

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ
ПРАЦІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИМОРСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ З ДОШКІЛЬНИМ
ВІДДІЛЕННЯМ ТА ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ СЕРГІЇВСЬКОЇ
СЕЛИЩНОЇ РАДИ БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ)

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня магістр
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент.
Управління навчальним закладом»
Макєєва Євгенія Олегівна
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: завідувачка кафедри
дошкільної та початкової освіти ІДГУ,
к. пед.н., доц. Іванова Дора Георгіївна

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 9 від «09» січня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метілюк М.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«25» січня 2024 р.

Оцінка 90 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Дюбенко О.Г.
(підпис)

Дюбенко О.Г.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ	7
1.1.Сутність і зміст системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.....	7
1.2.Методи матеріальної та моральної мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.....	15
1.3.Методи оцінки ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.....	17
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПРИМОРСЬКІЙ ГІМНАЗІЇ.....	28
2.1.Організаційно-економічна характеристика закладу Приморської гімназії.....	28
2.2.Дослідження діючої системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій	33
2.3.Оцінка ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій	40
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПРИМОРСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ.....	52
3.1.Визначення шляхів удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.....	52
3.2. Розробка програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.....	57
3.3.Визначення соціально ефекту від впровадження запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Національна доктрина розвитку освіти передбачає впровадження освітніх інновацій як один із пріоритетних напрямів державної політики у розвитку освіти України. В результаті впровадження нових технологічних елементів формується різнобічно розвинена та соціально адаптована особистість, яка володіє відповідними знаннями та вміннями з базових навчальних дисциплін. В інноваційних навчальних закладах відбувається інтенсивний перегляд цінностей, долаються шаблони педагогічного мислення, вносяться глибокі, системні зміни в усі аспекти реформування освітнього процесу. У таких закладах педагогічні та учнівські колективи експериментують, апробують і впроваджують нові педагогічні ідеї, теорії та технології. Інноваційна освітня діяльність - це розробка, поширення та впровадження освітніх інновацій. Освітні інновації - це педагогічні технології, принципи, системи навчання і виховання, управління та їх компоненти, що створюються, розробляються і впроваджуються вперше і суттєво поліпшують результати освітньої діяльності. Тому питання управління інноваційними процесами в закладах освіти є надзвичайно актуальним і цікавим. Перед керівниками сучасних закладів освіти постають такі питання, як «Як управляти зкладами освіти?», «Як подолати відстань від усвідомлення проблем розвитку до нових шкіл?», «Як спрямувати учнів та вчителів до успіху?»

Впровадження та здійснення інноваційної діяльності в закладах освіти вимагає дослідження психологічних факторів, які впливають на рівень готовності педагогічних працівників до впровадження інновацій. Успіх або невдача інноваційної діяльності закладу освіти значною мірою залежить від викладача та учня. Більшість педагогічних працівників не готові до змін, оскільки освітній процес є давно усталеним та перевіреним роками. Розробка та впровадження інновацій в освітньо-виховний процес потребує часу. Відповідно, потрібні час і фактори, які мотивують людей. Тому всі інновації

марні, якщо відсутня ефективна система мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

Проблеми формування ефективної системи мотивації педагогічних працівників досліджували такі науковці, як Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян [3], Р. О. Басенко [13], І. М. Найдьонов [28], С. М. Ніколаєнко [29], Сбруєва А.А. [37] та інші. Разом з тим, погіршення умов функціонування закладів освіти, зниження фінансування, ускладнення зовнішніх викликів, вимагає пошуку шляхів забезпечення функціонування ефективної системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій у складних умовах діяльності.

Мета дослідження: вивчити теоретичні засади формування системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій, а також здійснивши аналіз діючої системи мотивації у Приморській гімназії визначити напрями її удосконалення.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі **завдання:**

-вивчити теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

-провести аналіз системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій;

-здійснити оцінку ефективності системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій;

-визначити напрями удосконалення системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій.

Об'єктом дослідження є система мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. **Предметом дослідження** є формування системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

Методи дослідження. Для дослідження теоретичних засад системи мотивації педагогічних працівників застосовувались методи теоретичного пізнання, а саме, узагальнення, опис та аргументація. При вивченні характеристики Приморської гімназії та аналізу системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій були використані

методи групування, спостереження, анкетування. При визначенні напрямів удосконаління системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій застосовувались методи узагальнення, опису, спостереження, анкетування та аргументації.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та розроблена програма можуть сприяти підвищенню ефективності системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

-XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 18 травня 2023 р.) на тему: «Особливості створення системи мотивації педагогічних працівників у ЗЗСО»;

-IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних та соціально-економічних наук» (м. Ізмаїл, 17 листопада 2023 р.) на тему: «Практичні аспекти формування та запровадження системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій»;

-Міжнародній науково-практичній конференції IX Дунайські наукові читання «Українська Бесарабія як модель полікультурного розвитку держави» (20 грудня 2023 р.) на тему: «Мотивація педагогічних працівників до впровадження інновацій як функція управління персоналом»;

- опубліковано статтю «Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій» у фаховому науковому журналі «Проблеми сучасних трансформацій» № 9, 2023 р.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 56 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 78 сторінках друкованого тексту, який включає 29 рисунків і 12 таблиць.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

1.1. Сутність і зміст системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Ефективність роботи педагогічних працівників та їх готовність до інноваційної діяльності пов'язані з ефективністю формування мотиваційних систем у навчальних закладах.

На сьогодні в науковій літературі немає єдиного підходу до розуміння поняття «мотивація». Існуючі в науковій літературі підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Існуючі підходи до визначення поняття «мотивація»

№ з/п	Автори	Визначення
1	Н. М. Богацька [5]	є внутрішнім та зовнішнім спонуканням суб'єкта діяльності до певної дії з метою отримання конкретних результатів.
2	М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна [11]	процес спонукання людей до праці, включаючи використання стимулів поведінки людини для досягнення особистих або організаційних цілей.
3	Е. Г. Пустовит, Е. В. Басюк [39]	процес спонукання працівників до праці, у якому використовуються мотиви поведінки людини з метою задоволення власних потреб за рахунок трудової діяльності.
4	С. Занюк [19]	сукупність факторів, що визначають діяльність людини (мотиви, потреби, ситуативні чинники, що визначають поведінку людини).
5	Л.Е. Орбан-Лембрик [33]	причини психологічного характеру, якими зумовлюється вчинки і поведінка людей.
6	В.П. Сладкевич [43]	вплив, який спонукає людину до певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого виду дій, зумовлений комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.
7	О.В. Зозульов [20]	є внутрішньою силою, яка спонукає людей до дії.
8	Е. Кірхлер, К. Родлер [54]	готовність людини до прикладання зусиль з метою отримання певних результатів діяльності підприємства за умови, що ці зусилля відповідають його потребам.

Джерело: розроблено авторами за даними [5, 11, 19, 20,33, 39, 43, 54]

Так, у науковій літературі виділяють такі основні аспекти щодо природи поняття «мотивація»:

1. Мотивація - це спонукання людей до дії та праці; процес стимулювання людей до участі в діяльності, спрямованій на досягнення їх цілей.

2. Сукупність мотивацій і факторів, що спонукають до досягнення цілей.

3. Психічні процеси, явища та процеси, що визначають певні навмисні поведінки людини.

4. Внутрішня сила і воля людини до досягнення мети.

5. Функція управління.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна визначити поняття «мотивація» як функцію управління, що виконується в процесі спонукання людей до дій і діяльності шляхом впливу на фактори, психічні процеси, явища, мотиви для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Мотивація педагогічних працівників є функцію управління, яка реалізується в процесі спонукання людей до праці, дії за рахунок цілеспрямованого впливу на явища, фактори, психічні процеси, мотиви для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Ефективна система мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій сприяє вирішенню таких завдань, як наведено на рис. 1.1

Дослідження змісту мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій потребує також вивчення змісту інноваційної діяльності педагогічних працівників.

Інноваційна діяльність є творчим, складним та цілеспрямованим процесом створення нововведень, їх використання та поширення з метою сприяють задоволенню інтересів та потреб людей.

Інновації включають як інноваційні технології і нові продукти, так і передові технології в методиках, методологіях, програмному забезпеченні, людських ресурсах, інформаційно-комунікаційних технологіях [10].

Інноваційна діяльність у педагогіці - це цілеспрямована діяльність, яка базується на розумінні власного педагогічного досвіду через дослідження, навчання, розвитку методів освітнього процесу з метою забезпечення більш якісної освіти [10].

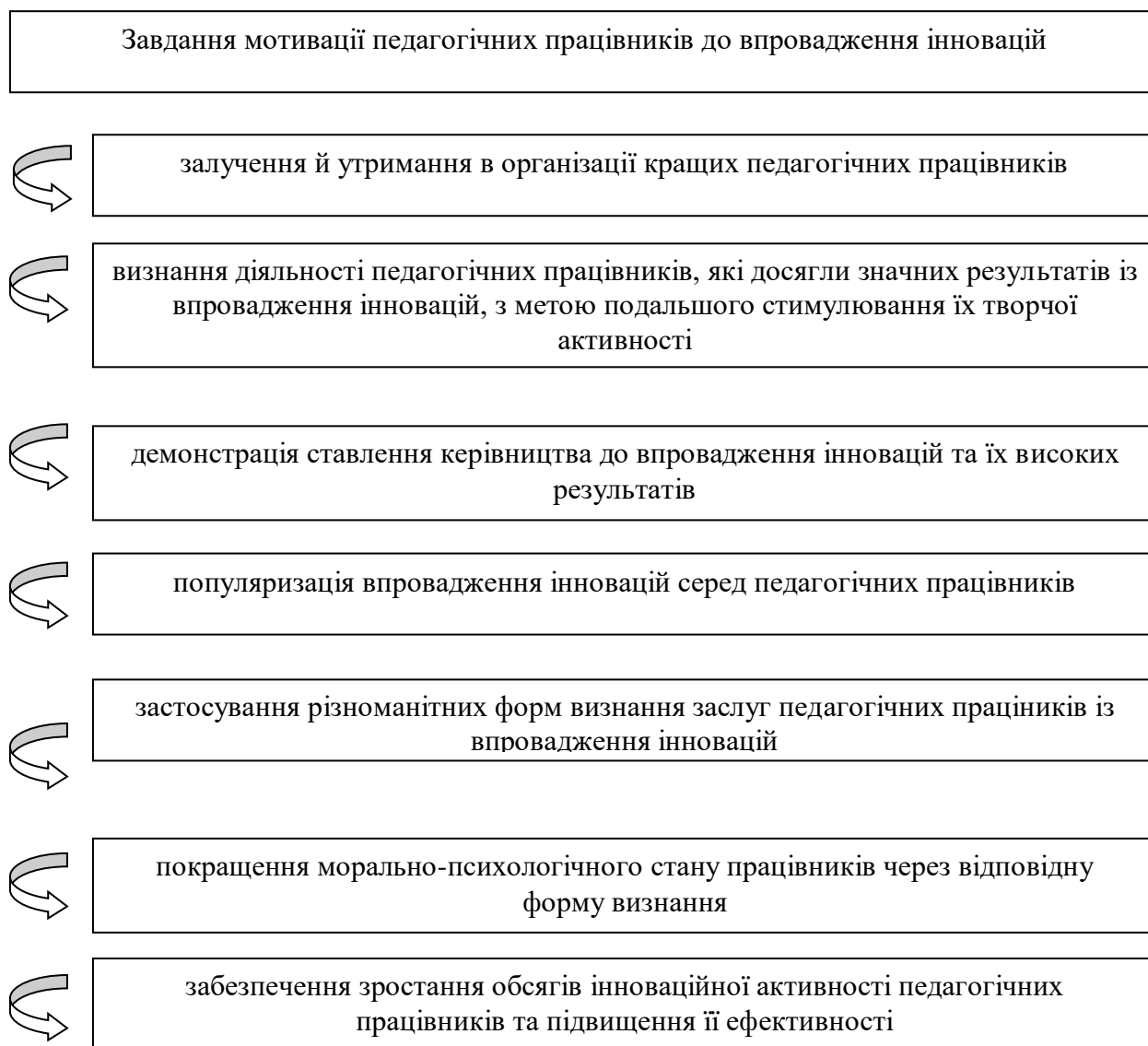


Рис. 1.1 Завдання мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Джерело: розроблено авторами

Ефективна система мотивації сприяє забезпеченню високого рівня інноваційної готовності педагогічних працівників.

Інноваційна готовність науково-педагогічного працівника – це особистісний стан педагога, який включає мотиваційно-ціннісне ставлення до професійної діяльності, здатність створювати і використовувати ефективні методи і засоби для досягнення освітніх і виховних цілей [15].

Готовність педагогічного персоналу до інновацій є внутрішньою силою та одним із ключових факторів інноваційної позиції закладу.

Готовність до інновацій включає чотири ключові елементи: сприйняття, творчості, мотивації та рефлексія (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Елементи інноваційної активності педагогічних працівників

№ з/п	Компонент	Сутність
1	Сприйняття	Сукупність знань і навичок педагога про ознаки та види інноваційних технологій в навчально-виховному процесі.
2	Творчість	Здатність педагогічних працівників застосування нетрадиційних підходів до освітнього процесу, створення нового, оригінального рішення завдань.
3	Мотивація	Усвідомлення педагогічним працівником значення та ролі інновацій в навчально-виховному процесі. При чому, головним мотивом повинен бути саме інтерес до впровадження інновацій, створення нового, підвищення якості освітньої діяльності.
4	Рефлексія	Є аналізом та пізнанням педагогічного працівника власної діяльності за рахунок самоінтерпретація та інтерпретацію інших, самооцінювання та оцінювання інших, саморозуміння та розуміння інших,.

Джерело: розроблено авторами за даними [11, 15, 27]

Таким чином, мотивація вчителів до інноваційної діяльності є складним процесом, який вимагає розуміння як природи мотивації, так і особливостей інновацій в освітньому процесі та підготовки вчителів до них. На основі досліджень цього явища поняття "мотивація вчителів до інноваційної діяльності" можна визначити наступним чином: це управлінська функція, що реалізується в процесі, який сприяє вивченню поведінки вчителів шляхом цілеспрямованого впливу на фактори, явища, психічні процеси і мотиви, що забезпечують їх цілеспрямовану діяльність на основі

осмислення власного педагогічного досвіду через вивчення, дослідження, зміну і розвиток способів організації педагогічного процесу для досягнення більш високих результатів.

Мотивація педагогічних працівників до інноваційної діяльності визначається впливом різних груп чинників на людину в процесі її трудової діяльності. Ці фактори включають об'єктивні та суб'єктивні, конкретні та абстрактні фактори. Фактори, що впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності, можна розділити на внутрішні, тобто особисті фактори, пов'язані з працівником, і зовнішні, пов'язані з управлінським підрозділом, професійною групою та організаційним середовищем. Керівництво відіграє важливу роль у мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності. Керівники різних рівнів повинні вміти визначати потреби своїх підлеглих і створювати ситуації, в яких ці потреби можуть бути задоволені. Водночас на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності впливають фактори, які не повністю залежать від керівництва [31, с.35].

Фактори, що впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності, можна поділити на такі групи:

- економічні - фактори, які здійснюють вплив на задоволення матеріальних потреб;
- соціальні – фактори, які впливають на задоволення духовних і соціальних потреб;
- організаційні – фактори, які впливають на задоволення потреб у стилі перебування на роботі, організаційній структурі та управлінні;
- особистісні – фактори, які впливають на задоволення особистих (індивідуальних) та естетичних потреб, притаманних конкретній людині.

До економічних факторів, що впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності, відносяться [32, с.115]:

- зміни в окладах, бонусах, винагородах і преміях, пов'язаних з результатами інноваційної діяльності;

- зміни у виплатах, пов'язаних з участю в прибутку організації;
- участь у капіталі та отримання дивідендів (придбання акцій за пільговими цінами, безкоштовне придбання акцій організації);
- додаткові виплати, пов'язані з субсидуванням операційних витрат, непрямим покриттям особистих витрат, пов'язаних з роботою, оплатою транспортних витрат, витрат на відрядження, зв'язок тощо.
- виділення коштів на медичні програми
- організація харчування
- покриття витрат на навчання працівників
- пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів та послуг
- інші виплати та винагороди, пов'язані з результатами інноваційної діяльності.

Існує два типи соціальних факторів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності:

- 1) внутрішнього соціального середовища закладу освіти;
- 2) зовнішнього середовища, які впливають на соціальний клімат і соціальні відносини всередині організації.

Соціальні фактори внутрішнього середовища, які є важливими для мотивації, включають:

- імідж організації;
- стан соціальної інфраструктури організації;
- задоволеність працівника своєю посадою;
- розуміння важливості та доступності вигод, які можна отримати від впровадження інновацій та інноваційної діяльності;
- можливості для особистого розвитку та вдосконалення;
- соціальна рівність в організації;
- доступність систем підвищення кваліфікації та професійного навчання в організації для працівників усіх професій та рівнів [38]

До соціальних факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування мотивації, належать:

- стан соціальної інфраструктури в регіоні, де проживають педагогічні працівники;
- наявність закладів, що забезпечують повноцінне дозвілля;
- покриття витрат на задоволення потреб у соціальному забезпеченні, зокрема витрат на задоволення потреб у забезпеченні якості життя та здоров'я.

