



УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 37.018.5:005.32

*НАТАЛІЯ ГОЙ, кандидатка економічних наук, доцентка, кафедра управління та бізнес-адміністрування, ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника", Україна
ORSID ID 0000-0001-7293-6527*

nataliya.hoy@pnu.edu.ua

ОЛЬГА ЖУК, кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка, кафедра управління та бізнес-адміністрування, ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника", Україна

ORSID ID 0000-0001-8519-5529

olha.zhuk@pnu.edu.ua

ВОЛОДИМИР БАСАРАБ, кандидат педагогічних наук, викладач, ДПТНЗ "Богородчанський професійний будівельний ліцей", Україна

ORCID ID 0000-0003-3984-4027

vbasarab1983@ukr.net

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

NATALIYA HOI, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine

OLHA ZHUK, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine

VOLODYMYR BASARAB, PhD in Pedagogical, teacher, Bogorodchany professional construction lyceum, Ukraine

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM MANAGEMENT MODEL IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

У статті обґрунтовано актуальність проблеми формування моделі управління системою мотивації педагогічного персоналу в закладах освіти. На основі теоретичного аналізу визначено особливості управління системою мотивації педагогів. Доведено, що для керівника закладу освіти важливо сформулювати основні управлінські завдання для впровадження інструментів системи моти-

вації та використовувати мотиваційний моніторинг. Встановлено, що фахова діяльність педагогів буде ефективною та результативною в тому випадку, коли керівник закладу освіти сприятиме формуванню якісної системи мотивації. У науковому дослідженні з'ясовано, що поєднання різних методів стимулювання, робота з персоналом щодо виявлення мотиваційних чинників сприятиме розвитку фахової майстерності педагогів, реалізації стратегій розвитку закладу освіти.

Ключові слова: система управління, заклад освіти, педагогічний персонал, мотивація, мотиваційний моніторинг, методи стимулювання.

Summary. The article highlights the urgency of the problem of formation of the model of management of the system of motivation of pedagogical personnel in educational institutions. On the basis of theoretical analysis, the peculiarities of teachers' motivation system management are determined. It is proved that it is important for the

head of an educational institution to form the main managerial tasks for the implementation of the tools of the motivation system and to use motivational monitoring. It is determined that the professional activity of teachers will be effective and efficient in the case of the head of the educational institution promoting the formation of a quality motivation system. The research determines the combination of different methods of stimulation, work with staff to identify motivational factors that promote the development of teachers' professional skills, the implementation of the educational institution development strategy.

Key words: management system, educational institution, pedagogical staff, motivation, motivational monitoring, methods of stimulation.

Мета: проаналізувати особливості формування моделі управління системою мотивації педагогічного персоналу в сучасних умовах реформування освітньої сфери.

The purpose of the research: to analyse the formation of the motivation system management model for pedagogical staff in the modern conditions of reforming the educational sphere.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Діяльність закладів освіти в умовах реформування вимагає інноваційно активної поведінки педагогічного персоналу, розвитку професійних і творчих здібностей. Інноваційний розвиток сучасних закладів загальної середньої освіти неможливий без становлення інноваційного мислення педагогів та потребує якісно нового підходу до формування мотиваційного механізму. На відміну від традиційних підходів до реалізації основних функцій управління керівники сучасних закладів освіти повинні активізувати інноваційну поведінку педагогічного персоналу, створювати умови для професійного та творчого розвитку, застосовувати прогресивні підходи до мотивації.

Упровадження та розвиток інно-

ваційних освітніх технологій потребує вивчення психолого-педагогічних чинників, які впливають на готовність педагогічних працівників до професійного зростання, оскільки від бажання педагогів до фахового розвитку залежить ключова складова успіху реалізації стратегії сучасних закладів освіти.

