

**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 ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НОВОЮ УКРАЇНСЬКОЮ ШКОЛОЮ
Motivation of teachers to professional activity in the management process of
New ukrainian school**

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійної програми Освітній
менеджмент у педагогічних системах
Чегодар Юлія Степанівна
Науковий керівник: канд. пед. н., в. о. доц.
Гарачук Тетяна Володимирівна
Рецензент: канд. пед. н., дир. ОЗОШ №27
Тамбовська Крістіна Вікторівна

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

Анотація випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота присвячена проблемі мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою. У роботі розкрито сутність мотивації та визначено механізми її реалізації, доведено об'єктивну необхідність мотивації педагогічних працівників з позиції управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Висвітлено дослідження теоретичних та прикладних аспектів мотивації до професійної діяльності, проаналізовано практику мотивації педагогічних працівників з позиції управління, надано оцінку стану організації мотивації педагогічних працівників Нової української школи та проведено дослідження щодо системи мотивації вчителів до професійної діяльності в управлінській практиці закладу освіти. Розроблено та подано рекомендації керівникам щодо організації мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти.

Ключові слова: потреба, стимул, мотив, мотивація, мотивація до професійної діяльності, Нова українська школа, управління, педагог-менеджер.

The final qualifying work is devoted to the problem of motivating teachers to professional activities in the management of the New Ukrainian School. 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 general secondary education institutions is proved. The research of theoretical and applied aspects of motivation to professional activity is covered, the practice of motivation of pedagogical workers from the position of management is analyzed, the state of motivation of pedagogical workers of the New Ukrainian School is assessed and the empirical research is carried out. The recommendations to managers on the organization of teachers' motivation for professional activity in the process of managing an educational institution are developed and submitted.

Key words: necessity, stimulus, motive, motivation, motivation for professional activity, New Ukrainian school, management, teacher-manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗЗСО	9
1.1. Мотивація педагогічних працівників як управлінська проблема	9
1.2. Мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НУШ	25
2.1. Особливості мотивації вчителів у процесі управління НУШ	25
2.2. Стан мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою.....	31
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НУШ	41
3.1. Хід та результати дослідження	41
3.2. Рекомендації з організації мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ.....	49
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сутність проблеми мотивації до ефективної праці турбували людство впродовж усієї історії. І навіть сьогодні ця проблема вирішується шляхом використання примусової праці або завдяки примітивній політиці «розділяй і володарюй», яка виявилася настільки життєздатною, що, на жаль, є одним із методів керування та застосовується керівниками і у наш час. Однак, з промисловим та суспільним розвитком проблема мотивації стала настільки зрозумілою, що роботодавці, менеджери та управлінці змушені були замислитись над необхідністю радикальних змін у відношенні до найманих працівників. Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

У дослідженні проблеми мотивації значущими стали наукові праці В. Беспалька, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслової, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, В. Пикельної, Т. Шамової та ін. Важливими у процесі розвитку теоретичних та практичних аспектів у сфері мотивації стали праці зарубіжних дослідників В. Врума, Л. Герцберга, Е. Лоуера, Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Ф. Тейлора та ін. Роль та особливості мотивації працівників з позиції управління стало предметом дослідження Ф. Дунаєвського, А. Єрманського, Р. Костенко та ін.

Варто зауважити, що розвиваючись упродовж ХХ сторіччя, мотиваційні теорії є актуальними і на сучасному етапі. Менеджмент в усіх сферах господарства використовував та впроваджував різні теорії мотивації вчителів, але багато з таких теорій так і не закріпилися на практиці.

Стосовно освітньої сфери, тут ситуація з дієвістю мотивації набагато складніша. Насамперед, ґрунтовні теоретичні розробки у сфері мотивації та практичні напрацювання скоріше відносяться до виробничої та комерційної галузі, в основі яких лежить отримання прибутку. Однак, освітня галузь є пріоритетом у іншому суспільному спектрі, тому економічними теоріями мотивації недоцільно користуватися в управлінні педагогічним колективом

закладу освіти. Варто додати, що заклади освіти є бюджетними установами, тому автоматично через проблеми з мотивами, мотивацією, мотивуванням, інтересом та цікавленістю у професійному розвитку віддзеркалюють негаразди усієї держави.

Із вищезазначених причин застосування управлінських рішень керівниками закладів загальної середньої освіти дуже ускладнюється і вимагає суттєвого доопрацювання, оскільки говорити про ефективність управління закладами освіти в умовах сьогодення неможливо без розуміння мотивів і потреб працівників. Тим часом, якщо проаналізувати різні наукові джерела щодо проблеми мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладами освіти, в цілому, та Новою українською школою, зокрема, можна стверджувати, що даному питанню приділяється недостатньо уваги як у теорії так і на практиці.

Таким чином, актуальність та недостатнє дослідження виділеної проблеми зумовили вибір теми роботи «Мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою».

Об'єктом дослідження є мотивація вчителів до професійної діяльності.

Предметом дослідження є мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою.

Метою дослідження є аналіз процесу мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ.

Відповідно до мети дослідження визначено основні **завдання дослідження**:

- 1) здійснити теоретичний аналіз психолого-педагогічної та методичної літератури щодо мотивації вчителів Нової української школи до професійної діяльності;
- 2) вивчити сучасний стан мотивації вчителів до професійної діяльності у закладі загальної середньої освіти;
- 3) організувати, провести та проаналізувати результати дослідження;

4) розробити рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти з організації мотивації вчителів до професійної діяльності.

Основними методами дослідження є аналіз, синтез та узагальнення інформації у наслідок опрацювання психолого-педагогічної, наукової, методичної літератури з проблеми дослідження; аналіз результатів та отриманої первинної інформації (опитування, анкетування, тестування, діагностування).

Теоретичне значення роботи полягає у продовженні дослідження сучасного стану мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладами загальної середньої освіти під час реформи Нової української школи; уточнено сутність ключових термінів та понять тощо.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в розробці рекомендацій керівникам закладів загальної середньої освіти щодо впровадження системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ЗЗСО та їхніх заступників.

Експериментальна база. Дослідження проходило на базі Долинського та Михайлівського закладів загальної середньої освіти I-III ступенів Саратської ОТГ Білгород-Дністровського району Одеської області (17 вчителів Долинського ЗЗСО і 30 Михайлівського ЗЗСО).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження оприлюднено в доповідях на Першій науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми педагогічної науки в XXI столітті» (березень, 2021 р., м. Одеса) та на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми і перспективи розвитку» (14 травня 2021 р., м. Одеса). Здобуті результати опубліковано: 1) збірник «Актуальні проблеми педагогічної науки в XXI столітті : Збірник тез доповідей Першої науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. Одеса : КЗВО ОАНО, 2021. С. 128–132. 2) збірник «Педагогічна наука і освіта у сучасному

вимірі: проблеми і перспективи розвитку» : Матеріали III Всеукраїнської наук. практ. конф. 14 травня 2021р. / за заг. ред. В. В.Ягоднікової. Видавець Букаєв В. В. 2021. С. 162–165.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (34 найменування) та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗЗСО

1.1. Мотивація педагогічних працівників як управлінська проблема

Питання мотивації працівників стало особливо актуальним у ХХ столітті в наслідок стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, виникнення кризових ситуацій у економіці та зростаючої конкуренції. Теоретики та практики звернули особливу увагу на процес пошуку шляхів спонукання людини до ефективної праці. За невеликий проміжок часу за результатами дослідів з'явилися ґрунтовні теорії мотивації, які удосконалюються та доповнюються і у наш час.

Зарубіжні вчені Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Т. Емерсон, Ф. Тейлор, М. Файоль, О. Шелдон внесли вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних питань з мотивації трудової сфери. Впродовж розвитку менеджменту як науки склалась обґрунтована система теорій, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивації працівників. Ці теорії сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. Сучасні дослідники сьогодні спираються на теорії мотивації всесвітньо відомих авторів В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер та ін. Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробили наші вітчизняні вчені М. Вольський, М. Туган-Барановський, Г. Цехановський [6, с. 567] та ін.

Очевидним є, що навіть дуже стислий перелік напрацювань відомих науковців демонструє багатобічність вивчення проблеми. Звичайно, сьогодні керівникам представлено значної кількості моделей та методик, направлених на мотивацію працівників у закладі освіти. Методики відкривають надзвичайно великий діапазон засобів спонукання працівників до успішного виконання своїх обов'язків. Однак такий широкий діапазон сприяє

ускладнення пошуку віднайдення оптимального рішення за конкретних умов. Для полегшення керівникові віднайдення необхідного методу із-поміж мотиваційних, необхідну, варто виокремити та зупинитися на окремій. Важливо, щоб така методика не була складною, однак мала ефективний результат у різних ситуаціях. Процес вибору необхідної методики потребує удосконалення та постійного оновлення, її впровадження є одним із найважливіших завдань структуризації системи колективної мотивації закладу освіти.

Прикладом мотиваційної методики може бути класична теорія мотивації А. Маслоу (Abraham Maslow), вона є базою «ієрархії потреб». Її суть у тому, що кожний індивід за воєю природою має широкий діапазон потреб. І кожен намагається їх забезпечити. Останнє є мотивом поведінкової діяльності. За певних умов кожна людина прагне задовольнити ті потреби, що є важливими для них або сильними [1, с. 409].

А. Маслоу виокремив п'ять груп базових потреб індивідів: фізіологічні, у гарантуванні безпеки, у спілкуванні й контактах з іншими людьми, у суспільному визнанні своєї значущості (отриманні високого соціального статусу), у самореалізації [7, с. 430]. Ієрархію потреб А. Маслоу (рис. 1.1) побудував у виді піраміди, що складається з п'яти шарів: в основі піраміди група найнеобхідніших фізіологічних потреб; потреби, що забезпечують соціальні і страхові гарантії; потім соціальні потреби (приналежність до спільноти, підтримка, визнання); потреби в самоствердженні, статусі і репутації; на вершині – потреби в самовираженні і самореалізації [7, с. 430].

Зауважимо, основна маса людей керується в житті потребами першого і другого рівнів; значно менше – потребами третього і четвертого рівнів; на самому верху – одиниці. Знаючи цей науково встановлений факт, керівник ЗЗСО, створивши у закладі освіти умови для задоволення працівниками потреб у реалізації їхніх здібностей і потенціалу, у суспільному визнанні значущості їхніх успіхів, може створити у закладі сприятливий соціально-

психологічний клімат, знизити плинність кадрів, сформувати сучасний імідж закладу.



Рис. 1.1. Піраміда потреб А. Маслоу [7, с. 430]

У розрізі нашої теми варто відзначити, що керівнику під час управління закладом вищої освіти доречно використовувати приклад спрощеної моделі мотивації через потреби. Розробниками такої моделі є теоретики менеджменту М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі [10, с. 704]. Сама модель виглядає циклічно, крайніми точками є потреби індивіда (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Спрощена модель мотивації через потреби [10, с. 704]

А. Колотом визначено мотивацію комплексом рушійних сил, що є підштовхуючим елементом людини до конкретних дій [7, с. 430]. Зазначене дає підстави спверджувати, що ця модель розкриває повний циклічний цикл мотивації, що безперечно повторюється за рахунок змін у відправній точці – потребам. Керівника можна назвати «будівничим мотивації до професійної діяльності кожного педагогічного працівника». Складність мотивувального процесу в тому, що потреби є досить нестабільною дефініцією.

Автор фрази: «Усвідомлення згубності праці заради виживання» – Ф. Тейлор – американський інженер. Також він є автором принципу мотивації для організації управління. Її основа заключається в тому, щоб посилити зацікавленість як рушійну силу для всіх людей. Ф. Тейлор був переконаний, що заробітня платня повинна бути пропорційною вкладу кожної людини, а премія – індивідуально. Наприклад, якщо працівник сумлінно виконує поставлені завдання у визначений термін, він може отримувати на премію чи надбавку у межах від 30% до 100% до заробітної платні [6, с. 567].

Використання принципу наукового управління Ф. Тейлора показує, що роботодавці почали розуміти: зацікавленість робітників у підвищенні заробітної плати зростає, а застаріла система мотивації вже не спроможна забезпечити ту ефективність продуктивної праці, яку вони очікують від робітників.

Заслуговують на увагу погляди Е. Мейо, який наголошує на необхідності врахування керівником психології робітника, взаємодії та групової поведінки, тобто людських факторів. І хоча експерименти Е. Мейо не змогли створити нову модель мотивація, яка б досконало пояснила спонукальні мотиви до праці, проте вони підштовхнули до розвитку досліджень на психологічній основі. Таким чином, з'являються нові теорії мотивація – змістові [5].

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

1. Перехід потреб на вищий рівень може здійснюватися навіть за умови 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. Учитель 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 [2]. 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 вчитель, 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 вчитель 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.

Щоб ґрунтовно дослідити явище мотивації вчителів до професійної діяльності слід звернути увагу на поняття «мотив», «інтерес», «стимул», «мотивація», тому що саме вони у сукупності з потребами впливають на манеру поведінки та логічність дій у процесі її трудової діяльності.

У тлумачному словнику поняття «інтерес» трактується як важливе, тобто, маюче значення, тому інтерес у процесі управління персоналом обумовлює виникнення спонукальних дій, мотивів. Одним словом інтерес є вихідним пунктом, а мотив – похідним від нього [3, с. 148]. Безумовно, це пояснює логічність ланцюжка у переході від потреб до дій людини.

Слово «мотив» має латинське походження «movere» та має значення «штовхати», «рухати». Я. Крушельницька розкриває сутність поняття як стимулювання індивіда до активної діяльності під час прагнення задоволення своїх потреб [15, с. 87-96]. Інтерес є виокремленою ланкою мотивації. Інтерес може бути мотивом. Отже, ланцюг «потреба – інтерес – мотив» є взаємопов'язаним, кожний елемент якого є важливим

Розглядаючи педагогічного працівника як основну фігуру, тоді його потреби можна класифікувати за трьома типами: особистісні, колективні та суспільні. Така конгломерація не випадкова, адже потреби кожної людини – особисті потреби формують мотиви. Отже, для керівника ЗЗСО важливо важливо, щоб особисті інтереси педагогів не становили протиріччя інтересам суспільства та були наближені максимально до колективних. Такий баланс є актуальним в освітній галузі.

Співставляючи схеми пріоритетних інтересів, можна прослідкувати трансформації тоталітарної системи до українського устрою суспільства (рис. 1.3). За моделю радянських часів базу складали задоволення та утілення

інтересів суспільства та колективу. За сучасного демократичного українського устрою основним є забезпечення особисті інтересів для успішного розвитку колективу.

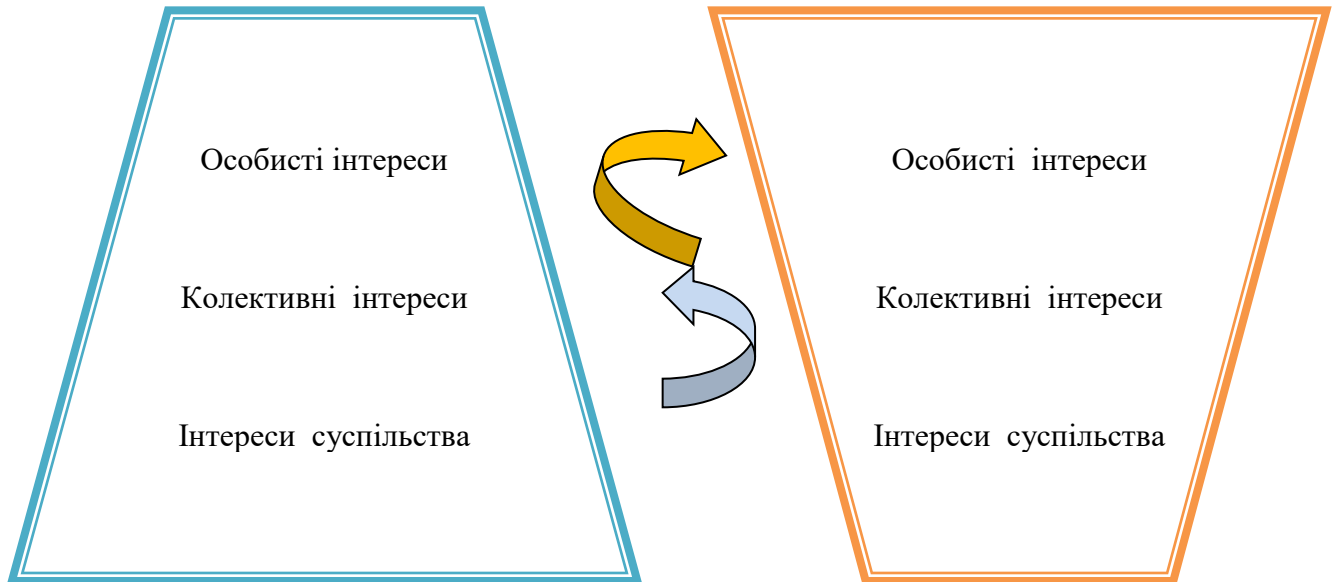


Рис. 1.3. Зміна пріоритетності інтересів у демократичному суспільстві

Взаємопов'язаним під час вивчення поняття «мотив» та «інтерес» є вивчення поняття «стимул». Слово «стимул» має латинське походження та з латинської *stimulus* означає стрекало, батіг, пуга, тобто спонукання до дії, спонукальну причину [8, с. 99]. Досліджуючи етимологію слова «стимул», науковці виокремлюють, що в центрі спонукальних дій закладені зовнішні спонукання цільового спрямування.