Організаційні фактори можна розділити на три групи: фактори професійної діяльності, колективні та управлінські фактори.

Під факторами професійної діяльності розуміють фактори праці, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності:

- ергономіка: умови праці, які максимізують ефективність роботи;
- ініціатива і творчі елементи трудової діяльності.
- змагальні елементи роботи;
- дослідницькі та пізнавальні елементи роботи.

Колективні фактори включають групові (командні) характеристики, що беруть участь у процесі виконання працівниками своїх професійних завдань. На мотивацію впливає соціальна, вікова, гендерна та психологічна сумісність членів колективу, схожість темпу роботи, інтересів та цінностей, а також справедливий розподіл спільних функцій [32, с.117].

Управлінські фактори часто тісно пов'язані з економічними. На мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності впливають:

- рівень формалізації організаційної структури, плинність організаційної структури, дублювання організаційної структури;
- стилі управління, що існують в організації.
- переважання гуманістичних тенденцій в управлінні людськими ресурсами організації;
- заохочення творчості та ініціативності;
- використання технологій в корпоративному управлінні з акцентом на навчання та розвиток працівників;

- прозорі системи оцінки, відбору, покарання та заохочення персоналу;
 Особистісні фактори визначаються індивідуальними потребами і охоплюють всі аспекти життя людини:

- особисті цінності та цілеспрямованість;
- фізична придатність людини до роботи;
- старанність особистості;
- особистісні характеристики, які впливають на робочу поведінку людини (наприклад, ввічливість, чесність, відповідальність, сумлінність);
- комфортні та приємні умови праці на робочому місці (наприклад, освітлення, колірна гамма приміщення) [38].

Таким чином, загальними способами підвищення мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності є: ефективний зворотній зв'язок від найближчого керівника; створення для працівників умов, які сприяють підвищенню впевненості в собі та самооцінки (об'єктивна і справедлива оцінка та винагорода за високі результати роботи); залучення працівників до прийняття управлінських рішень; надавання працівникам достатніх повноважень; організація або підтримка навчання для підвищення компетентності працівників; надання можливості для реалізації творчого та професійного потенціалу педагогічних працівників; заохочення ініціативи та створення умов для розвитку творчого потенціалу; надання можливості кращим працівникам брати участь у престижних виставках, конференціях та відрядженнях.

Знання існуючих факторів, які можуть впливати на мотивацію трудової діяльності, та вміння визначати особисту мотивацію трудової поведінки працівників дає змогу обирати найбільш ефективні та економічно доцільні методи мотивації працівників.

1.2.Методи матеріальної та моральної мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Методи мотивації є способом дій управління персоналом для досягнення цілей організації. Ці методи базуються на дії правил і законів управління; вони припускають, що апарат управління підприємством використовує багато різних методів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Методи мотивації поділяються за такими критеріями, як види стимулів, об'єкт мотивації, спрямованість та вид потреби (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3.

Класифікація методів мотивації

№ з/п	Критерій класифікації	Види методів мотивації
1	Стимули	1. Неекономічні (організаційні та морально-психологічні) 2. Економічні
2	Об'єкт мотивації	- окремі співробітники; - колектив; - досвічені співробітники; - молоді співробітники.
3	Спрямованість (відповідно до л. теорії підкріплення)	- позитивне підкріплення; - негативне підкріплення; - покарання; - гасіння дій.
4	За видом потреби (відповідно до теорії А. Маслоу)	- задоволення фізіологічних потреб; - задоволення потреб у захисті та безпеці; - задоволення потреб у належності та причетності; - задоволення потреб у визнанні та повазі; - задоволення потреб у самовираженні.

Джерело: розроблено авторами за даними [11, 15, 27, 31, 33, 38]

До неекономічних мотиваційних методів відносяться організаційні методи та соціально-психологічні методи. Організаційні методи переважно передбачають участь працівників у справах підприємства, тобто вони мають право голосу для вирішення якогось (зазвичай соціального) питання.

Мотивація відіграє важливу роль в отриманні нових знань і навичок. Це робить співробітників більш самостійними, незалежними, вселяючи їм впевненість у завтрашньому дні.

Прагнення збагатити зміст роботи полягає в тому, щоб надати людям більш значущу, важливу, цікаву та соціально значиму роботу, яка відповідає їхнім інтересам

Методи морально-психологічної мотивації включають такі основні елементи:

1. Створювати умови для того, щоб люди відчували гордість за свою професію, оскільки вони краще за інших вміють виконувати доручену роботу, брати в ній участь і нести персональну відповідальність за її результати; відчують цінність результатів, їх особливу важливість.

Для того, щоб робота приносила задоволення, завдання має містити певний ризик і можливість успіху.

2. Можливість працівників показати власні здібності, реалізувати себе як фахівця. Наприклад, надання працівникам прав підписувати документи, в розробці яких вони брали участь; що сприяє наданні їм відчуття власної значущості.

3. Публічне та особисте визнання. Особисте визнання передбачає згадування працівників за певні досягнення перед вищим керівництвом, представлення йому, персональні привітання зі святами.

Співробітники, які успішно і сумлінно виконують свої професійні обов'язки, в основному користуються перевагами в сфері соціально-культурного обслуговування і в разі просування по службі, тобто переведення на кваліфіковану роботу, вище або на вищу посаду [31, с.133].

Представник керівництва повинен особисто брати участь у мотивації співробітників, регулярно відвідувати підрозділи, хоча б зв'язуватися з керівником по телефону. Тільки тоді система мотивації буде ефективною.

4. Визначення високі цілі, щоб надихнути людей бути продуктивними.

5.Встановлення атмосфери взаємної поваги та довіри, яка заохочує розумний ризик і прийняття помилок і невдач; уважне ставлення керівництва та колег.

6.Перехід на посаду, яка включає всі очікувані мотиваційні підходи.

Нова посада повинна забезпечувати більш високу заробітну плату (економічні мотиви), змістовну і цікаву роботу (організаційні мотиви), а також сприяти визнання цінності і авторитету особистості через перехід у більш високу статусну групу (моральний мотив).

При цьому цей спосіб мотивації стримується зсередини. Керівних посад в організації не так багато, не кажучи вже про вакансії; не кожен має здатність керувати і не кожен прагне до цього; просування по службі вимагає збільшення витрат на перенавчання.

7.Похвала за виконання великих обсягів роботи, розробку нових методів роботи або нових продуктів, реалізацію пропозицій щодо раціоналізації.

8.Схвалення під час роботи, якщо все йде добре.

9. Супроводжувати, коли працівники сумніваються, невпевнені або не можуть визначитися з вибором цілей, завдань, способів поведінки та дій.

У цей момент підтримка абсолютно необхідна. Для освоєння нової справи постійно потрібна підтримка. Головна мета підтримки — усунути сумніви, невпевненість і вагання.

Цей метод краще використовувати, коли працівник перебуває в стані розгубленості, депресії через тривалу невдачу, поганий настрій, коли у нього достатньо необхідних знань і навичок, але робота неефективна (як кажуть).

10.Призначення покарання [38].

До економічних методів мотивації відносяться: заробітна плата, премії, грошові винагороди, участь у прибутках, матеріальна допомога, позики.

1.3.Методи оцінки ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій базуються на використанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Давно визнано, що для багатьох видів діяльності, за винятком малокваліфікованої, непродуктивної праці, використання лише одного виду стимулювання є неефективним.

Не існує єдиних рекомендацій щодо того, як і в яких пропорціях використовувати можливості мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій, що надаються матеріальними і нематеріальними стимулами. Пропорції, що визначають оптимальний баланс між цими та іншими мотиваційними факторами для кожного закладу освіти підбираються індивідуально, з урахуванням його особливостей, складу персоналу та його реальних потреб [39, с.51].

Звичайно, знайти ідеальне співвідношення, що визначає необхідний баланс між матеріальними і нематеріальними мотиваторами, з першого разу неможливо. Цей баланс визначається емпірично, в результаті аналізу та регулярної оцінки ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій на поточному етапі розвитку закладу освіти. Аналіз і оцінка ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій з високим ступенем точності передбачає досить складний комплекс методів і вимагає великого обсягу вихідних даних. Досить простими методами можна здійснювати моніторинг ситуації та оперативно коригувати існуючі системи мотивації, практично можливо отримати чітке уявлення про ефективність цих систем. Для того, щоб переконатися, що ефективні системи стимулювання є дійсно ідеальними, слід використовувати складні методи оцінки.

Аналіз системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності складається з трьох етапів: аналіз, діагностика та управління [43, с.117].

Етап аналізу включає в себе аналіз структурних компонентів системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності в закладі освіти, тобто вивчення наявного матеріалу, на основі якого можна визначити поточний стан існуючої системи мотивації та стимулювання.

Одним з найпоширеніших способів збору інформації про погляди працівників на існуючу систему мотивації є проведення соціологічних опитувань на підприємствах. Опитування - це система організаційних і технічних процедур, пов'язаних між собою логічно послідовною методологією і єдиною метою. Метод інтерв'ю також може бути використаний для оцінки мотиваційних систем. Інтерв'ю - це особисте опитування, при якому інформація отримується шляхом особистого контакту.

Отримана інформація підлягає подальшому аналізу. Методи аналізу отриманої інформації включають системний аналіз, функціональний аналіз, аналіз витрат, методи експертного аналізу та оцінки (методи експертних оцінок) та модельні методи [41, с.121].

Системний підхід фокусується на дослідженні системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності в цілому та її окремих складових (цілей, функцій, структур і стимулів), виявленні типів зв'язків між цими складовими та зовнішнім середовищем і об'єднанні їх у загальну картину. Методологія оцінки базується на аналізі таких показників, як кількість інновацій, темпи зростання заробітної плати на підприємстві, плинність кадрів, якісний склад робочої сили (за віком, освітою та стажем роботи) та дисципліна. Проаналізувавши, чи відповідають ці показники необхідним стандартам, робляться висновки про загальну систему мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності. Чим більше відхилень і невідповідностей, тим менш ефективною є система мотивації.

Функціонально-вартісний аналіз систем стимулювання праці - це метод техніко-економічного дослідження функціонування систем стимулювання у закладах освіти з метою пошуку шляхів підвищення ефективності систем мотивації зниження витрат на організацію систем мотивації [31, с.203].

Метод експертного аналізу є одним з найпоширеніших методів, що використовуються при оцінці систем мотивації. Цей метод оцінки базується на раціональних аргументах та інтуїції висококваліфікованих експертів.

Метод експертних оцінок включає в себе наступні кроки:

- 1) досліджувана проблема розбивається на ряд окремих завдань і елементів, що підлягають оцінці експертом;
- 2) організація проблеми, завдань та їх елементів у вигляді дерева рішень;
- 3) визначаються коефіцієнти важливості для кожного завдання та кожного елемента;
- 4) індивідуальні оцінки експертів підлягають публічному обговоренню.

За результатами діагностики визначаються ключові напрямки системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності, на основі яких необхідно розробити заходи щодо вдосконалення цієї системи [47, с.345].

На етапі управління дані діагностики порівнюються з даними аналізу і готується звітний документ.

Найшвидший і найекономніший спосіб виявити задоволеність працівників роботою - це опитування. Анкета повинна містити пункти, що описують умови праці та посадові обов'язки, причому кожен пункт повинен бути окремим конкретним або абстрактним елементом. Для зручності підрахунку можна використовувати п'яти- або десятибальну систему для оцінки кожного фактору.

Оскільки той чи інший фактор може мати більший чи менший вплив на загальну оцінку системи мотивації, кожному фактору слід присвоїти вагу, а суму вагових коефіцієнтів встановити рівною 1. Наприклад, такий фактор, як

рівень заробітної плати, буде більш "вагомим", ніж комфортна температура в приміщенні або вільний графік роботи. Вагомість кожного мотиваційного фактору має бути визначена експертами (керівниками компанії або відділу кадрів, або відповідальними за цехи чи інші структурні підрозділи) під час обговорення [47, с.346].

Експерти також мають обрати фактори, за якими оцінюватиметься ефективність системи мотивації персоналу. Наприклад, в анкеті можна попросити працівників оцінити їхню задоволеність матеріальними факторами, такими як заробітна плата, справедливість розподілу премій, безкоштовні обіди та поїздки, відвідування спортзалів та медичне обслуговування. Вони також можуть оцінити наступні фактори, пов'язані з системою мотивації компанії: якість та умови праці, психологічний клімат у колективі, можливості для додаткового навчання та особистого розвитку, робоча програма, можливості кар'єрного росту, задоволеність роботою, об'єктивність розподілу нематеріальних благ, сумісність між роботою та особистим життям, лояльність керівництва компанії до персоналу в цілому.

Після обробки результатів опитування визначається середній бал за кожним з обраних показників.

Показники ефективності системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності групуються за трьома складовими:

- Ресурсна складова: визначає рівень інноваційних ресурсів, що забезпечують інноваційний розвиток закладу освіти;
- Технологічна складова: ступінь оновлення технології освітнього процесу за рахунок впровадження інновацій;
- Соціальна складова: визначає вплив системи мотивації на педагогічних працівників та задоволеності учнів та стейкхолдерів результатами інноваційної діяльності педагогічних працівників [32, с.317].

Індикатори поступово інтегруються за найважливішими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного розвитку закладу освіти.

Поняття "індикатор" - це характеристика певної ознаки, сторони або аспекту об'єкта оцінювання. Критерії та індикатори співвідносяться як загальне і часткове. Критерії визначають характеристики, що описують стан об'єкта, явища або процесу, тоді як індикатори є характеристиками цих характеристик, вимірами, що дозволяють трансформувати теоретичне положення в емпіричне.

Наразі в нашій країні не існує універсальної методики оцінки інноваційної діяльності. Більшість науковців розробляють спеціалізовані методики на основі теорії економічної ефективності та існуючих методик оцінки інвестиційних проектів. Це пов'язано з тим, що інноваційна діяльність у різних галузях економіки має свої особливості та різні критерії (показники) оцінки. Однак теорія економічної ефективності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і систем управління та обрати найкращу організацію для їх реалізації за певних умов.

Показники ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

**Показники ефективності системи мотивації педагогічних працівників
до впровадження інновацій**

№ з/п	Групи показників	Показники
1	Ресурсні (економічні)	-чисельність педагогічних працівників, які впроваджують інновації; -питома вага працівників, які впроваджують інновації; -структура персоналу за кваліфікаційними ознаками; -частка витрат на інновації; -частка витрат на персонал, який впроваджує інновації; -річний приріст витрат на інноваційну діяльність
2	Науково-технологічні	-коефіцієнт освоєння нових технологій; -кількість розроблених методик, технологій; -питома вага нових освітніх технологій.
3	Соціальні	-плинність педагогічних кадрів, які здійснюють інновації; -рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації; -рівень задоволеності учнів від впровадження інновацій.

Джерело: розроблено авторами за даними [31, 32,39, 41, 43, 47]

Критерії та показники оцінки ефективності системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності також пов'язані із критеріями та показниками результатів використання освітніх інновацій відповідно до Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти, а саме:

- формування ціннісної культури закладу освіти з акцентом на саморозвиток суб'єкта освітньої діяльності, реалізацію цінностей та принципів державної політики у сфері освіти;

- інноваційність та оригінальність педагогічних ідей автора, які пройшли емпіричну перевірку і відрізняються від інших новизною результатів діяльності та теоретичною і практичною значущістю;

- конкурентоспроможність авторського закладу, що виявляється у поширенні та затребуваності авторських кращих управлінських та освітніх практик, здатних гарантувати якісну освіту.

Заклад освіти обирає свій формат і методики викладання відповідно до принципів академічної свободи та автономії, правових норм і статутів, з урахуванням особливостей закладу, його профілю та інших особливостей освітнього процесу.

Сьогодні все більше вітчизняних організацій звертаються до зарубіжного досвіду при розробці систем мотивації та стимулювання працівників і стикаються з проблемою розуміння ключових особливостей цих моделей та їх послідовної адаптації.

Відповідно до визначених завдань, найбільш ефективні підходи до мотивації та стимулювання пов'язані з трансформацією діяльності, а саме: зміною поведінки та очікувань працівників, покращенням змісту роботи та встановленням цільових показників ефективності. Найважливішими з них є теорії "збагачення роботи", "гуманізації праці", "якості трудового життя", "участі працівників в управлінні", "розширення повноважень", "управління за цілями", "вітамінна" модель мотивації тощо [1, с. 222] (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Зарубіжні підходи до показників ефективності мотивації

№ з/п	Зарубіжні теорії	Показники ефективності
1	Модель розвитку робочої сили	сукупність показників, що характеризують економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні умови праці працівників та їх вплив на результативність діяльності організації
2	Теорія "наділення повноваженнями"	Рівень залученості працівників у вирішенні проблем організації, рівень задоволеності працівників
3	Теорія партисипативного управління	Показники реалізації інноваційного потенціалу працівників, ступінь автономії працівників при прийнятті рішень відповідно до їх робочих завдань
4	"Вітамінна" модель	Показники взаємозв'язку конкретних заходів системи мотивації із їх ефективністю

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 3, 31, 47]

Ці концепції розглядають працівників як багатогранних особистостей, які керуються різноманітними мотиваційними стимулами, а зацікавленість у продуктивній діяльності є не лише важливим чинником індивідуального розвитку, а й потужним важелем підвищення ефективності системи управління в цілому.

