

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Дослідження мотивації працівників закладів середньої освіти»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Кравченко Я. Л.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент
Томарева-Паталахова В.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

«_____» _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кравченко Яна Леонідівна

1. Тема роботи «Дослідження мотивації працівників закладів середньої освіти»
керівник роботи: Томарева-Паталахова В.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № _____ 664-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

2. ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
20 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Паталахова В.В.		
2	Томарева-Паталахова В.В.		
3	Томарева-Паталахова В.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

Я. Л. Кравченко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

В. В. Томарева-Паталахова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 20 рис., 7 табл., 39 джерел.

Об'єктом дослідження є система мотивування педагогічних працівників в закладах середньої освіти.

Мета дипломної роботи магістра є: аналіз впливу мотивації працівників закладів середньої освіти на якість роботи, дослідження сучасних методів мотиваційного впливу. Завершальним етапом є надання пропозицій щодо мотивації працівників закладів освіти.

Методи дослідження: логічний, графічний, коефіцієнтний, порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз.

Актуальність теми даної дипломної роботи магістра полягає в тому, з початком процесу реформування освіти України одним з важливих питань стало підвищення ефективності стимулювання праці педагогічних працівників, результатом якої є вмотивована робота націлена на результативність праці освітян і навчального закладу в цілому. Мотивація є основним елементом ефективної трудової діяльності. Пошук та дослідження дієвих методів мотивації праці освітян має важливе значення як для ефективної роботи так і формування іміджу навчального закладу.

Під час виконання дипломної роботи магістра, було розглянуто теоретичні аспекти теорії мотивації в закладах освіти. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано існуючу систему мотивації працівників закладів середньої освіти України, а також запропоновано шляхи удосконалення мотивації працівників в сфері управління персоналом. Отримані результати можуть бути використані керівництвом навчальних закладів середньої освіти.

МОТИВАЦІЯ, МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ, ЗАКЛАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ, ЗАКЛАДИ ОСВІТИ, ПЕДАГОГІЧНІ ПРАЦІВНИКИ.

ABSTRACT

Qualifying work of the master: 63 pages, 20 figures, 7 tables, 39 sources.

The object of the study is the system of motivation of teachers in secondary education.

The purpose of the master's thesis is: analysis of the impact of motivation of employees of secondary education on the quality of work, research of modern methods of motivational influence. The final stage is to provide proposals for the motivation of employees of educational institutions.

Research methods: logical, graphical, coefficient, comparative methods, method of logical generalization and comparative analysis.

The relevance of the topic of this master's thesis is that with the beginning of the process of reforming education in Ukraine one of the important issues was to increase the effectiveness of stimulating teachers, resulting in motivated work aimed at the effectiveness of educators and the institution as a whole. Motivation is a key element of effective work. The search for and research of effective methods of motivating the work of educators is important both for effective work and the formation of the image of the educational institution.

During the master's thesis, the theoretical aspects of the theory of motivation in educational institutions were considered. Based on the theoretical material, the existing system of motivation of employees of secondary education institutions of Ukraine was analyzed, as well as ways to improve the motivation of employees in the field of personnel management were proposed. The obtained results can be used by the management of secondary schools.

MOTIVATION, METHODS OF MOTIVATION, THEORIES OF MOTIVATION, INSTITUTIONS OF PROFESSIONAL (VOCATIONAL AND TECHNICAL) EDUCATION, INSTITUTIONS OF EDUCATION, TEACHERS.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЄТС – єдина тарифна сітка

ЗПТО – Заклади професійно-технічної освіти

МОН – Міністерство освіти і науки

н.р.– навчальний рік

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ЮНЕСКО (англ. UNESCO; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) – спеціалізована установа ООН з питань освіти, науки і культури

ISCED – Міжнародна стандартна класифікація освіти

PISA (англ. Programme for International Student Assessment) – програма міжнародного оцінювання учнів

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	10
1.1 Теоретичні засади теорії мотивації.....	10
1.2 Заклади освіти середньої ланки.....	14
1.3 Методологія досліджень мотивації.....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	21
2.1 Заклади середньої освіти.....	21
2.2 Діяльність професійно-технічної освіти міста Запоріжжя в сфері мотивації.....	30
2.3 Методи мотивації на прикладі Запорізького професійного ліцею сервісу.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ.....	41
3.1 Закордонний досвід мотивації працівників закладів освіти середньої ланки.....	41
3.2 Мотивація працівників закладів освіти середньої ланки в Україні.....	47
3.3 Пропозиції щодо мотивації працівників закладів освіти.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З початком процесу реформування освіти України одним з важливих питань стало підвищення ефективності стимулювання праці педагогічних працівників, результатом якої є вмотивована робота націлена на результативність праці освітян і навчального закладу в цілому. Наявність у педагогів відповідної фахової підготовки, навичок та практики не гарантують якісної роботи. Мотивація є основним елементом ефективної трудової діяльності. Пошук та дослідження дієвих методів мотивації праці освітян має важливе значення як для ефективної роботи так і формування іміджу навчального закладу.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз впливу мотивації працівників закладів середньої освіти на якість роботи, вивчення закордонного досвіду та дослідження сучасних методів мотиваційного впливу. Завершальним етапом є надання пропозицій щодо мотивації працівників закладів освіти.

Завдання дослідження. У ході дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

1. Досліджено теоретичні засади теорії мотивації в закладах освіти.
2. Вивчено діяльність закладів освіти середньої ланки.
3. Запропоновано шляхи удосконалення мотивації працівників закладів освіти середньої ланки.

Об'єкт дослідження. Система мотивування педагогічних працівників в закладах середньої освіти.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності мотивації праці педагогічних працівників закладів освіти.

Методи дослідження. Для вивчення мотивації працівників закладів середньої освіти було використано логічний, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності мотивування праці педагогічних працівників, шляхом впровадження нових мотиваційних методів роботи. Зазначені спрямування дають змогу підняти ефективність мотивування праці освітян, а саме продуктивність праці, і як наслідок покращити роботу всього учбового закладу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні засади теорії мотивації

Поведінка людини визначається тим, що її мотивує, а робота працівника є результатом його здібностей (вмінь, навичок та досвіду). Талановитий робітник, який відчуває себе позбавленим мотивації, навряд чи буде достатньо добре працювати, в той же час, як вмотивований навпаки, може зробити набагато більше, ніж від нього вимагають [1].

Добре мотивований колектив працівників може забезпечити певні переваги, а саме:

- висока якість праці, що сприяє більш низькому рівню невиходу на роботу, оскільки робітники задоволені умовами трудового життя;
- зниження плинності кадрів, що допомагає знизити витрати на навчання і підбір персоналу;
- задоволені працівники забезпечують хорошу репутацію закладу чи фірмі;
- мотивовані працівники можуть поліпшити якість освіти і обслуговування клієнтів та інше.

Існує декілька напрямків в теоріях мотивації – це :

- теорії змісту;
- теорії процесу.

Теорії змісту зосереджуються на тому що, мотивує, в той час як теорії процесу зосереджуються на тому, як мотивовано поведінку людини.

Теорії змісту – це більш давні теорії мотивації. У робочому середовищі вони мають більший вплив на управлінську практику, в той час як в академічних колах вони найменше прийняті. Теорії змісту також називаються теоріями потреб: вони намагаються визначити потреби людини і зв'язати

мотивацію із задоволенням цих потреб. Теорії змісту не можуть в повній мірі пояснити, що мотивує або демотивує людину. Теорії процесу пов'язані з тим, яким саме чином відбувається мотивація, і який процес може впливати на мотивацію людини (рис. 1.1).

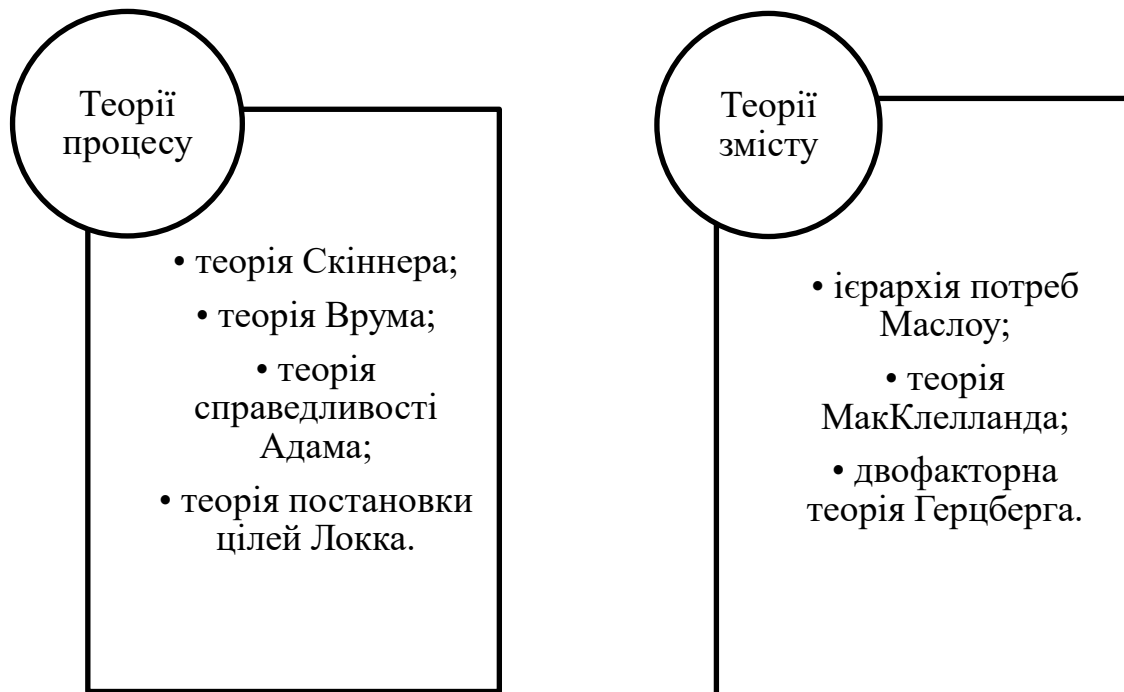


Рисунок 1.1 – Напрямки мотивації

Жодна з теорій мотивації не пояснює усіх аспектів мотивів людини чи їх відсутність. Проте, кожне теоретичне пояснення може слугувати основою для розробки прийомів мотивації.

Розглядаючи теорію Маслоу, бачимо, що автор зосередився на психологічних потребах робітників. Висуваючи теорію згідно з якою в ієрархії людських потреб існує п'ять рівнів, які співробітники мають виконувати на роботі. У Маслоу всі потреби структуровані в ієрархію, і лише після того, як більш низький рівень потреб людини буде повністю задоволений, працівник буде мотивований для задоволення наступної своєї потреби в ієрархії [2].

Основним в теорії Маслоу:

1. Працівники мотивовані задоволенням кожного рівня потреб в порядку їх просування по ієрархії.

2. Рівні потреб: фізичний, безпека, соціальний, самооцінка, самореалізація.

3. Роботодавець повинен повністю задовольнити більш базовий рівень потреб співробітників, перш ніж вони будуть мотивовані досягти більш високих рівнів потреб.

Основним в теорії Герцберга є:

1. Співробітники мотивовані працювати більше, якщо у них є, наприклад, більше відповідальності, більше цікавої роботи, більше похвали за хорошу роботу.

2. Співробітники можуть втратити мотивації, якщо гігієнічні фактори не дотримуються, наприклад, оплата, умови праці, відносини з колегами.

Основним в теорії МакКлелланда є:

1. Теорія трьох потреб може допомогти визначити ключові мотиватори, керуючі вашими співробітниками, а потім використовувати цю інформацію, щоб допомогти отримати максимальну віддачу від кожного члена команди.

2. Ви можете зробити це, змінивши спосіб зворотного зв'язку, цілі, стиль керівництва і підхід, яким ви намагаєтесь їх мотивувати.

Існує цілий ряд теорій, які говорять про те, як будується процес мотивації і як можна здійснювати мотивування людей на досягнення бажаних результатів. Теорії даного типу складають групу теорій процесу мотивації. Найбільша загальна концепція мотивації зводиться до наступних положень. Особа, яка усвідомила задачі та потенціальну нагороду за їх вирішення, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, мотиваційною структурою і можливостями, настроюється на певну поведінку, визначає певну позицію і реалізує дії, що призводять до конкретного результату, який характеризується певними якісними і кількісними характеристиками. В сучасній управлінській думці і практиці існує ряд теорій, який досить детально і на операційному рівні описує

процес мотивації. Однією з них є теорія Врума – це теорія вичікувальної мотивації, розроблена Віктором Врумом і розширена Портером і Лоулером.

Теорія будується на припущенні, що наша поведінка заснована на свідомому виборі з набору можливих альтернативних поведінь. Відповідно до теорії очікування, поведінку, яку ми обираємо, завжди буде тим, що максимізує наше задоволення і мінімізує негативні емоції.

Ця теорія покликана об'єднати багато елементів попередніх теорій. Вона поєднує в собі перцептивні аспекти теорії справедливості з поведінковими аспектами інших теорій.

Потрібно звернути увагу на те, що модель сформульована з точки зору зовнішньої мотивації в якій запитується: «Які шанси, що я отримаю винагороду, якщо я зроблю гарну роботу?». Але для внутрішніх ситуацій ми будемо думати по-іншому: «Як мені буде добре, якщо я зможу це здійснити?».

На практиці теорія очікувань може допомогти зрозуміти, як окремі члени команди приймають рішення про поведінкові альтернативи на робочому місці.

Теорія мотивації очікування Врума полягає в тому, що:

- нагороди мають бути пов'язані безпосередньо з продуктивністю;
- спосіб вибору нагороди повинен бути прозорим;
- нагороди мають бути заслуженими;
- нагороди мають бути бажаними.

Чотири фактори, які є важелями мотивації:

- позитивне підтвердження – це винагорода, яку ви даєте співробітникові, коли він демонструє бажану поведінку. Позитивне підтвердження спонукає співробітника продовжувати демонструвати цю поведінку;

- негативне підтвердження також використовує нагороди. Тут співробітник отримує винагороду за бажану поведінку, шляхом видалення чогось неприємного;

- покарання відбувається, коли використовуєте негативні наслідки на робочому місці, щоб утримати або зупинити членів команди від небажаної поведінки;

- наслідки відносяться до зупинки позитивних підкріплень. Ви можете зупинити поведінку, відмовившись від позитивного підтвердження, яке призвело до такої поведінки [2].