Керівнику необхідно піклуватися про заохочення працівників, зокрема шляхом стимулювання. Це може бути підвищення тарифного розряду, просування за посадою, бонусні виплати тощо. Таким чином, можна підсумувати: внутрішнім спонукальним мотивом може бути винагорода, яка є досяжною, адекватною та справедливою для кожного працівника.

Мотивацію можемо розкривати як динамічний процес психологічного та фізіологічного плану, спонукання до дій, спроможність людини задовольняти потреби [19, с. 413], це діяльність управлінського характеру, що здатна забезпечити процес спонукання себе та інших працівників до дій,

направлених на задоволення особистих інтересів [20, с. 77-87]. Мотивацію працівників до закладу освіти до професійної діяльності розуміємо як систему певних дій, що викликають спонукальні процеси та направляють діяльність працівника закладу освіти на досягнення мети, та направляє в конкретних ситуаціях до конкретних дій.

Отже, дієва мотивація буде відбуватися лише тоді, коли перед педагогічним працівником предстануть можливі стимули як морального так і матеріального характеру. Але на шляху до цього керівник ЗЗСО, у процесі управління, не повинен забувати, що примусові дії навряд чи зможуть перетворитися на внутрішнє переконання йти до мети через покарання. Наголосимо, що лише позитивні стимули, які будуть сприйматися і усвідомлюватися педагогічним працівником як досяжні та справедливі, можуть стати мотивацією. Цей процес перетворення зовнішнього спонукального впливу на внутрішній постійно повинен враховувати сучасний керівник: успішний керівник, керівник-мотиватор – справжній лідер колективу, якому вдається зробити стимули мотивами через особистий приклад, заохочуючи підлеглих реальними винагородами без застосування методів покарання. І чим більше він буде удосконалювати соціально-трудові відносини, тим меншою буде потреба у стимулюванні як засобі керування людьми.

1.2. Мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти

У науковій літературі проблема мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління розглядається достатньо широко, проте ця ж проблема для більшості керівників закладів загальної середньої освіти, не достатньо вивчена: наразі управлінці не мають чіткого уявлення (стратегії) щодо системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління ЗЗСО з метою забезпечення успіху закладу освіти. Отож,

проаналізуємо джерела мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти.

У деяких закладах загальної середньої освіти спостерігаються поодинокі спроби дослідження сфери мотивації вчителя. Проте дослідження у сфері стимулювання в управлінському процесі носять не системний, а стихійний характер, що не дозволяє керівникам навчальних закладів приймати мудрі управлінські рішення, враховуючи потреби та мотиваційні установки педагогів. У процесі управління НУШ мотивація викладачів до професійної діяльності орієнтується на свідоме і цілеспрямоване використання системи мотивації.

Механізм стимулювання професійної діяльності вчителів в організації повинен базуватися на системності (систематичний контроль його ефективність) і комплексності (поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, поєднання позитивних і негативних стимулів) для досягнення бажаних результатів (актуальність, гнучкість, прозорість і життєвість). Кожна людина має свою відносно стійку систему мотивації діяльності, яка залежить від її світогляду, спрямованості, особливостей особистості, інтелекту, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду [14, с. 13-23]. Тому мотивацією вчителів до здійснення професійної діяльності є організація сприятливих умов для стимулювання вчителів до активної діяльності.

Мотивація вчителів до професійної діяльності в управлінні навчальними закладами передбачає створення системи, за якої необхідний рівень мотивації працівників може забезпечити успішність діяльності навчального закладу [7, с. 430]. Чимало мотивуючих факторів (дипломи, очні іспити тощо), які раніше використовували керівники навчальних закладів, не принесли сьогодні очікуваних змін у діяльність великої кількості вчителів. Якщо вони викликають зміни, то ці зміни короткочасні. Тому керівники навчальних закладів повинні постійно шукати нові можливості для активізації вчителів, переважно за рахунок внутрішніх ресурсів своїх закладів, оскільки фінансові та інші матеріальні ресурси обмежені, а коштів

на проекти захисних видатків недостатньо, при вивченні особливостей сфера стимулювання вчителів на цій основі створити динамічну та гнучку систему мотивації вчителів до участі у професійній діяльності навчальних закладів.

Тому керівникові закладу освіти доводиться постійно шукати нові можливості для активізації педагогічних працівників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів свого закладу, оскільки є обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів, недостатнє фінансування захищених статей видатків; будувати динамічну та гнучку систему мотивації вчителів до професійної діяльності закладу освіти на основі дослідження особливостей мотиваційної сфери вчителів.

Успіх закладу загальної середньої освіти залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки праці відповідальних, ініціативних працівників. Бажання працювати якісно та продуктивно є одним із основних факторів досягнення успіху колективом закладу. Адже, можна розробити прекрасний стратегічний план розвитку закладу освіти, детально та зрозуміло прописати місію та візію, розробити чудову PR-стратегію, обладнати приміщення закладу освіти найновішим обладнанням, інформаційно-комунікаційними технологіями – та все це буде марним, якщо педагоги не будуть працювати самовіддано, з повною віддачею. Відтак, керівник закладу освіти часто сам собі задає питання: «Що забезпечує бажання педагогічних працівників закладу якісно працювати? Чому педагогічні працівники, які мають однакову освіту та кваліфікацію працюють з різною результативністю? Чому один і той самий вчитель за різних обставин працює по-різному? Що має зробити керівник закладу освіти, щоб вчителі працювали краще?»

Мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти є однією з умов, необхідних для перспективного розвитку закладу освіти, а отже і забезпечення його успіху. Ситуація успіху – це така ситуація, у результаті якої дії, здійснювані людиною, призводять до почуття

задоволення за свої досягнення, гордості за свою правду, самоповаги. Успіх – громадське визнання, схвалення чого-небудь, чийхось досягнень [23, с. 180].

У поняття успіху вкладено високу результативність та якість освітнього процесу; визнання досягнень закладу освіти громадськістю (батьками, місцевою громадою, громадськими організаціями тощо); позитивний імідж закладу освіти; низький рівень плинності кадрів тощо. Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що для того, щоб забезпечити якісну мотивацію вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності, важливо мати оперативну інформацію, щоб приймати своєчасні та зважені управлінські рішення. Таким чином, для мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління щодо досягнення ними високих показників діяльності, а отже і для забезпечення успіху закладу освіти, в якому вони працюють, необхідне запровадження мотиваційного моніторингу.

Більшість педагогічних працівників працюють у закладах освіти заради своєї справи, заради отримання задоволення від спілкування з дітьми, від самореалізації. Успіх діяльності залежить від уміння мотивувати педагогічних працівників у процесі управління закладом освіти. Мотивованих до праці педагогічних працівників найчастіше відрізняє прагнення не тільки до підвищення результативності своєї педагогічної діяльності, але й бажання бути причетними до успіху закладу освіти, в цілому.

У сучасному суспільстві зросла потреба у вмотивованому вчителі, якому притаманний комплекс внутрішніх і зовнішніх сил, які будуть спонукають його до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей: мрія, самореалізація; творчість; цікавість; потрібність комусь; особистісний ріст тощо.

На сьогодні простежуючи період реформування системи освіти, можна зробити тільки один висновок: педагоги, які прагнуть до самоактуалізації, застосовують творчі види праці, відкривають явні можливості для саморозвитку – це, безумовно, педагоги Нової Української школи. У сучасному вимірі це найвмотивована ланка педагогічної спільноти. Тому зрозумілим є мотиваційний менеджмент побудований на пріоритетах мотивації, тобто на формуванні та підтримці мотиваційного клімату в закладі освіти. Насамперед – це наявність у педагогічних працівників колективної зацікавленості в досягненні цілей закладу, в основу якої покладено однакові (подібні) ціннісні настанови. Базується мотиваційний менеджмент на виборі ефективної мотиваційної моделі. Мрією будь-якого керівника є те, щоб його підлеглі поділяли його думки, працювали з повною віддачею сил, були залучені в закладі до різних напрямів роботи, проявляли активність при вирішенні різноманітних проблем.

Слід відзначити, що дослідницька група (Т. Афанасьєва, І. Єлисеєва, В. Лазарева, Т. Пуденко) відзначають, що всі можливі варіанти поведінки педагогів у процесі мотивації можна звести до двох альтернативних. Кожна відрізняється від іншої домінуювальною орієнтацією співробітників, а також значущістю для них таких факторів, як результат і витрати:

- Першу групу становлять співробітники, які виважено розмірюють свої витрати для досягнення необхідного результату, намагаючись при цьому запобігти значним витратам, виконуючи лише те, без чого неможливо обійтися (орієнтація на захищеність, матеріальну стабільність).

- Другу групу становлять співробітники, орієнтовані на результат. Вони, як правило, роблять усе, що необхідно для досягнення цілей організації, тобто докладають стільки зусиль, скільки необхідно для досягнення мети (орієнтація на саморозвиток і самореалізацію), спрямовані на всебічне удосконалення своєї діяльності через підвищення рівня професійної компетентності [1, с. 409].

Але кожен педагог має свої фізіологічні, соціальні та матеріальні потреби. Саме потреби змушують людину працювати, приносити користь закладу, а також досягати власних цілей. При цьому саме мотивація через виконання трудових обов'язків дає працівникові змогу задовольнити свої потреби. Мотивація ніколи не є примусовим, це те, що керує діями вчителя та дарує задоволення від роботи. Мотивація не може залежати від матеріальних винагород, це – внутрішнє відчуття, переконання, яке пробуджує в людини енергію до роботи. Якщо мотив – це необхідність, поштовх до дій, то стимул – це інструмент впливу, подразник, який підштовхує людину до цих дій, допомагають на шляху до здійснення мети. Відтак, стимулювання виступає не внутрішнім (як при мотивації), а зовнішнім впливом. Прикладами стимулів є премія, доплата, надбавка. Проте стимули бувають і нематеріальні, як от похвала працівника перед колегами, подяка.

Наголошуємо, що мотивація професійної діяльності вчителів у навчальних закладах базується на організованості, матеріальній формі та заохоченні, наприклад, участі в управлінні. Однією з основних форм стимулювання двох установ є матеріальне заохочення. Однак цей стимул майже повністю залежить від контролюючого органу. Керівництво навчальних закладів часто заохочує працівників брати участь у різноманітних конкурсах та проектах для підвищення кваліфікації, що в подальшому може вплинути на розмір заробітної плати, але не всім працівникам це подобається, і проти можливих змін майже немає. З метою покращення морально-психологічної атмосфери та скорочення дистанції між працівниками керівництвом навчальних закладів проводяться спільні екскурсії, заходи компаній, вітання один одного зі святами, час від часу певні заходи з етикету.

Помічено окремі випадки застосування таких форм стимулювання праці, для яких характерним є покарання працівників за невиконану чи неналежним чином виконану роботу у такому вигляді, як зауваження, догана,

звільнення, позбавлення певних повноважень тощо, а також стимулювання у вигляді патерналізму, тобто прояв любові адміністрації до окремого працівника чи групи працівників. Це викликає незадоволення та обурення колективу. Втручання в особисте життя педагогічних працівників, а також надмірна любов та приязнь до окремих працівників може підірвати авторитет адміністрації серед підлеглих.

Тому сьогодні керівнику сучасних навчальних закладів, Нової української школи, слід пам'ятати, що стимули мають багато «наслідків», а дії під впливом внутрішньої мотивації майже не містять побічних ефектів – це розвиток людини. Різноманітні форми матеріального заохочення, які використовуються в установах, мають бути підкріплені негрошовими заохоченнями, такими як підготовка до участі у прийнятті рішень; надання додаткового обладнання та нового обладнання; вручення грамоти чи подяки; направлення на важливе навчання для працівників (підвищення кваліфікації); Зустріч з вищим керівництвом у неформальній обстановці; рекомендація відомої відрядження; стаття у фаховому журналі, інтерв'ю з працівниками місцевого телебачення тощо.

Завдання розвитку системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою – сприяти появі досвіду мотивованої поведінки, сприяти переходу (трансформації) стратегій, набутих у цьому досвіді, у ціннісну сферу. Вчасно сформована позитивна професійна мотивація сприяє позитивному ставленню до обраної професійної діяльності, прагненню педагогічного працівника до усвідомлення бажань, цілей та професійного самовизначення. Так, В. Климчук зазначає, що існує два напрями розвитку процесу мотивації: безпосередньо розвиток мотивації у персоналу (підлеглих); формування у керівної ланки навичок мотивації персоналу [15, с. 87-96]. Це зумовлене загальною особливістю думок і почуттів, специфічних зацікавленостей і бажань, цілей та планів працівників, які переважають з позитивним емоційним настроєм.

Зауважимо, що уміння мотивувати працівників у процесі управління – одна зі складових управлінської компетентності керівника закладу освіти, адже завдання керівника закладу полягає в тому, щоб мотивувати та визначити стимули, які спонукатимуть до подальшого професійного зростання працівників, виявлення талантів, створення сприятливого мікроклімату в колективі, стимулювання працівників до активної взаємодії.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу довідкової, психолого-педагогічної та методичної літератури, розглянуто теоретичні основи проблеми мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом загальної середньої освіти. Доведено, що саме потреби людини є основою процесу мотивації і знання керівником потреб своїх підлеглих, їх змін та розвитку є вкрай необхідним. Це підтверджено порівняльним аналізом потреб людини. Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації працівників.

Теоретичний аналіз понять «мотив», «стимул», «інтерес», «мотивація», «мотивація вчителів до професійної діяльності», довів їх схожість та тісний взаємозв'язок. Важливим моментом є те, що на мотиви можуть перетворюватися лише позитивні стимули за умови, що вони сприймаються і усвідомлюються педагогічним працівником як досяжні та справедливі.

Мотивація нами трактовано як діяльність, що забезпечує процес мотивації себе та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення цілей організації або власних цілей, а мотивація вчителів до професійної діяльності – це система впорядкованих дій, що спонукають і спрямовують діяльність педагога, орієнтовану на досягнення мети, як процес, який спрямовує поведінку працівника в конкретне русло і спонукає поводитися в конкретній ситуації певним чином.

Сьогодні потребує саме такої системи мотивації, яка є сполучною

ланкою в переплетенні тих зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на утворення масштабного діапазону мотивів педагогічних працівників – повноцінного інтелектуального фону суспільства. Сучасна система мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління закладом освіти, з огляду на потреби вчителів, не може втримуватися в стандартних рамках матеріальної та нематеріальної мотивації, вона є набагато ширшою та складнішою. Ефективне впровадження і контроль такої системи можливі за умови створення мотивувальних норм.

Керівнику закладу загальної середньої освіти слід шукати нові можливості для активізації роботи педагогічного колективу, насамперед за допомогою внутрішніх ресурсів свого закладу освіти, оскільки присутня певна обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів й недостатнє фінансування захищених статей витрат. На основі специфічних особливостей мотиваційної сфери вчителів побудувати динамічну та гнучку систему мотивації вчителів в ЗЗСО. Помічено, що більшість педагогів працюють у закладах освіти для власної втіхи, для задоволення від спілкування з дітьми, для самореалізації. Від уміння мотивувати вчителів у процесі управління закладами освіти залежить успіх діяльності керівника. Умотивованих педагогів часто вирізняє бажання не тільки підвищити ефективність своєї педагогічної праці, а й бажання бути залученими до успіху закладу освіти, в цілому.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НУШ

2. 1. Особливості мотивації вчителів у процесі управління НУШ

На сучасному етапі розвитку українське суспільство переживає потужні глобалізаційні процеси, стрімко змінюються умови життя, переосмислення цінностей та стратегій існування. Нова українська школа потребує нового вчителя, який зможе стати агентом змін та зможе керувати власною професійною діяльністю та навчальним процесом загалом. Особливістю Нової української школи є те, що цей процес відбувається на тлі значної динаміки змін у суспільстві, неоднорідності та обмеженості ресурсів навчальних закладів. У умовах кількості проблем, як наслідок створених ними нових завдань, з яких доводиться працювати керівникам навчальних закладів, неухильно зростає.