Модель розвитку робочої сили, запропонована Д. Хекманом та Д. Олдхемом, ґрунтується на припущенні, що мотивацію працівників та їхню задоволеність своєю роботою можна підвищити шляхом покращення ключових характеристик бізнес-процесів [2, с. 95]. У цій інтерпретації теорії висока трудова мотивація є результатом таких психологічних станів працівників:

- Сприйняття сенсу (важливості) роботи;
- Відповідальність за результати роботи (якість і кількість продукту);
- Інформованість про результати праці.

Поняття "якість трудового життя" - це сукупність показників, що характеризують економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні умови праці працівників та їх вплив на результативність діяльності організації.

Теорія "наділення повноваженнями", розроблена Д. Боуеном та Е. Лоулером, ґрунтується на зміні вертикальних відносин ієрархії шляхом передачі більшої відповідальності безпосередньо менеджерам. Автори пропонують модель рівнів влади у вигляді континууму [2, с. 96], що фокусується на високому рівні участі працівників у робочому процесі з широким контролем керівництва за поведінкою працівників на одному полюсі та широким наділенням працівників повноваженнями на іншому.

Теорія партисипативного управління базується на високому ступені участі працівників в управлінні організацією. Партисипативне управління базується на різних формах автономії в робочій групі і забезпечує зв'язок між мотивами, стимулами і потребами людей, які працюють в групі. Партисипативне управління надає працівникам доступ до процесу прийняття рішень з питань, пов'язаних з їхньою роботою в організації, що, по-перше, мотивує їх до роботи, а по-друге, заохочує кожного працівника до відданості та внеску в життя організації.

Партисипативне управління сприяє внеску кожного працівника в життя організації. На цій основі потенціал людських ресурсів організації реалізується більш повно, що призводить до підвищення організаційної ефективності.

Чим більше працівники віддані меті, тим рішучіше вони будуть докладати зусиль для її досягнення, незважаючи на складність, специфіку чи інші перешкоди "Вітамінна" модель, розроблена П.Б. Уорреном, є досить оригінальною і розрізняє дві групи мотиваторів, які уподібнюються до впливу різних вітамінів на здоров'я людини. Вплив вітамінів на здоров'я. Як відомо, гіповітаміноз і гіпервітаміноз є однаково небажаними станами для організму. Так само, згідно з теорією Уоррена, для збереження задоволеності роботою людині необхідно приймати оптимальну кількість "вітамінів", тобто мотиваційних факторів, під час своєї професійної діяльності П.Б. Уоррен розділив ці фактори на дві групи:

- SE-фактори - не завдають шкоди мотиваційній поведінці при надлишку (їх дія подібна до дії вітаміну С і вітаміну Е, які виводяться з організму при надлишку);

- фактори АД - спричиняють несприятливі ситуації при передозуванні та діють як демотивуючий фактор (їхні ефекти подібні до ефектів вітаміну А та вітаміну D, які викликають токсичні реакції при надлишковому прийомі) [2, с. 96].

Завдання керівника організації - створити оптимальні умови для підтримання високого рівня трудової мотивації у підлеглих: "мотиваційний раціон" має бути збалансованим.

Мотиваційний раціон" має бути збалансованим. Важливою умовою стимулювання є дотримання критеріїв оптимальності, які визначають найбільш ефективний стимулюючий вплив (розмір, форма, вид тощо) на працівників. Розмір винагороди повинен відповідати таким необхідним і достатнім рівням

Розмір винагороди повинен відповідати необхідному та достатньому рівням. Винагорода повинна заохочувати працівників працювати краще, ніж передбачено їхніми трудовими договорами, досягати більшої ефективності та заохочувати поведінку, бажану для організації.

На нашу думку, сучасні системи мотивації та стимулювання повинні враховувати результати всіх важливих теорій і концепцій.

Діяльність менеджерів у сфері мотивації працівників повинна ґрунтуватися на факторах, які підвищують ефективну роботу працівників і максимально сприяють формуванню продуктивного мотиваційного клімату в організації.

Це насамперед включає в себе: розвиток індивідуальних компетенцій, зручне та безпечне робоче середовище, адоволення від отриманих результаті, можливість проявляти ініціативу та самодисципліну, підвищення відповідальності за працівника, просування по службі тощо [3, с. 110].

Дуже перспективним напрямом, на нашу думку, є створення комплексної системи мотивації, яка включає в себе широкий спектр матеріальних і нематеріальних (моральних, соціальних і психологічних) засобів впливу.

Визначення показників оцінки ефективності системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності повинно відповідати таким вимогам:

1) показники оцінки ефективності системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності повинні бути вимірними та конкретними

2) перелік показників, за яким оцінюється ефективність системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності повинен бути обґрунтованим та невеликим за обсягами;

3) показники результативності інноваційної діяльності повинні бути зрозумілими педагогічними працівниками.

Організаціям, націленим на стратегічну перспективу, доцільно проводити мотиваційний аудит, який є комплексом контрольних заходів з виявлення проблем системи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності та їх ефективного вирішення.

Висновки до I розділу. Таким чином, мотивація вчителів до інноваційної діяльності є складним процесом, який вимагає розуміння як природи мотивації, так і особливостей інновацій в освітньому процесі та підготовки вчителів до них. На основі досліджень цього явища поняття "мотивація вчителів до інноваційної діяльності" можна визначити наступним чином: це управлінська функція, що реалізується в процесі, який сприяє вивченню поведінки вчителів шляхом цілеспрямованого впливу на фактори, явища, психічні процеси і мотиви, що забезпечують їх цілеспрямовану діяльність на основі осмислення власного педагогічного досвіду через

вивчення, дослідження, зміну і розвиток способів організації педагогічного процесу для досягнення більш високих результатів.

Методи мотивації включають економічні та неекономічні. До неекономічних мотиваційних методів відносяться організаційні методи та соціально-психологічні методи. До економічних методів мотивації відносяться: заробітна плата, премії, грошові винагороди, участь у прибутках, матеріальна допомога, позики.

Найшвидший і найекономніший спосіб виявити задоволеність працівників роботою - це опитування. Анкета повинна містити пункти, що описують умови праці та посадові обов'язки, причому кожен пункт повинен бути окремим конкретним або абстрактним елементом.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПРИМОРСЬКІЙ ГІМНАЗІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Приморської гімназії

Приморська гімназія з дошкільним відділенням та початковою школою Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області розташований у в с.Приморське, вул. Шкільна, 3. Заклад освіти перебуває у комунальній власності, а бенефіціаром є Сергіївська селищна рада Білгород-Дністровського району Одеської області.

Навчання ведеться українською мовою, але велика увага приділяється також вивченню іноземних мов, зокрема, вивчення англійської мови здійснюється з першого класу. Також основними напрямками навчання в гімназії вважаються технології, історія та інформаційні технології.

Мета і завдання діяльності закладу освіти визначені у його Статуті. Загальною метою діяльності Приморської гімназії є забезпечити реалізацію прав громадян на здобуття освіти, зокрема, дошкільної, базової та середньої.

Завдання діяльності Приморської гімназії є:

- виховання здорового покоління;
- формування у молоді почуття власної гідності, громадянської позиції, відповідальності та готовності до праці;
- розвиток природних здібностей, позитивних нахилів, творчого мислення, здатності до самоудосконалення;
- забезпечення умов для здобуття освіти відповідно до Державних стандартів;
- виховання патріотризму, поваги до національних традицій, звичаїв, цінностей, державної мови;
- виховання свідомого відповідального ставлення до свого здоров'я.

Керівництво Приморською гімназією здійснює директор та його заступники з виховної роботи, навчально-виховної роботи, педагог організатор і соціальний педагог.

Керівництво Приморською гімназією здійснюється у відповідності до принципів: державність управління, демократичність, правове забезпечення, гласність та відкритість управління, науковість та гуманізація (рис. 2.1).

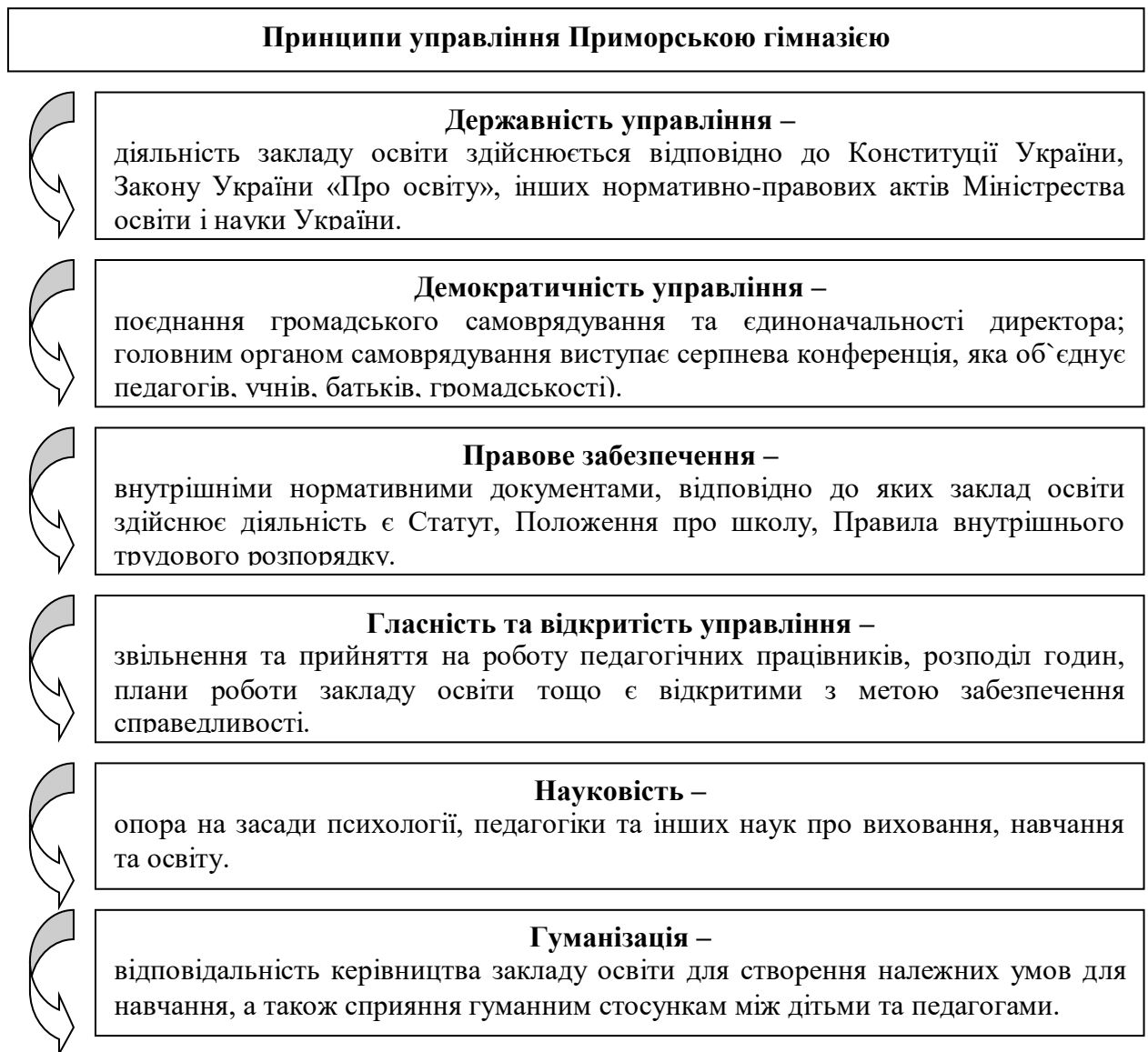


Рис. 2.1. Принципи управління Приморською гімназією

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

Матеріально-технічна база Приморської гімназії є розвинутою, зокрема, у закладі освіти є комп'ютерний клас, бібліотека, спортивна зала, їдальня, кабінет медичної допомоги.

У зв'язку із реалізацією реформи НУШ у Приморській гімназії було здійснено оновлення технічного забезпечення та облаштування класів відповідно до рекомендацій МОН, а саме:

-створена зона для гри, яка оснащена інвентарем для рухливих ігор та настільними іграми;

-сформована зона вчителя, яка включає стілець та стіл, комп'ютер та організаційну техніку (принтер, ламінатор), полиці для дидактичного матеріалу;

-створені зона навчально-пізнавальної діяльності з ІТ-оснащенням (телевізор, екран, проектор) та відповідними меблями;

-створена зона художньої творчості зі стендом та полицями та куточок природи;

-сформована зона відпочинку зі стільцями, килимом для сидіння та гри, подушками з м'яким покриттям, кріслами.

Педагогічний колектив включає 46 педагогів. Якісний склад педагогічного колективу Приморської гімназії за кваліфікаційними категоріями наведено на рис. 2.2.

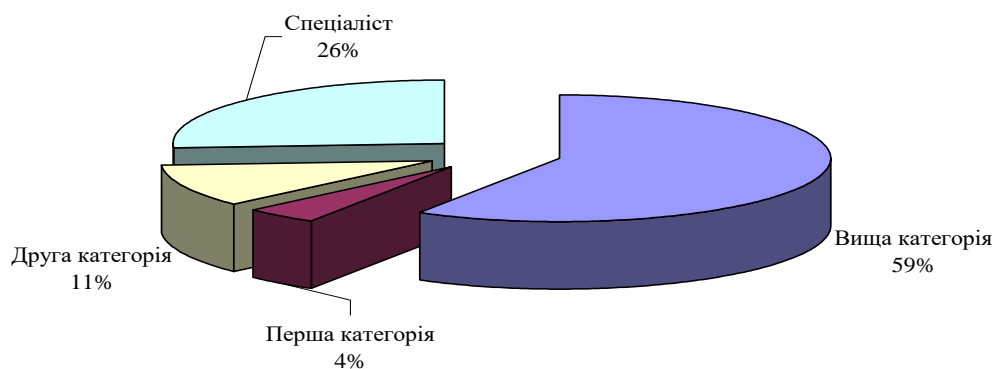


Рис. 2.2. Якісний склад педагогічних працівників у 2022 р. за кваліфікаційними категоріями

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

За даними рис. 2.2. видно, що вищу категорію мають 59% педагогічних працівників, категорію «спеціаліст» - 26%, другу категорію – 11%, першу категорію – 4%.

Крім того, 18 педагогів мають звання «вчитель-методист», 5 педагогів - звання «старший вчитель», 2 педагоги – звання «Відмінник освіти».

Аналіз складу педагогічних працівників Приморської гімназії за віковим цензом за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.3.

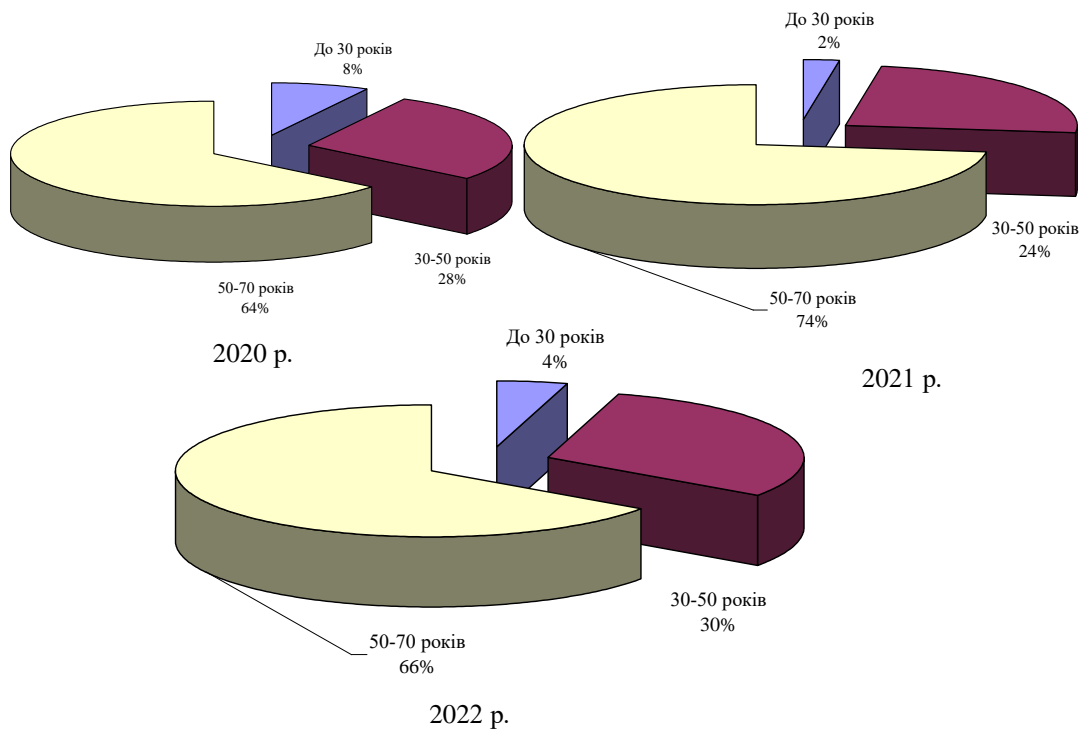


Рис. 2.3. Аналіз складу педагогічних працівників Приморської гімназії за віковим цензом

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

За даними рис. 2.3. видно, що у 2020 р. 64% педагогічних працівників склали особи віком 50-70 років, 28% - працівники у віці від 30 років до 50 років та 8 % - працівники у віці до 30 років. У 2021р. зростає питома вага працівників віком від 50 років до 70 років до 74%, питома вага працівників у віці від 30 років до 50 років скорочується до 24%, а питома вага працівників у віці до 30% скорочується до 2%. У 2022 р. питома вага працівників у віці

50-70 років скорочується до 66%, а питома вага працівників у віці 30-50 років зростає до 30%, а працівників у віці до 30 років – зростає до 4%.