Сьогодні частина педагогів не готові до змін, оскільки процес формування персоналу в закладах освіти давно усталений і консервативний. Застосування інновацій у практичній діяльності, оновлення інструментарію, вивчення нових технологій навчання потребує особистого бажання та стимулювання, впливу актуальних мотиваційних чинників, які спонукають до професійного зростання. Відповідно важливі нововведення у процесі реформування освітньої галузі будуть марними, якщо не визначена концепція мотивації та стимулювання фахової діяльності педагогів на основі впровадження інновацій.

Аналіз досліджень і публікацій.

Науковці у сфері менеджменту визначають модель мотивації персоналу як систему детермінант, причин, стимулів, мотивів, що спонукає педагогів до фахового зростання; мотивація розглядається як система уявлень і переконань, почуттів і переживань, у яких виражаються матеріальні, духовні, природні, культурні потреби особистості; саме усвідомлення потреб і стимулів для задоволення професійного зростання створює загальний механізм мотивування розвитку педагога (*Енциклопедія освіти, 2008, с. 528*). Дослідженню окресленої проблематики присвячено чимало наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Теоретико-методологічні та методико-прикладні аспекти вдосконалення системи мотивації персоналу висвітлюються у працях вітчизняних учених В. Андрійчука, І. Баланюка, О. Біттера, О. Бородіної, Н. Василенко, О. Грішної, М. Долішнього, В. Липчука, В. Лисака, М. Маліка, Л. Сас, К. Якуби, М. Лендела, Г. Черевка, О. Шибаніної, Л. Шепотько, В. Юрчишина та інших. Зарубіжні науковці мотива-

цію традиційно поділяють на внутрішню та зовнішню, саме внутрішня мотивація визначає важливість процесу професійного розвитку; слугує джерелом натхнення та задоволення особистих потреб (наприклад, творча реалізація, підвищення компетентності) (*Ной, 2020, р. 132*). Зовнішня мотивація керується матеріальними стимулами ззовні та спрямована на досягнення позитивного результату (наприклад, кар'єра, грошова винагорода, заохочувальні нагороди тощо) (*Бобровський, 2019*).

Соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні, спонукають необхідність розроблення дієвих механізмів мотивації розвитку персоналу в закладах загальної середньої освіти, які сприятимуть ефективному використанню фахової діяльності як чинника конкурентоздатності (*Косенко, 2019*). Основна увага приділяється організації кадрового добору, навчання і підвищенню кваліфікації, але на практиці це не завжди є очікуваним результатом без належного застосування важливої функції менеджменту – мотивації. Педагог може володіти видатними теоретичними знаннями, фаховими навичками, але не застосовувати ці інструменти у практичній діяльності, оскільки немає внутрішньої або зовнішньої мотивації (*Вишнеvsька, 2016, с. 142*). Таким чином, мотивація розвитку фахівців як функція менеджменту виступає ключовою умовою успішності та ефективності будь-якої організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема впровадження системи мотивації розвитку фахової діяльності педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти відображена відповідними законами України та розробленими спеціальними програмами і заходами. Ураховуючи результати аналізу наукової літератури з проблем мотивації персоналу, сформовано модель системи мотивації розвитку персоналу в закладах загальної середньої освіти (*рис. 1*) (*Маслов, 2013*).