Теорії мотивації дають уявлення про те, що змушує працівника працювати краще. Вони дають інструмент для мотивації співробітників і допомагають зрозуміти, як краще управляти персоналом. Тому не дивно, що в області управління людськими ресурсами та організаційної поведінки дуже важливо зосередитися на мотивації співробітників.

Брак знань про теорії мотивації може привести до думки, що грошові стимули є єдиним способом мотивації персоналу, проте, теорії допомагають зрозуміти, що у людей різні потреби. Потрібно лише вміти з'ясувати, які саме це потреби, а також навчитися правильно впливати на співробітників. Мотивація впливає не тільки на ефективність персоналу, а й на утримання, залученість, задоволеність роботою.

1.2 Заклади освіти середньої ланки

Становлення системи освіти відбувалося свого часу під вагою потреб виробництва та супроводжувалося виникненням організованого навчання, створення навчальних закладів та формування педагогічної діяльності. Сьогодні, коли фундаментальні знання є потребою майбутнього спеціаліста та соціуму в цілому, освіта набуває особливого значення і цінності.

Вперше слово «освіта» як педагогічний термін використав в 1780 р. основоположник теорії навчання Йоган Генріх Песталоцці. У 1978 р. на XX Генеральній конференції Організації Об'єднаних націй з питань освіти, науки і культури було прийнято визначення терміну «освіта». Публікація ЮНЕСКО «Переосмислення освіти. Освіта як загальне благо» зазначає, що в сучасному контексті освіту розглядають як усвідомлене, свідоме, цілеспрямоване й організоване навчання.

Згідно зі ст. 9 Закону України «Про загальну середню освіту», загальна середня освіта — цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою для подальшої освіти і трудової діяльності [3].

Загальна середня освіта є головною, центральною ланкою в системі освіти України в цілому.

Здобуття загальної середньої освіти забезпечують:

- середня загальноосвітня школа;
- спеціалізована школа (школа- інтернат);
- гімназія;
- ліцей;
- колегіум;
- спеціальна школа;
- санаторна школа;
- навчально- реабілітаційний центр.

Здобуття загальної середньої освіти також можуть забезпечувати заклади професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та інші заклади освіти, зокрема міжшкільні ресурсні центри (міжшкільні навчально-виробничі комбінати), що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти.

Головними завданнями загальноосвітніх навчальних закладів є:

- створення сприятливих умов для розумового, морального, естетичного та фізичного розвитку особистості;
- формування наукового світогляду;
- засвоєння учнями системи наукових знань про природу, суспільство, людину, її працю, прийомів самостійної діяльності.

Загальна середня освіта забезпечує всебічний розвиток дитини як особистості, її нахилів, здібностей, талантів, трудову підготовку, професійне

самовизначення, формування загальнолюдської моралі, засвоєння визначеного суспільними, національно-культурними потребами обсягу знань про природу, людину, суспільство та виробництво, екологічне виховання, фізичне вдосконалення.

Виділяють основні функції освіти (рис. 1.2), які між собою пов'язані та можуть реалізовуватися у різних варіаціях.

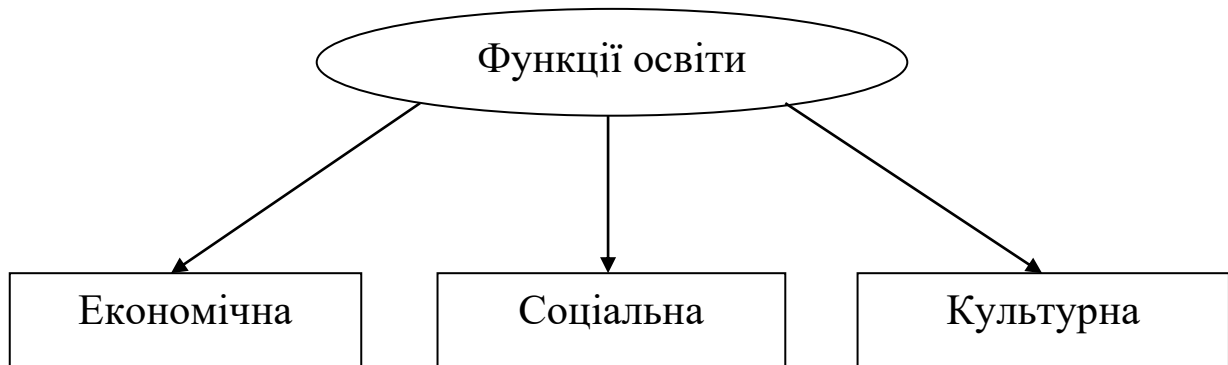


Рисунок 1.2 – Функції освіти

Економічна функція забезпечує розвиток продуктивних сил країни і підвищення рівня людського капіталу; здійснює вплив на міграційні процеси. Соціальна функція забезпечує формування соціальної структури суспільства та створення каналів соціальної мобільності на основі професійного та особистісного самовизначення. Культурна функція формує систему якостей, які дозволяють людині виконувати функції носія культурної спадщини, духовності, творчого налаштування та усвідомлення своєї сутності.

Здобуття освіти забезпечують передусім освітні заклади. Власне вони забезпечують широку пропозицію освітніх послуг. Новітня мережа закладів освіти України є доволі розгалуженою, вона вирізняється різними формами власності та підпорядкування. Одне із пріоритетних завдань цієї сфери – створення ефективної мережі освітніх закладів, виходячи із територіальних особливостей, демографії, забезпечення якості освіти.

1.3 Методологія досліджень мотивації

Актуальність питань, пов'язаних з трудовою мотивацією, різко почала зростати під час переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки, це відбулося на початку 90-х років під час зміни принципів управління. Одним з ключових напрямків роботи з персоналом є мотивація і стимулювання праці працівників з метою підвищення ефективності праці, зниження плинності персоналу і утримання кваліфікованих фахівців. В результаті з'явилась необхідність наукового вивчення трудової мотивації персоналу [4].

Оцінка мотивації – це складний процес. Вона потрібна для формування особистості, підвищення ефективності діяльності. Виявлення підстав дій і вчинків людини – це справа, яка пов'язана з об'єктивними і суб'єктивними труднощами. Оскільки нерідко такий прояв вказує «занурення в нутро», що часто неприємно для суб'єкта. В ряді випадків мотиви дій і діяльності людини бувають настільки очевидні, що не вимагають працемісткого вивчення (наприклад, виконання фахівцем своїх зобов'язань). Цілком зрозуміло, навіщо він прийшов на підприємство, чому він робить саме цю роботу, а не іншу. Для цього є достатнім зібрати про нього деяку інформацію, дізнатися його соціальну функцію. Проте, таке поверхнєве судження дає мало для розуміння душевного світу людини, її мотиваційної сфери (чого саме хоче досягти, заради чого), а головне – не дозволяє передбачати поведінку в інших обставинах. Вивчення ж психічного складу людини містить з'ясування наступних проблем:

- які потреби типові для даного індивіда (які здебільшого задовольняє або намагається задовольнити, задоволення яких приносить йому особливу втіху, а в разі незадоволення – найбільші засмучення, чого не любить, намагається оминати);

- за допомогою яких способів та засобів вважає за краще задовольняти свої потреби;

- які стан і ситуація зазвичай впливають на запуск тієї чи іншої поведінки;

- які ознаки особистості, механізми найбільше впливають на мотивацію типу поведінки;

- що сильніше впливає на мотивацію – наявні запити або зобов'язання;

- яка скерованість особистості.

Використовуючи лише різноманітні методи вивчення мотивів і особистості можна отримати відповідь на більшість цих питань. При цьому декларовані людиною причини вчинків потрібно зіставляти з реально спостережуваною поведінкою [5].

Для вивчення мотивації і мотивів людини застосовують такі методи: спостереження, бесіда, опитування, анкетування, експеримент, аналіз результатів діяльності (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методи до вивчення мотивації

Ці методи можна розділити на три групи (рис. 1.4):

- використовується в тій чи іншій формі опитування суб'єкта (дослідження мотивувань і мотиваторів);

- характеристика поведінки і її мотивів з боку (метод спостереження);

- експериментальні методи.



Рисунок 1.4 – Основні методи виявлення мотивувань і мотиваторів на підприємствах і фірмах

Надійнішим відрекомендував себе метод анкетування, при якому піддослідний роз'яснює мотив своїх дій, виходячи із запропонованої у завданні позиції, в котрій він начебто скоїв певний вчинок. Метод дає змогу через проекцію викривати у результатах сталі та переважаючі механізми, переконання, міркування, які і в реальному житті можуть привести до аналогічної поведінки і її обґрунтування [6].

Ці методи спроможні допомогти як з роз'ясненням, так і з прогнозуванням мотивів вчинків людини, за їх допомоги розкриваються його найстійкіші і домінуючі потреби, вподобання, особистісні диспозиції, скерованість особистості.

В основному мотивація визначається як добуток тривалості, сприяння та валентності, за формулою 1.1:

$$M = E \times I \times V, \quad (1.1)$$

де M (мотивація) – це значення, яке визначає наскільки людина буде мотивована ситуацією, в якій вона опинилася;

E (очікування) – сприйняття людиною того, що зусилля приведуть до результатів. Іншими словами, оцінка людиною ступеня, в якій зусилля фактично корелює з продуктивністю;

I (сприяння) – сприйняття людиною того, що робота буде винагороджена, тобто оцінка людиною того, наскільки добре сума винагороди співвідноситься з якістю виконання;

V (валентність) – сприйнята сила винагороди, яке буде результатом виконання. При умові, що винагорода невелика, то і мотивація так само буде не достатньо великою, навіть якщо тривалість і сприяння будуть високими.

Отже, вияв мотивів особи діло не легке, але не безвихідне. Потребує комбінованого застосування різноманітних методик, які уможливають викривати всеосяжні підстави вчинків індивіда (потреби, мотиваційні установки, мотиватори, становище в конкретну мить), а не лише наміри. Проте, варто зважати, що формулювання мотивів поведінки – це процес, який не гарантує правильності діагнозу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Заклади середньої освіти

За даними наданими Міністерством освіти і науки в Україні на початок навчального року 2019/2020 в країні діяли 15,2 тис. закладів загальної середньої освіти. Кількість учнів, що навчалися, становила 4138 тис. осіб, з них 4116 тис. учнів отримували освіту в закладах з денною формою навчання і 22 тис. з вечірньою (змінною) формою навчання. В результаті свідомо про здобуття базової загальної середньої освіти одержали 352 тис. осіб, а 198 тис. отримали атестат про здобуття повної загальної середньої освіти. В цей же час кількість вчителів у закладах загальної середньої освіти становила 440 тис. осіб. Статистичні дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях [7].

В таблиці 2.1 наведено дані щодо кількості загальноосвітніх навчальних закладів середньої ланки, кількості учні, педагогічних працівників.

З них в Запорізькій області на початок навчального року 2019/2020 діяло 579 закладів загальної середньої освіти, в яких навчалось 166,2 тис. учнів.

За даними Запорізької міської ради на 2019/2020 навчальний рік в освітній системі Запоріжжя функціонували 118 закладів загальної середньої освіти комунальної форми власності. З них 116 — денних і 2 вечірніх. На території Запоріжжя також функціонували 5 приватних закладів загальної середньої освіти [8].

Нажаль, мережа освітніх закладів у країні та регіоні скорочується.

За даними Міністерства освіти і науки в Україні кількість загальної середньої освіти за 1991/1992-2019/2020 навчальні роки зменшилась на 6,7 тис. одиниць, що становить 31% від їх початкової кількості.

Таблиця 2.1 – Заклади загальної середньої освіти періоду незалежної України [9]

№ п/п	Навчальний рік	Кількість закладів загальної середньої освіти, тис. шт	Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти, тис. шт	З них у закладах		Випуск учнів із закладів загальної середньої освіти		Кількість вчителів у закладах загальної середньої освіти, тис. шт
				денних, тис. шт	вечірніх, тис. шт	одержали свідоцтво про здобуття базової загальної середньої освіти, тис. шт	одержали атестат про здобуття повної загальної середньої освіти, тис. шт	
1	1991/92	21,9	7102	6918	184	699	409	543
2	1992/93	22,0	7088	6918	170	683	393	565
3	1993/94	22,1	7096	6937	159	674	375	579
4	1994/95	22,3	7125	6972	153	654	355	576
5	1995/96	22,3	7143	7007	136	639	361	596
6	1996/97	22,2	7134	7016	118	657	374	585
7	1997/98	22,1	7078	6970	108	670	378	571
8	1998/99	22,1	6987	6876	111	724	408	573
9	1999/00	22,2	6857	6743	114	737	434	576
10	2000/01	22,2	6764	6647	117	720	475	577
11	2001/02	22,2	6601	6486	115	738	505	568
12	2002/03	22,1	6350	6237	113	724	508	561
13	2003/04	21,9	6044	5936	108	720	526	551
14	2004/05	21,7	5731	5626	105	675	519	547
15	2005/06	21,6	5399	5301	98	649	515	543
16	2006/07	21,4	5120	5026	94	595	485	537
17	2007/08	21,2	4857	4768	89	561	467	531
18	2008/09	21,0	4617	4533	84	546	427	524
19	2009/10	20,6	4495	4421	74	317	391	522
20	2010/11	20,3	4299	4228	71	566	364	515
21	2011/12	19,9	4292	4225	67	480	215	509
22	2012/13	19,7	4222	4160	62	441	329	510
23	2013/14	19,3	4204	4150	54	411	304	508
24	2014/15*	17,6	3757	3718	39	339	247	454
25	2015/16*	17,3	3783	3750	33	336	229	444
26	2016/17*	16,9	3846	3815	30	329	211	438
27	2017/18*	16,2	3922	3894	28	329	203	440
28	2018/19*	15,5	4042	4017	25	345	195	441
29	2019/20*	15,2	4138	4116	22	352	198	440

Примітка: * - дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Динаміка зменшення кількості закладів загальної середньої освіти зображена графічно (рис. 2.1).