Реформою НУШ передбачено низку стимулів для особистого і професійного зростання працівників. Однак, дана проблема так і залишається нерозв'язаною, якщо не надавати уваги мотиваційному аспекту цього процесу. Останнім часом, виникає необхідність по-новому розглянути специфіку мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ. Зазначені зміни обумовлюють певні суперечності, які в свою чергу стають рушійними силами у стимулюванні вчителів. Це зумовлено загальною особливістю думок і почуттів, специфічних зацікавлень і бажань, цілей та планів, які перетинаються з позитивним емоційним настроєм педагогічних працівників [19, с.20].

Все це потребує чіткої системи виміру та оцінки, що буде використовуватись при мотивуванні педагогів у процесі управління НУШ [19, с. 54]. Керівник, у своєму закладі освіти, має враховувати всі складові та планувати заходи щодо покращення тих елементів, які можна змінити на рівні закладу. Важливою складовою, необхідною для реалізації Концепції

Нової української школи, є формування професійної свідомості вчителя, що неможливе без врахування людського фактору (емоційної мотивації, виховання, передачі досвіду тощо). Цілеспрямована особистість педагога завжди знайде своє місце у діяльності, що подобається, пізнає себе у результатах своєї праці, тому що її прагнення у цьому питанні безперечно і визнається всіма.

Аналіз теорії та практики управління закладами освіти (С. Вершловский, С. Гвірц, П. Гемвелл, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, К. Робінсон, Т. Махиня, В. Мельник, В. Олійник, В. Пекельна, М. Поташник, П. Саух, Т. Сорочан, П. Третьяков, О. Удод, К. Ушаков, Т. Шамова та ін.) показує, що в сучасних умовах керівники з-поміж усіх типів організаційних ресурсів насамперед роблять ставку на людські ресурси. У зв'язку з цим для керівників закладів освіти особливо значимим є вміння переосмислити свій управлінський досвід, подолати власні стереотипні уявлення про мотивацію вчителів до професійної діяльності у процесі управління, і, як результат, сформувати в колективі управлінські взаємовідносини, застосовуючи мотиваційний менеджмент.

Ефективне управління людьми в будь-якому закладі освіти неможливе без створення мотиваційного клімату, що підвищує прихильність працівників до цього закладу, а також їхню готовність напружено працювати на його користь. Висока мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління – найважливіша умова успіху будь-якого закладу освіти. Жодний заклад не зможе досягти успіху без налаштування працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості всього колективу в кінцевому результаті, а також без їхнього прагнення зробити свій внесок у досягнення поставлених цілей. У цьому і криється основний інтерес керівників – шукати причини, що змушують людей ефективно працювати.

У ході дослідження, на основі опрацьованих літературних джерел [10, с.704], нами визначено особливості мотивації вчителів до професійної

діяльності у процесі управління НУШ: правильний підхід до мотивації педагогів (значущість для керівника реалізації функції управління мотивацією); доцільність управління мотивацією професійної діяльності самого педагога (усвідомленість, розуміння власної мотивації професійної діяльності); організація відповідних умов щодо задоволення основних потреб педагогів у процесі професійної діяльності; співпраця керівника з колективом побудована на засадах партнерства; ефективна організація процесу мотивації до професійної діяльності вчителів Нової української школи; впровадження методів впливу на працівників; створення сприятливих умов у закладі освіти для професійного розвитку та вдосконалення професійної діяльності; гармонійність (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності); вираженість (розвиненість внутрішніх та зовнішніх мотивів професійної діяльності); задоволеність педагогів своєю професією і роботою; орієнтація педагога на саморозвиток професійної діяльності [17, с. 224].

Враховано, що мотивація педагогів до професійної діяльності в процесі управління НУШ має бути спрямована на формування цілей працівників на основі мотивів їх діяльності, що впливають із потреб цього виду діяльності. Це початкова основа для діагностики, моніторингу та оцінки та дозволяє регулювати та коригувати педагогічні процеси, поведінку та діяльність усіх учасників.

Виходячи з положень концепції П. Третякова, вихідною основою мотивації педагогічного працівника є його самосвідомість [24, с. 176]. У результаті самосвідомості починають розвиватися процеси самовизначення, самовираження, самоствердження, самореалізації, саморегуляції, які є основою саморозвитку особистості вчителя. На нашу думку, сутність мотивації в процесі управління НУШ полягає в забезпеченні побудови такої системи дій, яка підтримує вчителя в активному стані та сприятиме реалізації мотивації в управлінському процесі.

Мотиви і цілі є безпосередньо пов'язаними явищами. Необхідність породжує стан потреби. Усвідомлення потреби є актом формування мотиву, наповненням мотиву певним змістом. Ототожнення мотиву з предметами і явищами зумовлює прийняття конкретної мети, тобто визначення напрямку, в якому слід діяти, щоб задовольнити потребу. При цьому поведінка і діяльність людини зазвичай визначаються певними актуальними мотивами.

У рамках нашого дослідження звернемо увагу на роботу В. Семіченка щодо реалізації мотивації вчителя до професійної діяльності відповідно до певних рівнів цілепокладання в педагогічній діяльності [33, с. 332]. На першому рівні мотиваційна сфера вчителя охоплює коло фундаментальних для нього потреб, задоволення яких визначає характер його діяльності. Цей рівень пов'язаний із розумінням вчителем важливості збереження здоров'я, працездатності, якості та ефективності професійної діяльності. Актуальним для вчителя є реалізація низки потреб, що передбачає необхідність врахування таких аспектів: сприяти задоволенню значних органічних потреб педагога; уникати ситуацій, надмірних труднощів, у яких учитель не вміє поводитися, губиться, визначати важливість вчителя, виявляти докази позитивного ставлення, поваги та прихильності до нього, взаємодіяти з учителем на визначеній ним відстані; виявляти увагу, визнавати компетентність, демонструвати докази успіху, його визнання; підтримувати вчителя у пошуку нового, професійному розвитку, розвитку пізнавальних інтересів; підтримувати визначені вчителем естетичні смаки, гармонійність його очікувань і вимог до учнів, взаємин з оточуючими; сприяти реалізації життєвих перспектив, подальшому розвитку, пошуку себе у світі [33, с. 332].

Другий рівень — формально-рольова відповідність — обмежує сферу реалізації потреб, локалізує її у сфері внутрішньошкільних функціональних відносин. При цьому поведінка вчителя залежить від того, які потреби він визнає прийнятними для своєї професійної діяльності. Індивідуальні потреби можуть набувати специфічних форм задоволення (наприклад, потреба може реалізуватися на основі відмови визнати власні помилки).

Третій рівень – рівень креативності, довготривалого розвитку – характеризується зміщенням уваги до потреб учнів. У процесі взаємодії з учителем учні очікують задоволення своїх основних потреб, а саме: визнання важливості своїх органічних потреб; надання можливості їх задовольнити; забезпечення відчуття безпеки, захищеності, підтримки; сприйняття кожного учня на особистісному рівні, виявлення позитивного ставлення до нього; повага до думки учня, визнання кола явищ, у яких учень відчувається компетентним, сприяння вдосконаленню компетентності у навчанні та житті; підтримання інтересів учня до інших вчителів або галузей знань, у яких він має результати, задоволення пізнавальних інтересів, що виходять за межі шкільного життя, підтримка у пошуку відповідей на глобальні проблеми, актуальні для молоді; повага до естетичних смаків вихованця; допомога учневі побачити життєву перспективу, зміцнення впевненості у власних можливостях, настрою на ентузіазм, позитивне ставлення до життя [3, с. 148]. Слід зазначити, що результатом є забезпечення оптимального балансу мотивації на всіх трьох рівнях цілепокладання в педагогічній діяльності.

У ході теоретичного дослідження проблеми мотивації вчителів до професійної діяльності в процесі управління Новою українською школою зазначимо, що деякі вчителі свідомо йшли на обмеження власної позиції, віддавали перевагу життєвим потребам.

З цією метою Ю. Орлов досліджує особливості мотивації та мотивація досягнень на ефективність діяльності [25, с. 87-93] (див. додаток А). У запропонованій науковцем методиці міститься 22 твердження, які дозволяють уточнити думки педагогічних працівників щодо власних потреб, інтересів тощо. Варто зазначити, що Ю. Орлов розглядав потребу в досягненні як основу мотиву досягнення та характеризував її через призму постійного суперництва людини з власним «Я» у намаганні перевершити раніше досягнутий рівень, виконати щось краще, ніж раніше тощо.

Мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління в закладі освіти В. Розановою [32, с. 352] схарактеризовано як комплекс знань

суттєвих потреб працівників, врахування їхніх індивідуальних особливостей, розуміння цілей, бажань і прагнень; реалізація індивідуального підходу, врахування міжособистісних стосунків в колективі, вміння заохочувати; знання про ставлення працівників до роботи, доброзичливість у спілкуванні зі співробітниками, толерантність і етичність; повага до співробітників, знання себе та особливостей своєї поведінки. Як зазначають В. Брич та М. Корман [4, с. 384], для успішної мотивації вчителів керівництву закладу необхідно:

- правильно продумати хід основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;
- знати фактори, що впливають на цей процес;
- визначити сукупність потреб, що ініціюють рух до реалізації мети, та умови, за яких ці потреби можуть бути задоволені;
- усвідомити, що мотивація не є самоціллю, а способом задоволення, високий рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

За допомогою мотивації педагогічного колективу керівник навчального закладу досягає мети діяльності навчального закладу, підвищує результативність роботи кожного педагогічного колективу зокрема та педагогічного колективу в цілому; формує імідж закладу загальної середньої освіти; створює сприятливе середовище в колективі; розробляє ефективну систему стимулювання діяльності педагогічних працівників; забезпечує успіх у діяльності кожного педагогічного колективу та педагогічного колективу в цілому. Адже праця кожної людини – це низка дрібних досягнень, які поступово додаються до великих успіхів. Успіх навчального закладу залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки роботі відповідальних, ініціативних працівників. Бажання працювати ефективно та продуктивно є одним із головних чинників досягнення успіху будь-якого навчального закладу.

Директор може побудувати складну та грамотну систему нематеріального стимулювання персоналу (конкурси педагогічної

майстерності, рейтинги, участь в управлінні закладом тощо), але якщо педагогічний колектив його закладу мотивований насамперед матеріальним заохоченням, то вся ця система буде неефективною. Тому перед керівником мотивації педагогів до професійної діяльності у своєму закладі стоїть завдання визначити ключові фактори, що впливають на зміну якості та ефективності навчальної діяльності спеціалістів. Іншими словами, керівник повинен отримати мотиваційний портрет свого педагогічного колективу, в цілому, і своїх співробітників, в т.ч.

2. 2. Стан мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою

Мета – дослідження стану мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою. Для реалізації сформульованої мети було використано наступні методики: опитувальник мотиваційних впливів на вибір професії (розроблено Д. Барбуто та Р. Сколком, переклад О. Сидоренко), методика оцінювання рівня задоволеності педагогічною професією (за методикою Н. Журіна та А. Ільїна) та методика діагностики «мотивація успіху і боязнь невдачі» (розробник А. Реан).

Вивчення стану мотивації вчителів до професійної діяльності проходило на базі Долинського та Михайлівського закладів загальної середньої освіти I-III ступенів Саратської ОТГ Білгород-Дністровського району Одеської області. У дослідженні брало участь 47 (17, 30) педагогів.

Для дослідження джерел мотивації працівників Долинського та Михайлівського закладів загальної середньої освіти I-III ступенів Саратської ОТГ Білгород-Дністровського району Одеської області було використано «Опитувальник мотиваційних впливів на вибір професії (розроблено Д. Барбуто та Р. Сколком, переклад О. Сидоренко) (див. додаток Б). Відповідно до методики автори виділяють внутрішню мотивацію

(спрямованість на процес); зовнішню мотивацію (матеріальна винагорода); зовнішню мотивацію (схвалення інших); внутрішню мотивацію (самовдосконалення, самореалізація); інтегративну мотивацію (погодженість цілей працівника із цілями колективу) [26, с. 335].

Характеристика джерел мотивації педагогічних працівників Долинського та Михайлівського закладів освіти свідчить, що найвагомніше місце належить внутрішній мотивації (самовдосконаленню та самореалізації) (82,5%). Це свідчить, що робота для вчителів як першого так і другого закладів освіти є фундаментом особистісного розвитку й професійного зростання. Цим педагогам цікаве все нове й незвичайне; вони з задоволенням виконують свою справу, що дозволяє розкрити нові сторони їхньої особистості, набути нових професійних навичок і вмінь.

Найменш важливою для педагогів Долинського ЗЗСО (51%) виявилась зовнішня мотивація – матеріальна винагорода. Це підтверджує, що для вчителів цієї групи винагорода за працю не є головним критерієм. Цей показник вважається абсолютно виправданим, тому що вчителі ставлять перед собою за мету розвиток, навчання та виховання підростаючого покоління. У вчителів Михайлівського ЗЗСО цей показник дещо вищий (64%). Для цієї групи вчителів найнижчим показником став показник зовнішньої мотивації – схвалення інших. Цей показник є дещо несподіваним, оскільки виявилось, що неважливими є добрі слова та визнання їхньої праці. Це означає, що низька зовнішня мотивація пов'язана з потребою самозахисту та характеризується прагненням уникнути осуду з боку колег, керівництва закладу тощо.

Майже однаковим для обох груп (80%) є внутрішня мотивація – спрямованості на процес. Цей вид мотивації вважається найбажанішим для педагогічних працівників, які почуваються частиною організації. Показники за згаданою шкалою свідчать про те, що педагогічні працівники знайшли своє комфортне місце роботи, для них важливо бути частиною команди однодумців. Вони мають відчуття важливості й значимості результату

спільної праці, несуть відповідальність перед колегами, а керівники даних закладів загальної середньої освіти ефективно вибудовують управлінську взаємодію із своїми педагогічними колективами.

Висновимо, вивчення джерел мотивації вчителів до професійної діяльності показало, що визначальною є саме 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.

Переважає більшість учителів НУШ (80%) погоджує особисті цілі з корпоративною політикою, таким чином існує відчуття причетності до освітньої організації. Результатів інтегрованої мотивації – погодженості цілей вчителів із цілями колективу свідчить, що ця мотивація не є домінуючою у закладах освіти. Можна допустити, що вчителі не вважають себе частиною команди, не до кінця приймають і розуміють цілі колективу та головні завдання ЗЗСО. Тому керівнику цього закладу необхідно докласти зусиль для удосконалення системи мотивації вчителів до професійної діяльності, вибудувати ефективну систему управлінської взаємодії, організувати належні умови, де педагоги відчули б себе однією командою, а кожен став її частиною. Однак, інколи управлінська команда на чолі із керівником прагне створити ефективну систему мотивації вчителів до професійної діяльності, вирішальну роль у якій зіграє погодження цілей педагогічних працівників з цілями колективу. Реалізація такого підходу у повній мірі забезпечує успіх діяльності та ефективну управлінську взаємодію.

Отже, проведене дослідження свідчить, що педагогічні працівники як Долинського так і Михайлівського закладів загальної середньої освіти мають свій індивідуальний набір актуальних потреб та відповідних мотивів, які стимулюють їх до професійної діяльності. Ці потреби та мотиви носять динамічний характер, змінюються або зникають з часом.

З метою дослідження стану мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ було проведено діагностику рівня задоволеності педагогічною професією (за методикою Н. Журіна та А. Ільїна). Наголосимо, у працях зарубіжних і вітчизняних учених (І.Зязюн, В. Краєвський, Н. Кузьміна, Л. Мільто, Л. Мітіна, Т. Полякова, О. Савченко та ін.) щодо діяльності вчителя часто домінує поняття «задоволеність професією». Йдеться про емоційне ставлення вчителя до педагогічної діяльності. Вважається: чим більше переваг вбачає він у своїй роботі та чим успішніше вирішує педагогічні завдання. І, навпаки, чим більше аспектів у діяльності не подобається педагогу, тим частіше спостерігається його негативне ставлення до свого ремесла [13, с. 306]. Отже, задоволеність працею педагогічних працівників, її забезпечення, оцінювання та підвищення є важливими питаннями для керівників закладу освіти у тому значенні, що задоволений персонал – це запорука успіху всього закладу.