Аналіз складу педагогічних працівників за педагогічним стажем за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.4.

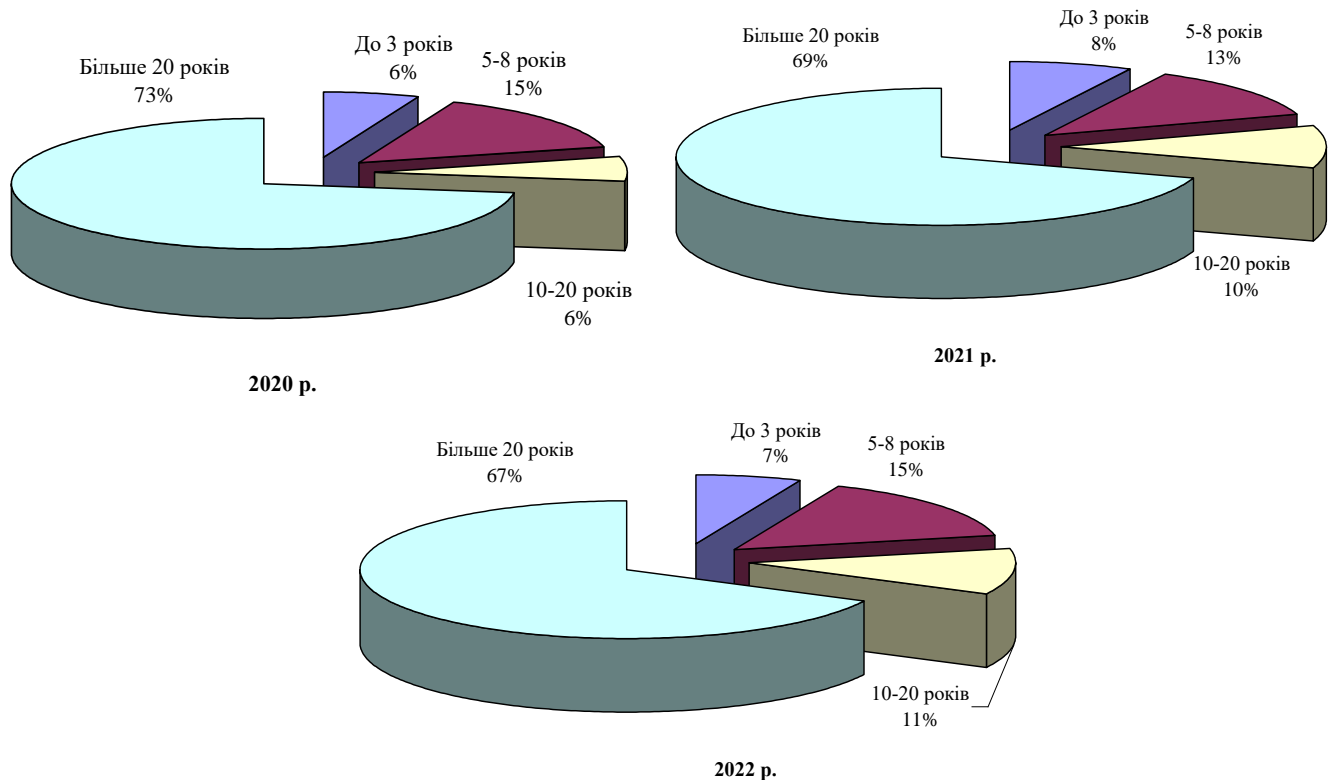


Рис. 2.4. Аналіз складу педагогічних працівників за педагогічним стажем за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

Питома вага педагогічних працівників із педагогічним стажем більше 20 років у 2020р. становила 73%, із стажем 10-20 років – 6%, 5-8 років – 15% та до 3 років – 6%. У 2021р. питома вага працівників із педагогічним стажем більше 20 років скорочується до 69%, а із педагогічним стажем 5-8 років – до 14%, але зростає частка працівників із педагогічним стажем 10-20 років до 10% та із педагогічним стажем до 3 років – до 8%. У 2022 р. питома вага працівників із педагогічним стажем більше 20 років скорочується до 67%, та із стажем до 3 років – до 7%, разом з тим, зростає частка працівників із педагогічним стажем 10-20 років до 11% та 5-8 років до 15%.

Таким чином, можна зробити висновок що склад працівників за кваліфікаційним складом та педагогічним стажем є задовільним; за віком структура персоналу залишається сталою та переважають педагогічні працівники у віці 50-70 років.

2.2. Дослідження діючої системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Діюча система мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій включає мету, завдання, суб`єкт, об`єкт, інструменти та методи.

Метою даної систем мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій є формування системи мотивації інноваційного розвитку професійної діяльності педагогічних працівників у закладі освіти.

Завданнями системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій є:

- виявлення ціннісних орієнтирів формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

- визначення соціальних регуляторів формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

- розробка методологічних складових формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

- розробка форм і методів мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

- розробка планів мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

- створення та забезпечення умов для формування системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

-організація процесу впровадження системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

-контроль за ефективністю системи формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

Суб`єктом системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій у Приморській гімназії є керівник та його заступники, які приймають управлінські рішення щодо інструментів та методів мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності.

Об`єктом системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій є педагогічні працівники та інноваційні педагогічні технології. Інноваційні педагогічні технології у Приморській гімназії є такі, які сприяють суттєвому полегшенню мотивації учнів до навчання, а виховними – такі, які сприяють формуванню в учнів особистісних цінностей у взаємозв`язку із загальнолюдськими.

У Приморській гімназії інноваційні педагогічні технології поділяються на навчальні та виховні (рис. 2.5)

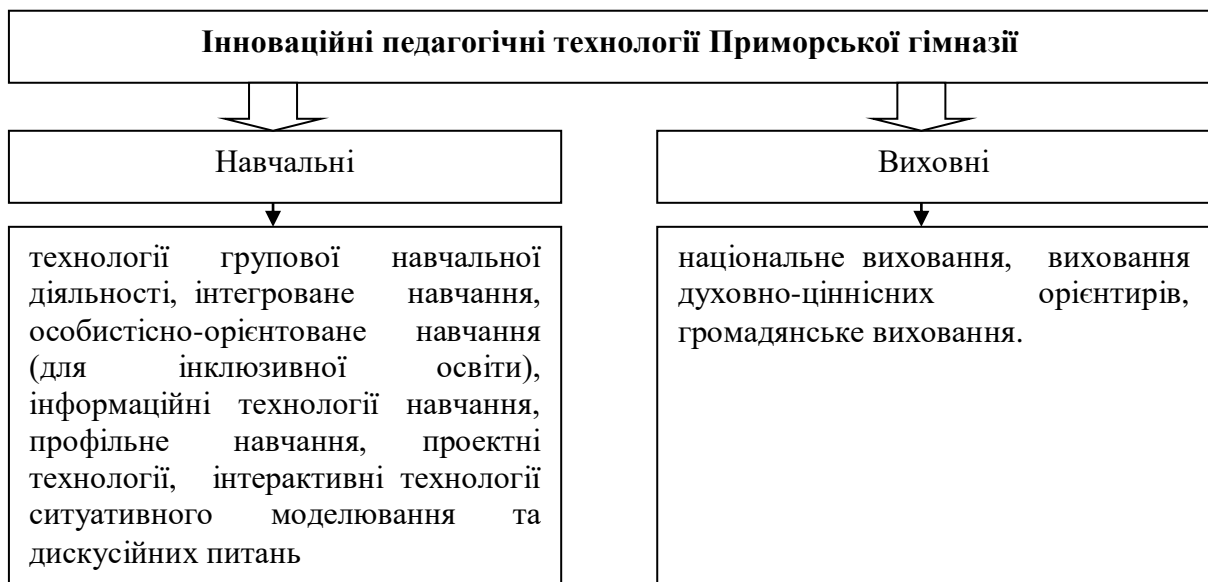


Рис. 2.5. Інноваційні педагогічні технології Приморської гімназії як об`єкт системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

Інноваційна діяльність педагогічних працівників Приморської гімназії характеризується:

- впровадженням в педагогічну практику новітніх педагогічних технологій, використання сучасних посібників, планів, програм, підручників;
- підготовку учнів до участі в творчих конкурсах, МАН, олімпіадах;
- формуванням активної життєвої позиції учнів;
- вихованням духовно-ціннісних орієнтирів в учнів.

Інноваційна діяльність Приморської гімназії реалізується на чотирьох рівнях: викладачів, закладу, учнів та батьків (рис. 2.6).

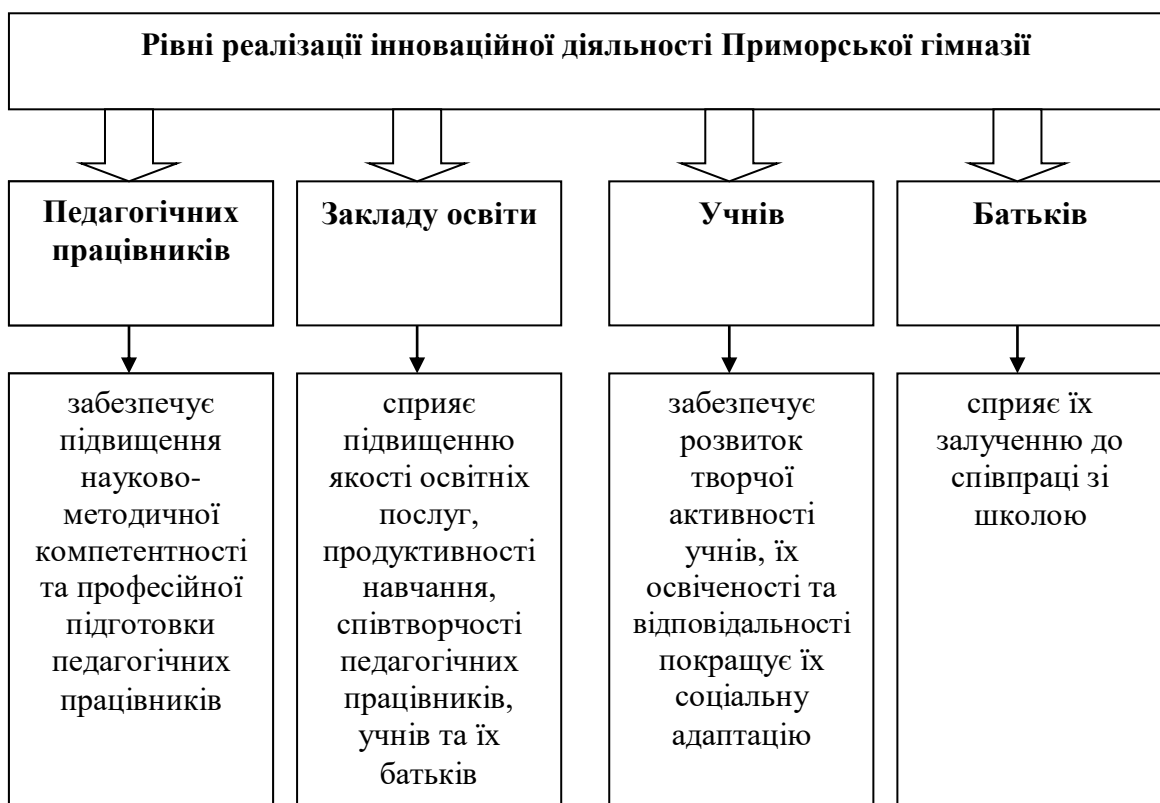


Рис. 2.6. Рівні реалізації інноваційної діяльності Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

Педагогічна інноваційність заснована на психолого-педагогічних ідеях, що вимагають дослідницької діяльності вчених або практичних досліджень вчителів. Носії освітніх інновацій професійно обдаровані, морально зацікавлені у внесенні інноваційних змін, освоєнні нового і виконанні поставлених завдань.

Інноваційна діяльність в Приморській гімназії є складним процесом, який потребує бажання творчо працювати та постійного самоудосконалення, єдності у підході до вирішення освітянських, науково-методичного підходу до управління процесом інноваційного розвитку.

Для успішного старту впровадження інновацій всі вчителі Приморської гімназії оволоділи новітніми комунікаційними технологіями, Zoom, Google-технології, вміють ефективно проводити заняття у дистанційному, очному та змішаному форматах.

Адміністрація школи застосовує проектно-інвестиційні технології управління, в основі яких лежать теорії менеджменту освітніх інновацій, що сприяє ефективному управлінню педагогічним колективом і переводить школу у якісно новий, конкурентноспроможний стан. нових технологій, реалізують власні методичні нароби. Такий підхід сприяє розвитку інноваційної активності педагогів, а саме:

- вчителями на уроках використовуються тренінгові технології, які сприяють формуванню відповідних компетенцій, розвивають логічне мислення;

- для розвитку власного педагогічного мислення, активізації інноваційних процесів вчителі беруть участь у творчих конкурсах, готують спільні проекти на педагогічні ярмарки обласного та державного рівнів з питань проектних технологій навчання, використання інформаційних технологій в освітньому процесі, формування сприятливого мікроклімату педагогічного колективу, розвиток креативності в учнів, формування духовно-ціннісних орієнтирів та патріотичного виховання в учнів.

Очікуваними результатами від системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій є:

- зростання фахового рівня педагогічних працівників;
- активізація творчої діяльності вчителів;
- підвищення якості освітньо-виховного процесу;

- забезпечення можливості самореалізації педагогічних працівників та учнів.

З цією метою у Приморській гімназії організована система методичної роботи, яка включає проведення методичних семінарів та нарад, атестацію педагогічних працівників, а також ведеться робота методичних об'єднань, які здатні допомогти та здійснювати контроль за процесом творчого розвитку педагогічних працівників.

У Приморській гімназії застосовуються такі методи мотивації працівників до інноваційної діяльності, як економічні та неекономічні. Некономічні методи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії, у свою чергу, поділяються на організаційні та морально-психологічні. Морально-психологічні методи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Методи морально-мотивації працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності

№ з/п	Метод мотивації	Зміст методу
1	2	3
1	Створення умов для відчуття цінності результатів інноваційної діяльності педагогічних працівників	На педрадах здійснюється обговорення інноваційної діяльності педагогічних працівників, визначається важливість та значущість такої діяльності для навчально-виховного процесу, розвитку молоді та педагогічних працівників
2	Можливість працівників показати власні здібності, реалізувати себе як фахівця	Педагогічні працівники Приморської гімназії мають можливість самостійно розроблювати методики викладання, приймати участь у творчих конкурсах викладачів, відвідувати курси, тренінги, стажуватись з метою розвитку власних та професійних здібностей до інноваційного навчання, залучати учнів до участі у творчих конкурсах, конкурсах МАН тощо
3	Публічне та особисте визнання	Здійснюється у вигляді особистої та публічної похвали педагогічного працівника за досягнуті результати, нагородження грамотами за досягнення в інноваційній діяльності, публікації інформації про досягнення в інноваційній діяльності педагогічних працівників на сайті Гімназії

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
4	Визначення високі цілі, щоб надихнути людей бути продуктивними	Цілі інноваційної діяльності встановлюються в Гімназії відповідно до зовнішніх умов функціонування Гімназії, у тому числі, зміни у законодавстві у сфері освіти, досягнень у сфері інноваційної діяльності педагогічних працівників попередніх років
5	Встановлення атмосфери взаємної поваги та довіри	Керівництво сприяє створенню сприятливої атмосфери для здійснення інноваційної діяльності, зокрема, для залучення до цього процесу всіх педагогічних працівників. Зокрема, для цього керівництво намагається схвалювати педагогічних працівників під час здійснення інноваційної діяльності та за її результатами, підтримувати педагогічних працівників, коли вони перебувають в стані розгубленості, депресії через тривалу невдачу, поганий настрій, якщо в них достатньо необхідних знань і навичок, але результати інновацій, на їх думку, є неефективними
6	Перехід на посаду, яка включає всі очікувані мотиваційні підходи	Можливість найбільш інноваційно-активним педагогічним працівникам перейти на керівні посади

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

Разом з тим, проблемами морально-психологічної мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до здійснення інновацій є:

1) через недостатність фінансування навчання, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх участь та участь учнів у творчих конкурсах, інша інноваційна діяльність відбувається найчастіше за їх рахунок;

2) цілі інноваційної діяльності мають неформальний характер, але часто бувають завищеними. Наприклад, керівництво очікує певний високий відсоток переможців серед учнів – членів МАН, що призводить до того, що творча робота стає надто стресовою або формальною;

3) схвалення, нагородження грамотами не має систематичного характеру, часто залежить від суб'єктивної оцінки керівником результатів інноваційної діяльності; також здійснюється і підтримка педагогічних працівників під час здійснення інноваційної діяльності: не завжди

керівництво розуміє значущість заходів, які пропонуються педагогічними працівниками.