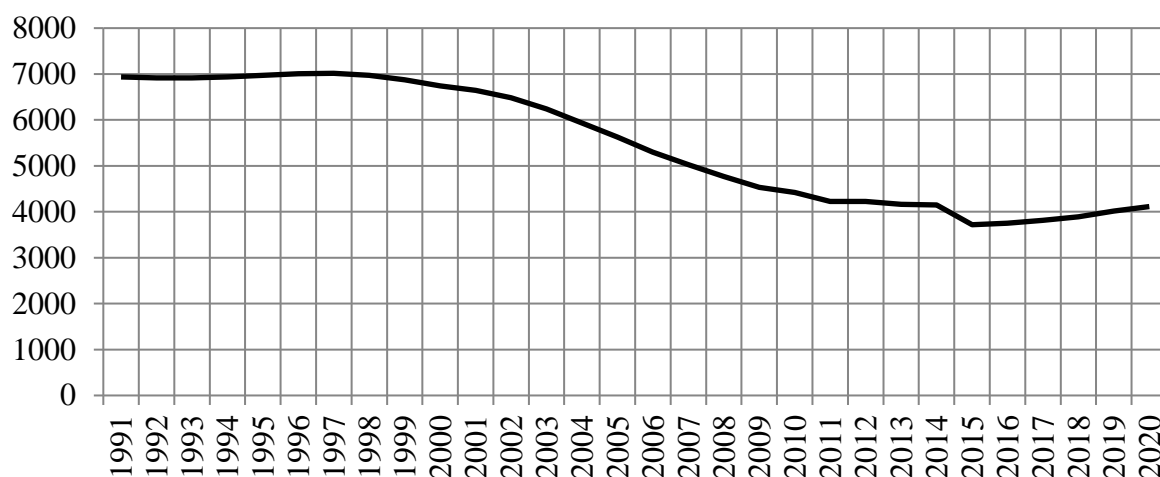


Рисунок 2.1 – Кількість закладів середньої освіти в динаміці в Україні (1991/1992 – 2019/2020 н.р.)

В Запорізькій області кількість закладів загальної середньої освіти за 1991/1992 - 2019/2020 навчальні роки зменшилася на 177 одиниці, що становить 24,75% від їх початкової кількості (рис. 2.2).

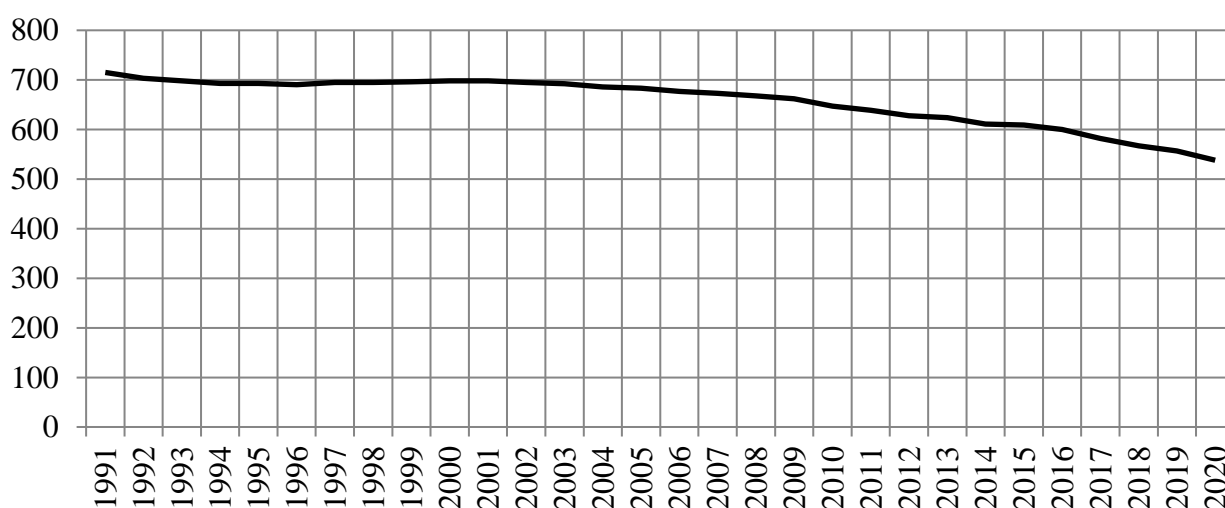


Рисунок 2.2 – Кількість закладів середньої освіти в динаміці в Запорізькій області (1991/1992 – 2019/2020 н.р.)

Скорочується також частка закладів загальноосвітньої середньої освіти в сільській місцевості (до 51,2 % у 2019/20 навчальному році).

Скорочення кількості закладів загальноосвітньої середньої освіти у чималій мірі спричинено скороченням чисельності населення (за 2010-2018 роки найбільші темпи зменшення кількості загальноосвітніх навчальних закладів прийшлися на райони, що належать до зони з високими та найвищими темпами зменшення кількості населення – Приморський, Гуляйпільський, Приазовський, Більмацький, Новомиколаївський).

Суттєвих якісних і кількісних змін за часів незалежності України зазнала і система закладів професійно-технічної освіти. Суворість централізації планування та управління профтехосвіти призвели до негативних наслідків після проголошення незалежності. Підготовка робітничих кадрів була спрямована значною мірою на задоволення потреб економіки адміністративно-командного типу і не була зорієнтована на підготовку робітників для праці в умовах ринкової економіки. Ці зміни спричинила не стільки цілеспрямована державна політика з реформування освіти, скільки тривалі кризові явища в економіці, державному будівництві та суспільстві загалом. Сьогодні галузь як і раніше знаходиться на тернистому етапі перебудови. За 1991/1992 - 2019/2020 навчальні роки кількість закладів професійно-технічної освіти зменшилась на 523 одиниці, що становить 42% від початкової кількості. Чітку динаміку змін відображено на рисунку 2.3.

Негативна динаміка спостерігається і в Запорізькій області. Так у районах з найвищими темпами зменшення кількості населення – Розівський, Новомиколаївський, Більмацький, Гуляйпільський – заклади професійно-технічної освіти відсутні взагалі. Згідно зі статистичними даними Міністерства освіти і науки України, кількість закладів професійно-технічної освіти в Запорізькій області за 1991/1992- 2019/2020 навчальні роки зменшилась на 20 одиниць, що становить 35 % від їх початкової кількості. На рисунку 2.4 зображено дану тенденцію графічно [9].

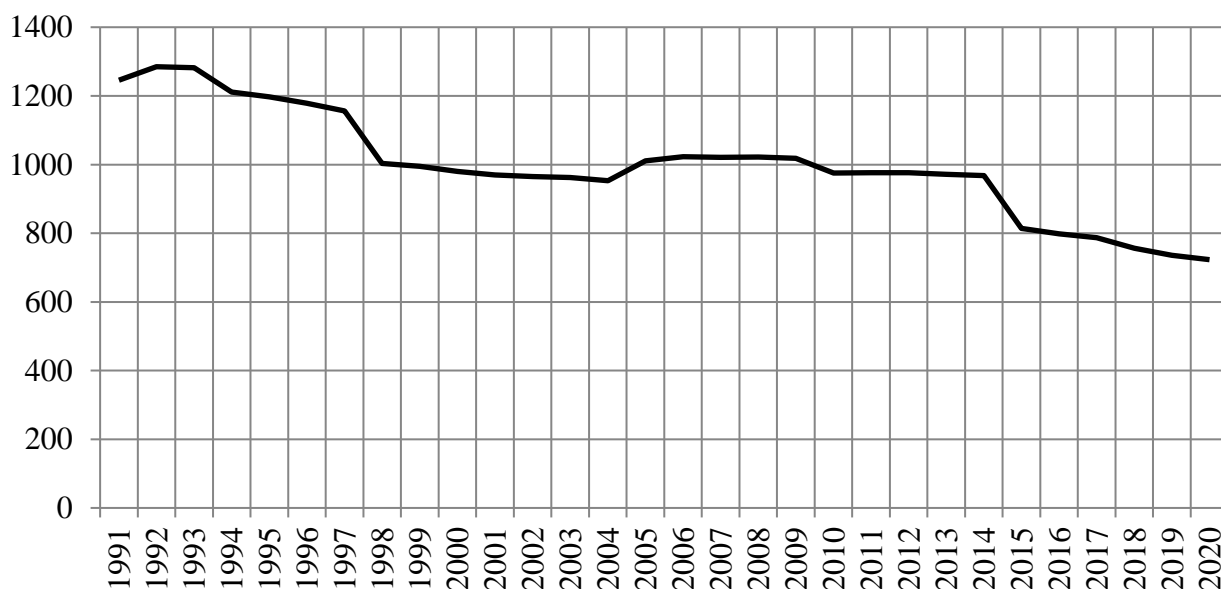


Рисунок 2.3 – Кількість закладів професійно-технічної освіти в динаміці в Україні (1991/1992 – 2019/2020 н.р.)

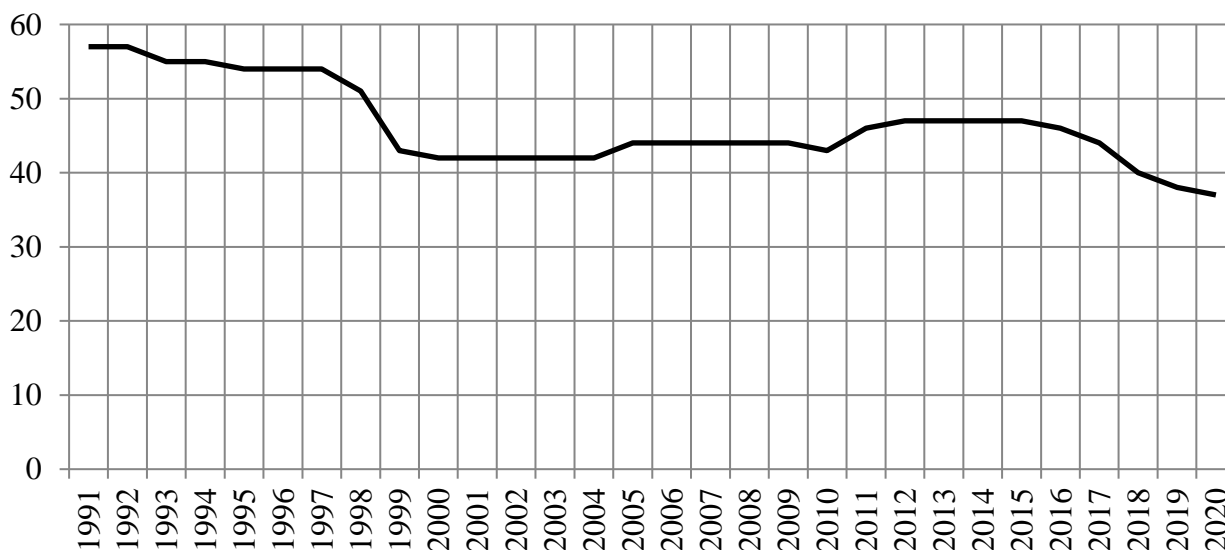


Рисунок 2.4 – Кількість закладів професійно-технічної освіти в динаміці в Запорізькій області (1991/1992 – 2019/2020 н.р.)

У сучасних умовах освіта як суспільний інститут, може виступати в чотирьох різних вимірах: цінність держави, суспільства та окремої особи – індивіда, різнорівневий процес та результат цього процесу, іншими словами

утворюючи комплексність поняття “освіта”. Сьогодні освітня діяльність в Україні характеризується чередою проблем, що нарастають та вимагають своєчасних і результативних рішень. Згідно з міжнародними дослідженнями, частково ці проблеми актуальні для інших країн зокрема: низький рівень якості освіти, який віддзеркалюється у нестачі у випускників практичних навичок та в їх непідготовленості до дорослого життя; диференціація якості середньої освіти за місцем проживання осіб, типом закладу освіти, соціальними умовами в яких зростає учень; невідповідність використання коштів з усіх джерел фінансування та отриманих результатів; невідповідність темпів розвитку системи соціальним змінам [10].

Україна лише починає ставати на стежину реформування. І насамперед необхідною є реформа середньої освіти – реформа, яка зорієнтована на випуск зі школи всебічно розвиненої, здатної до критичного мислення цілісної особистості, патріота, який має активну позицію, інноватора, що здатен змінити навколишній світ та навчитися впродовж життя.

18 серпня 2016 р. на педагогічній конференції «Про підсумки розвитку дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти у 2015/2016 навчальному році та завдання на 2016/2017 навчальний рік» міністр освіти і науки України Лілія Гриневич представила концепцію «Нової української школи», яка має стати концепцією реформи.

В її основі лежать: «Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років», яку підготувала Стратегічна дорадча група «Освіта» в рамках об'єднаного проєкту Міжнародного фонду «Відродження» та БФ «Інститут розвитку освіти», а також «Концепція середньої загальноосвітньої школи України» Національної академії педагогічних наук України, «Візія нової української школи», розроблена спільнотою відповідального вчительства EDCampUkraine.

Фахівці зауважують про необхідність пошуку цікавих варіантів, вивчення ефективних напрацювань та міжнародного досвіду, що допоможе освіті в Україні бути не лише на високому рівні, а і стати цікавою для учнів.

Формула Нової української школи складатиметься з восьми базових складових:

- новий зміст освіти, що має засновуватися на формуванні компетентностей, які необхідні для результативної самореалізації в суспільстві;
- педагогіка, яка має ґрунтуватися на співпраці між учнем, учителем і батьками;
- вмотивований учитель, що має свободу творчості і зростає професійно;
- орієнтованість на запити учня в освітньому процесі, дитиноцентризм;
- наскрізний процес виховання, що формуватиме цінності;
- нова структура школи, що надає змогу добре засвоїти новий зміст та надбати компетентності для життя;
- децентралізація та ефективне управління, надання автономії школі;
- справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечить рівний доступ усіх дітей до якісної освіти, незалежно від їх місця проживання, матеріального стану родини [11].

Все ж таки заробітна плата – це головний мотиваційний елемент та найпотужніший імпульс підвищення продуктивності праці [12].

У Міністерстві освіти вважають фінансову мотивацію вчителів необхідним аспектом для успішної реалізації реформи. Станом на 2016 рік в країні були установлені посадові оклади працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ, які наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Посадові оклади, тарифні розряди та коефіцієнти працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ [13]

№ п/п	Тарифний розряд	Тарифні коефіцієнти	Посадові оклади працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ, грн.
1	2	3	4
1.	1	1,00	1516
2.	2	1,09	1521
3.	3	1,18	1532
4.	4	1,27	1543
5.	5	1,36	1612

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
6.	6	1,45	1718
7.	7	1,54	1825
8.	8	1,64	1943
9.	9	1,73	2050
10.	10	1,82	2157
11.	11	1,97	2334
12.	12	2,12	2512
13.	13	2,27	2690
14.	14	2,42	2868
15.	15	2,58	3057
16.	16	2,79	3306
17.	17	3	3555
18.	18	3,21	3804
19	19	3,42	4053
20.	20	3,64	4313
21.	21	3,85	4562
22.	22	4,06	4811
23.	23	4,27	5060
24.	24	4,36	5167
25.	25	4,51	5344

Дійсно, заробітна плата педагога низька та не відповідає соціально-економічному рівню життя в країні. Проте, реформа оплати праці педагогічних працівників передбачає поетапне збільшення заробітної плати до 2023 року (рис. 2.5).