Дослідження рівня задоволеності працею дозволяє виявити рівень мотивації співробітників у процесі управління та фактори, що викликають демотивацію кадрів.

Існують різні підходи до визначення задоволеності працею. Зіставлення підходів різних авторів дозволяє виділити наступні ключові моменти в розумінні сутності задоволеності працею: задоволеність працею являє собою емоційну реакцію працівника на сформовану на роботі ситуацію; задоволеність працею визначається тим, наскільки матеріальні, соціальні, духовно-моральні результати праці відповідають очікуванням людини [29, с. 43].

Використано методику оцінки рівня задоволеності педагогічною професією (автори Н. Журіна та А. Ільїна) (див. додаток С). Метою було визначити ступінь задоволеності вчителів Нової української школи власною професією та різноманітністю сторін професійної діяльності. Ми віримо, що кожен учитель зможе реально оцінити рівень власного задоволення від педагогічної професії, роботи в навчальному закладі, від спілкування з

колегами, учнями, їхніми батьками, членами адміністрації, а також визначити подальші шляхи педагогічної діяльності. вдосконалення та самореалізації.

Викладачам було запропоновано відповісти на запитання про свою професійну діяльність, вибравши один із доступних варіантів відповіді, який точно відповідає їхній думці, і вказати «так», «ні» або «не знаю/важко сказати». Технологія оцінювання була такою: відповідь «так» становила +1 бал, за відповідь «не знаю/важко сказати» - 0 балів, за відповідь «ні» знімається 1 бал. Усі бали підсумовувалися і ступінь задоволеності (за всіма 54 запитаннями) оцінювався як: високий, якщо респондент набрав +21 бал і більше; середній, якщо набрано від +9 до +20 балів; низька, якщо оцінка від +1 до +9 балів. Узагальнення результатів задоволеності вчителів своєю професією наведено на рис. 2.1.

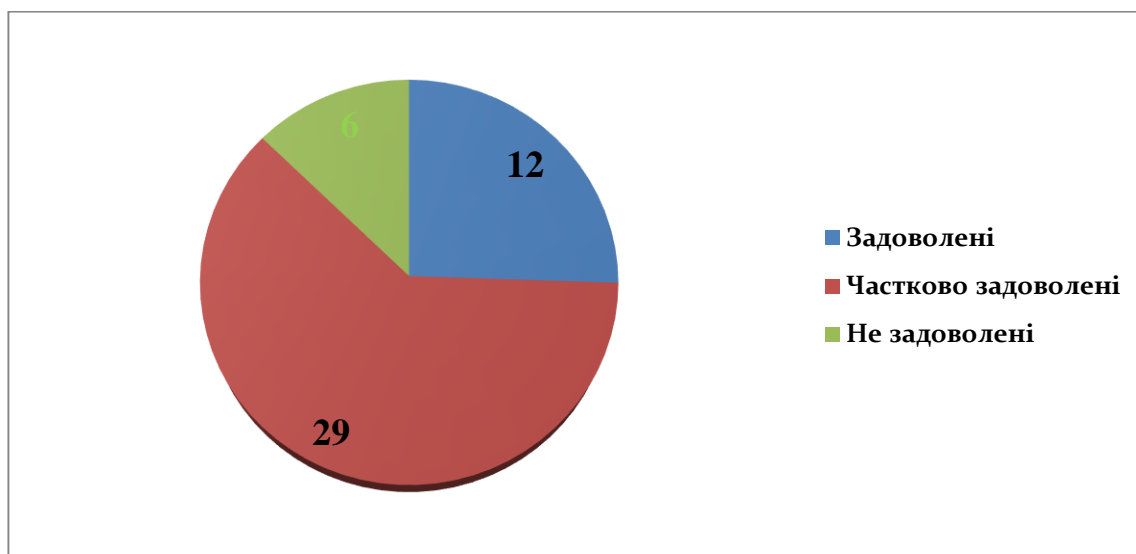


Рис. 2.1. Рівень задоволеності педагогічною професією вчителів Долинського та Михайлівського ЗЗСО

Згідно з цим дослідженням, можна виділити наступні аспекти задоволеністю педагогічною професією: успіхи і досягнення особистості або групи в праці, перспективи кваліфікаційно-професійного, у тому числі і кар'єрного зростання, визнання з боку соціального оточення, показники

престижного та іміджевого характеру, а також відповідальність. Тим, чи іншим чином на задоволеність педагогічною професією впливає матеріальна винагорода, стиль керівництва, характер міжособистісних відносин у трудовому колективі і політика організації. Таким чином, задоволеність працею, як правило, підвищується при оптимізації мотиваційних чинників.

Проведення оцінювання задоволеності працею педагогічних працівників Нової української школи постало основою прийняття управлінських рішень керівників та пошуку шляхів мінімізації негативного впливу тих чи інших факторів на процес мотивації вчителів до професійної діяльності. Оскільки підвищення рівня задоволеності працею покликане змінити саме ставлення до праці в напрямі сприйняття її як важливої цінності людського життя.

Для визначення домінування мотиву успіху чи боязні невдач було застосовано методику діагностики «мотивація успіху і боязнь невдачі» (розробник А. Реан) (див. додаток Г). Дана методика дозволяє оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку особистості: бажання досягти успіху або уникнути невдачі. Перевагою одного з двох варіантів і визначає рівень домагань – чи готовий педагог ставити перед собою важкі завдання та складні цілі, щоб пережити значний успіх, або ж вибирає скромніші цілі, аби не відчувати розчарування. Під час опрацювання результатів можна побачити кількісний розподіл даних на рис. 2.2.

Для мотивації на успіх характерна залежність від самопізнання, самоконтролю й самовдосконалення. Тут яскраво виявлені потреби, пов'язані з особистісним зростанням: підвищення рівня майстерності й компетентності, забезпечення матеріального комфорту, розвиток власних сили й здібності, наявність сили волі, самовладання, самоконтролю й відповідальності за свої дії, що неодмінно підвищує успішність під час вирішення пізнавальних і професійних завдань. Працівники цього типу зазвичай активні, ініціативні. Вони свідомо прагнуть опанувати знання й навички, уміють працювати організовано й докладають зусиль для досягнення

бажаного результату. Мотивація досягнення успіху має позитивний характер. Під час такої мотивації діяльність педагогів НУШ спрямовані на те, щоб досягти конструктивних, позитивних результатів. Учителі, мотивовані на успіх, ставлять перед собою позитивну мету, досягнення якої розглядатиметься як успіх. Для них властиве очікування успіху, вони впевнені в ньому, відтак, і робота викликає у них позитивні емоції.

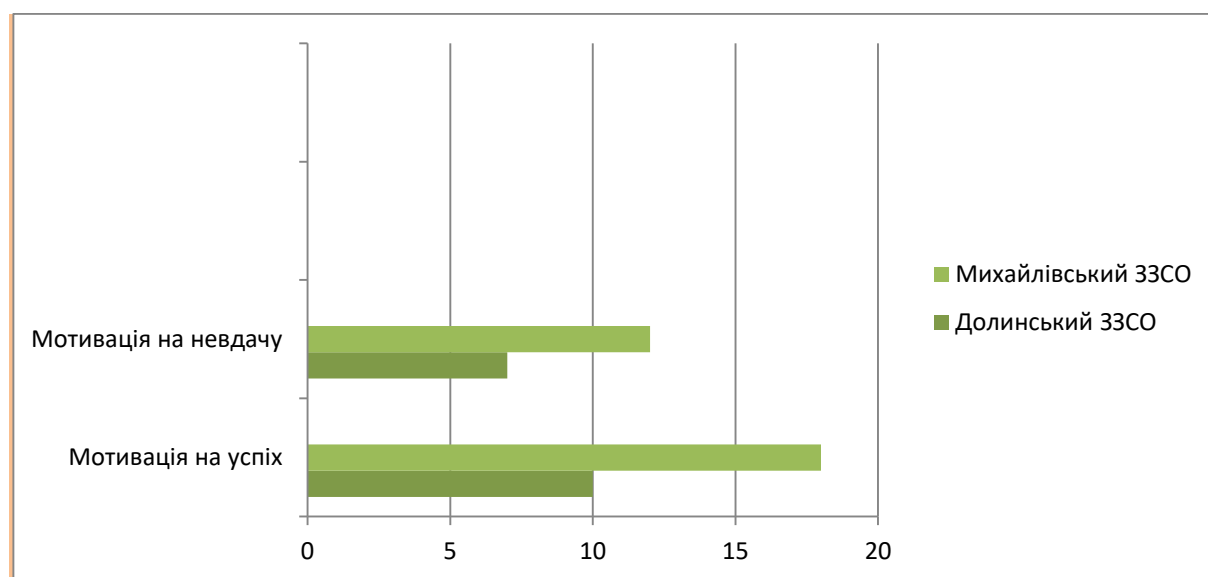


Рис. 2.2. Рівень мотивації на успіх та невдачу (боязнь невдачі) у педагогів Михайлівського та Долинського ЗЗСО I-III ступенів

Мотивація на невдачу (боязнь невдачі) характеризується тим, що особистісні та професійно значущі якості вчителів виявляються слабо й не завжди їх можна виявити, найімовірніше, мотив характеризується через усвідомлення «потрібно». Він, як правило, пов'язаний із зовнішньою стороною процесу, орієнтований на формальний успіх, досягнення оцінного результату.

На рисунку 2.2. помітно, що у досліджуваних домінує мотивація на досягнення успіху, що свідчить про продуктивність та ефективність цих педагогічних працівників у професійному середовищі. Необхідно зауважити, що перед особами, які мотивовані на досягнення успіху чи уникнення невдач,

постає проблема адаптації до нових, змінених умов. У цьому випадку порушуються процеси планування, прийняття рішень, самоконтролю, тобто процеси саморегуляції та самоуправління, який передбачає пошук нових рішень і засобів досягнення мети. До факторів, що впливають на мотивацію досягнень, належать статус, прагнення до досконалості, заохочення, правильно поставлені цілі, установка на досягнення, честолюбство в його позитивному значенні, сприятливий соціально-психологічний клімат, усвідомлення своєї корисності, спільне прийняття рішень.

Отже, що мотивація вчителів – це направлення, скерування на досягнення успіху у визначеному виді діяльності, проте вона є не тільки мотивом досягнення, але і ситуативним фактором. Мотивація вчителів до професійної діяльності дає змогу ефективно самореалізовуватися через оптимальні стратегії поведінки, розвиваючи аспекти власної особистості, в цілому, та як професіонала Нової української школи, зокрема.

Висновки до розділу 2

Мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою прямо пов'язано із прагненням особистості до досягнень і визнання в суспільстві, загальною саморегуляцією власної поведінки і плануванням життєдіяльності. Мотивація стимулює працівників, їхню суспільно значущу поведінку та активізує професійну активність.

Керівництву закладів загальної середньої освіти доводиться розв'язувати складні завдання з мотивацією вчителів до професійної діяльності у процесі управління вже починаючи з моменту добору персоналу: обирати фахівців, які б дійсно хотіли (т. б. мали б внутрішній мотив) працювати в НУШ; підтримувати та розвивати бажання за допомогою системи мотивації; уникати «випадкових людей», адже навіть єдина така помилка може зашкодити всьому колективу і коштувати авторитету закладу; залучати молодих педагогів, створюючи у колективі атмосферу підтримки та

доброзичливості; допомагати молодим педагогам; надавати всебічну підтримку та наставництво шляхом залучення досвідчених працівників тощо.

Для вивчення стану мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою було використано опитувальник мотиваційних впливів на вибір професії (розроблено Д. Барбуто та Р. Сколком, переклад О. Сидоренко), методика оцінювання рівня задоволеності педагогічною професією (за методикою Н. Журіна та А. Ільїна) та методика діагностики «мотивація успіху і боязнь невдачі» (розробник А. Реан).

Провідними мотивами вибору педагогічними працівниками своєї професії стали внутрішні чинники. Внутрішні «мотиватори» (особистий успіх, цікава робота, відповідальність) та зовнішні (достойна зарплата та хороші умови праці) можуть викликати задоволеність професійною діяльністю як процесом і результатом власної активності. Педагогічним працівникам притаманні різні ступені самоактуалізації. Із самоактуалізованістю особистості та її духовними цінностями прямо пов'язана внутрішня мотивація особистості.

Зовнішні цінності (матеріальні, визнання досягнень) і внутрішні цінності (духовні) утворюють основу мотиваційно-ціннісної структури особистості та реалізуються ними у професійній сфері, сферах сім'ї та освіти. Особистісна мотиваційна спрямованість вчителів виражена більше, ніж ділова, проте вона мало проявляється у реалізації власних творчих здібностей, саморозвитку, зайняттях улюбленою справою, фізичній і громадській активності.

Щодо сформованості особистісної системи самовдосконалення у педагогічних працівників, вона відрізняється за ознаками «програмування» і «гнучкості», що полягають у індивідуальних особливостях цілепокладання і здатності перебудовувати систему відповідно до умов життєдіяльності, а також потребують самовладання та самоконтролю зі сторони особистості.

Таким чином, проведення дослідження дозволяє виявити проблемні зони і визначити способи побудови найбільш комфортної системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НУШ

3.1. Хід та результати дослідження

У попередніх параграфах, на основі аналізу теоретико-методологічної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів, розглянуто та розкрито сутність основних підходів мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою. Здійснений аналіз наукових джерел допоміг визначити основні підходи до дослідження процесу мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління: «авторитарний підхід», що характеризується тиском на підлеглих та тотальним контролем їхньої діяльності; «прагматичний підхід», який передбачає керування працівниками за рахунок зовнішньої мотивації, зосередженість на результатах діяльності без урахування особливостей їхніх досягнень; «розвивальний підхід», має на меті постійний розвиток та саморозвиток професійної діяльності педагогічного працівника, зосередженість саме на людині як основному чиннику управління організацією та її розвитку; «ліберальний підхід», т. б. стихійне управління за невисокої активності як керівників, так і педагогічних працівників, діяльність яких направлена на уникнення невдач та неприємностей [29, с. 43].

Теоретичне дослідження обраної теми дав можливість звернутися до визначення й характеристики комплексного підходу до мотивації працівників освіти до професійної діяльності, що передбачає взаєузгодження особистих цілей вчителів та закладу освіти, забезпечення умов для самореалізації. Тому досить значущим є сутність процесу мотивації до професійної діяльності, оскільки це управлінська діяльність, яка забезпечує спонукання працівника закладу освіти до дії та направляє на здобуття особистих та колективних цілей. Безсумнівною є необхідність мотивації працівника закладу освіти, коли керівник направляє особисту діяльність на визначення потреб

працівника закладу освіти, мотивів, мотиваційного потенціалу, інтересів, ціннісних позицій тощо.

Опираючися на наукові дослідження [4, с. 384; 23, с. 180; 24, с. 176; 29, с. 43] виокремимо притаманний Новій українській школі демократичний стиль керівництва. У Новій українській школі керівник приділяє вагомому значення таким позиціям: спільна діяльність працівників, стимулювання діяльності працівників, налагодження колективної роботи шляхом прийняття міжособистісних стосунків, соціальна адаптація, оптимальний соціально-психологічний клімат, комунікація колективу тощо, партнерська комунікація, самоствердження та самореалізація, методи впливу в основі яких лежить особистісний приклад, прохання, пояснення, порада, прохання, прийняття власних помилок, адекватне сприйняття критики, сучасні інноваційні методи керівництва тощо [24, с. 176].

Досліджено стан мотивації вчителів до професійної діяльності Долинського та Михайлівського закладів загальної середньої освіти I-III ступенів Саратської ОТГ Білгород-Дністровського району Одеської області. У дослідженні брало участь 47 (17, 30) педагогів (див. параграф 2.2.). Встановлено відповідність мотивації домінантним потребам і мотивам педагогічних працівників закладів освіти у процесі управління. Помічено, що серед багатьох чинників, що визначають ефективність управління закладом освіти, на одному з перших місць знаходиться мотивація вчителів до професійної діяльності закладів загальної середньої освіти.

Для покращення мотивації вчителів до професійної діяльності, збільшення рівня задоволеності власною педагогічною професією, спрогнозованістю вчителів на ситуації успіху нами, в управлінському аспекті, було сплановано, організовано та проведено відповідну роботу.

Насамперед розробили тренінг «Мотивація як запорука успіху» (див. додаток Д). Мета тренінгу: формувати у працівника закладу освіти впевненість щодо правильного вибору професії, вчити спілкуватися та діяти з колегами в колективі, стимулювання бажання до підвищення професійної

діяльності, активізація творчого потенціалу працівника; розвиток професійних компетентностей працівника для забезпечення постійного професійного розвитку, саморозвитку; сприяння формуванню комунікативних умінь та навичок у професійній діяльності.