Організаційні методи мотивації педагогічних працівників до здійснення інноваційної діяльності передбачають розробку та впровадження внутрішніх положень щодо інноваційної діяльності та мотивації до неї (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішні нормативні положення Приморської гімназії щодо
здійснення інноваційної діяльності

№ з/п	Положення	Зміст методу
1	Колективний договір	Визначає порядок організації роботи педагогічних працівників та оплати праці, охорони праці та безпеки життєдіяльності, соціальні гарантії, діяльність профспілки
2	Стратегія розвитку Гімназії	Визначає візію, місію, принципи діяльності Гімназії, стратегічні пріоритети, цілі та завдання, моніторинг реалізації стратегії
3	Положення про планування й облік навантаження педагогічних працівників	Визначає принципи, норми та порядок планування навчального навантаження та методичної та організаційної роботи
4	Положення про моральне та матеріальне заохочення педагогічних працівників	Визначено порядок здійснення матеріального заохочення та форми морального стимулювання

Джерело: розроблено авторами за даними [34]

Внутрішні нормативні документи Приморської гімназії дозволяють сформувати певні систему мотивації педагогічних працівників, але в них відсутня інформація про те, що саме відноситься до інноваційної діяльності та яким чином здійснюється матеріальне та моральне заохочення педагогічних працівників саме за інноваційну діяльність.

Економічні методи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності включають заробітну плату та премії. Разом з тим, як вже було зазначено, у внутрішніх нормативних документах Гімназії відсутня чітка система мотивації педагогічних працівників за результати інноваційної діяльності.

2.3.Оцінка ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

Оцінку ефективності системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій доцільно проводити за показниками ресурсними та соціальними.

Ресурсні показники передбачають визначення, перш за все, питомої ваги педагогічних працівників Приморської гімназії, які здійснюють інноваційну діяльність (рис. 2.7.).

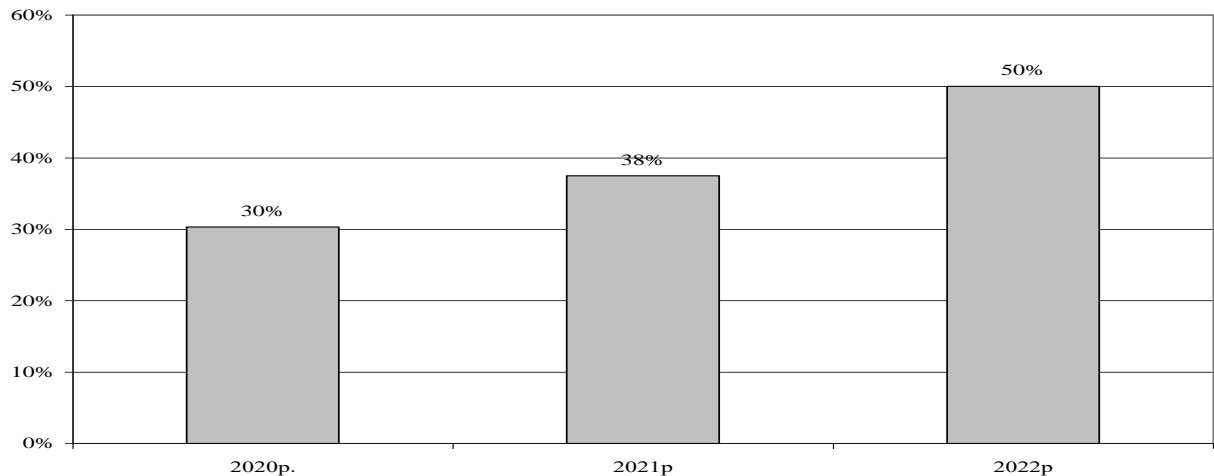


Рис. 2.7. Питома вага педагогічних працівників Приморської гімназії, які здійснюють інноваційну діяльність

Джерело: розроблено авторами

За даними рис. 2.7, видно, що протягом 2020-2021 рр. відбувається зростання питомої ваги педагогічних працівників Приморської гімназії, які здійснюють інноваційну діяльність з 30% до 38%, а протягом 2021-2022 рр. – до 50%. Така тенденція обумовлена тим, що зміст інноваційної діяльності стає більш зрозумілим педагогічним працівникам, що сприяє збільшенню кількості працівників, які не бояться її здійснювати. Разом з тим, за даними рис. 2.7. видно, що половина педагогічних працівників не здійснюють інноваційну діяльність.

Соціальні показники ефективності мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності проведено за допомогою анкетувань «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії» та «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності».

Анкета «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії» включала 7 питань щодо відносин педагогічних працівників із колегами та керівництвом, наявності у Гімназії переслідування та дискримінації, зрозумілості цілей та стратегії Гімназії, власних завдань та обов'язків працівників, оцінки керівника, загальним рівнем задоволеності працівників роботою в Гімназії. В опитуванні прийняли участь 46 педагогічних працівників Гімназії.

Перше питання передбачало визначити згодність або незгодність із твердженнями «До педагогічних працівників ставляться як до особистостей» та «Я вільно спілкуюся зі своїми колегами». Відповіді на перше питання анкети наведено на рис. 2.8.

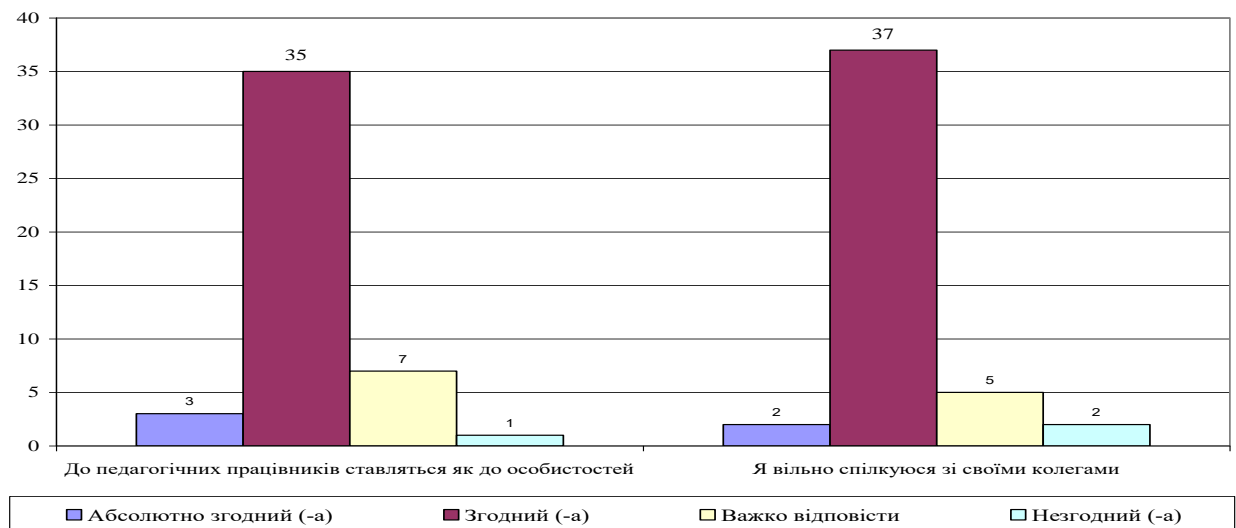


Рис. 2.8. Визначення відношення педагогічних працівників до тверджень «До педагогічних працівників ставляться як до особистостей» та «Я вільно спілкуюся зі своїми колегами»

Джерело: розроблено авторами

За даними рис. 2.8. видно, що із твердженням, що до педагогічних працівників ставляться як до особистостей, абсолютно згодні 3 особи (6,5%), згодні 35 осіб (76,1%), не знають як відповісти 7 осіб (15,2%) та незгодна 1 особа (2,2%). Із твердженням «Я вільно спілкуюся із своїми колегами» абсолютно згодні 2 особи (4,3%), згодні 37 осіб (80,4%), не знають як відповісти 5 осіб (10,9%) та незгодні 2 особи (4,3%).

Друге питання передбачало надання відповіді чи піддавалися педагогічні працівники наступним видам переслідування або дискримінації під час роботи: віковій, расовій, статевій або нічого з вищезазначеного. Результати відповіді на друге питання анкети «Чи піддавалися педагогічні працівники наступним видам переслідування або дискримінації під час роботи» наведено на рис. 2.9.

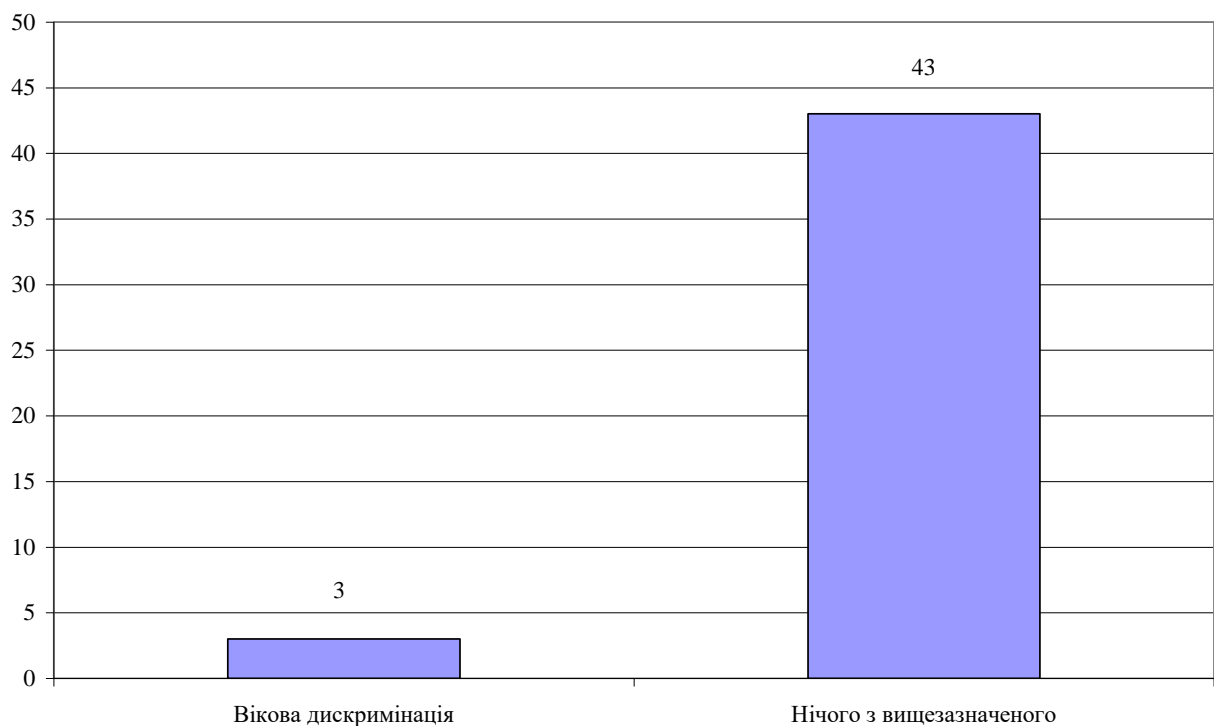


Рис. 2.9. Відповідь на питання чи піддавалися педагогічні працівники наступним переслідування або дискримінації

Джерело: розроблено авторами

За даними рис. 2.9. видно, що лише 3 (6,5%) особи вказали, що мала місце вікова дискримінація; 43 особи (93,5%) вважають, що переслідувань та дискримінації педагогічних працівників у Гімназії не було.

За третім питанням педагогічним працівникам необхідно було визначити власну згоду або незгоду із таким твердженнями «Мені чітко зрозумілі цілі і стратегія Гімназії», «Мої трудові обов'язки чітко визначені», «У мене є мотивація допомогти Гімназії досягти успіху», «Я б порекомендував (-ла) своєму другу податися на роботу в Гімназії». Результати відповідей на третє питання наведено на рис. 2.10.

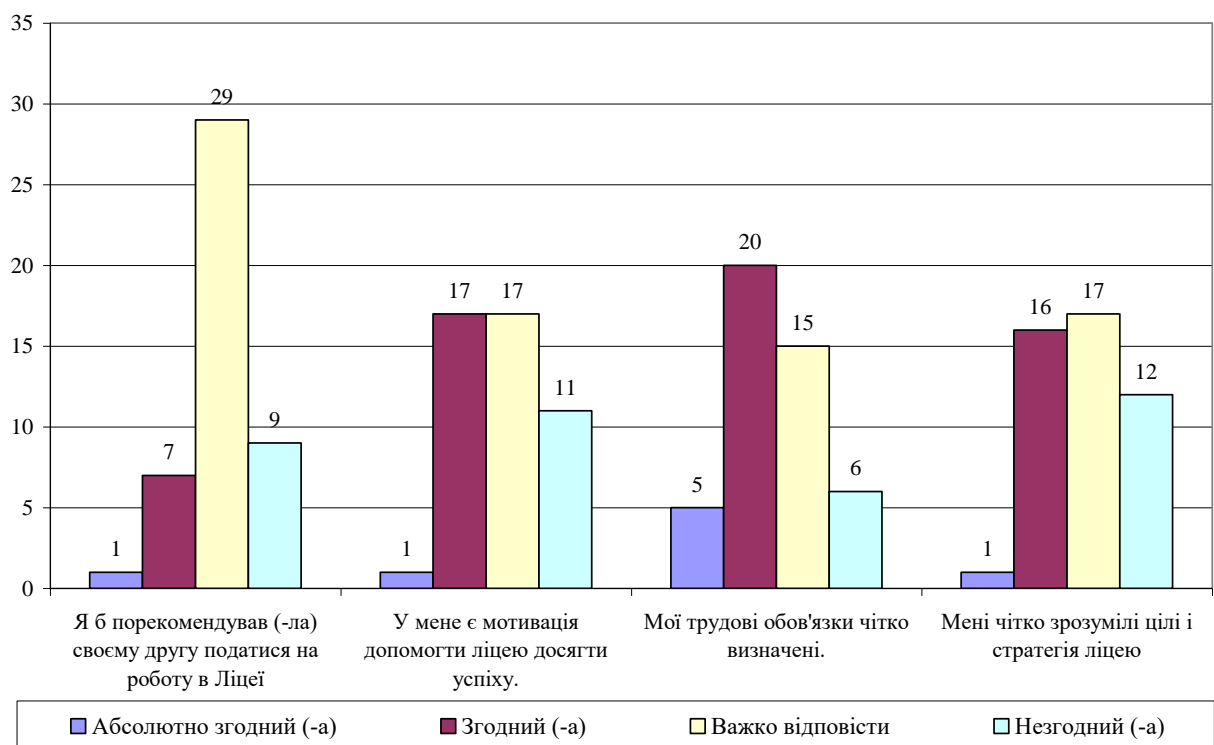


Рис. 2.10. Відповіді педагогічних працівників Приморської гімназії щодо розуміння цілей та завдань та мотивації до їх досягнення

Джерело: розроблено авторами

За даними рис. 2.10 видно, що із твердженням «Я б порекомендував (-ла) своєму другу податися на роботу в Гімназії» абсолютно згодна 1 особа (2,2%), згодні 7 осіб (15,2%), важко відповісти 29 особам (63,0%) та незгодні 9 осіб (19,6%). Із твердженням «У мене є мотивація допомогти Гімназії досягти успіху» абсолютно згодна 1 особа (2,2%), згодні 17 осіб (37,0%),

вагаються із відповіддю 17 осіб (37,0%), незгодні 11 осіб (23,9%). Із твердженням «Мої трудові обов`язки чітко визначені» абсолютно згодні 5 осіб (10,9%), згодні 20 осіб (43,5%), вагаються відповісти 15 осіб (32,6%), незгодні 6 осіб (13,0%).

Із твердженням «Мені чітко зрозумілі цілі і стратегія Гімназії» абсолютно згодна 1 особа (2,2%), згодні 16 осіб (34,8%), вагаються відповісти 17 осіб (37,0%), незгодні 12 осіб (26,1%).

Наступне питання «Який з наведених варіантів найкраще описує кількість вимог до вашої посади» передбачав відповіді «забагато», «помірно», «замало». Відповідь педагогічних працівників Гімназії на питання «Який з наведених варіантів найкраще описує кількість вимог до вашої посади» наведено на рис. 2.11.