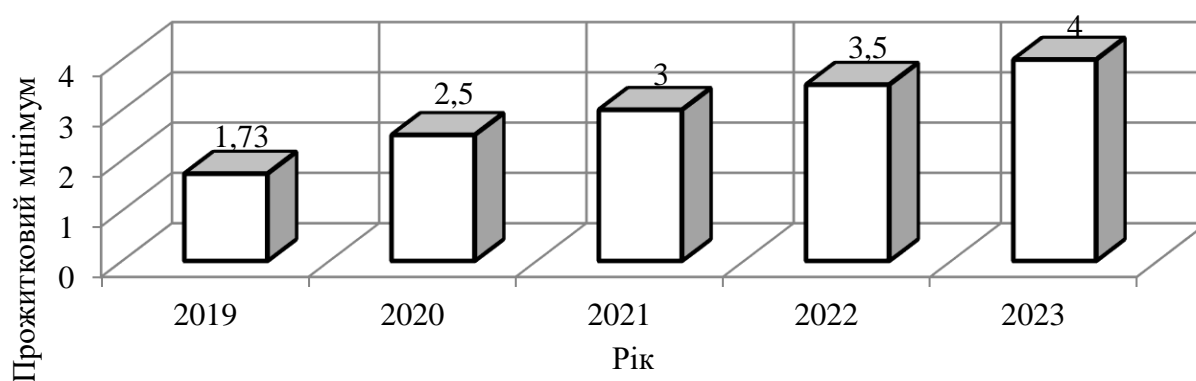


Рисунок 2.5 – Зростання мінімального посадового окладу освітян [7]

У 2019 році мінімальний посадовий оклад дорівнював 1,73 від прожиткового мінімуму працездатних осіб. За новою системою оплати праці педагогічних працівників у 2020 році цей оклад збільшено на 44,5% та становить 2,5 прожиткових мінімумів, у 2021 році планується підвищення на 73%, що становитиме 3 прожиткових мінімумів, а вже з 2023 року буде збільшено на 131%, тобто на рівні 4 прожиткових мінімумів.

Тарифні розряди планується замінити на 3 основні категорії, згідно яких буде оплачуватися робота педагогічних працівників (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Зміна системи оплати праці освітян [7]

Проте, щоб підвищити заробітну плату вчителям, спершу необхідно оптимізувати чисельність навчальних закладів. Чиновники запевняють, що ці дії

сприятимуть збільшенню грошей і шкільне керівництво зможе самостійно встановити надбавки і премії. Новий проєкт закону про освіту це дозволяє.

2.2 Діяльність професійно-технічної освіти міста Запоріжжя в сфері мотивації

Система професійно-технічної освіти – це одна зі складових вітчизняного освітнього терену, що посідає важливе місце у становленні економіки нашої країни. Власне, з закладу професійно-технічної освіти розпочинається трудова стежина значної частини юнацтва України, що складає економічний потенціал держави. В таблиці 2.3 наведено дані щодо кількості закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 2.3 – Заклади професійної (професійно-технічної) освіти з періоду проголошення незалежності України [9]

Навчальний рік	Кількість закладів професійної (професійно-технічної) освіти	Кількість учнів, слухачів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів професійної (професійно-технічної) освіти, тис.	Кількість осіб, випущених із закладів професійної (професійно-технічної) освіти, тис.
1	2	3	4	5
1991	1285	648,4	377,4	338,1
1992	1282	647,2	367,9	307,1
1993	1211	629,4	340,8	307,0
1994	1197	572,8	286,0	288,4
1995	1179	555,2	300,5	277,3
1996	1156	539,7	304,2	274,8
1997	1003	528,1	311,2	264,5
1998	995	529,0	304,2	259,2
1999	980	527,7	307,3	263,5
2000	970	524,6	307,3	266,8
2001	965	512,3	309,1	278,8
2002	962	501,9	311,0	282,4
2003	953	493,1	311,2	275,6
2004	1011	507,3	327,6	283,4
2005	1023	496,6	314,2	286,6

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2006	1021	473,8	303,7	289,3
2007	1022	454,4	299,2	285,1
2008	1018	443,6	288,1	269,6
2009	975	424,3	249,9	239,4
2010	976	433,5	282,9	247,4
2011	976	409,4	241,7	240,1
2012	972	423,3	241,8	202,1
2013	968	391,2	225,2	227,3
2014 *	814	315,6	178,0	182,0
2015 *	798	304,1	176,6	165,0
2016 *	787	285,8	157,9	152,8
2017 *	756	269,4	146,9	141,3
2018 *	736	255,0	136,6	133,5
2019 *	723	245,8	131,0	124,0

Примітка: * – дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

За період незалежності кількість навчальних закладів професійно-технічної освіти в країні поступово зменшується та станом на 2019 рік становить 723 заклади професійно-технічної освіти, що на 43,7% менше у порівнянні з 1991 роком. Аналогічно на 60% зменшилась кількість учнів у закладах професійно-технічної освіти.

Запорізька область – це один з найбільших промислових та аграрних центрів в Україні та Східній Європі. Економічний потенціал міста Запоріжжя – це більше ніж 280 промислових підприємств, серед яких основну частину складають підприємства машинобудування, металургії та обробки металу, хімічної та нафтохімічної промисловості, харчової промисловості. З активним розвитком промисловості постає проблема нестачі кваліфікованих кадрів. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти Запорізької області можуть надати допомогу у вирішенні цього питання. Наразі в регіоні працюють 40 закладів професійно-технічної освіти, які готують спеціалістів різного профілю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Напрямки навчання учнів в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Запорізької області [10]

№ п/п	Напрямок навчання	Кількість закладів професійної (професійно-технічної) освіти	
		м. Запоріжжя	Запорізька область
1	Будівництво, архітектура	6	16
2	Гірнична промисловість, розробка корисних копалин	0	1
3	Економіка, фінанси, підприємництво.	1	10
4	Електротехніка, електромеханіка	9	21
5	Інформатика, обчислювальна техніка, ІТ-технології	4	11
6	Культура, мистецтво, дизайн	3	4
7	Легка промисловість	3	8
8	Менеджмент, адміністрування	4	7
9	Металургія, матеріалознавство	0	1
10	Метеорологія, вимірювальна техніка	0	1
11	Перукарське мистецтво, стиль	5	9
12	Радіотехніка, зв'язок, телекомунікації	2	4
13	Сільське господарство, лісництво	0	7
14	Торгівля	2	10
15	Транспорт, машинобудування, логістика	7	30
16	Туризм, готельно-ресторанний бізнес	3	7
17	Харчова промисловість	4	22
18	Інше	6	0

Близько 12 тисяч учнів щорічно отримують професійні знання, дві третини з них паралельно здобувають повну загальну середню освіту. Слід зазначити також важливість ролі в процесі навчання і випуску кваліфікованих кадрів педагогічних працівників та методистів, що сумлінно виконують свою роботу, хоча і не завжди мають потрібну допомогу держави та гідну оплату праці. Заробітна плата педагогічних працівників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Єдина тарифна сітка для педагогічних працівників на 2020 навчальний рік [13]

№ п/п	Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	Посадовий оклад за ЄТС з 1 вересня 2020 року, грн.	Посадовий оклад за ЄТС з 1 вересня 2020 року, грн. з урахуванням підвищення окладів + 10%, грн.	Посада **
1	10	1,82	4050	4455	Учителі без категорії (як правило, молоді учителі)
2	11	1,97	4383	4821,3	
3	12	2,12	4717	5188,7	Учителі другої категорії
4	13	2,27	5051	5556,1	Учителі першої категорії
5	14	2,42	5385	5923,5	Учителі вищої категорії
6	18	3,21	7142	7856,2	Директор закладу освіти (максимальний розряд)

Примітка: * – підвищення здійснюється за постановою Кабміну «Про підвищення оплати праці педагогічних працівників» від 11 січня 2018 р. № 22. Воно було започатковане: з 1 січня 2018 р. для тих педагогічних працівників з додатку 2 Постанови № 1298, оплата яких здійснюється за рахунок освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам і започатковане, а з 1 вересня 2019 р. – для тих педагогічних працівників, оплата яких здійснюється за рахунок коштів державного та місцевого бюджету. У кінцевому результаті підвищили всім з додатку 2. Постанова не містить вимогу щодо округлення окладів, тому копійки залишають;

** – повний перелік посад у Постанові № 963, перелік тарифних розрядів за посадами працівників можна знайти в Додатку 2 до Постанови № 1298.

У закладах професійної (професійно-технічної) освіти працюють 1937 педагогічних працівників: викладачі загальноосвітньої підготовки – 371; викладачі професійно-теоретичної підготовки – 332; майстри виробничого навчання – 551 [10].

Факт наявності у педагога відповідної фахової підготовки, знань, умінь, навичок та практики не забезпечують якісну його роботу. Мотивація є основним елементом активної, ініціативної, ефективної трудової діяльності. Насамперед,

для того щоб ефективно управляти працівниками, необхідно розуміти їхні потреби [14]. Звісно, стежина результативного адміністрування проходить через розуміння потреб працівника та мотиваційних настанов. Види мотивацій педагогічних працівників (рис. 2.7).

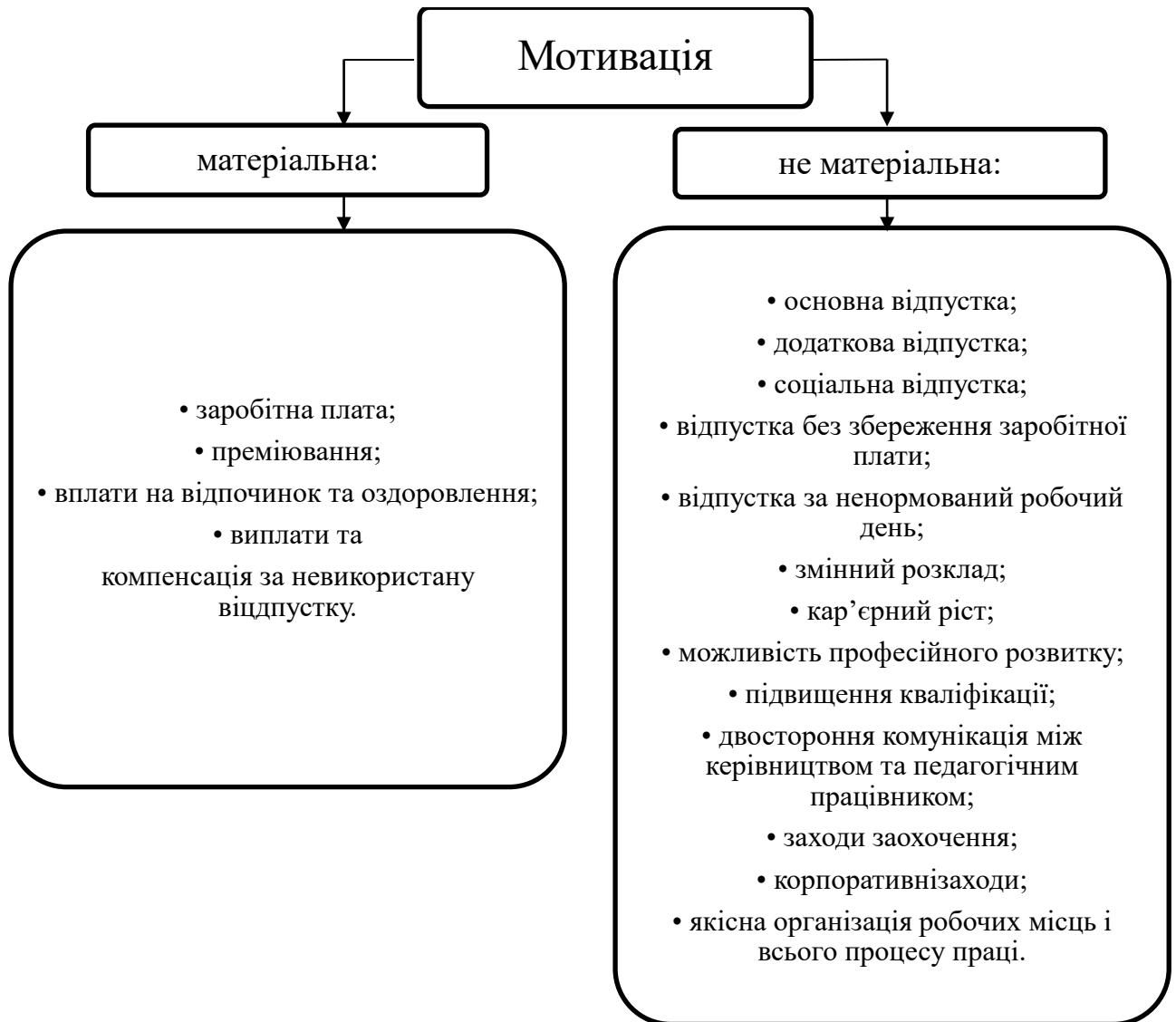


Рисунок 2.7 – Види мотивацій педагогічних працівників

Сьогодні у закладах професійної (професійно-технічної) освіти переважно практикують такі методи мотивації як:

1. Економічно-грошові (премії, оплата навчання чи відпочинку, виплата відпускних та допомоги на оздоровлення, компенсації за невикористану відпустку, виплата матеріальної допомоги).

2. Економічно- не грошові (щорічна основна відпустка повної тривалості (56 календарних днів), що надається в період літніх канікул незалежно від часу прийняття на роботу, додаткова відпустка у зв'язку з навчанням, соціальна відпустка, відпустка без збереження заробітної плати, відпустка за ненормований робочий день, змінний розклад, кар'єрний ріст, можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації, двостороння комунікація між керівництвом та педагогічним працівником).

Науково-методичний центр професійно-технічної освіти у Запорізькій області систематично проводить заходи по підвищенню рівня професійних компетентностей та фахової майстерності викладачів, постійно опікується професійним зростанням педагогічних працівників. Регулярно проводяться майстер-класи для освітян, науково-практичні конференції, тренінгові заняття, панельні дискусії, міжобласні вебінари.

Щорічно кращі освітяни області нагороджуються відзнаками, грамотами, медалями за сумлінну працю, високий професіоналізм та вагомі внески у розвиток освіти Запорізького регіону. Педагогічні колективи закладів професійної (професійно-технічної) освіти неодноразово отримували Почесні ордени та грамоти Запорізької обласної федерації роботодавців.

