досвіду;</p> <p>3. використання власних оригінальних прийомів і методик.</p>		<p>досліджень проблем на науковому рівні.</p>
2. Особистісно орієнтована взаємодія в освітньому середовищі	<p>1. творче перетворення середовища розвитку учнів на основі власних інноваційних методик;</p> <p>2. використання в педагогічній практиці засобів діагностики і корекції індивідуальних особистостей школяра, реалізація різнорівневого підходу.</p>	<p>1. знання засобів експериментальної діагностики рівнів готовності до навчання, спроба реалізації диференційованого підходу;</p> <p>2. здатність до співпраці в спільній творчій діяльності в повній мірі.</p>		<p>· низька здатність в різних ділових ситуаціях займати адекватну рольову позицію, оперативно знаходити аргументи, щоб наблизити опонента до власної позиції.</p>
3. Інформаційна культура вчителя	<p>1. сформованість педагогічної свідомості, яка проявляється в пошуково-перетворювальному стилі мислення; креативність педагога, його творче уявлення і інтелектуальна активність, яка дозволяє робити висновки про професійну компетентність учителя;</p> <p>2. самостійний пошук нової інформації з метою саморозвитку.</p>	<p>1. психолого-педагогічні знання, уміння і навички про засвоєння інновацій використовуються епізодично, не яскраво виражений творчий підхід до вирішення задач навчання і виховання, недостатньо розвинута педагогічна інтуїція;</p> <p>2. орієнтація на пошук нової інформації при додатковому зовнішньому стимулюванні.</p>		<p>1. несформованість професійно значимих особистісних якостей педагога, нездатність формувати індивідуальний стиль діяльності;</p> <p>2. низька здатність до висування суб'єктивних ідей чи їх відсутність;</p> <p>3. відсутність прагнення до нової інформації.</p>

Оцінно-рефлексивний компонент	1. Педагогічний самоаналіз	1. вміння оцінити свій індивідуальний стиль і побудувати план діяльності; здатність до проектування; 2. здатність осмислювати свою діяльність у світлі науково-теоретичних педагогічних знань; 3. здатність до рефлексії власного досвіду.	1. прагнення до самоосвіти і самовиховання творчих здібностей не відповідає їх реалізації; 2. реальна оцінка себе і своїх можливостей, але з тенденцією завищення чи заниження.	1. відсутня об'єктивність у оцінних судженнях процесу і результатів діяльності; 2. завищена чи занижена оцінка себе та інших.
	2. Ієрархія уявлень про інноваційну діяльність	1. усвідомлення педагогом творчої спрямованості пошукової діяльності; 2. обґрунтування і усвідомленість критеріїв конкретних інновацій і їх цільового призначення; 3. вміння передбачити майбутні потреби і проблеми інноваційної діяльності; 4. усвідомленість нової ролі вчителя-новатора.	1. розуміння сутності педагогічних інновацій не завжди приводить до усвідомлення позитивного впливу інноваційної діяльності на успіх у професійній діяльності вчителя.	1. до участі в інноваційній діяльності педагога спонукають лише мотиви обов'язковості; 2. педагог заперечує можливість впливу даної роботи на подальшу свою діяльність.

## Додаток 3

## «Карта педагогічної оцінки здібностей педагога до інноваційної діяльності»

В. А. Сластенін, Л. С. Подимова (Додаток 3).