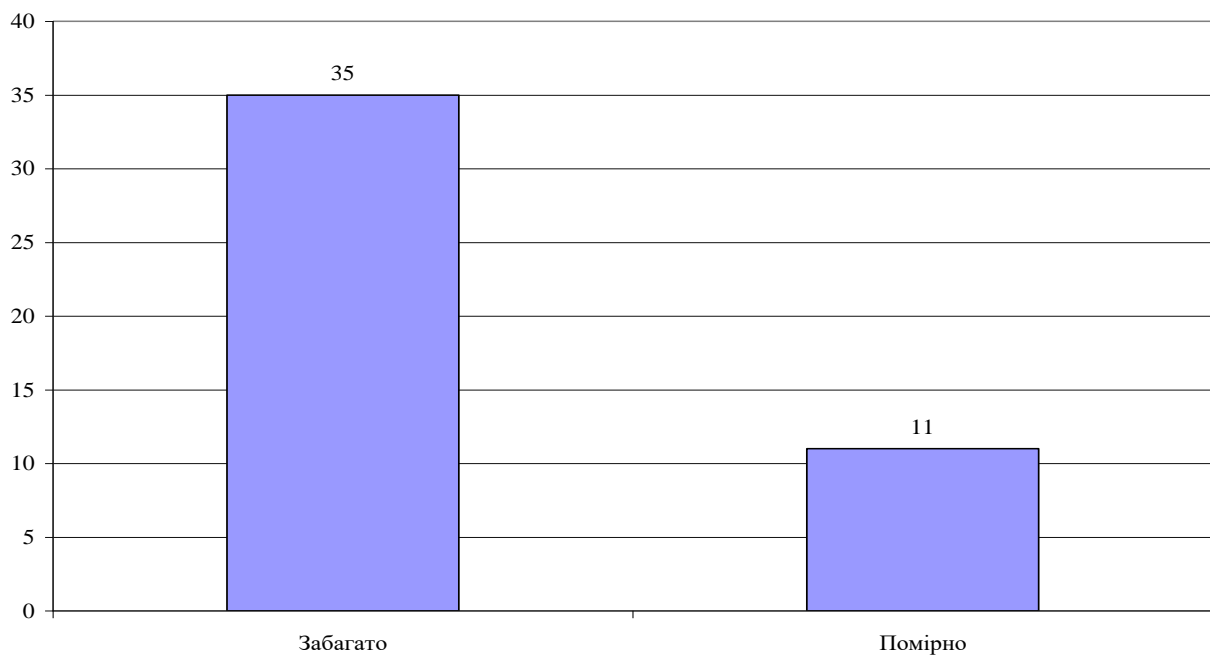


Рис. 2.11. Відповідь педагогічних працівників приморської гімназії на питання «Який з наведених варіантів найкраще описує кількість вимог до вашої посади»

Джерело: розроблено авторами

За даними рис. 2.11 видно, що 35 осіб (76,1%) вважають, що до їх посад висувають забагато вимог, 11 осіб (23,9%) – помірно, та жодна особа не надала відповідь «замало».

Наступне питання передбачало оцінку керівника за критеріями «лідерські якості», «планування», «комунікативні навички», «знання, необхідні на посаді».

Результати оцінки педагогічними працівниками Приморської гімназії якостей керівника наведено на рис. 2.12.

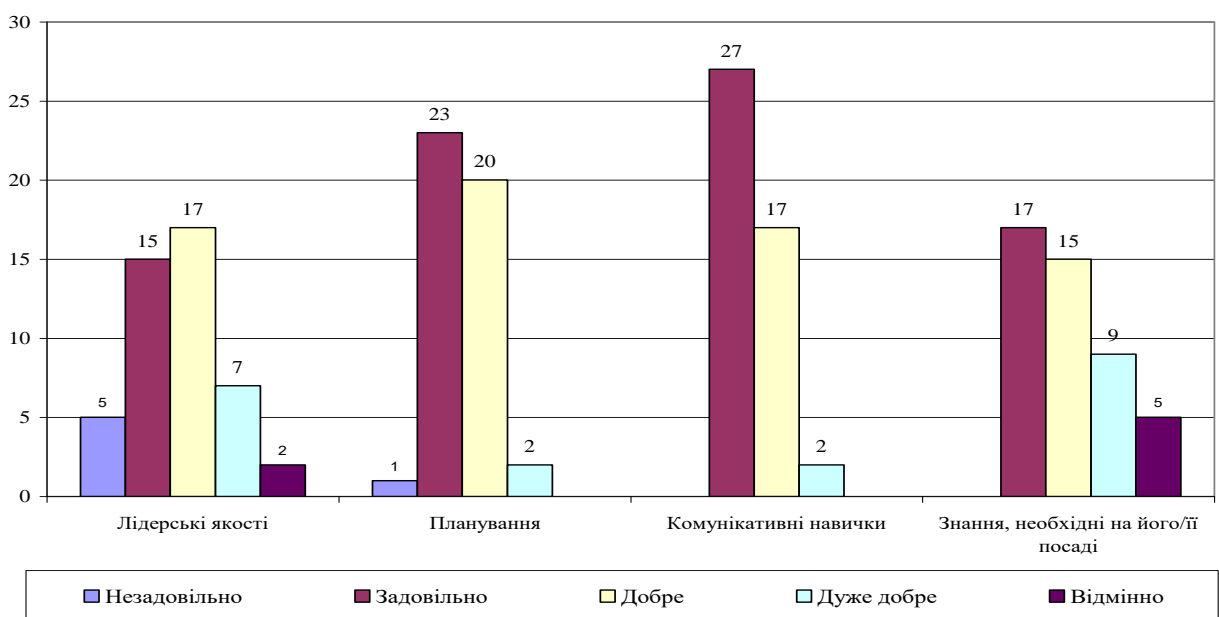


Рис. 2.12. Результати оцінки педагогічними працівниками Приморської гімназії якостей керівника

Джерело: розроблено авторами

За даними рис. 2.12. видно, що лідерські якості керівника незадовільним вважають 5 осіб (10,9%), задовільними 15 осіб (32,6%), добрими 17 осіб (37,0%), дуже добрими 7 осіб (15,2%) та відмінними 2 особи (4%). За критерієм «планування» оцінку «незадовільно» визначила 1 особа (2,2%), «задовільно» 23 особи (50,0%), «добре» 20 осіб (43,5%), «дуже добре» 2 особи (4,3%). За критерієм «комунікативні навички» оцінку «незадовільно» не визначила жодна особа, «задовільно» 27 осіб (58,7%), «добре» 17 осіб

(37,0%), «дуже добре» 2 особи (4,3%). За критерієм «знання, необхідні на посаді» оцінку «незадовільно» не визначила жодна особа, «задовільно» 17 осіб (37,0%), «добре» 15 осіб (32,6%), «дуже добре» 9 осіб (19,6%), «відмінно» 5 осіб (10,9%).

Наступне питання передбачало визначення задоволення педагогічних працівників системою заохочення, процесом заповнення вільних посад, прозорістю рішень керівництва, відчуттям завершеності та досягнень, можливості професійного навчання, основною заробітною платою. Результати відповіді педагогічних працівників Приморської гімназії на шосте питання анкети «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії» наведено на рис. 2.13.

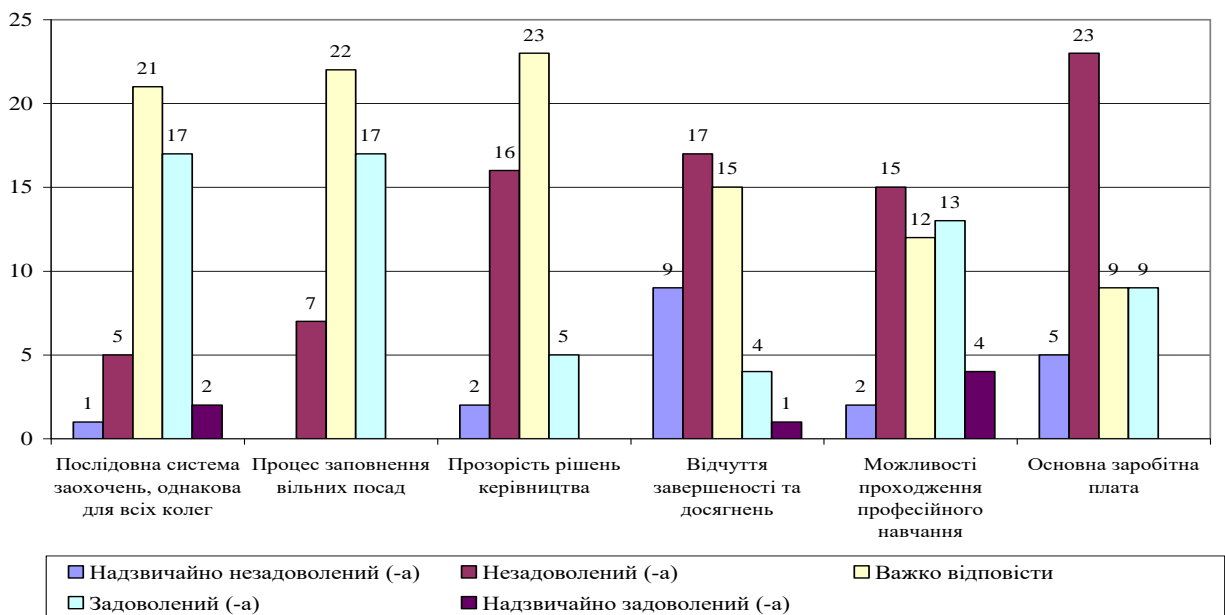


Рис. 2.13. Результати відповіді педагогічних працівників Приморської гімназії на шосте питання анкети «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії»

Джерело: розроблено авторами

Послідовністю системою заохочень, однаковою для всіх колег надзвичайно незадоволена 1 особа (2,2%), незадоволені 5 осіб (10,9%), вагаються відповісти 21 особа (45,7%), задоволені 17 осіб (37,0%), надзвичайно задоволені 2 особи (4,3%). Процесом заповнення вільних посад

незадоволені 7 осіб (15,2%), вагаються відповісти 22 особи (47,8%) та задоволені 17 осіб (37,0%). Прозорістю рішень керівництва надзвичайно незадоволені 2 особи (4,3%), незадоволені 16 осіб (34,8%), вагаються відповісти 23 особи (50,0%), задоволені 5 осіб (10,9%). Відчуттям завершеності та досягнень надзвичайно незадоволені 9 осіб (19,6%), незадоволені 17 осіб (37,0%), вагаються відповісти 15 осіб (32,6%), задоволені 4 особи (8,7%) та абсолютно задоволена 1 особа (2,2%). Можливостями проходження професійного навчання абсолютно незадоволені 2 особи (4,3%), незадоволені 15 осіб (32,6%), вагаються відповісти 12 осіб (26,1%), задоволені 13 осіб (28,3%), надзвичайно задоволені 4 особи (8,7%). Основною заробітною платою абсолютно незадоволені 5 осіб (10,9%), незадоволені 23 особи (50,0%), вагаються відповісти 9 осіб (19,6%), задоволені 9 осіб (19,6%).

Останнє питання «Наскільки Ви задоволені своєю роботою в Гімназії» передбачало відповіді «надзвичайно задоволений (-а)», «задоволений (-а)», «важко відповісти», «задоволений (-а)», надзвичайно задоволений (-а). Результати відповідей на питання «Наскільки Ви задоволені своєю роботою в Гімназії» наведено на рис. 2.14.

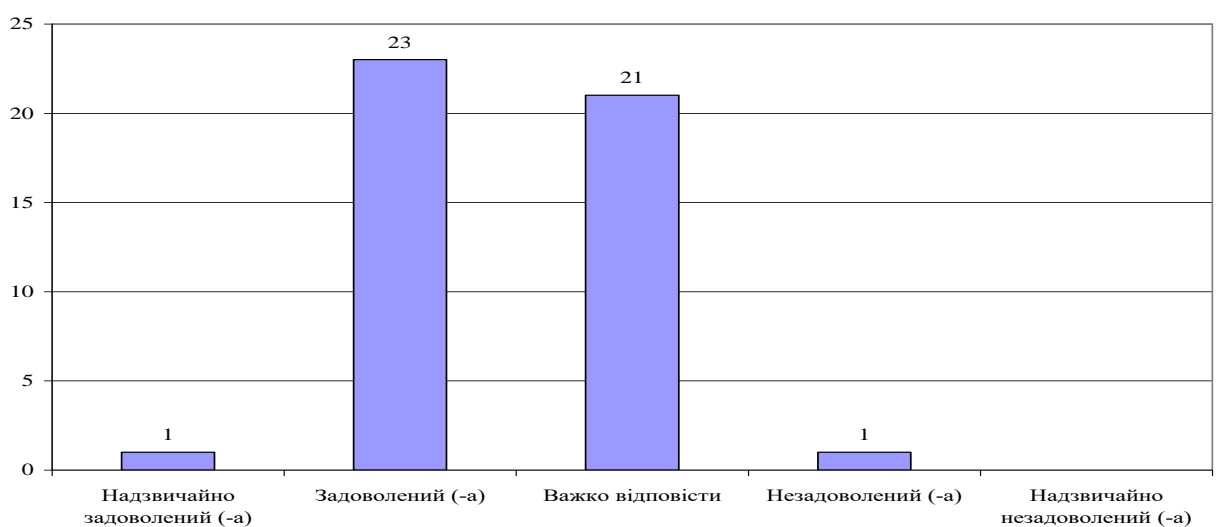


Рис. 2.14. Результати відповідей на питання «Наскільки Ви задоволені своєю роботою в Гімназії»

Джерело: розроблено авторами

З рис. 2.14 видно, що своєю роботою в Гімназії надзвичайно задоволена 1 особа (2,2%), задоволені 23 особи (50,0%), вагаються відповісти 21 особа (45,7%), незадоволена 1 особа (2,2%).

Анкета «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності» включала 11 питань. Результати анкетування педагогічних працівників Приморської гімназії за анкетною «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності» наведено на рис. 2.15

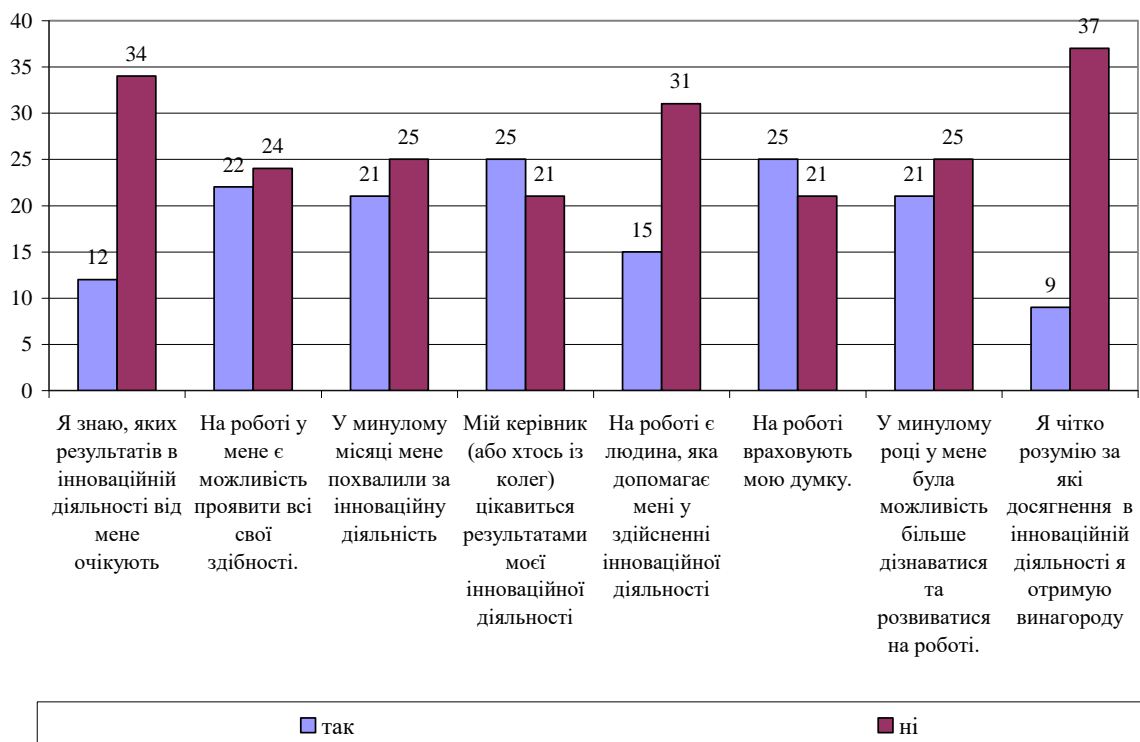


Рис. 2.15. Результати анкетування педагогічних працівників Приморської гімназії за анкетною «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності»

Джерело: розроблено авторами

На питання «Я знаю, яких результатів інноваційної діяльності від мене очікують позитивно відповіли 12 осіб (26,1%), а негативно 34 особи (73,9%). На питання «На роботі в мене є можливість проявити свої здібності» позитивно відповіли 22 особи (47,8%), а негативно 24 особи (52,2%). На питання «У минулому місяці мене похвалили за інноваційну діяльність»

позитивно відповіли 21 особа (45,7%), а негативно 25 осіб (54,3%). На питання «Мій керівник (або хтось з колег) цікавиться результатами моєї інноваційної діяльності позитивно відповіли 25 осіб (54,3%), а негативно 21 особа (45,7%). На питання «На роботі є людина, яка допомагає мені у здійсненні інноваційної діяльності» позитивно відповіли лише 15 осіб (32,6%), а 31 особа (67,4%) – негативно. На питання «На роботі враховують мою думку» 25 осіб (54,3) відповіли позитивно, а 21 особа (45,7%) негативно. На питання «У минулому році у мене була можливість більше дізнаватися та розвиватися на роботі» позитивно відповіли 21 особа (45,7%), а негативно 25 осіб (54,3%). На питання «Я чітко розумію за які досягнення в інноваційній діяльності я отримую винагороду» позитивно відповіли лише 9 осіб (19,6%), а 37 негативно (80,4%).