Розробляючи модель структур-

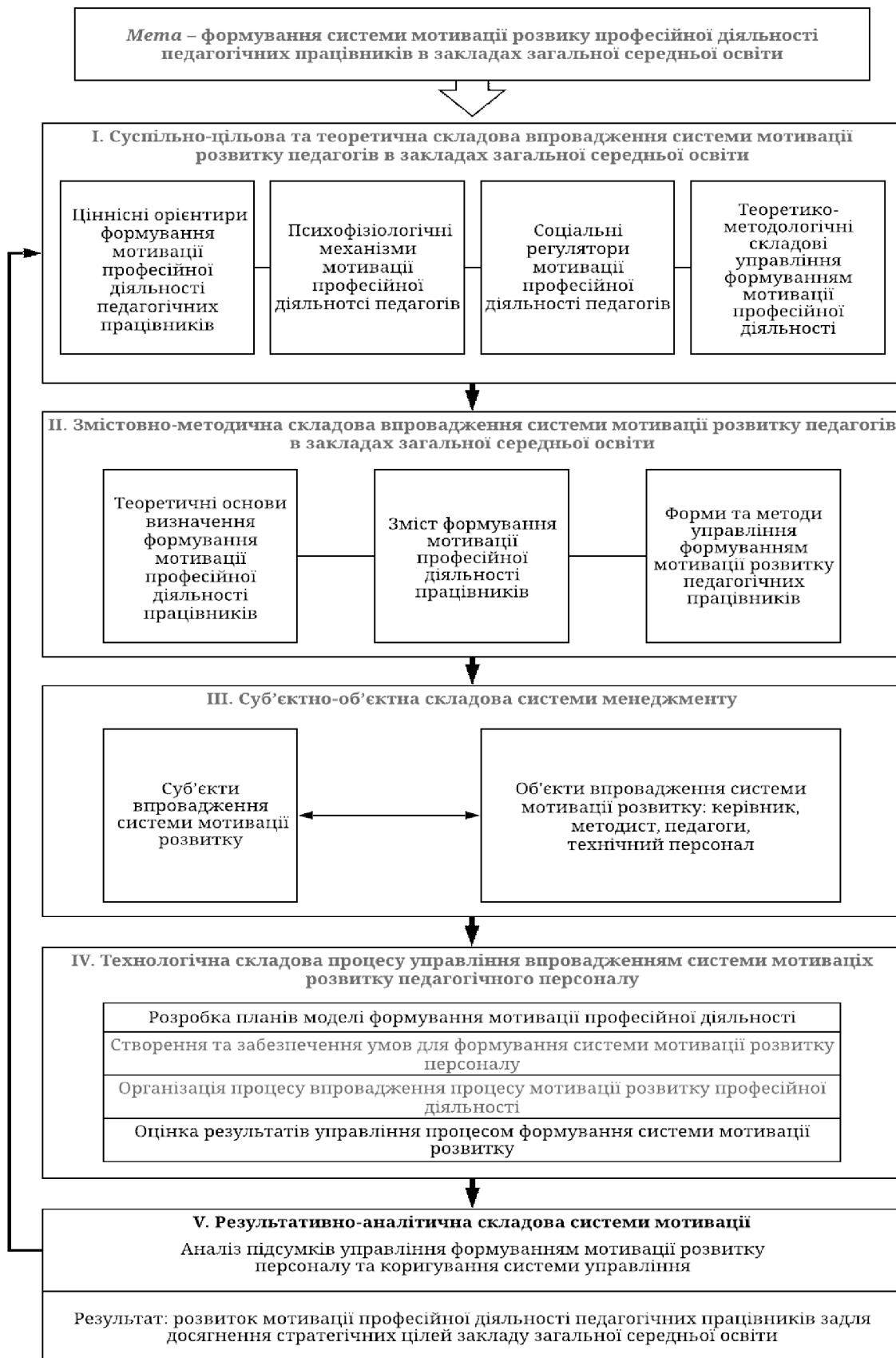


Рис. 1. Модель системи мотивації розвитку персоналу в закладах загальної середньої освіти

*Джерело: розробка авторів.

них складових управління впровадженням системи мотивації розвитку фахової діяльності педагогічних працівників, нами застосовано універсальну управлінську технологію моделювання систем науковця В. Маслова (*Маслов, 2013*). Запропонована є динамічною та відкритою системою, оскільки стратегічною метою менеджменту персоналу в освітній організації виступає розвиток мотивації фахової діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей закладу освіти, в основі якої взаємоузгодження потреб педагогічних працівників з цілями закладів загальної середньої освіти. Проведені опитування працівників, аналіз отриманої інформації щодо розуміння потреб педагогів уможливають чітке розуміння керівництва закладу освіти того, які саме мотиви стануть вирішальними для задоволення фахових потреб, які інструменти будуть використані для задоволення потреб розвитку. Проведені дослідження дозволяють встановити послідовність етапів впровадження системи мотивації розвитку персоналу, спрямованих на задоволення потреб, та ефективно вдосконалювати систему мотивації фахової діяльності педагогічних працівників в закладах загальної середньої освіти (*Кузнецова, 2009, с. 118*).