Освітян Запоріжжя та регіону систематично заохочують Почесними грамотами Міністерства освіти і науки України та управління освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації; Почесними грамотами Запорізької обласної державної адміністрації; нагрудними знаками Міністерства освіти і науки України «Антон Макаренко» і «Відмінник освіти України»; Почесними грамотами Запорізької обласної ради; відзнакою виконавчого комітету Запорізької міської ради медаллю «За особистий внесок у розвиток міста Запоріжжя»; Почесними грамотами виконавчого комітету Запорізької міської ради; Почесними грамотами Запорізького обласного союзу промисловців і

підприємців (роботодавців) «Потенціал»; знаком Всеукраїнської Асоціації працівників професійно-технічної освіти «За вагомий внесок в розвиток професійної освіти» [10].

У кожного є потреба в самореалізації, професійному зростанні та визнанні. Більшість педагогічних працівників прагне не лише до самовдосконалення, постійного самоствердження, а й до високої оцінки його роботи керівництвом. Але хоча нематеріальні мотиви безперечно є важливими у визначенні трудової поведінки педагога, однак це не говорить, що матеріальні мотиви і стимули є вторинними.

Проте, недостатнє фінансове забезпечення закладів професійно-технічної освіти не сприяє фінансовим заохоченням освітян, тому матеріальні винагороди не дуже часто явище.

2.3 Методи мотивації на прикладі Запорізького професійного ліцею сервісу

Державний навчальний заклад «Запорізький професійний ліцей сервісу» належить до навчальних закладів професійної (професійно-технічної) освіти Департаменту освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації. Навчальний заклад функціонує з 1978 року, та веде підготовку за наступними професіями: кравець, перукар-модельєр, манікюрник, офіціант, бармен, квітникар, флорист, взуттєвик з індивідуального пошиття взуття.

За період роботи до навчального закладу було зараховано 9345 здобувачів освіти, з них 9198 одержали атестати про повну загальну середню освіту та диплом кваліфікованого робітника. Ліцей має більш ніж 40 років практики підготовки спеціалістів взуттєвої справи та сфери обслуговування. Проте, однією з умов перспективного розвитку ліцею і надалі, є управління мотивацією педагогічних працівників.

Таблиця 2.6 – Напрямки підготовки та спеціальності [15]

№ з/п	Повна назва професії	Види професійної підготовки	Рівень кваліфікації	Термін навчання
На базі 9 класів (з наданням повної загальної середньої освіти)				
1.	Квітникар. Флорист	ППП	Квітникар 3 розряду. Флорист 4 розряду	2 роки 10 місяців
2.	Складальник верху взуття. Взуттьовик з індивідуального пошиття взуття	ППП, ПТН, ПП, ПК	Складальник верху взуття 4 розряду. Взуттьовик 5 розряду	3 роки 7 місяців
3.	Перукар (перукар-модельєр). Манікюрник	ППП	Перукар I класу. Манікюрник	2 роки 10 місяців
На базі 11 класів				
1.	Взуттьовик з індивідуального пошиття взуття.	ППП, ПТН, ПП, ПК	Взуттьовик 4 розряду	1 рік 22 тижні
2.	Перукар (перукар-модельєр) Манікюрник.	ППП	Перукар I класу. Манікюрник	1 рік 23 тижні
3.	Офіціант. Бармен	ППП	Офіціант 4 розряду. Бармен 4 розряду	1 рік 23 тижні
4.	Кравець	ППП, ПТН, ПП, ПК	Кравець 4 розряду	1 рік 23 тижні

Більшість мотиваторів, що застосовує керівництво ліцею сьогодні, а саме: нагородження грамотами, занесення на дошку пошани, догани, не є дієвими та не мають бажаного позитивного впливу на роботу педагогічного колективу.

Для вивчення мотиваційних основ освітян Запорізького професійного ліцею сервісу був застосовуваний «Опитувальник мотиваційний джерел», який розробили Д. Барбуто та Р. Сколл. Вчені виділяють такі основні види мотивації:

- внутрішня мотивація: спрямованість на процес;
- внутрішня мотивація: самовдосконалення та самореалізація;
- зовнішня мотивація: матеріальна вигода;
- інтегративна мотивація: погодженість цілей працівника із цілями колективу;
- зовнішня мотивація: схвалення інши.

В ліцеї у дослідженні взяли участь 28 респондентів, які були об'єднанні мною у дві групи – викладачі загальноосвітніх предметів (1 група) та майстри

виробничого навчання (2 група). Підсумки анкетування наведено в діаграмі (рис. 2.8).

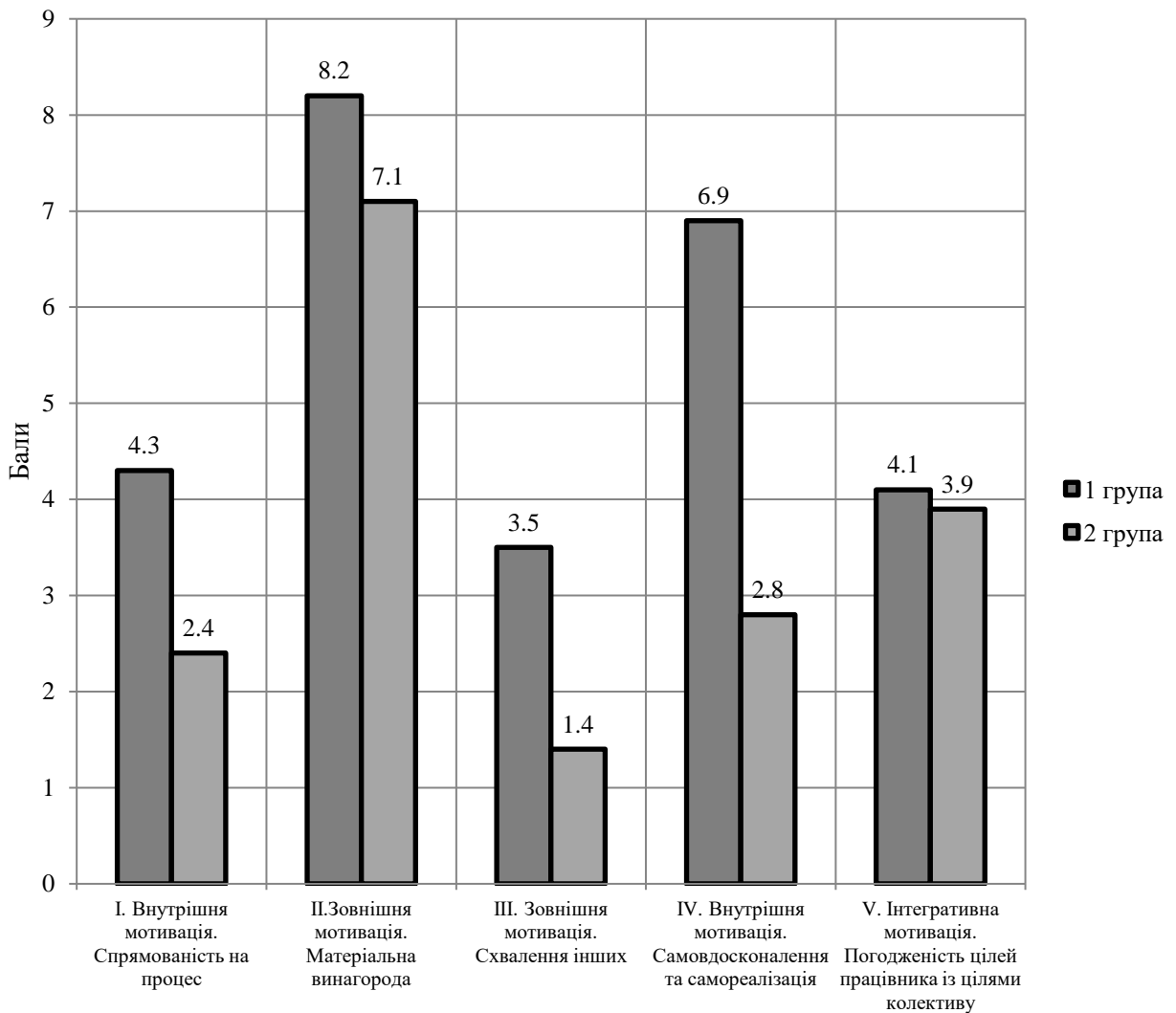


Рисунок 2.8 – Діаграма мотиваційних джерел працівників ліцею

Аналізуючи мотиваційні джерела групи 1 та групи 2 бачимо, що більш значуща роль випадає робочій мотивації: матеріальній винагороді, що демонструє те, що винагорода за працю є головним критерієм. Цей показник абсолютно виправданий, оскільки наразі педагогічні працівники мають низький рівень оплати праці.

Менш важливою для другої групи виявилась внутрішня мотивація: самовдосконалення та самореалізація. Це вказує на те, що здебільшого саме для викладачів загальноосвітніх предметів робота є ареною професійного росту.

Найнижчий показник у другій групі – показник зовнішньої мотивації: схвалення інших. Такі показники можуть вказувати на намагання уникнути критики, негативної оцінки та суджень з боку адміністрації закладу чи колег. Практично рівні показники інтегративної мотивації: погодженість особистих цілей і цінностей з корпоративною політикою навчального закладу. Цей елемент демонструє, що освітяни знаходяться в комфортних умовах, для них значущим є відчуття єдності колективу. Важливим також є результативність та мета спільної праці. Це допомагає керівнику ефективніше будувати управлінську взаємодію зі своїми підлеглими.

Спираючись на дане дослідження можна зробити наступні висновки щодо мотиваційних джерел:

- головною є робоча мотивація; матеріальне заохочення сприймається як центральний мотиватор роботи педагогічних працівників;
- вагому роль відіграє внутрішня мотивація, що спирається на самореалізацію особистості;
- для більшості освітян ліцею важливим є погодження особистих цілей з корпоративною політикою та відчуття зв'язку з освітньою організацією в цілому.

Аналіз мотиваторів педагогічних працівників указує на індивідуальний набір потреб, запитів, вимог та належних мотивів, що заохочують до професійної діяльності. З бігом часу ці мотиви можуть змінюватися чи зникати взагалі. Все ж таки, переважна більшість робітників ліцею працює з метою отримання належного матеріального заохочення та самореалізації [16].

Успішна діяльність навчального закладу знаходиться в залежності від управління мотивацією працівників та керівництва в цілому. Мотивовані педагогічні працівники прагнуть до вдосконалення своєї майстерності, підвищення результативності та успішної роботи навчального закладу загалом.

Отже, мотивування працівників – це один з аспектів, що вказує на управлінську компетентність керівництва. Для керівника є необхідним створити сприятливий мікроклімат в колективі, взаємодіяти з підлеглими та спонукати їх до професійного росту, а для цього потрібно систематично вивчати мотивуючі джерела працівників, виявляти таланти, оцінювати результативність праці. Лише за умови, що мотивація ґрунтується на засадах динамічності, гнучкості, комплексності та прозорості, можна очікувати результативну роботу як колективу так і навчального закладу в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

3.1 Закордонний досвід мотивації працівників закладів освіти середньої ланки

Вивчаючи закордонний досвід мотивації працівників закладів освіти середньої ланки, розглянемо сучасну польську інноваційну систему мотивацій освітян.

Порівнюючи країни постсоціалістичного табору, приходимо до висновку про те, що Польща серед них має найкращий рівень освіти, адаптувавши свою систему до європейських стандартів та приєднавшись до Міжнародних норм класифікації освіти (ICSED). Сьогодні освіта в Польщі вважається однією з найякісних у Східній Європі.

На останніх зрізах PISA поляки випередили англійців та американців, посівши третє місце за рівнем наукової грамотності 15-річних школярів і це лише після першого чотирирічного етапу реформ.

Польська освіта проходила реформування паралельно із запровадженням реформ у інших сферах та була тісно пов'язана зі створенням нових адміністративних одиниць країни – гмін, повітів та воєводств. Таким чином, новації в освіті були одним з аспектів перебудови держави. Гміна несе відповідальність за початкову освіту (1–6 клас) і гімназійну (6–9 клас), тоді як повіт відповідає за останні три роки навчання у рамках середньої освіти, професійні та спеціальні школи.

Вчителі Польщі не мають обов'язкових навчальних програм та підручників, мають повну свободу вибору та можуть використовувати в своїй роботі авторські програми. Держава контролює тільки оволодіння учнями компетентностями, прописаними в Podstawaprogramowa. Якими методами це

буде досягнуто – залишається на вибір вчителя. Таким чином, влада Польщі мотивує освітян до самореалізації, даючи повну свободу творити та навчати.

«Карта вчителя» (KartaNauczyciela) гарантує мінімальну заробітну плату вчителю з найнижчою категорією у розмірі 2 тис. 717 злотих, що складає 20 тис. 450 грн. Рівень заробітної плати залежить також від стажу вчителя. Крім гарантованої оплати праці, що забезпечує держава, існують виплати, що здійснюються гмінами. Сума доплат та премій може різнитися в залежності від того на скільки гміна багата та щедра.

Вчителі самостійно обирають місце проходження підвищення кваліфікації, на це згідно з законодавством виділяється 1% від суми заробітної плати освітян. За «Картою вчителя» передбачено 18-ти годинний робочий тиждень, але навантаження можуть збільшувати до 24-х – 26-ти годин, узгоджуючи його з вчителем.

Польська держава на законодавчому рівні гарантує безкоштовну освіту, проте відповідальність за це покладено на органи місцевого самоврядування. У бюджеті країни передбачено на це кошти. Освітні кошти, які надходять у гміни, складаються з декількох джерел (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Джерела надходження освітніх коштів

Найбільшу частину цієї суми складає освітня субвенція, яка щорічно закладається у бюджет та погоджується з міністром освіти та міністром фінансів Польщі [17].

Отже, Польща на разі перебуває в процесі реформування освітньої галузі, та вже зараз розуміє важливість мотивування педагогічних працівників, про що свідчить високий рівень заробітної плати, мотивація до самореалізації та підвищення кваліфікації, надання свободи форм і методів навчання та погодженість адміністрації зі своїми працівниками в організаційних робочих питаннях.

Розглядаючи систему освіти Фінляндії бачимо, що країна успішно демонструє концепцію освіти протягом життя. Підвищення кваліфікації освітян організовують безпосередньо навчальні заклади, Національна рада з питань освіти (The National Board of Education), Національним центром професійної освіти (The National Centre for Professional Development in Education), відділами освіти вчителів та іншими факультетами навчальних закладів. В педагогічне навантаження освітян Фінляндії закладено 2 – 3 дні на підвищення кваліфікації щомісяця, проте проходить воно, тільки за власним бажанням вчителя. За умови небажання педагогічного працівника відвідувати курси, керівництво закладу має право зняти частину заробітної плати з вчителя за ці дні. Ця система мотивує педагогічних працівників професійно розвиватися та прагнути до професійного росту [18].