Таким чином, проведене дослідження вказує на недостатню ефективність системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності, що, зокрема, виражено у недостатній задоволеності працівників роботою у Гімназії взагалі, рівнем оплати праці та нерозумінням змісту інноваційної діяльності та за які досягнення в інноваційній діяльності надається заохочення.

Висновки до II розділу. Загальною метою діяльності Приморської гімназії є забезпечити реалізацію прав громадян на здобуття освіти, зокрема, дошкільної, базової та середньої. Керівництво Приморської гімназії здійснює директор та його заступники з виховної роботи, навчально-виховної роботи, педагог організатор і соціальний педагог.

Діюча система мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій включає мету, завдання, суб`єкт, об`єкт, інструменти та методи. Метою даної систем мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій є формування системи мотивації інноваційного розвитку професійної діяльності педагогічних працівників у закладі освіти.

У Сергіївській школі застосовуються такі методи мотивації працівників до інноваційної діяльності, як економічні та неекономічні. Некономічні методи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії, у свою чергу, поділяються на організаційні та морально-психологічні.

В результаті проведеного дослідження системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій, були визначені такі недоліки:

- через недостатність фінансування навчання, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх участь та участь учнів у творчих конкурсах, інша інноваційна діяльність відбувається найчастіше за їх рахунок;

- цілі інноваційної діяльності мають неформальний характер, але часто бувають завищеними;

- схвалення, нагородження грамотами не має систематичного характеру, часто залежить від суб`єктивної оцінки керівником результатів інноваційної діяльності; також здійснюється і підтримка педагогічних працівників під час здійснення інноваційної діяльності: не завжди керівництво розуміє значущість заходів, які пропонуються педагогічними працівниками.

- внутрішні нормативні документи Приморської гімназії дозволяють сформулювати певні систему мотивації педагогічних працівників, але в них відсутня інформація про те, що саме відноситься до інноваційної діяльності та яким чином здійснюється матеріальне та моральне заохочення педагогічних працівників саме за інноваційну діяльність;

- у внутрішніх нормативних документах Гімназії відсутня чітка система мотивації педагогічних працівників за результати інноваційної діяльності.

Ефективність системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності проведено за допомогою анкетувань «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії» та «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності». За результатами анкетувань було визначено, що система мотивації педагогічних працівників не є ефективною,

зокрема, вчителям не зрозумілі цілі інноваційної діяльності закладу освіти та власні трудові обов'язки, забагато вимог до посад, систему заохочень педагогічні працівники вважають непослідовною, процес заповнення вільних посад та рішення керівництва, на думку педагогічних працівників, є непрозорим; викладачі не мають відчуття завершеності та досягнень та незадоволені рівнем заробітної плати; а також вважають недостатніми можливості для професійного навчання.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПРИМОРСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

3.1. Визначення шляхів удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

З метою визначення основних проблем системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій було проведено опитування керівників та їх заступників різних закладів освіти. Опитування проводилося за допомогою он-лайн анкети, посилання на яку було розміщено у соціальних мережах. За результатами опитування були отримані відповіді від 115 керівників закладів освіти та їх заступників.

Опитування включало 7 питань. Перше питання «Чи маєте Ви освіту у сфері менеджменту?». Позитивно відповіли на питання 12 осіб (10%), негативно 88 осіб (77%), а також 15 осіб отримують освіту у сфері менеджменту (13%) (рис. 3.1)

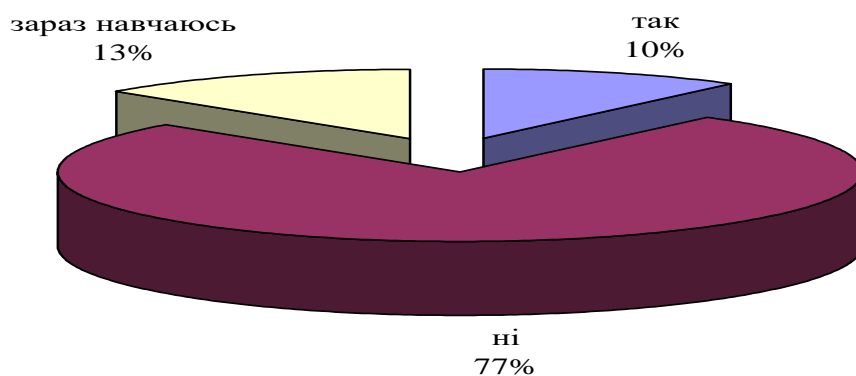


Рис. 3.1. Відповідь на питання «Чи маєте Ви освіту у сфері менеджменту?»

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, більшість керівників закладів освіти та їх заступників не має освіти у сфері менеджменту, що підтверджує потребу в отриманні інформації та розвитку навичок щодо мотивації працівників.

На питання «Які, на Вашу думку, основні причини низької мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій» були отримані наступні відповіді:

-брак часу назвали основною причиною низької мотивації педагогічних працівників 55 осіб (48%);

-слабке матеріальне заохочення назвали основною причиною низької мотивації педагогічних працівників 33 особи (29%);

-обмеженість фінансування – 21 особа (18%);

-інші причини – 6 осіб (5%) (рис. 3.2).

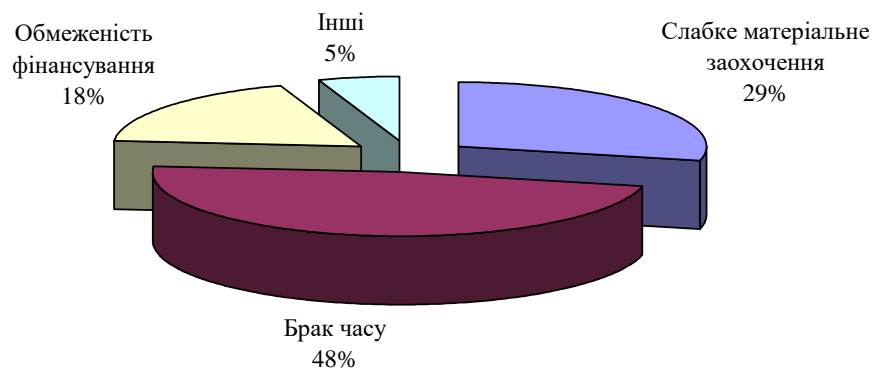


Рис. 3.2. Відповідь на питання «Які, на Вашу думку, основні причини низької мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій»

Джерело: розроблено авторами

Серед інших були названі такі причини, як низький рівень поінформованості педагогічних працівників про інноваційну діяльність, відсутність системної інноваційної діяльності в закладі освіти, неналежний морально-психологічний клімат в колективі, брак знань та навичок, необхідних для інноваційної діяльності (роботи із програмним забезпеченням, знання мов та інші).

Були отримані такі відповіді на питання «Яку підтримку Ви надаєте своїм працівникам у впровадженні інновацій»:

- консультаційну – 35 осіб (31%);
- психологічну – 31 особа (27%);
- інформаційну – 29 осіб (25%);
- пораду – 20 осіб (17%).

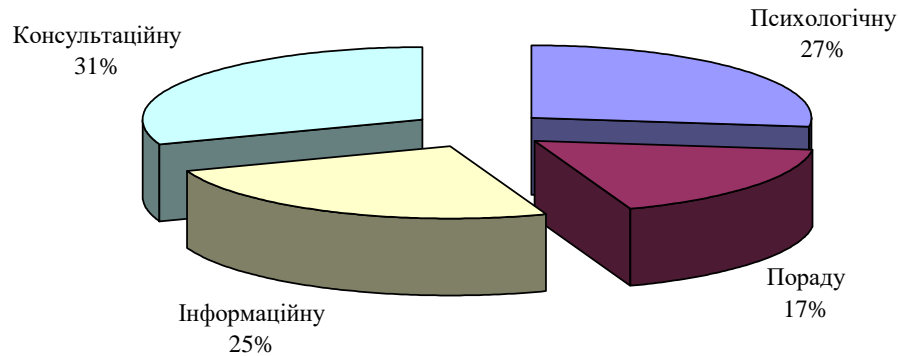


Рис. 3.3. Відповідь на питання «Яку підтримку Ви надаєте своїм працівникам у впровадженні інновацій»

Джерело: розроблено авторами

Наступне питання опитування передбачало визначення, яким інноваціям у закладі освіти приділяється найменше уваги (рис. 3.4.)

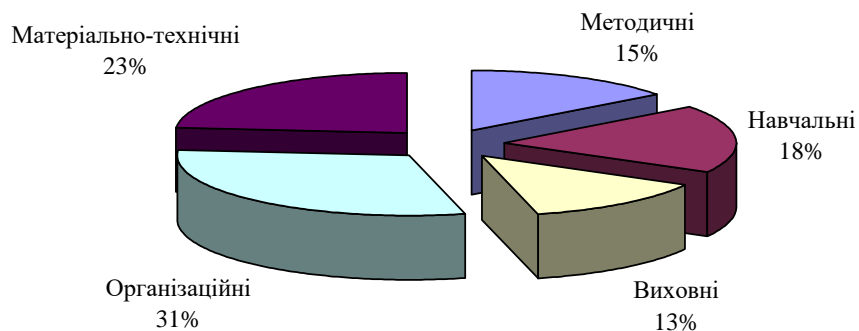


Рис. 3.4. Відповіді на питання «Яким інноваціям у закладі освіти приділяється найменше уваги?»

Джерело: розроблено авторами

Були отримані наступні відповіді:

- найменше впроваджуються виховні інновації на думку 15 осіб (13%);
- методичні – 17 осіб (15%);
- навчальні -21 особа (18%);
- матеріально-технічні – 27 осіб (23%);
- організаційні – 35 осіб (31%).

Таким чином, за результатами анкетування було визначено, що більшість керівників та їх заступників не мають освіти у сфері менеджменту, що спричиняє недостатність знань у галузі управління та мотивації персоналу, а основними причинами низької мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій є брак часу, слабе матеріальне заохочення, обмеженість фінансування, низький рівень поінформованості педагогічних працівників про інноваційну діяльність, відсутність системної інноваційної діяльності в закладі освіти, неналежний морально-психологічний клімат в колективі, брак знань та навичок, необхідних для інноваційної діяльності (роботи із програмним забезпеченням, знання мов та інші).

На думку дослідників, черед причин, які зумовлюють діяльність людини, є матеріальні потреби, емоційний тиск, інерція, потенціал, мета та гра. Останні три причини, а саме, потенціал, мета та гра, є основними причинами, які зумовлюють найбільш ефективну діяльність людини [15, с.31].

Зокрема, причина «мета» виявляється в тому, що працівник усвідомлює результати власної роботи та її вплив на результатах діяльності організації. Причина «гра» пов'язана із тим, що сам процес діяльності є цікавим для людини; в своїй діяльності працівник відчуває азарт; працівнику подобається цю роботу. Причина «потенціал» пов'язана із потребою у самовираженні та самовдосконаленні [15, с.32].

Відповідно, основні шляхи підвищення рівня мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності повинні бути пов'язані із

формуванням у педагогічних працівників мотивів інноваційної діяльності «мета», «гра» та «потенціал» (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Шляхи підвищення рівня мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності відповідно до ключових мотивів діяльності

№ з/п	Мотив	Заходи
1	Мета	-чітко роз'яснювати цілі та завдання інноваційної діяльності закладу освіти; -акцентувати увагу працівників на їх особистих задачах інноваційної діяльності у загальних цілях закладу освіти; -обговорювати результати роботи, досягнення у сфері освітніх інновацій педагогічних працівників на педагогічних радах, спеціальних семінарах
2	Потенціал	-сприяти професійному розвитку педагогічних працівників; -сприяти підвищенню кваліфікації педагогічних працівників; -забезпечувати можливість участі педагогічних працівників в інноваційних проєктах різних рівнів; -залучати педагогічних працівників до виконання завдань у галузі освітніх інновацій
3	Гра	-надати можливості педагогічним працівникам проявляти ініціативу, надати свободу творчості та здійснення інноваційної діяльності; -сприяти виявленню творчого потенціалу педагогічних працівників; -допомогти педагогічним працівникам визначитися із напрямом інноваційної діяльності, який є найбільш цікавий та зрозумілий для них

Джерело: розроблено авторами за даними [15, 32, 39-41]

Крім того, важливими заходами підвищення мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності є зниження рівня емоційного тиску на працівників з метою не допущення стану інерції. Це досягається, за рахунок того, що керівництво перестає вимагати від педагогічного працівника зробити якомога більше, а прислуховується до можливостей, цілей та бажань самого педагогічного працівника у сфері освітніх інновацій. Необхідно також звернути увагу на важливість похвали та емоційної підтримки; ситуативність заохочення (тобто його залежність від результатів інноваційної діяльності); своєчасність реакції на певні результати інноваційної діяльності педагогічного працівника.

3.2. Розробка програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

В результаті проведеного дослідження системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій, були визначені такі недоліки:

-через недостатність фінансування навчання, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх участь та участь учнів у творчих конкурсах, інша інноваційна діяльність відбувається найчастіше за їх рахунок;

-цілі інноваційної діяльності мають неформальний характер, але часто бувають завищеними;

-схвалення, нагородження грамотами не має систематичного характеру, часто залежить від суб'єктивної оцінки керівником результатів інноваційної діяльності; також здійснюється і підтримка педагогічних працівників під час здійснення інноваційної діяльності: не завжди керівництво розуміє значущість заходів, які пропонуються педагогічними працівниками.

-внутрішні нормативні документи Приморської гімназії дозволяють сформулювати певні систему мотивації педагогічних працівників, але в них відсутня інформація про те, що саме відноситься до інноваційної діяльності та яким чином здійснюється матеріальне та моральне заохочення педагогічних працівників саме за інноваційну діяльність;

-у внутрішніх нормативних документах Гімназії відсутня чітка система мотивації педагогічних працівників за результати інноваційної діяльності.

Таким чином, з метою підвищення ефективності системи стимулювання педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження необхідно впроваджувати відповідну програму. Доцільно до розробки та впровадження основних положень програми удосконалення педагогічних працівників до впровадження інновацій залучати вчителів Гімназії з метою кращого розуміння процесу здійснення ними інноваційної діяльності, їх мотивів, а

також підвищення мотивації до діяльності за рахунок відчуття залученості. Впровадження програми розраховано на 6 місяців.

Етапи впровадження програми удосконалення педагогічних працівників до впровадження інновацій наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження програми удосконалення педагогічних працівників до впровадження інновацій

№ з/п	Етап	Зміст	Виконавці
1	Організаційний	-вивчення освітніх та інноваційних потреб педагогічних працівників та учнів; -аналіз результатів інноваційної діяльності; -аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на здійснення інноваційної діяльності педагогічними працівниками; -визначення факторів та мотивів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до здійснення інноваційної діяльності; -визначити цілі, завдання та складові інноваційної діяльності; -визначення очікуваних результатів інноваційної діяльності педагогічних працівників; -розробка методів мотивації; -розробка проєкту Положення про мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності; -визначення джерел забезпечення ресурсами інноваційної діяльності та мотиваційних заходів.	Адміністрація Гімназії
2	Основний	-оприлюднення проєкту Положення про мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності; -анкетування педагогічних працівників Гімназії з метою визначення їх думки щодо змісту та зрозумілості проєкту Положення, дієвості запропонованих мотиваційних заходів; -проведення семінарів-практикумів для вчителів; -перегляд проєкту Положення з урахуванням результатів анкетування.	Адміністрація Гімназії, педагогічні працівники
3	Заключний	-здійснення систематичного моніторингу ефективності мотиваційних заходів до впровадження педагогічними працівниками інноваційної діяльності; -сприяння розповсюдження досягнень інноваційної та творчої діяльності окремих педагогічних працівників на весь педагогічний колектив	Адміністрація Гімназії

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, впровадження програми удосконалення системи мотивації повинно розпочинатися із організаційного етапу, який, перш за все, передбачає оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на мотивацію працівників до інноваційної діяльності. Зокрема, необхідно визначити, як впливають на мотивацію до інноваційної діяльності такі фактори зовнішнього середовища, як:

- законодавство у сфері освіти;
- рівень фінансування освітньої діяльності;
- імідж педагогічного працівника та освітньої діяльності у суспільстві;
- загальний рівень інновацій у сфері освіти у країні;
- рівень соціально-економічного розвитку країни;
- культура та традиції;
- надзвичайні події (наслідки пандемії Covid, військові дії)
- інші політичні, демографічні, соціо-культурні фактори тощо.