Завдання: допомога працівнику закладу освіти знайти вихід із ситуацій, що можуть виникнути, сформуванню та посиленню авторитету успішного професіонала; розвиток умінь сомопрезентації; сприяння формуванню позитивного іміджу, високої самооцінки й посилення впевненості у своїй унікальності своєї особистості; посилення задоволеності від професії; допомога в організації професійного самовдосконалення та самоосвіти; формування вміння командної взаємодії.

Тренінг складається з теоретичного та практичного блоків. Упродовж 1,5 годинного тренінгу, виступаючи у різних ролях, отримуючи знання, поради та рекомендації, педагогічний колектив повинен напружено працювати. У той же час поступово вчителі мають переосмислити відношення до своєї праці, змотивуватися на успіх, підвищити внутрішню мотивацію до професійної діяльності.

Обмінюючись враженнями від тренінгу та отримавши позитивні емоції, педагоги Михайлівського ЗЗСО I-III ступенів по-новому стали дивитись на проблеми вчительського сьогодення, дійшли до висновку, що педагогічна праця – це все ж таки їхнє життєве призначення. Помічено підвищення рівня задоволеності професією.

Висновимо, що даний тренінг як форма роботи з педагогами продемонструвала підвищення рівня задоволеності власною професією (за усними відповідями педагогів наприкінці тренінгу).

На методичних об'єднаннях проведено різні вправи та ігри для підвищення мотивації вчителів до власної діяльності, як от «Аналіз експерименту», «Стрибок», «Дотягнися до зірок», «Особистий герб», «Мое майбутнє», «Зміни – це ...», «машина с характером», «Дюжина», «Чарівні дзеркала», «Робота над помилками», «Самомотивація», «Почати діяти» тощо.

Серед учителів 1-5 класів ЗЗСО організовано дискусійний клуб, члени якого вивчали, висловлювали власну думку та обговорювали такі питання «Яким/якою я маю бути, щоб отримати бажане?», «Чи потрібні зміни у моєму житті/власній професії?», «Внутрішній опір, як його перемогти», «Чи зможу я управляти власною мотивацією?», «Які вони, перспективи кар'єрного зростання?» тощо.

Працювали над висловлюваннями відомих людей, психологів, педагогів щодо мотивації та мотивування: «Я не борюся з проблемою. Я змінюю свої думки. А потім проблема вирішує сама себе» (Л. Хей); «Є два важелі, якими можна рухати людей, - страх і особистий інтерес» (Н. Бонапарт); «Прагніть бути не просто успішною людиною, а цінним» (А. Ейнштейн); «Повірте, що зможете, і пів шляху вже пройдено» (Т. Рузвельт); «Єдиний спосіб зробити видатну роботу – щиро любити те, що робиш» (С. Джобс) тощо.

Проведено цикл вебінарів для вчителів: тема 1 «Мотивуй правильно! Мотивація у сучасних умовах», тема 2 «Як скласти кар'єрний план», тема 3 «Мотивація від А до Я» тощо.

Практикувалося написання есе з наступним читання, обговоренням та обґрунтуванням власних думок на такі теми «Роль керівника у мотивації працівників», «Матеріальна та нематеріальна мотивація», «Я працюю за винагороду?», «Що означає бути собою задоволеним?» тощо.

Результати дослідження мотивації вчителів до професійної діяльності у Долинському та Михайлівському ЗЗСО, отриманих під час тренінгу свідчать, що вчителям кожного закладу притаманні різні погляди на результати своєї діяльності: 46% повністю або в більшій мірі задоволені власною професією; 4% вчителів взагалі незадоволені; для 14% педагогів важливим є визнання результатів роботи; для 16% – можливість подальшого зростання і навчання, для 20% – відзначення (святкування) успішного завершення завдання. Таким чином, в обох досліджуваних закладах педагогічні колективи об'єдналися у

дві групи: вмотивованих учителів та тих, хто визначилися як стимульовані третіми особами (табл.3.1.)

До послуг керівництва закладу освіти чималий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика мотивації вчителів до професійної діяльності в умовах реформування освіти має давню історію: дошка пошани, туристичні поїздки усім колективом, відомчі та державні нагороди, відзнаки, вшанування кращих працівників, присвоєння педагогічних звань, підвищення кваліфікаційних категорій тощо. Проблема полягає в одному: формалізм істотно знижує ефективність засобів морального стимулювання, зокрема йдеться про проведення деяких засобів задля «галочки».

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика поведінки вмотивованих працівників і працівників, яких стимулювали

Вмотивовані педагогічні працівники	Простимульовані педагогічні працівники
Проактивні, намагаються контролювати ситуацію	Реактивні, дозволяють іншим людям вирішувати за себе
Спрямовані на отримання високих результатів, вміють досягнути цілей	Намагаються зберегти «статус-кво», не зацікавлені досягти більше, ніж від них вимагають
Здатні працювати за будь-якого стилю управління, в різних умовах, завдяки чому досягають успіху на будь-якій посаді	Можуть досягти успіху, але не можуть бути успішними, якщо керівнику притаманний демократичний стиль управління
Успішно працюють у команді	Не можуть працювати в команді, адже повністю зосереджені на собі
Постійно розвиваються та самовдосконалюються	Не вдаються до цілеспрямованих дій щодо саморозвитку та

	самовдосконалення
Прагнуть підштовхнути до розвитку інших людей	Виконують дії, які вигідні лише для власної кар'єри

Стосовно досліджуваних закладів освіти слід зазначити, що керівництво Долинського закладу загальної середньої освіти в даному напрямку спрацьовує дуже добре: у закладі є сталі традиції колективного відпочинку, екскурсій у великі міста, дворазові щорічні поїздки у Карпати, літнього оздоровлення на Чорному узбережжі. Цікавим є відзначення професійного свята із обов'язковими фаховими конкурсами. Жоден учитель не залишається без уваги за результатами досягнень педагогічної діяльності та старанного відношення до своїх обов'язків. Серед працівників є свій фонд, який використовується саме на такі заходи, що дає можливість кожному педагогу почувати себе комфортно та впевнено у педагогічному колективі. Інакше йдуть справи у Михайлівському ЗЗСО I-III ступенів, де відчуваються байдужість і небажання до участі у заходах, спрямованих на згуртованість та єдність колективу, тому вислів «одна команда» для цього закладу недоречний. Керівництву Михайлівського ЗЗСО слід повернутися до забутих методів морального стимулювання, оскільки достатні фінансові можливості з метою підтримки високого рівня мотивації вчителів до професійної діяльності лише на основі грошових стимулів зазвичай у них відсутні.

Після запланованих, організованих та проведених заходів з педагогами та керівництвом, спрямованих на покращення процесу мотивації у закладах, результати (див. додаток Б) демонструють підвищення показників за всіма джерелами мотивації: з 82,5 % на 86,0% зростає внутрішня мотивація педагогічних працівників та їхня впевненість у необхідності особистісного розвитку й професійного самовдосконалення. Зменшився показник зовнішньої мотивації – матеріальна винагорода педагогів (з 51,1% до 47,2%). Це підтверджує, що більшість вчителів не розглядають винагороду за працю як головний критерій власної професійної діяльності. У вчителів підвищився

показник зовнішньої мотивації – схвалення інших. Педагоги не реагують на безпідставну критику та осуд своєї праці з боку колег та прислухаються до конструктивної критики з боку керівництва закладу. Збільшився (з 80% до 85%) показник внутрішньої мотивації – спрямованості на процес. Результати опитування доводять, що вчителям подобаються умови роботи, елементи творчої праці, визнання педагога як особистості, думка педагога є значимою для колективу.

Таким чином, аналіз джерел мотивації педагогічних працівників (після проведення відповідного дослідження) показав, що визначальною залишається саме внутрішня мотивація, яка направлена на реалізацію потенціалу особистості педагога, її самовдосконалення та самореалізацію, відтак, для більшості вчителів матеріальні стимули не є сильними мотиваторами.

Поповнилася категорія учителів (70,0% – 72,0%) особисті цілі яких співпадають з корпоративною політикою, що демонструє їхню причетність до діяльності закладу освіти. Це говорить про те, що педагоги переглянули своє відношення до роботи в колективі як у команді однодумців, прислуховуються до думки інших, починають проявляти ініціативу у спільних справах закладу, виконувати громадські доручення. Отже, показано суттєві зрушення з питань стимулювання своїх педагогічних кадрів та мотивація їх до професійної діяльності.

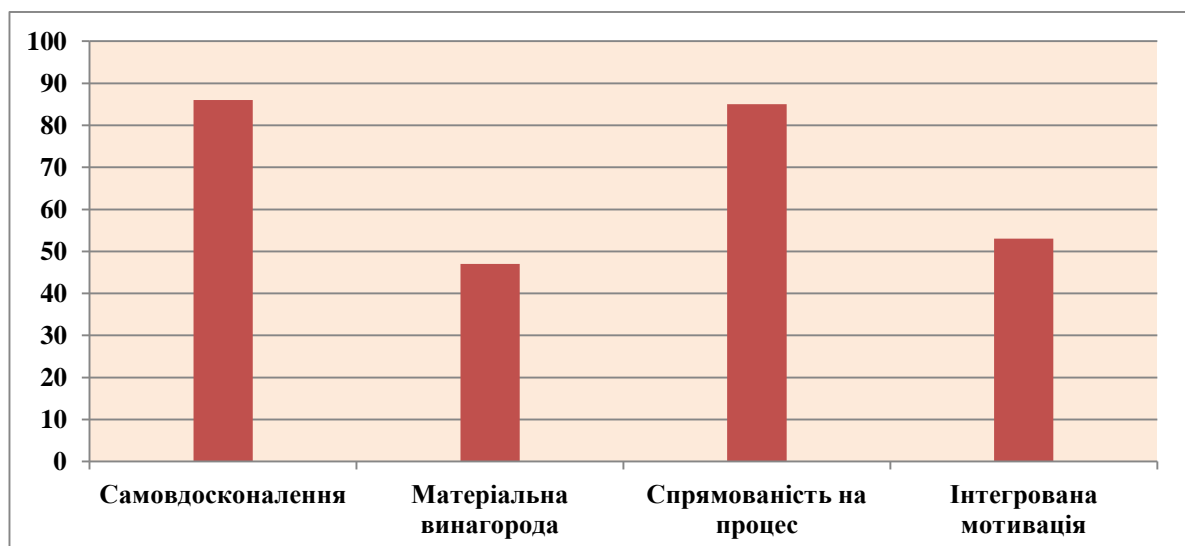


Рис. 3.1 Мотиваційні вплив на вибір професії педагогічних працівників

Для того, щоб з'ясувати рівень мотивації вчителів до професійної діяльності, нами виміряно рівень задоволеності педагогічною професією учителів досліджуваних закладів освіти (див. додаток В). Учителям запропоновані питання про власну діяльність, відповідь – однозначна «так» чи «ні». Після підбиття підсумків задоволеності вчителів власною професією виявлено, що кількість педагогів з високим та середнім рівнем задоволеності збільшилася, а низький рівень, навпаки зменшився.

Результати задоволеності вчителів власною професією показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Рівень задоволеності педагогічною професією вчителів

Результати виявлення домінуючого фактору (бажання досягти успіху чи навпаки уникнути невдачі) у професійній діяльності (див. додаток Г). продемонстрували, що мотивація педагогічних працівників на успіх збільшується у порівнянні з відсотком учителів, які уникають невдач. Ці результати ще раз доводять, що до факторів, які впливають на мотивацію досягнення успіху, належать статус, прагнення до досконалості, заохочення, правильно поставлені цілі, установка на досягнення, честолюбство в його позитивному значенні, сприятливий соціально-психологічний клімат,

усвідомлення своєї корисності, спільне прийняття рішень. Кількість учителів, умотивованих на успіх ми бачимо на рис. 3.3.

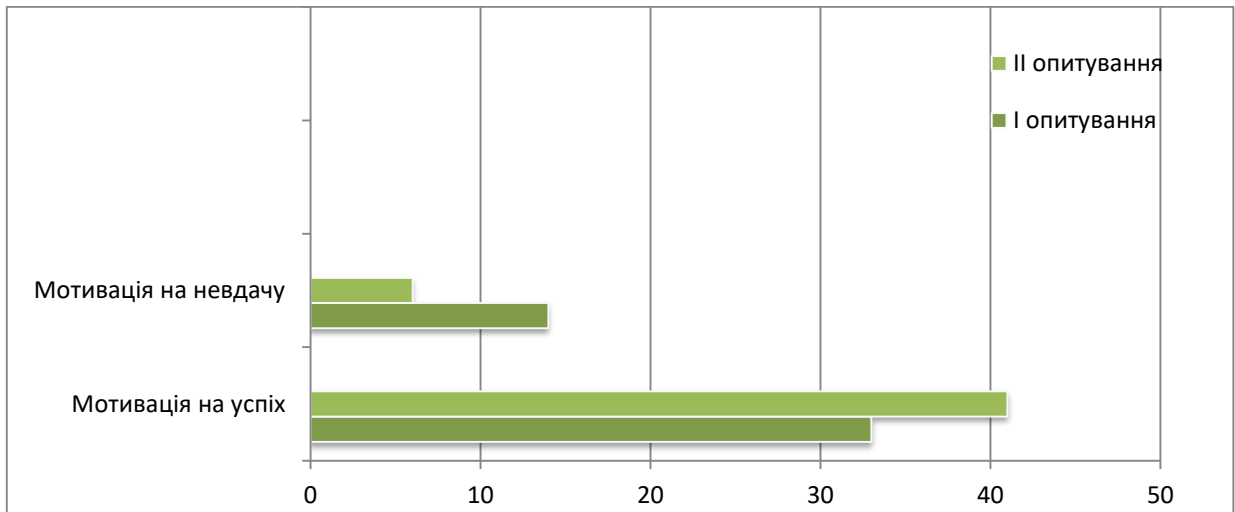


Рис. 3.3. Рівень мотивації на успіх та невдачу (боязнь невдачі) у педагогів Михайлівського та Долинського ЗЗСО I-III ступенів

Отож, результати проведеного дослідження свідчать, що у закладах освіти відбулися значні зміни у системі мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління. Наша цілеспрямована, спланована та організована сукупність заходів продемонструвала суттєвий результат. Таким чином, дослідження, яке передбачало впровадження заходів щодо покращення системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ показало свою ефективність і результативність.

3.2. Рекомендації з організації мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ

Аналіз проблеми мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ, свідчить про те, що мотиваційна сфера особистості – це складна система різних мотивів, які відображають різні боки діяльності людини.

Дослідники Р. Уэйнберг і Д. Гоулд [34, с. 89] виокремлюють такі рекомендації керівникам щодо розвитку процесу мотивації підлеглих:

1. Забезпечувати успішний досвід (успіх сприяє появі почуття компетентності, а це одна із базових потреб, задоволення якої сприяє появі мотивації).

2. Забезпечувати відповідність винагороди і складності виконаної справи (забезпечення такого балансу сприяє виникненню відчуття оціненості роботи або зовнішнього контролю зі сторони керівництва).

3. Включати підлеглих у різні види діяльності (тривале виконання однієї та тієї ж роботи призводить до звикання до і виникнення почуття незадоволення базових потреб).

4. Залучати персонал до прийняття рішень (сприяє задоволенню всіх потреб).

5. Ставити перед персоналом реальні цілі, співмірні з їх можливостями (якщо мета реальна, людина по її досягненню буде почувати себе компетентною; якщо занадто складна – мотивація буде знижуватися).

А. Орлов вважає за необхідне надати такі поради: допомогти працівникові з'ясувати свої сильні та слабкі сторони; намічати разом з підлеглим поетапну стратегію досягнення цілей; шукати баланс між жорстким управлінням і свободою; самостійно вивчати теорію мотивації; консультуватися із психологами; демонструвати внутрішню мотивацію [12, с. 21].

Для підвищення ефективності мотиваційних заходів, на думку С. Шапіро, необхідно дотримуватися наступних правил:

1. Схвалення ефективніше, ніж осуд та неконструктивна критика.
2. Заохочення повинно бути відчутне та бажано негайне (мінімізація розриву між результатом праці та заохоченням).
3. Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж очікувані та прогнозовані.
4. Проявляти постійну увагу до підлеглого та його родини (членів його сім'ї).