В основу розробки моделі науковцями покладено такі основні принципи:

- цілісність як побудова набору оцінних показників мотивації фахової спрямованості;
- системності та багатокomпонентності, що потребує кількісних і якісних характеристик мотивації;
- аналітичної спрямованості для оцінки фахової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів;
- періодичності для можливості регулювання та координації інформаційного наповнення моделі.

Запропонована модель системи мотивації розвитку педагогічних працівників характеризується цілісною, організованою та ієрархічною структурою визначених змістовних блоків, спрямованих на

досягнення спільної мети діяльності закладів загальної середньої освіти. Модель структурних складових управління формуванням системи мотивації фахової діяльності педагогічних працівників в закладах загальної середньої освіти містить визначені складові підсистеми.

Для підвищення мотивації розвитку персоналу необхідно розробити й запровадити комплекс загальнодержавних соціально-економічних програм і заходів, що передбачають підвищення соціального статусу педагогічного працівника та рівня його заробітної плати тощо. Також, на нашу думку, важливим чинником реалізації моделі є теоретико-методологічні складові управління формуванням мотивації фахової діяльності як підґрунтя для всебічного вивчення мотивації розвитку педагогічних працівників на засадах використання вітчизняного та зарубіжного досвіду.

За основу змістовно-методичної складової розробленої моделі взято теоретичні засади, основні інструменти управління формуванням мотивації. До методів управління мотивацією розвитку педагогів відносять: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні, а також методи узгодження інтересів.

До системи адміністративних методів належать:

- закони, державні стандарти, положення;
- внутрішні інструкції, положення, нормативні документи, які функціонують усередині закладу освіти.

Зокрема, стиль управління мотивацією характеризується:

1) максимально повною інформацією про цілі діяльності працівників та організації, активне залучення педагогів закладу освіти до вирішення питань навчально-виховного процесу;

2) співпраця керівника з колективом педагогів: партнерство та рівноправність;

3) особливості організації процесу мотивування розвитку фахової діяльності у закладі: спільна робота та активна взаємодія щодо пи-

тань життєдіяльності з метою гармонізації мотиваційної сфери фахівців;

4) інструментарій та методи впливу на педагогів: потреби та інтенси кожного працівника максимально враховуються;

5) професійний розвиток й удосконалення фахової майстерності.

Науковці вважають, що "важливим інструментом для досягнення ефективності управління мотивацією розвитку педагогічних працівників є управління власною мотивацією фахової діяльності безпосередньо керівника закладу", оскільки критерієм ефективності управління власною мотивацією виступає розвиток мотивації фахової діяльності менеджера, яка реалізується в таких показниках:

- усвідомленість (розуміння власної мотивації розвитку фахової діяльності);
- гармонійність (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації фахової діяльності);
- виразність і чіткість (розвиненість усіх груп мотивів фахової діяльності).

Зокрема, до методів управління мотивацією розвитку фахової діяльності науковці відносять соціальне партнерство, що передбачає процес взаємоузгодження інтересів, створення спільного навчально-виховного і соціокультурного середовища в закладах загальної середньої освіти, де працюють різні педагоги, пріоритети розвитку яких не завжди є спільними, але вони готові досягати спільної освітньої мети. Відповідно йдеться про узгоджену діяльність керівника та команди педагогів, що спрямована на погодження інтересів для розв'язання завдань задля досягнення цілей у закладах загальної середньої освіти. Такі методи узгодження ґрунтуються на принципах соціального партнерства, єдиноначальності та цілепокладання (*Редько, 2015*).