Показники оцінки	Параметри оцінки	Ознаки виявлення параметрів
Мотиваційна готовність	Готовність до змін	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творчо-перетворююче ставлення до дійсності; відхід від нормативів.</li> <li>2. Усвідомлення необхідності в інноваційній діяльності.</li> <li>3. Позитивне сприйняття власного минулого досвіду в контексті інноваційної діяльності.</li> <li>4. Узгодженість власних цілей з проблемами інноваційної діяльності.</li> <li>5. Готовність до участі в проектуванні нових освітніх систем.</li> </ol>
	Сприйнятливість до нововведень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відкритість внутрішнього світу вчителя культурі, суспільству.</li> <li>2. Здатність до подолання стереотипів у педагогічній діяльності.</li> <li>3. Готовність до подолання творчих невдач.</li> <li>4. Рівень включеності в інноваційні рішення.</li> </ol> <p>Самостійність у прийнятті рішень.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Подолання психологічних бар'єрів.</li> </ol>
Технологічно-педагогічна підготовленість	Теоретико-методологічна обізнаність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність глибоких теоретичних знань і вмінь з предмета.</li> <li>2. Уміння співвідносити з базовими знаннями свою практику, вдосконалювати на основі базових знань власну практичну діяльність.</li> <li>3. Наукова обґрунтованість, включення нових ідей у практику.</li> <li>4. Концептуальність, можливість розповсюдження і використання розроблених ідей.</li> <li>5. Органічне поєднання інноваційної діяльності та особистої культури.</li> </ol>
	Технологія прийняття рішення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уміння використовувати способи вирішення аналітико-рефлексивних, конструктивно-прогностичних, організаційно-діяльнісних, оцінювально-інформаційних, корекційно-регулюючих педагогічних завдань.</li> <li>2. Уміння здійснювати вибір інноваційної проблеми і теми.</li> <li>3. Володіння евристичними методами розв'язання проблеми.</li> <li>4. Володіння методикою складання авторських програм, навчальних планів, моделювання та конструювання елементів уроку.</li> </ol>

		5. Володіння способами модернізації, систематизації засобів навчання.
	Технологія пошукової діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уміння оперувати категоріями: мета, завдання, проблема, задум, гіпотеза, інструментарій дослідження.</li> <li>2. Уміння складати розгорнуту програму експерименту.</li> <li>3. Застосування засобів діагностики, корекції просування учнів у навчанні та розвитку.</li> <li>4. Володіння методикою педагогічного експерименту.</li> </ol>
Ставлення до педагогічної діяльності	Ціннісне ставлення до педагогічної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розуміння й оцінка цілей та завдань педагогічної діяльності.</li> <li>2. Усвідомлення цінностей педагогічних знань.</li> <li>3. Визнання цінності суб'єкт-суб'єктних стосунків.</li> <li>4. Задоволення педагогічною працею.</li> </ol>
	Професійне самовдосконалення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прагнення до самореалізації, до втілення в професійну діяльність намірів та способу життя.</li> <li>2. Інтегративність видів педагогічної культури.</li> <li>3. Усвідомлення свого індивідуального стилю з позицій педагогічної культури.</li> <li>4. Творче перетворення середовища розвитку учнів.</li> <li>5. Ступінь узагальнення результатів роботи (на рівні школи, району, регіону, країни).</li> </ol>
	Комунікативна культура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уміння встановлювати гуманістичні особистісно орієнтовані стосунки з учнями, батьками, колегами.</li> <li>2. Уміння терпляче ставитися до інших точок зору, вести діалог.</li> <li>3. Уміння застосовувати компромісні рішення.</li> <li>4. Орієнтація на визначення позитивних якостей, сильних сторін, значущості іншого.</li> <li>5. Уміння контролювати власний емоційний стан.</li> <li>6. Наявність установки на реалізацію здібностей кожного учня, на встановлення комфортного мікроклімату в педагогічному процесі.</li> <li>7. Повага до самого себе, вміння використовувати власні сильні сторони в організації і реалізації педагогічного процесу.</li> </ol>

Анкета для з'ясування ставлення  
педагогів до інноваційної діяльності

1. ПІБ працівника?  
\_\_\_\_\_
2. Посада яку займає працівник?  
\_\_\_\_\_
3. Стаж роботи?  
\_\_\_\_\_
4. Які нововведення ви як працівник закладу внесли до освітнього процесу за останні 1-3 роки? Що спонукало вас до цього?  
\_\_\_\_\_
5. На вирішення якої проблеми були спрямовані ініційовані вами нововведення?  
\_\_\_\_\_
6. Яких результатів ви досягли за допомогою нововведень у освітньому процесі? (Працівник повинен вибрати один варіант із приставлених)
  - Досягнуто кращих результатів.
  - Результати не змінилися
  - Результати погані
7. Від участі в інноваційній діяльності ви очікуєте? (Працівник повинен вибрати один варіант із приставлених 4)
  - особистого задоволення від своїх дій.
  - громадського визнання
  - пріоритетного ставлення (уваги) в колективі
  - матеріальної винагороди
8. Які зміни відбуваються в інноваційній діяльності в повсякденному житті?
  - позитивні.