5. Необхідно надавати працівникам можливість відчувати перемогу.
6. Слід заохочувати персонал за досягнення проміжних цілей.
7. Надавати працівникам можливості відчуття власної самостійності та відповідальності за ситуацію (здійснення контролю).
8. Не слід обмежувати самоповагу працівників.
9. Краще нагороджувати (заохочувати) невеликими, але частими заохоченнями, й якомога більшу кількість працівників.
10. У колективі завжди повинна бути розумна конкуренція – дух змагання, що сприяє прогресу [16, с. 204].

Узагальнюючи зарубіжний досвід [21, с. 448], актуальним виявилися рекомендації щодо мотивації вчителів до професійної діяльності, а саме, необхідно надавати можливість педагогічним працівникам пізнавати всі види професійної діяльності; мінімізувати звітність (знизити рівень невдоволеності «паперовою працею», економити час та сили); залучати персонал до участі в управлінських рішеннях (не зневажати довірою та ініціативою працівників); заохочувати ініціативу та винахідливість працівників при розробці, розгляді проектів, нововведень тощо; стимулювати та налагоджувати контакти як у самому колективі, так й керівника з колективом; підтримувати пропорційність кадрів та їх пропорційний зріст; не нехтувати працівниками.

Для удосконалення системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою нами було розроблено рекомендації директорам закладів загальної середньої освіти з правильної та ефективної організації мотивації:

1. Упроваджувати у практику закладу освіти неекономічні, або нематеріальні методи мотивації працівників, які спрямовані на підвищення соціального статусу педагогічного працівника в трудовому колективі.
2. 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.

3. Формувати цілісний механізм застосування матеріального 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.

4. Звертати увагу на 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.

5. Систематично та послідовно застосовувати різноманітні методи, прийоми та інструменти мотивації вчителів до професійної діяльності.

6. Запровадити управлінську програму системного підходу до мотивації педагогічних працівників.

Вагоме місце займають неекономічні, або нематеріальні, методи мотивації працівників у системі мотивації. Неeкономічні методи стимулювання направлені на забезпечення мотиву посилення соціального статусу працівника закладу освіти та отримання вищої посади, посилення зацікавленості вчителя самим процесом отримання нових знань, вмінь та практичних навичок; посилення інтересу до професійного спілкування в самій організації та за її межами. Зараз є багато способів посилення мотивації працівників за допомогою грошових коштів. Головне для керівника закладу освіти – забезпечити необхідних умов для мотивації працівників, що сприяє удосконалення професійної майстерності.

Таким чином, одним із стратегічних напрямів кадрового забезпечення є раціональна система мотивації працівників закладу середньої освіти, у якій психологічний та фінансовий складники є рівноправними. Насамперед працівник освітньої сфери повинен бути забезпеченим фінансово. Зацікавленість під час виконання завдань, посилення відповідальності – та система цінностей стимулюванням якої є матеріальне заохочення.

Однак результати дослідження довели, що нематеріальна мотивація є важливою для працівників поряд із матеріальною. Нематеріальна мотивація розвиває творчий потенціал працівника закладу освіти, посилює задоволення потреб вищого гатунку, демократизує управління закладу освіти. Отже, одним із важливих завдань керівників закладу середньої освіти повинно стати формування загальної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, їх прилаштування до кожного працівника індивідуально. Комплексне застосування всього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення ефективності їхньої роботи.

Важливим аспектом у процесі мотивації вчителів до професійної діяльності виступає поведінка самого керівника закладу, тобто його особистий погляд на дане питання та тактика поводження себе з підлеглими, що є важливим чинником для здійснення оцінки результативності роботи педагога. Це надасть йому змогу обрати той чи інший метод стимулювання як для окремого педагога так і можливої групи педагогічних працівників.

Можливо кілька варіантів поведінки керівників у процесі мотивації персоналу, але варто виділити три досить стійкі основні положення, які вони дотримуються незалежно від реальних обставин і особистих характеристик оцінюваних. По-перше, керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто лише заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він народжує у підлеглого почуття впевненості у своїх силах та можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню окремих соціальних потреб педагогів – визнання, самоствердження тощо. Однак тут є й слабкий бік. Це непридатно, коли потрібно мати сильний психологічний вплив на працівника. Орієнтація лише на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. Зрештою така оцінка перетворюється на засіб «добрива» і не виконує орієнтовну та стимулюючу функції.

По-друге, протилежний першому і характеризується тим, що керівник орієнтується переважно на засудження та негативну оцінку. Ця установка

реалізується у кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна реакція замовчування позитивних результатів. Друга – виражається у умовчанні позитивних та підкресленні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма – це активне ставлення до результату діяльності.

По-третє, важливим є збалансований підхід, який проявляється у двох варіантах: переважно позитивна оцінка з елементами засудження; переважно негативна оцінка із елементами позитивного підкріплення. Перший різновид поведінки найбільш доцільний щодо працівників, яким притаманні такі якості, як сумлінність, соціальна чутливість, порядність, дисциплінованість. Другий різновид поведінки найбільш застосовна до підлеглих з низькою дисципліною, нерозвиненим почуттям відповідальності, байдужістю до суспільно значимих цінностей. У цілому нині обидва різновиди поведінки керівників надають позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивний облік як позитивного у роботі та поведінці, так і недоліків, є фактором-мотиватором. Саме на неї сучасне управління персоналом має робити ставку на мотивацію освітян.

Загалом мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ можна узагальнити як комплекс взаємопов'язаних організаційних та методичних заходів з урахуванням індивідуального запиту та особистісних особливостей кожного педагога. Нині в Україні створено систему мотивації та стимулювання педагогічних працівників на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

З метою поширення результатів праці необхідно використовувати різноманітні методи, прийоми, інструменти мотивації. Яка з них у конкретній ситуації буде доцільнішою, залежить від особливостей навчального закладу, персоналу та його структури, ступеня єдності трудового колективу, рівнів розвитку та виробничої демократії.

Отже, якими б прекрасними були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого і мотивованого

персоналу високої ефективності роботи досягти неможливо. Вкладення у людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та сталого функціонування навчального закладу як структури. Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, що забезпечують успішну роботу свого закладу. При формуванні оптимальної системи мотивації вчителів до професійної діяльності сучасним керівникам навчальних закладів необхідно використовувати класичні теорії мотивації та враховувати менталітет педагогічних працівників, вивчати потреби та інтереси членів трудового колективу, використовувати індивідуальний підхід при визначенні стимулів до ефективної праці кожного педагога.

Грамотний підхід до мотивації обов'язково надасть такі переваги: підвищення якості виконуваної роботи та продуктивності закладу в цілому; формування позитивної та доброзичливої атмосфери в колективі; довгострокову співпрацю з найкращими працівниками (зниження плинності кадрів); підвищення лояльності та відповідальності з боку персоналу; формування сталої корпоративної культури тощо.

Для досягнення високої результативності діяльності закладу керівнику слід запроваджувати програму системного підходу до мотивації педагогічних працівників, яка рекомендована для впровадження в управлінській діяльності керівників навчальних закладів. Розробка та впровадження системи мотивації, що складається з 7 ключових кроків:

1. Визначення проблем навчального закладу, які виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу та авральний режим роботи.

2. Складання і фінансові та нефінансові стимули, яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

4. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних способів та встановлення їх послідовності та періодичності.

5. Розрахунок фінансових витрат використання системи.

6. Детальне інформування персоналу про майбутні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, краще роздати докладні інструкції, де будуть описані параметри оцінки і способи заохочення.

7. Запуск та тестування системи.

Після закінчення пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення результатів. Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, було підібрано не оптимальні методи або неправильно певні стимули. Проводиться повторне опитування персоналу та нова постановка цілей.

Також, за результатами проведеного дослідження адміністрації Долинського ЗЗСО I-III ступенів та Михайлівського ЗЗСО I-III ступенів можна рекомендувати ряд заходів у процесі мотивації до професійної діяльності педагогічних працівників.

Для педагогічних працівників віком від 20 до 35 років необхідно створювати умови, що сприяють їхньому професійному розвитку, зростанню та самоствердженню. Організація саме таких умов є основою стабільності працівника та його лояльності до навчального закладу. Молоді педагогічні працівники віком від 20 до 35 років практично завжди амбітні та зацікавлені у подальшому професійному навчанні та підвищенні своєї кваліфікації. Для педагогічних працівників віком від 20 до 35 років не останню роль грає матеріальна складова. Саме в цей період життя молода людина прагне набутти фінансової незалежності від батьків, одружитися, завести власних дітей, і гідна заробітна плата, власне житло відіграють у цьому сенсі дуже важливу роль.

Водночас педагогічні працівники віком від 36 до 60 років мають достатній кваліфікаційний рівень та компетентність та зацікавлені у придбанні та збереженні відповідного посадового статусу. Педагогічні працівники Долинського та Михайлівського ЗЗСО I-III ступенів зазначеної вікової групи зацікавлені у визнанні та поважному відношенні з боку колег та керівництва.

Педагогічні працівники віком від 50 до 60 років зацікавлені у прикріпленні до них молодих працівників з метою допомоги у оволодінні найважливішими на сьогоднішній день у педагогічній діяльності інформаційно-цифрових технологій.

Подальші дослідження у цьому напрямі дозволять удосконалити процес мотивації до професійної діяльності педагогічних працівників Нової української школи, сприятимуть розробці конкретних методів, засобів, механізмів мотивація педагогічних працівників та поєднанню їх у систему, яка активізує трудову діяльність та дозволить максимально використати творчий потенціал педагогічних працівників закладів загального середньої освіти

Висновки до розділу 3

Для покращення мотивації вчителів до професійної діяльності, збільшення рівня задоволеності власною педагогічною професією, спрогнозованістю вчителів на ситуації успіху нами, в управлінському аспекті, було сплановано, організовано та проведено відповідну роботу: розроблено та реалізовано тренінг «Мотивація як запорука успіху», проведено вправи та ігри для підвищення мотивації працівників до професійної діяльності, серед учителів 1-5 класів ЗЗСО організовано дискусійний клуб, робота над висловлюваннями відомих людей щодо мотивації та мотивування, проведено цикл вебінарів для вчителів, практикувалося написання есе з наступним читанням, обговоренням та обґрунтуванням власних думок тощо.

Результати повторного дослідження мотивації педагогічних працівників до професійної діяльності засвідчили, що помітно підвищення показників за всіма джерелами мотивації: зростає внутрішня мотивація педагогічних працівників та їхня впевненість у необхідності особистісного розвитку й професійного самовдосконалення. Зменшився показник

зовнішньої мотивації – матеріальна винагорода педагогів. Збільшився показник внутрішньої мотивації – спрямованості на процес.

Результати продемонстрували, що мотивація педагогічних працівників на успіх збільшується 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 системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ показало свою ефективність і результативність.

З метою удосконалення системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ розроблено відповідні рекомендації для керівників, а саме, 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 мотивацію вчителів до професійної діяльності; запровадити управлінську програму системного підходу до мотивації педагогічних працівників тощо.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано систему мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою. Результати дослідження дають підстави стверджувати про досягнення мети, розв'язання поставлених завдань і слугують підставою для таких висновків:

1. Теоретичний аналіз психолого-педагогічної, наукової та методичної літератури засвідчив, що на сучасному етапі розвитку українське суспільство переживає потужні глобалізаційні процеси, швидко змінюються умови життя, переосмислюються ціннісні орієнтири і стратегії людського буття. Нова українська школа потребує нового вчителя, який є агентом змін та зможе управляти власною професійною діяльністю й освітнім процесом, у цілому. В цих умовах кількість проблем, і, як наслідок, породжених ними нових задач, над вирішенням яких доводиться працювати керівникам закладів освіти, неухильно зростає, так, однією із таких проблем є мотивація вчителів до професійної діяльності у процесі управління.

Мотивацію, у контексті управління, витлумачено як діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивацію вчителів до професійної діяльності нами трактовано як систему впорядкованих дій, що спонукають і спрямовують діяльність педагога, орієнтовану на досягнення мети; як процес, який спрямовує поведінку працівника в конкретне русло і спонукає поводитися в конкретній ситуації певним чином.

Зауважимо, що уміння мотивувати працівників у процесі управління – одна зі складових управлінської компетентності керівника закладу освіти, адже завдання керівника закладу полягає в тому, щоб мотивувати та визначити стимули, які спонукатимуть до подальшого професійного зростання працівників, виявлення талантів, створення сприятливого мікроклімату в колективі, стимулювання працівників до активної взаємодії.

Визначено особливості мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ: правильний підхід до мотивації педагогів до власної професійної діяльності; доцільність управління мотивацією професійної діяльності самого педагога; організація відповідних умов щодо задоволення основних потреб педагогів у процесі професійної діяльності; співпраця керівника з колективом побудована на засадах партнерства; ефективна організація процесу мотивації до професійної діяльності вчителів Нової української школи; впровадження методів та прийомів мотивації працівників; організація сприятливих умов у закладі освіти для професійного розвитку та вдосконалення професійної діяльності; гармонійність (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації професійної діяльності); вираженість (розвиненість внутрішніх та зовнішніх мотивів професійної діяльності); задоволеність педагогів своєю професією і роботою; орієнтація педагога на саморозвиток професійної діяльності тощо.

2. Досліджено стан мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою. Було використано наступні методики: опитувальник мотиваційних впливів на вибір професії (розроблено Д. Барбуто та Р. Сколком, переклад О. Сидоренко), методика оцінювання рівня задоволеності педагогічною професією (за методикою Н. Журіна та А. Ільїна) та методика діагностики «мотивація успіху і боязнь невдачі» (розробник А. Реан). Вивчення стану мотивації вчителів проходило на базі Долинського та Михайлівського закладів загальної середньої освіти I-III ступенів Саратської ОТГ Білгород-Дністровського району Одеської області. У дослідженні брало участь 47 педагогів.

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 професійної діяльності у закладі освіти. Щодо діагностики мотивація успіху і боязнь невдачі, то педагогічні працівники Долинського та Михайлівського закладів загальної середньої освіти мають свій індивідуальний набір актуальних потреб та відповідних мотивів, які стимулюють їх до професійної діяльності. Ці потреби та мотиви носять динамічний характер, змінюються або зникають з часом. Однак, помічено що педагоги більше бояться невдачі чи демонструють свої слабкі сторони, тому не проявляють ініціативи, не пропонують цікавих активностей та не приймають активну участь у заходах ЗСО. Це явище суттєво впливає на мотивацію вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою.

Отож, вивчення стану мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою засвідчило, що дана проблема є актуальною та потребує удосконалення.

3. Для покращення мотивації педагогічних працівників до професійної діяльності, збільшення рівня задоволеності власною педагогічною професією, спрогнозованістю вчителів на ситуації успіху, в управлінському аспекті, було сплановано, організовано та проведено відповідну роботу: сплановано, розроблено та реалізовано тренінг «Мотивація як запорука успіху», 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 вчителів, практикувалося написання есе з наступним читанням, обговоренням та обґрунтуванням власних думок тощо.

Результати дослідження мотивації вчителів до професійної діяльності засвідчили, що помітно підвищення показників за всіма джерелами

мотивації: зростає внутрішня мотивація педагогічних працівників та їхня впевненість у необхідності особистісного розвитку й професійного 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 системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ показало свою ефективність і результативність.

4. З метою удосконалення системи мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління НУШ розроблено відповідні рекомендації для керівників, а саме: 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 вчителів до професійної діяльності; запровадити управлінську програму системного підходу до мотивації педагогічних працівників тощо.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Нової українською школою. Подальшого вивчення та узагальнення потребує вивчення психологічних особливостей розвитку внутрішньої мотивації вчителів до професійної діяльності у процесі управління Новою українською школою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Гончарук А. Б. Економіка підприємства: підручник для вузів. Харків : Вид-во. «ІНЖЕК», 2003. 409 с.
2. Бондар Н. М. Мотивація трудової діяльності працівників. Навчальні матеріали. URL : https://studme.com.ua/181504099990/menedzhment/evolyutsiya_teoriy_motivatsii.htm#google_vignette.
3. Бондарчук О. І. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. К. 2014. 148 с.
4. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : Навчальний посібник. К. : Кондор. Видавництво, 2013. 384 с.
5. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2016, № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=5041>.
6. Воронкова В. Г. [Беличенко](#) А. Г., [Попов](#) О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
7. Гірностай П. Політична енциклопедія. К. : Парламентське вид-во, 2011. 430 с.
8. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. Київський НЕУ імені В. Гетьмана. 2016. 99 с
9. Дубасенюк О. А. Професійна педагогічна освіта : компетентнісний підхід : монографія. Житомир, Україна : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 564 с.
10. Евенко Л. І. Основи менеджменту (переклад з англ.) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хоедоурі. Видавництво «Справа». 1997. 704 с.
11. Емішяну О. Б. Психологія управління, Київський НУ ім. Тараса Шевченка. 2012. 137 с.
12. Занюк С. С. Психологія мотивації : Навч. посібн. К. :Либідь,

2002. 304 с.