Вчителі самостійно та за власним бажанням вибирають методи і форми роботи, затверджений навчальний план корегують на власний розсуд, вчитель самостійно розробляє власні стратегії викладання. У фінів пріоритетом над знаннями стоять соціальні компетентності учнів. І саме на цьому базується система освіти Фінляндії.

Середня заробітна плата у освітян Фінляндії найвища у порівнянні з іншими країнами Євросоюзу та залежить лише від педагогічного досвіду, не існує ніяких професійних рівнів, так само, відсутнє поняття «мінімальна заробітна плата». Профспілки у колективних договорах фіксують мінімальні

ставки, забороняється платити менше зазначеної суми. В середньому вчитель Фінляндії отримує близько 3145 євро на місяць (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця середньої заробітної плати педагогічних працівників Фінляндії

№ з/п	Місце роботи педагогічного працівника	Заробітна плата на місяць в євро
1	Вчитель – місто Ювяскюля	3175
2	Вчитель – місто Хельсинки	3063
3	Вчитель – місто	4375
4	Вчитель – місто Кауніайнен	2900
5	Вчитель – місто Еспоо	5450
6	Вчитель – місто Куопіо	3400
7	Вчитель – місто Вантаа	4931
8	Вчитель – місто Савонлінна	2800
9	Викладач – Університет Східної Фінляндії	4375
10	Викладач – коледж Коккола	3913

Заробітна плата педагогічних працівників може різнитися в залежності від установи та міста Фінляндії. Проте, знаходиться на достатньо високому рівні, всі викладачі мають гарне матеріальне заохочення, що є одним із важливіших мотиваційних джерел роботи працівників.

Щодо педагогічного навантаження «горлові години» становлять 24 години в початковій школі, 18 – 24 в основній школі, 16 – 23 в старшій школі. Конкретна кількість годин тижневого навантаження відсутня, про те в школі вчитель має бути присутнім 27 годин, якщо це початкова школа, від 21 до 27 годин в основній школі, 17 – 26 годин за умови викладання в старшій школі. Від способу працевлаштування та предмету, що викладає педагог, залежатимуть варіації тижневого навантаження. Так само, школи визначають індивідуальне навантаження кожного вчителя окремо, залежно від розкладу занять або інших обставин. Гнучкий графік та індивідуальний підхід до кожного робітника, позитивно впливають на вмотивованість педагогічних працівників [19].

Таким чином, високий рівень заробітної плати, можливість професійного росту, гнучкий графік роботи, індивідуальний підхід та узгодженість роботи з кожним працівником індивідуально, стимулює працівників освіти Фінляндії до

сумлінного виконання своїх професійних обов'язків та результативності праці. Відсутність паперової звітності, повна свобода у виборі форм та методів викладання, зосереджена та всебічна допомога держави у підвищенні кваліфікації педагогічних працівників, заохочує до саморозвитку та самореалізації вчителів, що є суттєвим мотиваційним важелем. Мабуть, саме тому у Фінляндії вчитель – одна з найбільш престижних професій.

Дещо різниться японська модель мотивації працівників, обумовлена економічними вимогами та особливостями життя в Японії. Постійна нестача робочих місць, що спричинена стрімким ростом чисельності населення, досить відобразилась на особистих переконаннях працівників, що насамперед цінують робоче місце. Японська модель ґрунтується на принципі пожиттєвого найму працівників. Неподільним мотиваційним механізмом виступають навчання, ротація та перекваліфікація кадрів. Така політика забезпечує освітні установи відданими висококваліфікованими кадрами, що вмотивовані до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей [20,21].

Значущою для японського працівника є репутація, її цінують та оберігають всі без виключення, тому неякісна праця недопустима. Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими розвиненими країнами достатньо гнучка. Та відображена яскраво в матеріальному заохоченні працівників та оплаті праці.

Ще однією виразною притаманною японській системі специфікою мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути від п'яти до шести протягом життя кожного працівника (рис. 3.2).

Середня місячна заробітна плата вчителя складає приблизно 2400 доларів, проте існує безліч додаткових бонусів до основного доходу. Додаткові кошти освітяни можуть отримати за різних умов таких як: наявність дітей в родині, праця в районі для заможних, де високі ціни, чи відсутність власного житла – за це педагогічні працівники отримують додаткові кошти і можуть заробляти до 15000 доларів на місяць.

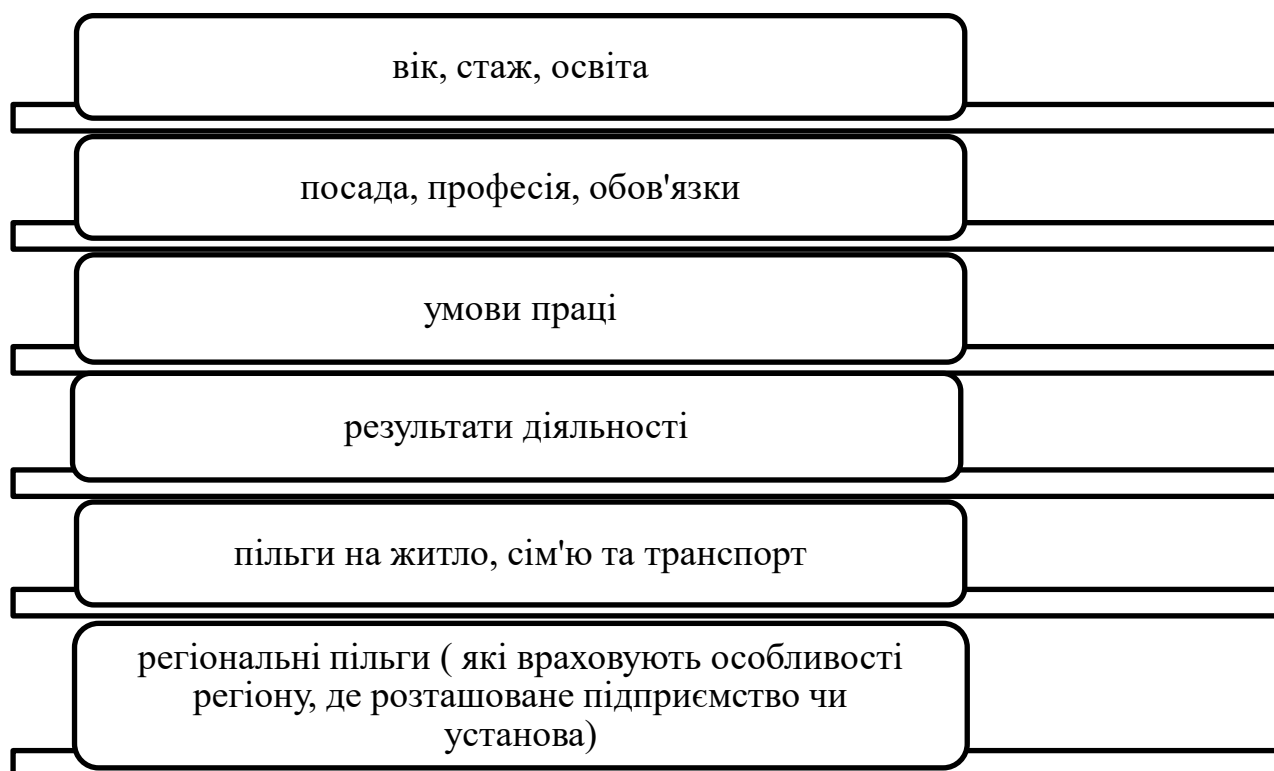


Рисунок 3.2 – Основні чинники впливу на формування сумарного заробітку японського працівника

Також в Японії активно застосовуються методи нематеріального стимулювання, до яких можна віднести залучення працівників до гуртків чи об'єднань, що функціонують при навчальному закладі. Метою таких регулярних зборів працівників є налагодження мікроклімату колективу та виявлення основних проблем організації трудової діяльності. Японці схильні вважати, що саме неформальне ділове спілкування керівництва з підлеглими позитивно впливає на вмотивованість працівників [22].

Таким чином, набутий досвід результативного управління та активного застосування мотиваційних механізмів провідних країн світу може та повинен використовуватися для формування та запровадження вітчизняної системи мотивації персоналу в закладах середньої освіти. Мотиваційні джерела мають бути сучасними та відповідати запитам і потребам працівників. Слід активно застосовувати як матеріальні так і нематеріальні елементи стимулювання

трудової діяльності, та не ігнорувати значимість моральних аспектів. Оскільки результативність останніх неодноразово доведена практичним досвідом багатьох країн світу.

3.2 Мотивація працівників закладів освіти середньої ланки в Україні

Особливість сучасного стану системи освіти полягає в тому, що її реформування відбувається на фоні значної динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів освітніх організацій. В сучасних умовах керівники з-поміж усіх типів організаційних ресурсів насамперед роблять ставку на людські ресурси [23]. Це означає, що вдосконалення роботи освітніх установ можна домогтися передусім за рахунок кращого їх використання і передбачає цілеспрямовану діяльність управлінців у цьому напрямі, зокрема й щодо мотивації трудової поведінки педагогічного колективу.

Система мотивацій працівників закладів освіти середньої ланки в Україні знаходиться на недостатньо високому рівні. Саме тому ефективна адміністративна діяльність, гарантування конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг вимагає від керівника не тільки професійних знань, але й вмінь вчасно відповідати на зміни, які мають місце, вести за собою педагогічний колектив, бути лідером, мотивувати викладачів до якісної старанної праці, знати їх потреби та мотиваційні настанови і порівнювати їх з досягненням цілей навчального закладу. Вивчення та аналіз мотиваційних джерел педагогічних працівників навчальних закладів різних типів та розуміння їх ролі у забезпеченні успіху освітньої організації приведе до досягнення поставлених цілей.

Нажаль сьогодні проблема мотивації педагогічних працівників стоїть досить гостро, насамперед тому що недостатньо вивчена, а тому і майже не практикується на вітчизняних освітніх теренах. Адміністрація більшості навчальних закладів не має чітко визначених мотиваційних алгоритмів, що можуть поліпшити роботу закладу освіти [24].

Більшість мотиваторів, що застосовують керівники навчальних закладів сьогодні, застарілі та не несуть потрібних результатів [25]. А коли і зумовлюють зміни, то ці зміни недовготривалі. Та бувають і такі випадки, коли керівники застосовують такі прийоми впливу на професійну поведінку педагогів, що призводять до демотивації їх діяльності. (рис. 3.3).

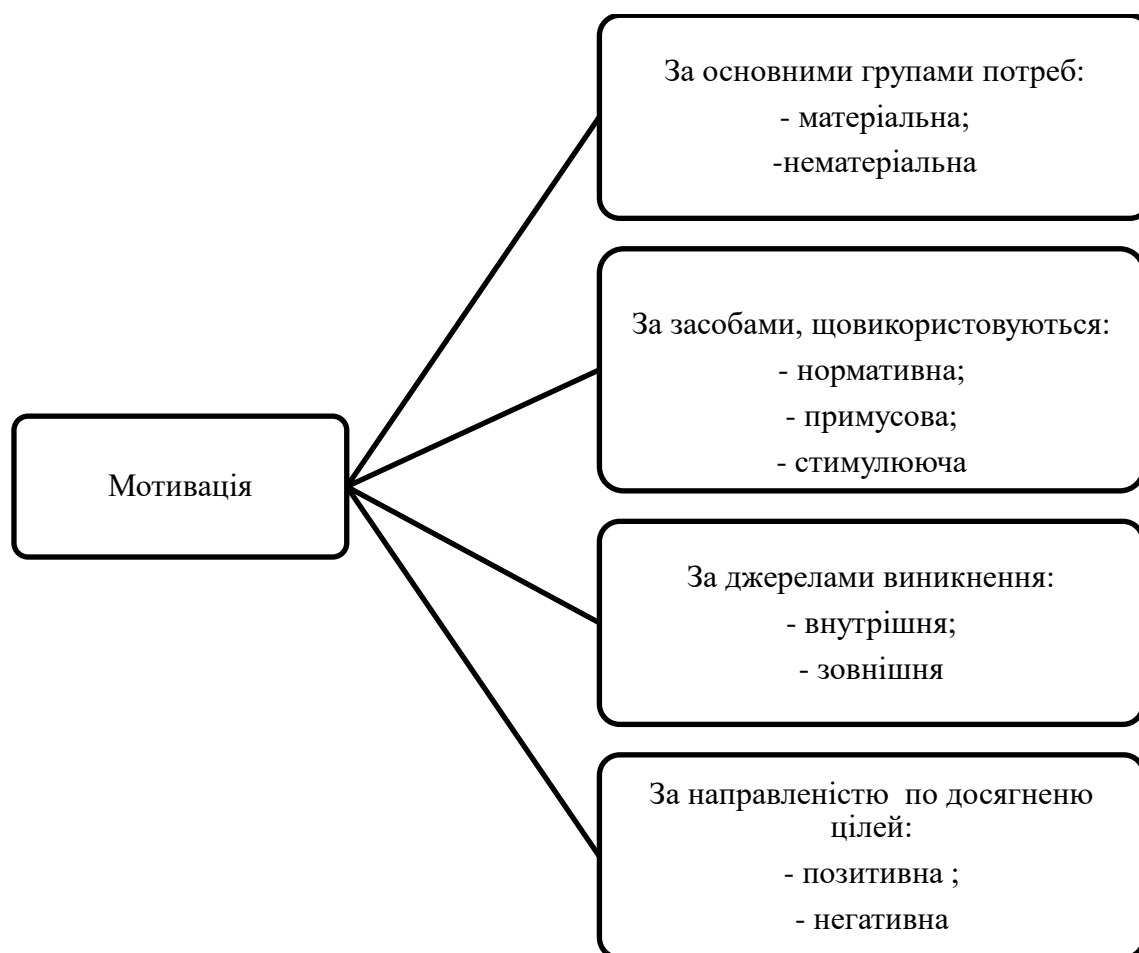


Рисунок 3.3 – Види мотивації

Наразі, найпоширенішими в сфері освіти є нематеріальні види мотивації такі як: нагородження грамотами, занесення на дошку пошани, догани, фронтальні перевірки [26]. Обмеженість фінансування змушує керівництво навчального закладу вишукувати чергові ресурси активізації мотивації освітян першочергово за рахунок внутрішніх фондів, Як наслідок цього майже повністю відсутня матеріальна мотивація педагогічних працівників.