- краще ніж погано
- погані (немає змін)

Анкета «Що ви плануєте вивчати?»

1. ПІБ респондента?

---

2. Стаж роботи?

---

3. Посада яку займає працівник?

---

4. Планують вивчити:

1. Нормативно-правову базу (законодавство)
2. Обов'язки, права, основні функції педагога
3. Методичні основи діяльності
4. Освітню програму
5. Навчально-методичний комплекс
6. Відкриті заняття
7. Метод проектів
8. Здоров'язберігаючі технології
9. Робота з обдарованими дітьми
10. Науково-дослідна діяльність

### Список використаних джерел

1. Верещагіна Л.А., Кареліна І.М. Психологія потреб та мотивація персоналу: Наукове видання. Х.: Вид. во Гуманітарний центр, 2002.
2. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. / К.: Либідь, 2002.
3. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. К.:КНЕУ, 2009. 450 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2004. 345 с.
5. Менеджмент в АПК І Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. М. : Колос С, 2007. - 424с.
6. В. П. Окорський Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.
7. Васюренко Л. В. Економіка та управління національним господарством. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 36-41.
8. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. К. :ДАККО, 1999.303 с.
9. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: підручник 2-ге вид., доповн. Київ: Академвидав, 2012. 352 с.
10. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. навч. посіб. К.: Академвидав, 2004. 352 с.
11. Інноваційна діяльність вчителя: термінологічний словник За заг. ред. О. І. Огієнко; Укладачі: О. І. Огієнко, Т. Г. Калюжна, Л. О. Мільто, Ю. Л. Радченко, Ю. С. Красильник, К.В. Котун. К., 2016. 120 с.
12. Советова О. С. К проблеме обобщенности дифференцированности инновационных установок Актуальные проблемы социальной психологии; Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Кострома, 1986. Ч.3. с.96
13. Химинець В.В. Інноваційно-освітня діяльність. Ужгород, 2007. 364 с.

14.В. П. Окорський Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.

15.Мороз О. В. Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України : монографія О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян м. Вінниця : ВНТУ, 2016 179 с.

16.Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств Л. Р. Кучер Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 15.2. С. 256–261,

17.Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи В. М. Мілашенко Вісник Української академії банківської справи. 2010. № 1. С. 149–155.

18.Богиня Д. П. Основи економіки праці : навчальний посібник Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. Знання-Прес, 2006. 313 с.

19.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник А. М. Колот. КНЕУ, 2002. 337 с .

20.Уруський В.І. Формування готовності вчителів до інноваційної діяльності. метод.посібник. Тернопіль: ТОКІППО, 2005. 96 с.

21.Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами. Директор школи. 2007. № 23–24. С. 455–456.

22.Сластенин В. А., Исаев Е. Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика : учеб. пособ. для студ. в высш. учеб. заведений. под. ред. В.А. Сластенина. М. Академия, 2002. 576 с.

23.Мармаза О. І. Формування інноваційної компетентності керівника навчального закладу в процесі магістерської підготовки. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2014. № 1 (35). С. 443-452.

24.Ягоднікова В.В. Актуалізація інноваційної компетентності педагогів у системі післядипломної освіти. Професійна компетентність сучасного педагога: методологія, теорія, методика, практика. монографія. Задорожна Л.К., Ягоднікова В.В., Сагач Г.М. та ін., за аг ред.. В. В. Ягоднікової. Одеса: видавець Букаєв Іадим Вадимович, 2019. С. 189-142.

25. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до професійної підготовки майбутніх фахівців у системі професійно технологічної освіти. Креативна педагогіка. Наук. метод. журнал / Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Вінниця, 2011. Вип. 4. 28-35с.