13. Калініна Л. М., Карамушка Л. М., Сорочан Т. М. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посібник НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти. Луганськ : Резніков В.С., 2011. 306с.

14. Каньоса Н. Г. Проблеми сучасної психології. *Збірник наукових праць К-ПНУ ім. Івана Огієнка*. 2012. Випуск № 18. С. 13–23.

15. Кіріченко О. В. Про склад факторів впливу на зростання продуктивної конкурентної праці. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20(2). С. 87–96.

16. Ковальчук В. А. Професійний саморозвиток майбутнього фахівця : Монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2011. 204 с.

17. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник. К. : КНЄУ, 1998. 224 с.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2005. 337 с.

19. Кузьмин О. Є., Мельник О. Є. Основи менеджменту: підручник. К. : Вид-во «Академвидав», 2003. 413 с.

20. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. К. : АТОПОЛ, 2014. Вип. 10(23). С. 77–87.

21. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця : Нова книга, 2012. 448 с.

22. Ловчева М. В. Задоволеність працею як індикатор корпоративної соціальної політики. URL : portal.ru/article/udovletvorennost-trudom-kak-indikator-korporativnoy-socialnoy-politiki.

23. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОІППО, 2018. 180 с.

24. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного

управління. Х. : Основа, 2005. 176 с.

25. Мірошниченко О. А. Види мотивації особистості до професійної діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. Збірник наукових праць: Психологія. Педагогіка. 2016. № 25. С. 87–93.

26. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Освітні технології: навчальний посібник. К. : Вища школа, 2004. 335 с.

27. Нежута А. В. Психологічні особливості професійної мотивації правоохоронців в гендерному аспекті в залежності від стажу службової діяльності. *Вісник Харківського національного університету*. Серія: психологія. Харків, 2011. № 985. С. 107–110.

28. Песоцька О. П., Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. Спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка» Луганськ : Альма-матер, 2012. 110с.

29. Про гарантовану оплату. Із Конституції України. ст. 43. URL : <https://www.president.gov.ua>.

30. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, розділ VI, ст. 54, ст. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> .

31. Про Концепцію Нової Української школи : Лист МОН України, 2016, V розділ, п. 3, ст. 20. URL : <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.

32. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие. М. : ЗАО «Бизнес-школа».1999. 352 с.

33. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посібн. К. : Вища школа, 2004. 332 с.

34. Уэйнберг Р.С., Гоулд Д. Основи психології спорту та фізичної культури. – К.: Олімпійська література, – 1998. – 182 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник Ю. Орлова «Потреба в досягненні»

Методика спрямована на дослідження особливостей мотивації досягнень й запропонована Ю. Орловим у 1978 році. Опитувальник рекомендований для дослідження впливу мотивації досягнення на ефективність діяльності.

У методиці міститься 22 твердження, які дозволяють уточнити думки досліджуваних щодо власних потреб, інтересів тощо. Варто зазначити, що Ю. Орлов розглядав потребу в досягненні як основу мотиву досягнення та характеризував її через призму постійного суперництва людини з власним «Я» у намаганні перевершити раніше досягнутий рівень, виконати щось краще, ніж раніше тощо.

Інструкція для учасників дослідження: Якщо Ви згодні з твердженням, поставте знак «+» поряд з його номером у листі, якщо не згодні – «-». Майте на увазі, що твердження дуже короткі й не можуть містити всі необхідні подробиці. Уявляйте собі типові результати і не замислюйтеся над деталями. Не витрачайте час на обдумування, відповідайте швидко, давайте першу відповідь, яка приходить вам на думку.

Текст опитувальника:

1. Думаю, що успіх у житті залежить більше від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я позбудуся улюбленого заняття, життя втратить для мене сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливіше його виконання, а не кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, чим від поганих взаємовідносин з близькими.
5. На мою думку, більшість людей живуть майбутніми, а не нагальними цілями.

6. У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж дієві.
8. Навіть у звичайній роботі я прагну удосконалити деякі її елементи.
9. Захоплений думками про успіх, я можу забути про заходи обережності.
10. Мої батьки вважали мене ледачою дитиною.
11. Думаю, що в моїх невдачах швидше винні обставини, ніж я сам.
12. Мої батьки дуже суворо контролювали мене.
13. Терпіння у мені більше, ніж здібностей.
14. Лінь, а не сумнів в успіху змушує мене частіше відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, що я упевнена в собі людина.
16. Заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси не на мою користь.
17. Я не старанна людина.
18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.
19. Якби я був журналістом, я писав би швидше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.
20. Мої близькі зазвичай не розділяють моїх планів.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх товаришів.
22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.

Опрацювання та інтерпретація результатів: підраховується кількість позитивних відповідей («+») на питання 2, 4, 6, 8, 9, 13, 15, 16, 18, 19, 22 і кількість негативних відповідей («-») на решту усіх 21 запитань. Рівень потреби в досягненні визначається за допомогою наступної таблиці: 2-11 – низький рівень 12-15 – середній рівень 16-22 – високий рівень.

Опитувальник мотиваційних джерел

(розроблено Д. Барбуто та Р. Сколком, переклад О. Сидоренко)

Інструкція: уважно проаналізуйте запропонований перелік тверджень і запишіть своє ставлення до кожного з них.

1. Я люблю робити тільки те, що приносить мені задоволення.
2. Обсяг моїх зусиль у процесі роботи визначається вимогами цієї роботи.
3. Для мене важливо, щоб інші схвалювали мою поведінку.
4. Мої рішення звичайно відображають ті високі стандарти, які я сам для себе встановлюю.
5. Я не працював би в організації, якби не був згоден з її політикою.
6. Якщо мені не подобається те, що треба робити на роботі, я кидаю цю роботу.
7. Кожна година праці повинна бути оплачена.
8. Я часто приймаю рішення на підставі того, що подумують інші.
9. Для мене важливо працювати в такій організації, яка давала б мені змогу використовувати мої здібності й досвід.
10. Мені необхідно повірити в ідею, перш ніж працювати над її втіленням.
11. Я часто відкладаю роботу, якщо можна зайнятися чимось цікавішим.
12. Я працював би інтенсивніше, якби був впевнений, що одержу вищу плату за мої зусилля.
13. Я завзято працюю над завданням, якщо його виконання пов'язане із суспільним визнанням.
14. Я намагаюся робити так, щоб мої рішення відповідали моїм особистісним стандартам поведінки.
15. Доки я не повірю в ідею, я не можу працювати по-справжньому завзято.

16. Коли я обираю роботу, то зупиняюся на тій, що мені здається найцікавішою.
17. Коли я обираю роботу, то зупиняю свій вибір на тій, де більше платять.
18. Якщо я обираю роботу, то шукаю таку, в якій успіх принесе мені визнання.
19. Я вважаю себе людиною, яка в роботі сама себе зацікавлює.
20. Коли я обираю організацію, то шукаю таку, що підтримувала б мої переконання й цінності.
21. Я проводжу свій час із тими людьми, з якими мені найцікавіше.
22. Мій найулюбленіший день на роботі – день зарплати.
23. Ті люди, в кого більше друзів, живуть повним життям.
24. Мені подобається робити речі, що дають відчуття особистісного досягнення.
25. Для того, щоб я міг завзято працювати, завдання організації повинні збігатися з моїми цінностями.
26. Якщо обирати між двома роботами, то критерієм для мене буде: «Яка з них цікавіша?»
27. Потрібно завжди тримати очі і вуха відкритими для оволодіння інформацією про кращі місця роботи.
28. Я докладаю максимальних зусиль, якщо мені відомо, що це помітять впливові люди в організації.
29. Мені потрібно знати, що своїми вміннями та цінностями я сприяю успіху організації.
30. Якщо я поділяю мету організації, то не має значення, чи я досяг успіху.

Бланк для відповідей. Позначте актуальність для вас кожного твердження за такою шкалою: -2 – вкрай неправильно; -1 – неправильно; 0 – коли як; 1 – правильно; 2 – дуже правильно.

Додаток В**Методика оцінювання рівня задоволеності педагогічною професією**

(за методикою Н. Журіна та А. Ільїна)

Інструкція. Перед вами, педагоги, низка тверджень, з якими вчитель може погодитися, частково погодитись або ж зовсім не погодитись. Кожен має вибрати один із трьох запропонованих варіантів відповіді, який найповніше збігається з особистою думкою щодо зазначеної проблеми, згодом необхідно поставити відповідну букву в колонку для відповідей поряд із номером запитання.

Радимо не витратити занадто багато часу на обдумування відповідей, намагайтеся уявити найхарактернішу ситуацію, яка відповідала б сутності питання, і, виходячи з цього, вибирайте відповідь. Бажано не користуватися часто проміжними відповідями, на зразок: «не впевнений», «дещо середнє», «важко сказати», а відповідати на запропоновані запитання по черзі, нічого не пропускаючи. Можливо, деякі запитання можуть здаватись вам занадто особистісними, але зважайте на те, що відповіді не будуть оприлюднені. Анкетування має конфіденційний характер.

Запитання для анкети

1. Вирішення моїх життєвих проблем (цікава робота, підвищення кваліфікації тощо) пов'язане з роботою в школі:

- а) так;
- б) частково так;
- в) ні.

2. Мої стосунки з колегами оцінюю, як:

- а) складні;
- б) залежать від обставин;
- в) хороші.

3. Організація навчально-виховного процесу в школі мене:

- а) влаштовує;
- б) влаштовує частково;

в) не влаштовує.

4. Я задоволена(ий) своїм статусом у колективі:

а) так;

б) важко сказати;

в) ні.

5. Я працюю спокійно, без напруження, бо мене робота захоплює:

а) так;

б) коли як;

в) ні.

6. Окрім навчання, в учнів можуть бути й інші важливі для них проблеми:

а) так;

б) важко сказати;

в) ні.

7. Я завжди, незалежно від обставин, дотримуюсь обіцянок:

а) так;

б) коли як;

в) ні.

8. Стосунки моїх колег і безпосередніх керівників:

а) напружені;

б) залежать від обставин;

в) хороші.

9. Педагогічний колектив, у якому я працюю, вважається дружним:

а) ні;

б) важко відповісти;

в) так.

10. У мене є прагнення сприяти розвитку школи:

а) так;

б) важко сказати;

в) ні.

11. Колеги під час вирішення педагогічних завдань:

- а) завжди допомагають один одному;
- б) інколи допомагають один одному;
- в) кожен вирішує їх самостійно.

12. Умови праці задовольняють мене:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

13. Я вважаю, що моя робота значима для педагогічного колективу:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

14. Загалом я оцінюю свою роботу як:

- а) цікаву;
- б) в чомусь цікаву, а в чомусь – ні;
- в) нецікаву.

15. Спілкування з учнями мене:

- а) стимулює;
- б) залишає спокійним;
- в) втомлює.

16. У мене часто виникають думки, якими хочеться поділитися з іншими людьми:

- а) так;
- б) інколи;
- в) ні.

17. Безпосередній керівник ставиться до нових співробітників:

- а) байдуже;
- б) інколи байдуже, а інколи – зацікавлено;
- в) з розумінням.

18. Якщо до мене звертаються за порадою, яке місце вибрати для роботи, я раджу стати членом нашого колективу:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

19. Я вважаю свою школу однією з найкращих у місті (районі):

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

20. Більшість членів нашого педагогічного колективу між собою знаходять спільну мову:

- а) так;
- б) коли як;
- в) ні.

21. У нашій школі створено сприятливі умови для відновлення сил під час трудового дня (харчування, кімната відпочинку тощо).

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

22. Я вважаю, що сьогодні мої стосунки з колегами:

- а) напружені;
- б) нормальні;
- в) хороші.

23. Я отримую задоволення від роботи:

- а) так;
- б) інколи;
- в) ні.

24. З учнями знаходжу спільну мову:

- а) так;
- б) коли як;

в) не завжди.

25. Трапляється, що я пліткую:

а) так;

б) інколи;

в) ні.

26. Безпосередній керівник емоційно підтримує співробітників:

а) завжди;

б) інколи;

в) ніколи.

27. Якщо справа стосується моїх особистих інтересів, я забуваю про відповідальність перед колегами:

а) так;

б) коли як;

в) ні.

28. Можливість здійснювати мої життєві плани у зв'язку з роботою в цій школі:

а) незначна;

б) невизначена;

в) велика.

29. Стосунки між досвідченими педагогами та молодими вчителями у нашій школі:

а) дуже хороші;

б) залежать від ситуації;

в) відсутні.

30. Забезпечення навчально-виховного процесу методичною літературою, засобами навчання я оцінюю, як:

а) недостатнє;

б) середнє;

в) достатнє.

31. Свій статус у колективі я визначаю, як такий, що:

- а) приносить задоволення;
- б) інколи приносить задоволення, інколи – ні;
- в) незадовільний.

32. Останнім часом робота за спеціальністю не приносить мені такого задоволення, якого я очікувала(в):

- а) так;
- б) інколи;
- в) ні.

33. Сучасні учні – це діти, які:

- а) некеровані;
- б) мають відповідні переваги та недоліки;
- в) незалежні й талановиті.

34. Я завжди говорю лише правду:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

35. Моє ставлення до безпосередніх керівників варто визначити, як:

- а) негативне;
- б) залежне від обставин;
- в) позитивне.

36. Якщо я тривалий час відсутня(ій) на роботі (хвороба, відпустка), то прагну якомога швидше повернутись у свій колектив:

- а) так;
- б) коли як;
- в) ні.

37. Коли про нашу школу говорять у місті (районі), в мене виникає почуття:

- а) гордості;
- б) байдужості;
- в) незручності.

38. Я думаю, що педагогічний колектив допомагає виявляти ініціативу та розвивати здібності:

- а) кожному;
- б) деяким;
- в) нікому.

39. Я вважаю, що в нашій школі створені сприятливі умови для успішної професійної діяльності:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

40. Я вважаю, що колеги мене поважають:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

41. Робота в школі відповідає моїм інтересам і здібностям:

- а) так;
- б) важко сказати;
- в) ні.

42. Участь у шкільних заходах, святах:

- а) приносить задоволення;
- б) не викликає емоцій;
- в) обтяжує.

43. Буває, коли я гніваюсь, то нервуюся:

- а) так;
- б) іноді;
- в) ніколи.

44. До думок членів педагогічного колективу безпосередній керівник ставиться:

- а) байдуже;
- б) коли як;

в) з розумінням.

45. У вільний час на роботі я займаюсь:

а) особистими справами;

б) залежно від обставин;

в) справами колективу.

46. Якби мені запропонували аналогічну роботу в іншій школі, я б

погодився:

а) так;

б) важко відповісти;

в) ні.

47. Я задоволений стосунками у педагогічному колективі:

а) ні;

б) важко відповісти;

в) так.

48. Загалом умови праці в школі я оцінюю як сприятливі:

а) так;

б) важко сказати;

в) ні.

49. Ставлення колег до мене :

а) влаштовує;

б) важко відповісти;

в) хвилює.

50. Останнім часом робота в школі мені:

а) подобається;

б) важко сказати;

в) не подобається.

51. Я вважаю, що рівень навчальних досягнень учнів класу, в якому

працюю:

а) низький;

б) середній;

в) високий.

52. Я вважаю всі свої звички корисними:

а) так;

б) важко сказати;

в) ні.

53. У проведенні культурно-масових заходів наш безпосередній керівник бере участь:

а) так;

б) коли як;

в) ніколи.

54. Якби мені зараз випала нагода змінити педагогічний колектив, я зробила(в) би це:

а) так;

б) важко відповісти;

в) ні.

Вважаємо, що, відповівши на запропоновані запитання, кожен педагог зможе реально оцінити рівень власної задоволеності професійною діяльністю, роботою в школі, від спілкування з колегами, учнями, їхніми батьками, членами адміністрації, а також визначить подальші шляхи для педагогічного вдосконалення та самореалізації.

Задоволеність професією оцінюється за ставленням до закладу освіти; стосунками між педагогами; задоволеність умовами праці; задоволеність педагога своїм статусом у колективі; ставленням до роботи; ставлення до учнів; ставлення до керівництва школи; ставлення до педагогічного колективу.

Крім того, анкета має шкалу неправди. Чим вища сума балів набирається за шкалою, тим вища задоволеність педагога чинником, який подана шкала відображає. Однак, якщо сума балів за шкалою неправди більша 6, то результати варто вважати сумнівними.