Керівництво має систематично моніторити стан вмотивованості своїх підлеглих та вибудовувати гнучкий, динамічний мотиваційний комплекс заходів, що результативно відобразатимуться на роботі педагогічних працівників і навчального закладу в цілому. Успішним вплив на мотивацію педагогічних працівників можливий тільки за умови комплексного підходу, коли адміністрація застосовує різнобічні методи, враховує як ситуацію, так і особистісний портрет кожного працівника окремо [27].

Зараз у працівників сфери освіти відсутня чітка система мотивації роботи, що зосереджувалася б на успішній та продуктивній праці навчального закладу.

Лише окремі керівники вбачають потребу у створенні дієвої мотиваційної системи та роблять спроби аналізу мотиваційного комплексу та мотиваційних елементів. Переважно ця тенденція спостерігається у випадках, коли навчальний заклад починає інноваційну роботу, впроваджує сучасні технології та модернізує навчально-виховний процес. Нажаль вивчення мотиваційних аспектів не систематичне, має спонтанні риси, що не дає змоги керівнику навчального закладу приймати виважені управлінські рішення, що враховують запити, потреби та мотиваційні інструкції освітян.

Якісне адміністрування з використанням мотиваторів допоможе керівнику закладу освіти будь-якого типу забезпечити рішення наступних задач: вдосконалення результатів роботи педагогічних працівників окремо та колективу загалом; побудова відповідного мікроклімату в колективі; формування іміджу закладу освіти; запровадження дієвої мотиваційної системи, що буде стимулювати діяльність освітян до самовдосконалення, професійного зростання та продуктивної праці [28, 29]. Доцільним було б запровадження алгоритму розробки системи мотивації педагогічних працівників, що зможе внести позитивні зміни та поліпшити систему мотиваційних заходів закладів освіти (рис. 3.4).

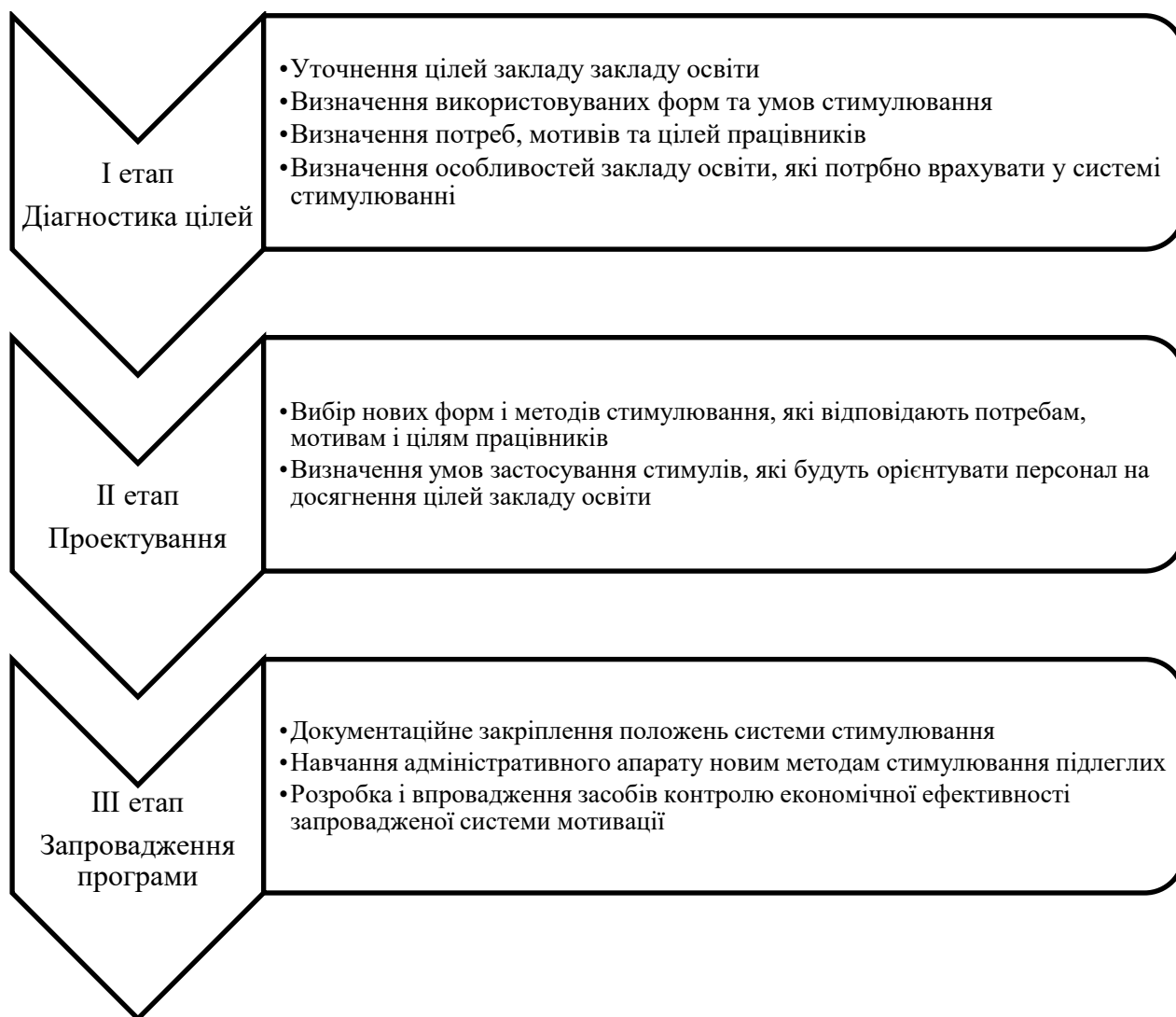


Рисунок 3.4 – Алгоритм розробки системи мотивації педагогічних працівників

Управління мотивацією працівників – одне з найважливіших завдань сучасних керівників, від успішного розв’язання якого залежить ефективність діяльності очолюваних ними закладів освіти. Саме тому так важливо розумітися в питаннях теорії і практики мотиваційного менеджменту, що сприяє формуванню у керівників умінь і навичок управління мотивацією різних категорій працівників. Мета будь-якої управлінської діяльності – організувати роботу таким чином, щоб вона була ефективною [30, 31]. А для цього необхідні ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові. Працівник будь-якого закладу – це його головний ресурс. Однак успішна діяльність закладу залежить не лише від професійності та досвідченості його працівників,

а й від того, чи хочуть вони працювати, чи вмотивовані вони. Тобто важливо, щоб колектив не лише «вмів», а й «хотів» працювати. Таким чином, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі та форми, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [32, 33].

3.3 Пропозиції щодо мотивації працівників закладів освіти

Механізми вдосконалення мотивації педагогічних працівників можна об'єднати в чотири окремих напрямки: матеріальне заохочення, поліпшення умов праці, вдосконалення організації праці, вдосконалення організаційної культури.

Перший елемент віддзеркалює роль мотиваційного механізму оплати праці (рис. 3.5). Він включає в себе фактори вдосконалення системи заробітної плати та преміювання, а також надавання можливості персоналу приймати участь у прозорому розподілі коштів, що виділяються на преміювання.

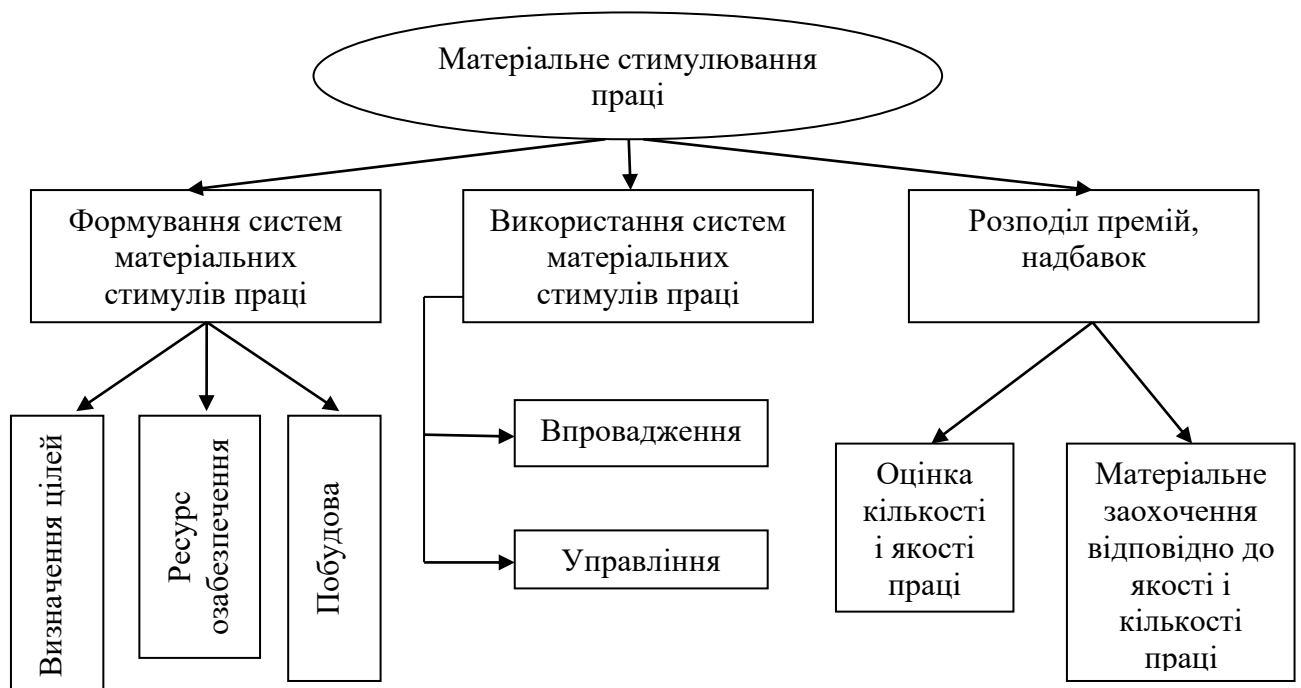


Рисунок 3.5 – Матеріальне стимулювання праці педагогічних працівників

Запровадження цього методу може в короткий термін вмотивувати догарної роботи працівників, проте односторонній вплив на освітян тільки матеріальними методами не зможе зумовити довгострокове мотивування доплідної праці [34, 35].

Другий напрям вдосконалення мотивації працівників – поліпшення умов праці – найгостріше питання сьогодення. Покращення умов праці впливає на відношення працівників до своїх обов'язків – це і продуктивність і якість роботи. Складається з покращення умов праці шляхом впровадження сучасної техніки, технологій, оздоровлення працівників, врахування потреб естетики праці, оновлення основних засобів (рис. 3.6). Ефективне використання робочого часу тісно пов'язане з науково-технічним прогресом, тому необхідним сьогодні є впровадження нових технологій та техніки, що надасть змогу розв'язати частину задач та збільшити якість надання освітніх послуг [36, 37]. Престижність закладу освіти напряму залежить від поліпшення умов праці.

Умови праці – це і потреба і мотив праці одночасно, які впливають на роботу працівника та спонукають до повної віддачі та результативної роботи, часто є синхронно елементом і результатом роботи та її ефективності (рис. 3.6).

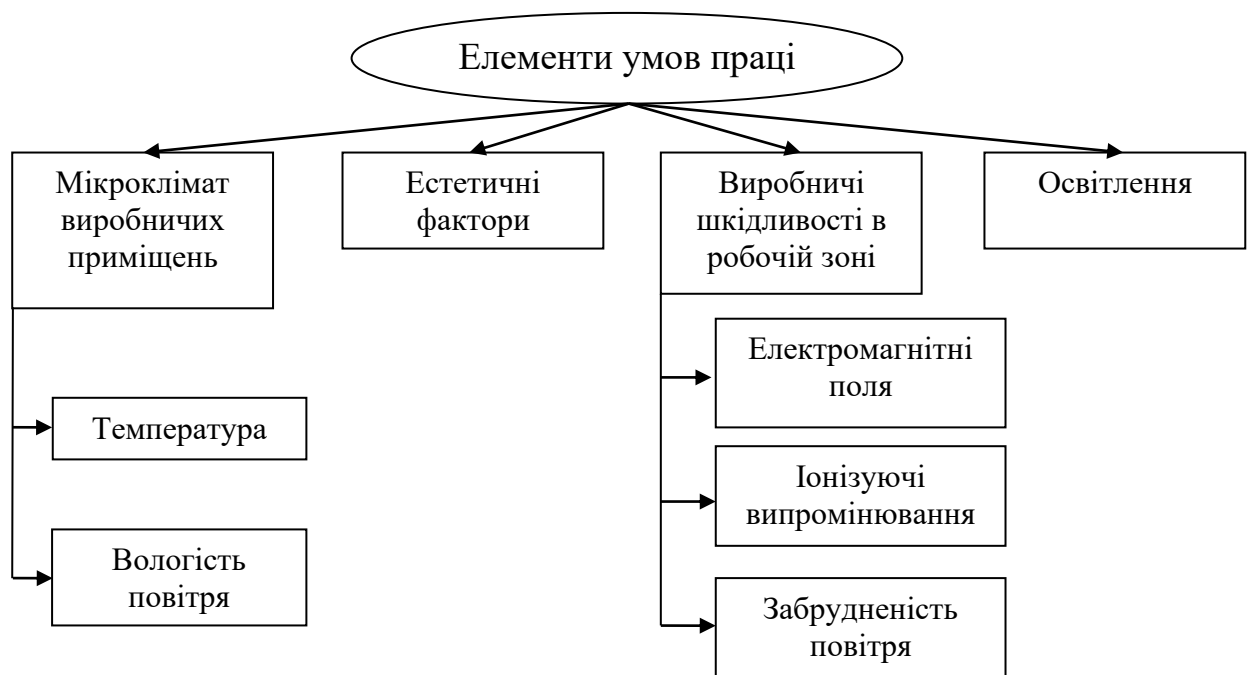


Рисунок 3.6 – Основні елементи умов праці

Важливим мотиваційним аспектом, що потребує сучасний освітянин – є також вдосконалення організації праці, цей елемент передбачає оптимізацію всіх елементів роботи, забезпечення їх відповідності технічним потребам, цілям діяльності навчального закладу, критеріям ефективності праці. Доцільно проводити через постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, професійну ротацію, гнучкий графік роботи та поліпшення умов праці [38]. Організація праці може вирішити ряд завдань (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Завдання організації праці

Ще один зі способів нематеріального стимулювання – це вдосконалення системи організаційної культури (рис. 3.8).