Суб'єктно-об'єктна складова запропонованої для використання моделі виступає як найважливіший елемент процесу управління мотивацією розвитку фахової діяльності

педагога. Суб'єктом визначені керівники закладу освіти, які відповідно ухвалюють управлінські рішення щодо впровадження системи управління мотивацією розвитку фахової діяльності об'єктів (методист, педагоги, технічний персонал закладу освіти). Варто зазначити, що керівники також виступають об'єктами впливу запропонованої моделі, оскільки підпорядковані власним стимулюванням та вмотивованості.

Наступною структурною складовою моделі впровадження системи є технологічна складова процесу управління, яка відображає стан процесу управління мотивацією. Основними компонентами моделі визначені: планування, створення та забезпечення комфортних умов праці, організація та оцінка результатів управління. Згідно з таким підходом управління мотивацією розвитку фахової діяльності є система комунікації та взаємодії керівника з педагогами, що передбачає особисту відповідальність менеджера перед колективом за прийняті рішення.

На етапі планування визначаються цілі закладу освіти, які необхідно визначити працівникам задля узгодженості, тобто визначення цілей як результату спільної діяльності. Організація процесу управління формуванням мотивації фахової діяльності педагогів передбачає створення певних умов у закладах загальної середньої освіти, які уможливають для педагогів ефективність процесу розвитку та досягнення цілей. Оцінка результатів виступає механізмом зворотного зв'язку при активному залученні та взаємодії всіх фахівців до командної роботи щодо вирішення проблем.

Результативно-аналітична складова використовується з метою аналізу підсумків, коригування системи управління персоналом та вдосконалення процесу формування мотивації розвитку педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти, передбачає моніторинг мотивації розвитку фахової діяльності педагогів. Системний

аналіз та коригування індикаторів розвитку фахової діяльності педагогічних працівників забезпечує досягнення поставлених закладом освіти стратегічних цілей, коли результатом виступає розвиток мотивації фахової діяльності педагогічних працівників.

У запропонованій моделі управління впровадженням системи мотивації розвитку педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти відображено як традиційні, так й інноваційні підходи до питань впливу на мотиваційну поведінку працівників. Сьогодні чітко виокремлені найважливіші принципи, на яких будується мотивація фахової спрямованості, на кожному управлінському рівні – від закладу освіти як організації в цілому до методичних об'єднань та окремих педагогів, до них відносять: особисті цінності та культуру, повагу до особистості, можливість кар'єрного зростання працівника, диференційовану систему заробітної плати, участь педагогічних працівників в управлінні, максимальну відповідальність, заохочення до творчості та інновацій тощо.

На думку науковців, водночас саме моніторинг мотивації розвитку персоналу сприятиме визначенню найефективніших важелів та стимулів впливу на поведінку педагогічних працівників з метою професійного розвитку (*Монастирська, 2009*). Його застосування передбачає проведення регулярних опитувань педагогічних працівників, аналіз наявної педагогічної, соціологічної та психологічної інформації тощо (*Капінос, 2008*).

На наше переконання, впровадження моніторингу мотивації розвитку персоналу в закладах загальної середньої освіти зменшить негативний вплив деструктивних змін, оскільки моніторинг мотивації фахової діяльності виступає системою зі зворотним зв'язком, який охоплює сукупність стимулів, що формують у працівників закладу мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного інструментарію здобуття закладом освіти конкурентних переваг у су-

часному середовищі. Рушійною силою моніторингу мотивації розвитку є очікувана винагорода, що визначається науковцями як інструмент стимулювання, отже, має управлінську цінність для керівника, а обмеженнями, які визначають силу та тривалість мотивації, вважають співвідношення затрачених зусиль й отриманої винагороди.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Упровадження розробленої моделі в управлінський процес закладом освіти надає можливість ґрунтовно вивчати мотивацію фахової діяльності педагогічних працівників у динаміці, аналізувати результативність управлінського процесу. При цьому зв'язковим елементом між структурними складовими моделі виступають зворотний зв'язок, якісна комунікація керівника закладу освіти та учасників освітнього процесу на відповідних етапах управління мотивацією розвитку фахової діяльності, досягнення стратегічних цілей управління в закладах загальної середньої освіти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Управління школою. Практикум. Студія онлайн-освіти EdEra. <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-PROSVITCENTER+SM101+sm101/about>
- Бобровський, М. В., Горбачов, С. І., Заплотинська, О. О. (2019). Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти.
- Косенко, Д. (2019). Новий освітній простір: Мотивуючий простір. Режим доступу https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchiy-prostir.pdf
- Кремін, В. Г. (гол. ред.). (2008). Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер.
- Кузнецова, Н. Б. (2009). Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної еко-