<i>Оцінювальна шкала</i>	<i>Номери тверджень</i>
Ставлення до закладу освіти	1, 10, 19, 28, 37, 46
Стосунки між педагогами	2, 11, 20, 29, 38, 47
Задоволеність умовами праці	3, 12, 21, 30, 39, 48
Задоволеність педагога своїм статусом у колективі	4, 13, 22, 31, 40, 49
Ставлення до роботи	5, 14, 23, 32, 41, 50
Ставлення до учнів	6, 15, 24, 33, 42, 51
Ставлення до керівництва школи	8, 17, 26, 35, 44, 53
Ставлення до педагогічного колективу	9, 18, 27, 36, 45, 54
Шкала неправди	7, 16, 25, 31, 43, 52

Методика діагностики «мотивація успіху і боязнь невдачі»

(розробник А. Реан)

Інструкція. Погоджуйтесь чи ні з наведеними нижче твердженнями, виберіть один з відповідей - «так» чи «ні». Якщо вам важко з відповіддю, то згадайте, що «так» має на увазі і явне «так», і «скоріше так, ніж ні». Те саме можна сказати і до відповіді «ні». Відповідати слід досить швидко, довго не замислюючись. Відповідь, першим прийшов в голову, як правило, є і найбільш точним.

Текст опитувальника

1. Включаючись в роботу, сподіваюся на успіх.
2. В діяльності я активний.
3. Схильний до прояву ініціативи.
4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся по можливості знайти причини відмови від них.
5. Часто вибираю крайнощі: або навмисно легкі завдання, або нереально важкі.
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні досить важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість в досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу.
12. Якщо ризикую, то з розумом, а не відчайдушно.

13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.

14. Віддаю перевагу ставити перед собою середні по труднощі або злегка завищені, але досяжні цілі.

15. У разі невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується,

16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач.

17. Віддаю перевагу планувати своє майбутнє лише на найближчий час.

18. При роботі в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене поліпшується, навіть якщо завдання досить важке.

19. У разі невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.

20. Якщо я сам вибрав для себе завдання, то в разі невдачі його привабливість тільки зростає.

Обробка результатів. Один бал отримують відповіді «так» на твердження 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 і відповіді «ні» на твердження 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Підраховується загальна кількість балів.

Висновки. Якщо випробуваний набирає від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі); коли ж сума від 14 до 20 балів, це мотивація на успіх (надія на успіх). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, слід вважати, що мотиваційний полюс не виражений. Але якщо 8-9 балів, мотивація випробуваного ближче до уникнення невдачі, а 12-13 - ближче до прагнення досягти успіху.

Тренінг на тему «Мотивація як запорука успіху»

I. Теоретичний блок

Усім відомо, що учительська професія нелегка, і з кожним роком все ускладнюється та збільшується об'єм роботи. Тому сьогоднішня тема «Задоволеність своєю професією» є однією із актуальних проблем в сучасній освіті. Положенням про заклад загальної середньої освіти чітко визначені обов'язки педагогічних працівників, зокрема, необхідність постійно підвищувати свій професійний рівень, педагогічну майстерність, загальну культуру. У вчителя велика місія на землі. Він навчає, надихає, запалює, наповнює сенсом життя підростаючі покоління.

До особистості педагога ставиться багато вимог. Серед них можна виділити головні (без яких неможливо стати висококваліфікованим учителем) і другорядні (відповідність яким є не обов'язкова для педагога, але робить його особистістю, здатною найкращим чином навчати і виховувати іншу особистість).

До головних вимог належать такі: любов до дітей, до педагогічної діяльності; наявність спеціальних знань з тієї галузі, у якій він навчає дітей; широка ерудиція, педагогічна інтуїція. Додатковими є комунікабельність, артистичність, веселий оптимістичний характер, гарний смак та інші.

Справжній учитель повинен пам'ятати, що основним і кінцевим результатом педагогічної діяльності є сам учень, розвиток його особистості. Педагог, який вірить в успіх справи, як правило, його досягає.

Як стати гарним учителем? Що для цього потрібно? Талант? Можливо, й талант. Мистецтво? Так, і мистецтво. Майстерність? І майстерність також. Усе це правильно. Але й майстерність, і талант – це на 99% наслідки наполегливої праці. І головне – праці раціональної, що допомагає запобігти витраті часу і бере з передового досвіду головне, суттєве.

Сьогодні ми з вами поговоримо про те, що і загальнолюдські цінності, і педагогічна майстерність, і професійні переваги органічно притаманні

природі педагогічної праці й потенційно присутні в кожному з нас. Слід лише своєю титанічною працею допомогти їм проявитися. За допомогою цього тренінгу спробуємо створити умови, в яких кожен учитель максимально зможе впевнитися, що не дарма обрав професію вчителя.

1. Повідомлення теми, мети, завдань заняття.

Для роботи потрібно було визначити мету заняття, тобто чітко окреслити очікуваний результат. Це дуже важливо.

Одну людину попросили піднятою вгору рукою дотягтися до мітки на стіні, вище якої вона не в змозі дістати. Дотягнулася. Потім зробили позначку й поставили нове завдання: їй запропонували дістати паличку, розміщену дещо вище від поставленої мітки. Через деякий час людина зробила і це. Потім мету було ще змінено: цього разу було поставлено завдання повісити паличкою капелюха ще вище, але й з цим завданням людина впоралася.

Ця проста фізична вправа наочно демонструє ефект поставленої мети. Отже, мета тренінгу: сформувати впевненість у правильному виборі професії, вчитися діяти та спілкуватися в колективі, підвищувати свій професійний рівень, знаходити вихід із будь-якої ситуації, розвивати свій творчий потенціал, створити модель творчого вчителя. Все життя перед собою треба ставити все нову і нову мету, і завдяки своїй праці і винахідливості ви обов'язково її досягнете.

2. Вправа «Дерево очікувань»

А тепер кожен з вчителів повинен поставити мету перед собою. Подумати і записати на листочках свої очікування від тренінгу таким чином, де б кожне очікування починалося буквами свого імені. Наприклад:

«Від цього заняття я, Раїса, очікую...»

Р - розумового розвитку

А - актуальності проблеми

Ї - інтерактивних вправ, інтересу слухачів

С - самопізнання

А- аналізу, самоаналізу.

Підійти до плакату «Очікування», зачитати свої записи на стікерах і прикріпити їх на плакаті. Таке завдання потрібне, щоб сконцентрувати увагу учасників на роботі, на темі заняття, заставити мислити, вишукувати свій словниковий запас, свої знання, творити, спрямовувати свою подальшу роботу в певне русло.

3. Обговорення метафори «Щоб вітрильник йшов вперед, необхідний не лише сильний вітер, а й підняте вітрило»

1. Як ви розумієте даний вислів?

2. Що він вам підказує?

Щоб сьогоднішнє заняття було вдалим, ви повинні допомагати мені рухати наш вітрильник вперед. Я буду вітром, а ви вітрилом, якому дійсно цей вітер потрібен.

4. Вправа «Зустрілися знов»

Прошло рівно рік часу після нашої останньої зустрічі, на якій ви представляли себе. А як би ви хотіли, щоб вас сприймали сьогодні? Всім пропоную на спеціальному аркуші паперу схематично намалювати уявний герб, в якому буде розкрита особистість кожного (те, що цього року для вас було найголовніше, чим ви займалися найбільше).

Після завершення завдання кожен учасник представляється і по черзі розповідає про свій герб і пояснює, чому намалював його саме таким.

Особисто я уявляю себе комп'ютером, тому що всі останні місяці проводила за ним весь свій вільний і невольний час. Постійно до чогось готувалася, вишукувала нову інформацію, друкувала і т. д.

От ми з вами ще більше дізналися один про одного.

5. Привітання «Мій колега про мене б сказав...»

А тепер ми хочемо дізнатися про вас ще з іншого боку. Подумайте і скажіть щось цікаве про себе трьома словами, починаючи своє повідомлення зі слів «Мій колега про мене б сказав...»

6. Вправа «Важливі уроки життя»

Ознайомтеся з висловами, запропонованими у вправі «Важливі уроки життя». Прочитайте та оберіть такий вислів, який вам здається на даний момент найбільш актуальними.

Який з уроків ви обрали і чому саме цей?

Питання для обговорення трьох вправ:

Чому, на вашу думку, деякі з вас обрали однакові вислови? (різні люди, але спільні цінності).

Ці три вправи допомогли нам зрозуміти, ким ми себе бачимо в цьому житті. Ким бачать нас ваші колеги. Які наші цінності.

Твердження:

- Важливо не те, що з нами трапилось, а те, як ми вийшли з ситуації, що склалася.
- Зреагувати набагато легше, аніж подумати.
- Ми відповідальні за свої вчинки, незалежно від того, які почуття ми переживаємо стосовно них.
- Ніколи не варто говорити дитині, що її мрії безглузді та нереальні. Складно придумати щось більш трагічне та образливе, якщо вона вам повірить.
- Довіра будується роками, а руйнується протягом кількох секунд.
- Важливо не те, що ти маєш у цьому житті, а те, хто поруч з тобою.
- Простіше запалити одну маленьку свічку, ніж проклинати темінь.
- Двоє можуть одночасно дивитись на одну і ту саму річ, але бачити дещо абсолютно протилежне.
- Багато говорити і багато сказати – це не одне і те ж саме.
- Чим чесніша людина, тим менше вона підозрює інших в нечесності.
- Краще розумно мовчати, ніж нерозумно говорити.
- Дружба закінчується там, де починається недовіра.
- Перемагає лише той, хто вірить.
- Ми не стільки потребуємо допомоги від друзів, скільки впевненості, що ми її отримаємо.

- Чудеса стаються там, де в них вірять, і чим більше вірять, тим частіше вони стаються.

- Найкращий спосіб зробити дітей хорошими – це зробити їх щасливими.

- Щоб повірити в добро, треба почати його робити.

7. Вправа «Акваріум». Об'єднання в групи

Для ефективної роботи пропоную об'єднатися в групи за допомогою лічилки «Троянда, лілія, фіалка». Усі однакові квіти об'єднуються в одну групу. Так у нас утворилися три чудові групи.

А тепер пропоную:

- прочитати вголос ситуацію;
- обговорити її в групі, застосувати метод дискусії;
- дійти до спільного рішення за 3-5 хв.

Якими основними знаннями та вміннями мають володіти учителі сучасної НУШ?

На добре організованому уроці панує тиша?

- а) Повністю згоден;
- б) Згоден;
- в) Частково погоджуюсь, частково ні;
- г) Не згоден;
- д) Абсолютно не згоден.

3. Назвіть найважливіші якості вчителя, що сприяють його успішній творчій діяльності: пошуково-проблемний стиль мислення; уміння створювати проблемні, нестандартні навчальні і виховні ситуації; оригінальність у всіх сферах своєї діяльності; творча фантазія; розвинена уява; цілеспрямованість; допитливість; самостійність; наполегливість; ентузіазм.

- Чи погоджуєтеся ви з думкою групи?
- Чи була ця думка достатньо доведеною?
- Який із аргументів ви вважаєте найбільш переконливим?

8. Вправа «Моє бачення творчого вчителя»

Вправа називається «Моє бачення творчого вчителя». Ви повинні протягом п'яти хвилин до кожної літери слова «творчість» дібрати якості, які, на вашу думку, характеризують творчого вчителя (Після виконання творчого завдання один представник групи зачитує версію розшифрування слова «творчість»)

Т – толерантний, терплячий, трудолюбивий...

В – винахідливий, відкритий, впевнений, вольовий, відвертий, відповідальний...

О – об'єктивність, оперативність ...

Р – рішучий, розкутий, реактивний, романтичний ...

Ч – чутливий, чесний, чуйний, чарівний...

І – ініціативний, інтелігентний, інтелектуальний...

С – самостійний, свідомий, самодостатній, сумлінний, сміливий...

Т – товариський, турботливий, тактовний...

Ь

- Творчий вчитель спонукає до творчості учнів. Творчий вчитель вносить новизну, оригінальність у свою щоденну роботу. Це сприяє розкутості учнів, розкріпаченню їхньої творчої уяви, а це і є передумова формування творчих особистісних якостей. А головне сприяє кращому засвоєнню нового матеріалу.

II. Інформаційний блок. «Поняття сучасності вчителя»

Професія педагога - професія не тільки необхідна, але і творча. Саме від рівня інтелектуального потенціалу вчителя, його вміння творчо мислити і втілювати свої задуми у життя залежить кінцевий результат розвитку учнів. Отже, чим вищою є креативність вчителя, тим більше шансів для розвитку творчого потенціалу в учнів.

Головна особливість творчої людини – це віра у власні сили та у свої можливості. Як тільки людина повірить в це – в неї зароджується творче начало. І його ніхто потім не може зупинити.

1. Вправа «Конверт проблем»

- Сформулюйте на аркуші найбільші проблеми чи почуття незадоволеності у роботі і покладіть до конверта. Обміняйтесь між групами конвертами. Дайте поради, як краще вирішити це питання. Вони повинні бути конкретними і дієвими.

2. Вправа «Портрет ідеального вчителя»

1 групі дається завдання створити портрет невдалого і неуспішного вчителя, вказавши на його помилки і причини такого становища. - Які помилки не потрібно допускати, у своїй роботі, щоб не стати неуспішним вчителем-спеціалістом?

2 група описує вчителя успішного і створює його портрет з перевагами, завдяки яким він став успішним. - Чому потрібно вчитися, щоб стати успішним педагогом?

3 групі потрібно від імені міністерства освіти і науки України запропонувати щось нове щодо структури, змісту освіти, методів і прийомів навчання, поглядів на урок, ролі вчителя в процесі набуття учнями знань.

Обговорення. Звичайно, навіть у найуспішнішого вчителя є кризи і поразки та ті факти, які ставлять його у глухий кут, але не той учитель успішний, який не припускається помилок, а той, хто зробивши помилку, не опускає руки, а проаналізувавши їх, може прийняти і вдосконалити їх у своїй творчій роботі з учнями. Не бійтеся робити помилки, найголовніше вмійте з них виносити для себе правильні висновки.

3. Вправа «Серцеведення»

- А зараз поговоримо про те, без чого вся наша праця була б даремною, без чого ми ніколи не досягнемо успіхів. Як ви гадаєте, про що йтиме мова? *«Той шлях, який веде до серця людини, є найкоротшим».*

- Чи можемо говорити про любов, якщо їй немає де жити? І де поселиться терпіння, якщо його помешкання зачинене? Щоб не розгубити ці та інші чесноти Душі, потрібно створити для них сад, який називається Серцем!

- Я бачу, що всі ви прийшли в школу за покликанням душі. У світі існує безліч словників, але немає словника Серця. Давайте спробуємо створити його.

- Серце яке? (Добре, щире, миле, ніжне, гаряче, чесне, палке, любляче, вірне, холодне, кам'яне, материнське, всепрощаюче, багатостраждальне, віддане, усміхнене, заженене, розумне, чуйне, дбайливе...).

- Що може робити Серце? (Любити, прощати, сумувати, страждати, боліти, радіти, вітати, хвилюватися, журитися, берегти, шанувати, дарувати, зігрівати, турбуватися, віддавати, ненавидіти, передбачати...).

- З якими іменниками асоціюється слово серце? (Любов, тривога, квіти, сонце, легкість, вага, сльози, посмішка....)

- У кожному Серці повинні бути краса і велич Любові, натхнення Віри, відродження Доброти, гордість і суворість Обов'язку, торжество Справедливості, квіти Вдячності, сльози Співпереживання, посмішка Радості, піднесеність Відданості, іскра Щирості, легкість Покаяння, нива Благородства... .

4. Вправа «Зворотній зв'язок», «Дерево підсумків»

Пропонується закінчити речення: «На сьогоднішньому занятті мої очікування ...», «Я себе відчував...», «Я дізнався...», «Мені на сьогоднішньому занятті не сподобалось...».

Вчитель роздає клейкий папір у вигляді «жолудів» учасникам, на якому надруковані запитання: кожен учасник промовляє вголос свої відповіді, прикріплюючи «жолудь» на «дерево підсумків» на дошці.

- Дерево наше запліднювало, тому будемо вважати, що і ми досягли позитивного результату. Дуб - символ мужності, доблесті, сили і потужності. Я бажаю вам, щоб риси властиві цьому прекрасному дереву, були притаманні кожному з вас. Тільки тоді ви зможете досягати високих цілей.

- Дякую усім учасникам за сумлінну працю, відкритість