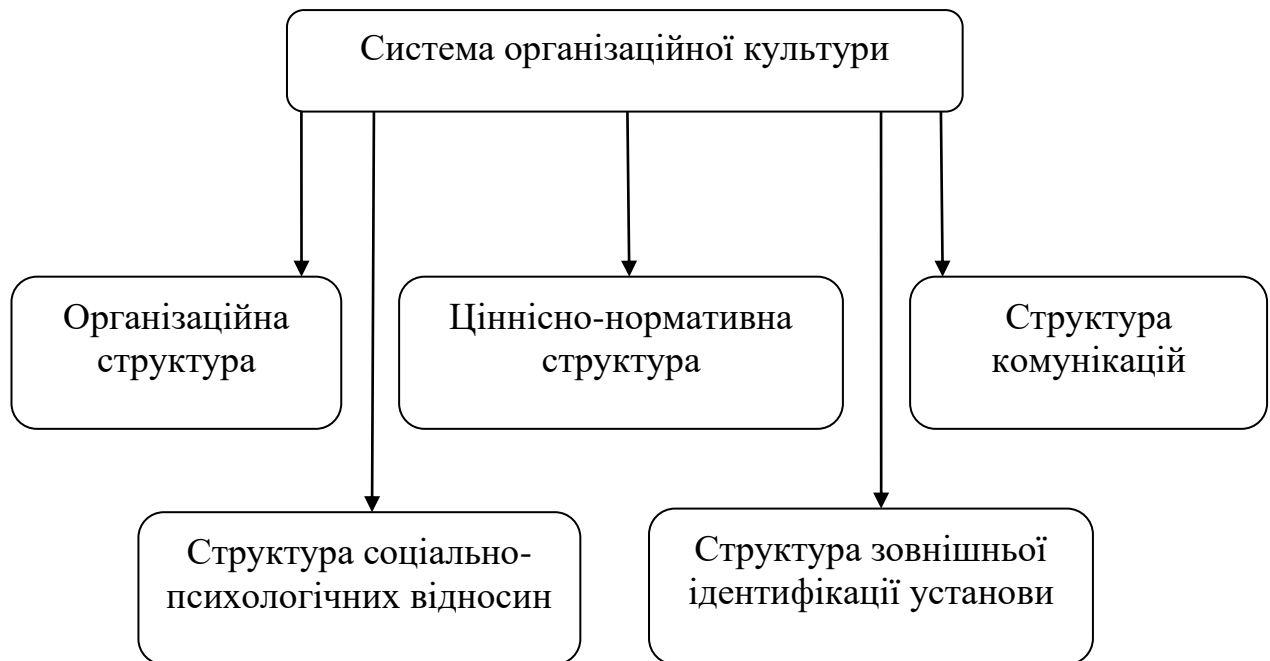


Рисунок 3.8 – Система організаційної культури

Побудова місії навчального закладу, чітке розуміння мети і завдань роботи, формування взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем закладу, формулювання компетенцій та моделі поведінки, стимулювання педагогів. Надання можливості навчатися, відвідувати тренінги, семінари за рахунок навчального закладу, тим самим підвищуючи свою кваліфікацію, що надасть викладачу змогу отримати не лише нові знання та вміння, а і отримати мотиваційний заряд [39]. Результативним також є проведення мотиваційних тренінгів всередині колективу, неформальне спілкування зближує колектив та формує командний дух. Заклад освіти, натомість отримає кадри з підвищеною кваліфікацією, що ставлять перед собою цілі та вмотивовані на досягнення результатів. Недостатньо виробити систему цілей діяльності, потрібно щоб шлях їх досягнення супроводжувався використанням мотиваційної системи, що буде доцільною та відповідатиме запитам і потребам. Для результативної роботи

варто віддавати перевагу індивідуальній мотивації кожного працівника окремо [30].

Таким чином, систематичність застосування мотиваційних факторів в управлінні персоналом має бути зорієнтоване на спонукання освітян до продуктивної, плідної роботи, що забезпечить збільшення результативності роботи як їх особистої, так і всього навчального закладу в цілому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проблема мотивації педагогічних працівників стоїть досить гостро, насамперед тому що недостатньо вивчена, а тому і майже не практикується на вітчизняних освітніх теренах. Адміністрація більшості навчальних закладів не має чітко визначених мотиваційних алгоритмів, що можуть поліпшити роботу закладу освіти

Вмотивованість працівників найвпливовіший фактор результативної роботи будь-якого навчального закладу. Використання мотиваційної системи та активне стимулювання робітників – це один із вирішальних елементів управління персоналом.

Факт наявності у педагога відповідної фахової підготовки, знань, умінь, навичок та практики не забезпечують якісну роботу навчального закладу. Мотивація є основним елементом активної, ініціативної, ефективної трудової діяльності. Насамперед, для того щоб ефективно управляти працівниками, необхідно розуміти їхні потреби. Звісно, стежина результативного адміністрування проходить через розуміння потреб працівника та мотиваційних настанов.

Проаналізувавши досвід роботи учбових закладів країн Європи, США, Канади, Японії, можна зазначити, що вони активно та вдало застосовують мотиваційні заходи, що позитивно впливають на роботу педагогічних працівників. Проте, Україна лише почала процес реформування освітньої галузі, та незважаючи на це, вже зараз має розуміти важливість мотивування педагогічних працівників. Підвищення рівня заробітної плати, покращення умов праці, мотивація до самореалізації та підвищення кваліфікації, надання свободи форм і методів навчання та погодженість адміністрації зі своїми працівниками в організаційних робочих питаннях вкрай необхідні сучасному педагогу для того, щоб бути вмотивованим на якісну та продуктивну працю.

Таким чином, набутий досвід результативного управління та активного застосування мотиваційних механізмів провідних країн світу може та повинен використовуватися для формування та запровадження вітчизняної системи мотивації персоналу в закладах середньої освіти. Мотиваційні джерела мають бути сучасними та відповідати запитам і потребам працівників. Слід активно застосовувати як матеріальні так і нематеріальні елементи стимулювання трудової діяльності, та не ігнорувати значимість моральних аспектів. Оскільки результативність останніх неодноразово доведена практичним досвідом багатьох країн світу.

Сьогодні більшість закладів середньої освіти України використовують застарілі та малоефективні методи мотивації працівників, що не дають змоги отримати бажані результати в роботі, а іноді навіть демотивують освітян.

На прикладі Запорізького професійного ліцеї сервісу, бачимо, що керівництво використовує сьогодні не надто бажані для працівників, а значить і мало дієві, методи мотиваційного впливу, а саме: нагородження грамотами, занесення на дошку пошани, догани, що не несуть активного стимулювання та не мають бажаного позитивного впливу на роботу педагогічного колективу.

В ліцеї у дослідженні взяли участь 28 респондентів, їхні результати вказують на те, що більш значуща роль випадає робочій мотивації: матеріальній винагороді, що демонструє те, що винагорода за працю є головним критерієм. Цей показник вважаю абсолютно виправданим, оскільки наразі педагогічні працівники мають низький рівень оплати праці.

Менш важливою для частини респондентів виявилась внутрішня мотивація: самовдосконалення та самореалізація. Це вказує на те, що в ліцеї здебільшого саме для викладачів загальноосвітніх предметів робота є ареною професійного росту.

Найнижчий показник у одній із груп – показник зовнішньої мотивації: схвалення інших. Такі показники можуть вказувати на намагання уникнути критики, негативної оцінки та суджень з боку адміністрації закладу чи колег.

Показники інтегративної мотивації, що були майже рівні у всіх педагогічних працівників закладу: погодженість особистих цілей і цінностей з корпоративною політикою навчального закладу. Демонструють, що освітяни знаходяться в комфортних умовах, для них значущим є відчуття єдності колективу. Важливим також є результативність та мета спільної праці. Це допомагає керівнику ефективніше будувати управлінську взаємодію зі своїми підлеглими.

Спираючись на проведене дослідження можна зробити наступні висновки щодо мотиваційних джерел, які дійсно були б бажаними для більшості освітян ліцею:

- головною є робоча мотивація; матеріальне заохочення сприймається як центральний мотиватор роботи педагогічних працівників;
- вагому роль відіграє внутрішня мотивація, що спирається на самореалізацію особистості;
- для більшості освітян ліцею важливим є погодження особистих цілей з корпоративною політикою та відчуття зв'язку з освітньою організацією в цілому.

Аналіз мотиваторів педагогічних працівників указує на індивідуальний набір потреб, запитів, вимог та належних мотивів, що заохочують до професійної діяльності. З бігом часу ці мотиви можуть змінюватися чи зникати взагалі. Все ж таки, переважна більшість робітників ліцею працює з метою отримання належного матеріального заохочення та самореалізації.

Ефективна діяльність навчального закладу знаходиться в залежності від управління мотивацією працівників та керівництва в цілому. Мотивовані педагогічні працівники прагнуть до вдосконалення своєї майстерності, підвищення результативності та успішної роботи навчального закладу загалом.

Якісне мотивування працівників, що відповідає запитам та потребам працівників, а також є актуальним і своєчасним – це один з аспектів, що вказує на управлінську компетентність керівництва. Для керівника першочергово необхідно створити сприятливий мікроклімат в колективі, взаємодіяти з

підлеглими та спонукати їх до професійного росту, а для цього потрібно систематично вивчати мотивуючі джерела працівників, виявляти таланти, оцінювати результативність праці. Лише за умови, що мотивація ґрунтується на засадах динамічності, гнучкості, комплексності та прозорості, можна очікувати результативну роботу як колективу так і навчального закладу в цілому.

Механізми вдосконалення мотивації педагогічних працівників можна об'єднати в чотири окремих напрямки: матеріальне заохочення, поліпшення умов праці, вдосконалення організації праці, вдосконалення організаційної культури.

Запровадження матеріального заохочення може в короткий термін вмотивувати до гарної роботи працівників, проте односторонній вплив на освітян тільки матеріальними методами не зможе зумовити довгострокове мотивування до плідної праці.

Поліпшення умов праці – це і потреба і мотив праці одночасно, які впливають на роботу працівника та спонукають до повної віддачі та результативної роботи, часто є синхронно елементом і результатом роботи та її ефективності.

Вдосконалення організації праці, тобто постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, професійна ротація, гнучкий графік роботи та поліпшення умов праці так само матиме позитивний вплив на вмотивованість педагогічних працівників.

Покращення організаційної культури через побудову місії навчального закладу, чітке визначення мети, завдань і форм роботи, а також формування взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем закладу, надання можливості навчатися, відвідувати тренінги, семінари за рахунок навчального закладу, тим самим підвищуючи свою кваліфікацію, надасть викладачу змогу здобути нові знання та вміння, і головне, отримати мотиваційний заряд. Також для результативної роботи варто віддавати перевагу індивідуальній мотивації кожного працівника окремо.

Отже, підводячи підсумок вищесказаного можна стверджувати, що для забезпечення якісного управління мотивацією педагогічних працівників, а значить успішної роботи навчального закладу, керівник своєчасно має виявляти чинники, що позитивно впливають на вмотивованість підлеглих та систематично застосовувати мотиваційні фактори в управлінні персоналом. Вся мотиваційна система має бути зорієнтована на спонукання освітян до продуктивної, плідної роботи, що забезпечить збільшення результативності роботи як їх особистої, так і всього навчального закладу в цілому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Крилова А.А., Пришинский Ю.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 319 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 224 с.
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-ІХ. Голос України. 2020. 17 берез. (№ 50). С. 10– 22.
4. Пушкарев Н.Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение : учеб. пособ. Москва : Знание, 2000. 362 с.
5. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці : навч. посіб. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2010. 226 с.
6. Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу : навч. посіб. Київ : Талком, 2000. 410 с.
7. Офіційний сайт МОН України URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 25.10.2020 р.).
8. Офіційний сайт ОДА у Запорізькій області URL: <https://www.zoda.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2020 р.).
9. Державна служба статистики України. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm (дата звернення: 15.09.2020 р.).
10. Офіційний сайт НМЦ ПТО у Запорізькій області URL: <http://nmc-pto.zp.ua/> (дата звернення: 28.10.2020 р.).
11. Офіційний сайт НУШ URL: [http:// https://nus.org.ua/](http://https://nus.org.ua/) (дата звернення: 28.10.2020 р.).
12. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика фінансового аналізу : учеб. пособ. Москва : Инфра-М, 2000. 208 с.
13. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> Кодекс законів про працю

України, редакція від 25.10.2020, підстава - 931-IX (дата звернення: 28.10.2020 р.).

14. Байда О.Г. Мотивація праці як складова успіху організації : збірник наук. праць. Вісник. КІБІТ. 2006. С. 55-57.

15. Офіційний сайт ДНЗ ЗПЛС URL: <http://www.zpls.in.ua/> (дата звернення: 22.10.2020 р.).

16. Городецька Л.О, Беженар Ю.О. Удосконалення систем стимулювання праці персоналу підприємства. Проблеми підвищення інфраструктури : Збірник наук. праць. Київ : НАУ, 2007. №15. с. 120-129.

17. Офіційний сайт МОН Польщі URL: <https://www.gov.pl/web/nauka> (дата звернення: 17.10.2020 р.).

18. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки . Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар. Київ : 2008. С. 94-97.

19. Офіційний сайт МО Фінляндії URL: <https://www.oph.fi/fi> (дата звернення: 18.10.2020 р.).

20. Мамалимова Р.А., Рабцевич А.А. Мотивация труда как метод поддержания трудовой дисциплины: опыт Японии, США и Германии // Векторы развития современной науки. 2015. № 1. С. 147-149.

21. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах : учеб. пособ. Москва : Наука, 2002. 78 с.

22. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.

23. Виханский О.С. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Экономистъ, 2006. 670 с.

24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

25. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

26. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко / Економіст, 2010. № 3. С. 21-23.
27. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Україна: аспекти праці. 2006. № 1. С. 42-48.
28. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2001. 313 с.
29. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок : збір. науков. праць / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак / Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20. С. 188-193.
30. Занюк С.С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх : навч. посіб. Луцьк : ВДУ, 1998. 124 с.
31. Маскон І.В. Управління компанією : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 570 с.
32. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток.// Економіка та держава. № 4. 2008. С.65-66.
33. Бутко М.С. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 467 с.
34. Алтухов В.В. Мотивация: «для себя» или «для работодателя»? / Мотивация и оплата труда. 2007. №4. С. 78-86
35. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Грінько // Збірник наукових праць ЧДТУ. 2009. №7. С 75-90.
36. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу //Актуальні проблеми економіки. 2008. № 9. С. 86- 91
37. Пугачов В. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2001. 400 с.
38. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ. 2004. Вил. 195 : в 4 т. Том II. С. 528-539.
39. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 356 с.