номіки. *Актуальні проблеми економіки*, 6, 115–121.

Вишневецька, О., Гой, Н. (2016). Інноваційний підхід до управління дошкільним навчальним закладом. *Гірська школа Українських Карпат*, 15, 140–144.

Редько, С. І., Панченко, А. Г. (2015). Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія та практика*, 3–4, 29–34.

Монастирська, Г. В. (2009). Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2 (16), 207–212.

Капінос, Г. І., Злобіна, І. С. (2008). Стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку економіки України. *Наука і економіка*, 4 (12), 119–123.

Ной, Н. В., Жук, О. І. (2020). Word experience in improvement of pedagogical staff development motivation system. *Освітні обрії*, 50 (1), 131–135.

Маслов, В. (2013). Моделювання педагогічних систем: сутність та технологія. *Післядипломна освіта в Україні*, 1, 15–18.

REFERENCES

School management. Workshop (2019) EdEra Online Education

Studio. Retrieved from <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-PROSVITCENTER+SM101+sm101/about>

Bobrovsky, M. V., Gorbachev, S. I., Zaplotinskaya, O. O. (2019). Recommendations for the establishment of an internal quality assurance system for general secondary education. Kyiv: State Service for the Quality of Education.

Kosenko, D. (2019). The New Educational Space: Motivation Space. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchiy-prostir.pdf.

Kremin', V. G. (ed.). (2008). *Entsyklopediia osvity* (Encyclopedia of Education). Kyiv: Yurinkom Inter.

Kuznetsova, N. B. (2009). Kadry innovatsiinoho typu: sutnist, znachennia ta osoblyvosti formuvannia v umovakh rozvytku innovatsiinoi ekonomiky (Personnel of innovative type: essence, meaning and features of formation in conditions of development of innovative economy). *Actual Problems of Economics*, 6, 115–121.

Vyshnevs'ka, O., Hoi, N. (2016). Innovatsiinyi pidkhd do upravlinnia doshkilnym navchalnym zakladom (An innovative approach to preschool educational management). *Mountain School of the Ukrainian Carpathians*, 15, 140–144.

Redko, S. I. & Panchenko, A. G.

(2015). Doslidzhennia motyvatsiinykh dzherel pedahohichnykh pratsivnykiv yak chynnyka uspihku zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu (Investigation of motivational sources of pedagogical workers as a factor of success of a comprehensive educational institution). *Pedagogical process: theory and practice*, 3–4, 29–34.

Monastirskaya, G. V. (2009). Mekhanizm motyvatsii innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi (The mechanism of motivation of innovative activity at the enterprise). *Bulletin of the Donbass State Machine-Building Academy*, 2 (16), 207–212.

Kapinos, G. I. & Zlobina, I. S. (2008). Stymuliuvannia pratsivnykiv v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy (Stimulation of employees in the conditions of innovative development of economy of Ukraine). *Science and Economics*, 4 (12), 119–123.

Hoi, N. V. & Zhuk, O. I. (2020). Word experience in improvement of pedagogical staff development motivation system. *Osvitni obriji*, 50 (1), 131–135.

Maslov, V. (2013). Modeliuvannia pedahohichnykh system: sutnist ta tekhnolohiia (Modeling of pedagogical systems: essence and technology). *Postgraduate education in Ukraine*, 1, 15–18.

Стаття надійшла 2. 12. 2021 р.