Адміністрація Гімназії не може контролювати дію зовнішніх факторів, але їх обов'язково треба враховувати при побудові ефективної системи мотивації до інноваційної діяльності.

Дослідження внутрішніх факторів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності, включають, перш за все, вивчення потреб та мотивів вчителів та визначення заходів, які сприяють їх задоволенню (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Дослідження внутрішніх факторів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності

№ з/п	Мотиви	Потреби	Деякі способи задоволення
1	2	3	4
1	Матеріальні	Відчуття безпеки, впевненості у майбутньому, забезпечення добробуту та комфорту у власному житті	-відповідність заробітній платі виконаній роботі; -відповідність матеріального преміювання визначеним критеріям та результатам; -зручний графік роботи.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
2	Соціальні	Потреба у спілкуванні, відчутті причетності до колективу, до виконання певних завдань та проєктів, власного внеску у розвиток Гімназії, суспільства тощо	-забезпечення обміном інформацією, досвідом, результатами інноваційної діяльності через проведення творчих зустрічей, семінарів, конференцій; -створення професійних спільнот; -обговорення результатів інноваційної діяльності на педагогічних радах.
3	Самореалізації та самовираженні	Потреба у професійному самовдосконаленні, підвищенні результатів власної діяльності, можливість проявляти ініціативу, приймати рішення, відчуття успіху, визнання, можливість кар'єрного зростання.	-надання можливості самостійно обирати напрями інноваційної діяльності; -залучення до реалізації проєктів; -доручення важливих та складних завдань з інноваційної діяльності; -сприяння систематичного підвищення кваліфікації; -направлення найбільш перспективних викладачів на курси підвищення кваліфікації; -атестація на більш високу кваліфікаційну категорію; -залучення до прийняття управлінських рішень; -сприяння покращення іміджу Гімназії; -обговорення результатів та досягнень інноваційної діяльності педагогів на педагогічних радах.

Джерело: розроблено авторами за даними [32, 39-41]

Усвідомлення потреб педагогічних працівників сприяє вибору найбільш доцільних заходів їх мотивації до інноваційної діяльності. Разом з тим, адміністрація повинна розробити заходи мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності з урахуванням цілей та стратегії розвитку Гімназії, наявних ресурсів та їх ефективного розподілу, а потім обов'язково за допомогою анкетування педагогічних працівників відкорегувати розроблені заходи з урахуванням потреб та мотивів вчителів.

Отже, другий етап впровадження програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників включає дослідження мотивів та потреб

педагогічних працівників, погодженням із вчителями цілей інноваційної діяльності та очікуваних результатів, критеріїв та заходів мотивації.

Важливими заходами із підвищення мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності є також цикл заходів, який сприяє інформуванню вчителів про напрями інноваційної діяльності, шляхи її організації та здійснення тощо.

Нами запропоновано проведення циклу таких семінарів для педагогічних працівників, як наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Цикл семінарів для педагогічних працівників Приморської гімназії, які провозять з метою підвищення їх мотивації до впровадження інновацій

№ з/п	Назва заходу	Мета та завдання	Завдання
1	2	3	4
1	«Інновацій в освітній діяльності»	Інформування педагогічних працівників про напрями інноваційної діяльності в Гімназії та інноваційні технології в освітньому процесі, сприяння залучення всіх педагогічних працівників до інноваційної діяльності	-ознайомити із результатами інноваційної діяльності педагогічних працівників Гімназії; -допомогти педагогічним працівникам зорієнтуватися, які напрями творчої та інноваційної діяльності є найбільш важливим для них; -надати інформацію щодо організації інноваційної діяльності, її включення в загальний освітньо-виховний процес, а також можливості інформації з діючих освітніх регіональних, державних та міжнародних інноваційних проєктів; -сприяти розкриттю творчого потенціалу педагогічних працівників.
2	Мотивація до інноваційної діяльності молодих педагогічних працівників	Сприяти підвищенню мотивації педагогічних працівників до саморозвитку та самовдосконаленню, забезпечення створення сприятливого психологічного клімату, надання вчителям відчуття впевненості у собі та установки цінності до саморозвитку	-сприяти створенню позитивного іміджу успішного спеціаліста; -надати допомогу молодому спеціалісту у вирішенні поточних або потенційних складностей, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
3	Мотивація педагогічних працівників – сходінка до професійного розвитку	Сприяти наданню вчителям впевненості у собі, виявлення глибинних мотивів до саморозвитку та пошук резервів до їх реалізації	-забезпечити створення позитивного іміджу успішного педагогі; -сприяння виявлення власних мотивів до саморозвитку та творчих здібностей; -визначення власних ресурсів вчителя до реалізації творчих та інноваційних ідей

Джерело: розроблено авторами

Крім загальних заходів, які сприяють підвищенню мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності, розкриттю їх творчого потенціалу, розуміння напрямів інноваційної діяльності, які є цікавими для них, важливо також проводити (або забезпечити проходження) тренінгів та семінарів, які сприяють професійному розвитку викладачів та поліпшують здійснення інноваційної діяльності.

Зокрема, нами було проведення опитування, які сфери є найбільш важливим для розвитку педагогічних працівників Приморської гімназії для підвищення ефективності їх інноваційної діяльності. Зокрема, педагогічним працівникам було запропоновано визначити 4 сфери, які вони вважають найбільш важливими для розвитку з метою підвищення ефективності їх інноваційної діяльності. Анкетування пройшли 46 педагогічних працівників.

Результати анкетування педагогічних працівників Приморської гімназії щодо найбільш важливих сфер розвитку для підвищення ефективності інноваційної діяльності наведено на рис.3.5.

Таким чином, 45 педагогічних працівників (27%) назвали найбільш важливою сферою розвитку з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності вивчення іноземних мов; 35 педагогічних працівників (21%) вважають найбільш важливою сферою розвиток комунікативних навичок; 31 педагогічний працівник (18%) вважає за доцільним вивчення програмного забезпечення; 29 педагогічних працівників (17%) обрали найбільш важливою сферою розвитку презентаційні навички; 16 викладачів (10%) вважають

найбільш важливою сферою розвитку навички побудови команди; 12 осіб (7%) – інше. Серед інших сфер розвитку педагогічні працівники визначили навички самоменеджменту та тайм-менеджменту, навички грантової діяльності та участі в інноваційних проєктах.

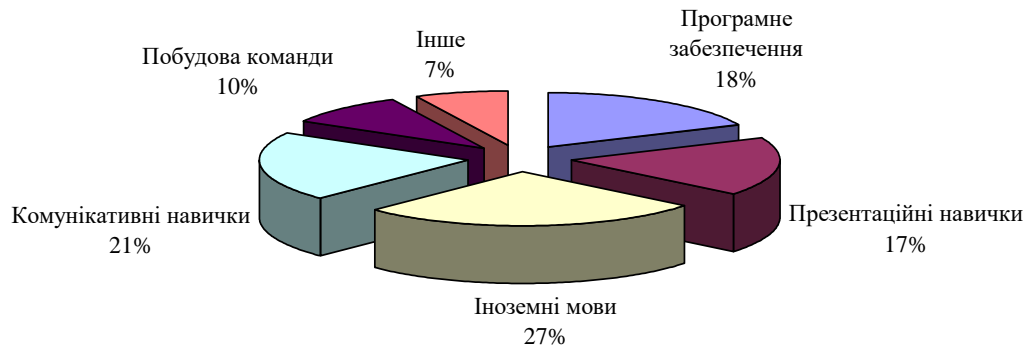


Рис. 3.5. Результати анкетування педагогічних працівників Приморської гімназії щодо найбільш важливих сфер розвитку для підвищення ефективності інноваційної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Проведене дослідження вказує на необхідність проведення семінарів та тренінгів із відповідних питань або надання можливості педагогічними працівникам їх відвідування, що сприятиме підвищенню мотивації працівників до інноваційної діяльності.

Важливим також є питання формування внутрішнього нормативного документу із мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності, який містив би усі важливі аспекти та був зрозуміли колективу. Рекомендована структура Положення про систему мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Рекомендована структура Положення про систему мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій

№ з/п	Розділ	Зміст розділу
1	2	3
1	Загальні положення	Визначення загальних засад мотивації працівників, визначена у закладі освіти система стимулів.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
2	Цілі положення	Наводиться ціль положення, зокрема, визначення принципів та правил заохочення педагогічних працівників до інноваційної діяльності
3	Термінологія	Визначення змісту та напрямків інноваційної діяльності, понять системи мотивації, премії, заохочення
4	Види заохочення працівників	Наводиться перелік види заохочень, підстави та критерії їх застосування
5	Компетенція керівництва	Наводиться інформація про порядок прийняття рішень про заохочення педагогічних працівників за результати інноваційної діяльності
6	Прикінцеві положення	Визначається порядок застосування заходів заохочення, момент набуття чинності Положення

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, впровадження програми удосконалення системи педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності повинно обов'язково враховувати дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до впровадження інновацій; вивчення думки самих педагогічних працівників щодо ефективності системи мотивації; проведення тренінгів та семінарів, здійснення постійної підтримки педагогічних працівників під час впровадження інновацій; розробку та впровадження Положення про систему мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій з метою чіткого визначення заходів заохочення, критеріїв та порядку їх застосування; систематичного моніторингу ефективності системи мотивації.

3.3.Визначення соціально ефекту від впровадження запропонованих заходів

Соціальний ефект від впровадження програми удосконалення пов'язаний із посиленням почуття впевненості педагогічних працівників, покращенні психологічного клімату в колективі, розвитку творчих здібностей вчителів, що, в кінцевому результаті, сприяє підвищенню рівня

мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. З метою визначення очікуваного соціального ефекту серед педагогічних працівників Приморської гімназії було проведено опитування щодо дієвості засадничих положень програми. Анкета включала 9 питань із відповідями «так», «ні», «важко відповісти» на кожне, зокрема:

1. Чи маєте Ви бажання приймати участь у реалізації інноваційних проєктів закладу освіти?

2. Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати власні інноваційні проєкти?

3. Чи відчуваєте Ви потребу мати можливість впливати на управлінські рішення щодо інноваційної діяльності?

4. Чи важливою для Вас є прозорість інформації щодо здвійснення інноваційної діяльності іншими педагогічними працівниками?

5. Чи сприятиме, на Вашу думку, підвищенню ефективності інноваційної діяльності усвідомлення цілей, завдань та очікуваних результатів інноваційної діяльності закладу освіти?

6. Чи має значення для Вас моральне стимулювання (грамота, похвала)?

7. Чи вважаєте Ви, що мотивує не стільки розмір матеріального заохочення, аніж справедливість його розподілу?

8. Чи вважаєте Ви доцільним проведення спеціальних семінарів та тренінгів щодо організації інноваційної діяльності, обміном досвідом з інноваційної діяльності тощо?

9. Чи маєте Ви потребу у підтримці з боку адміністрації закладу освіти у реалізації власних інноваційних ідей та проєктів?

В опитуванні прийняли участь 46 педагогічних працівників Приморської гімназії.

Результати відповіді на питання анкети «Чи маєте Ви бажання приймати участь у реалізації інноваційних проєктів закладу освіти?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис.3.6

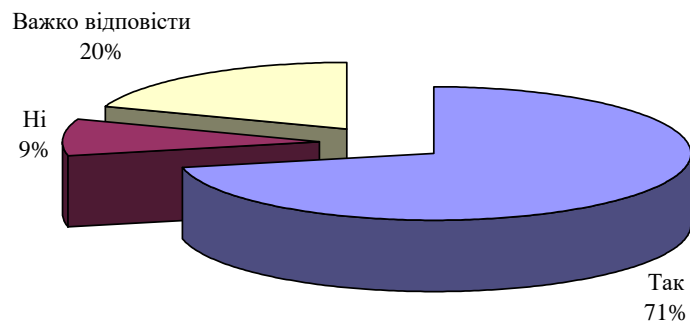


Рис. 3.6. Результати відповіді на питання анкети «Чи маєте Ви бажання приймати участь у реалізації інноваційних проєктів закладу освіти?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

За результатами опитування визначено, що 33 педагогічні працівники (71%) мають бажання приймати участь у реалізації інноваційних проєктів закладу освіти; 4 опитуваних (9%) не бажають; 9 осіб (20%) вагаються відповісти.

Результати відповідей на питання анкети «Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати власні інноваційні проєкти?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис. 3.7.

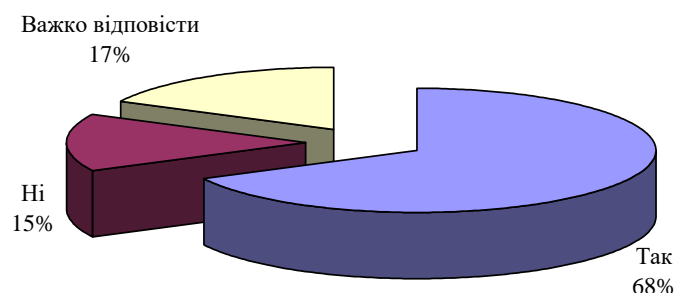


Рис.3.7. Результати відповідей на питання анкети «Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати власні інноваційні проєкти?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

Для 31 опитуваного (68%) можливість проявляти ініціативу, впроваджувати власні інноваційні проекти є важливою. Сім опитуваних (15%) не вважають важливим у власній діяльності проявляти ініціативу та впроваджувати власні інноваційні проектів, а 8 осіб (17%) вагаються із відповіддю

Результати відповідей на питання анкети «Чи відчуваєте Ви потребу мати можливість впливати на управлінські рішення щодо інноваційної діяльності?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис 3.8.

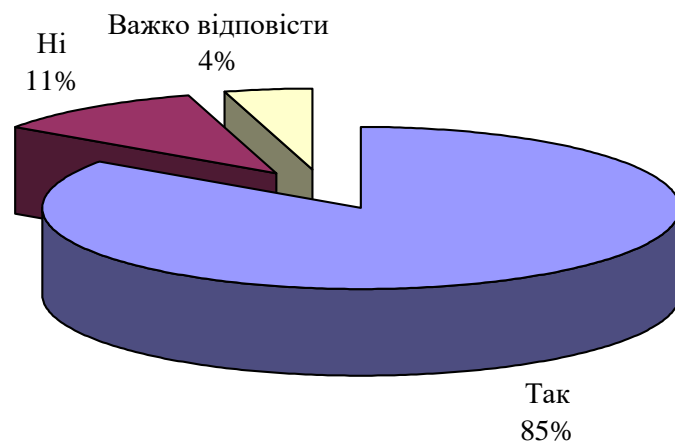


Рис. 3.8. Результати відповідей на питання анкети «Чи відчуваєте Ви потребу мати можливість впливати на управлінські рішення щодо інноваційної діяльності?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

За результатами анкетування визначено, що 39 опитуваних (85%) відчуває потребу мати можливість впливати на управлінські рішення щодо інноваційної діяльності; 5 опитуваних (11%) відповіли негативно; 2 опитуваних (4%) вагаються із відповіддю.

Результати відповідей на питання анкети «Чи важливою для Вас є прозорість інформації щодо здійснення інноваційної діяльності іншими педагогічними працівниками?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис. 3.9.

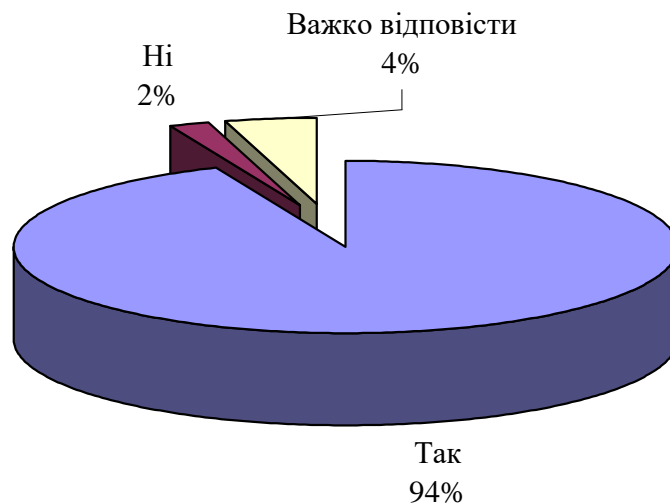


Рис. 3.9. Результати відповідей на питання анкети «Чи важливою для Вас є прозорість інформації щодо здійснення інноваційної діяльності іншими педагогічними працівниками?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

В результаті опитування визначено, що для 43 педагогічних працівників (94%) прозорість інформації щодо здійснення інноваційної діяльності іншими педагогічними працівниками є важливою; 1 особа (2%) відповіла негативно; 2 особи (4%) вагаються із відповіддю.

Результати відповідей на питання анкети «Чи сприятиме, на Вашу думку, підвищенню ефективності інноваційної діяльності усвідомлення цілей, завдань та очікуваних результатів інноваційної діяльності закладу освіти?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис 3.10.

На думку 45 осіб (98%) усвідомлення цілей, завдань та очікуваних результатів інноваційної діяльності закладу освіти сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності; 1 особа (2%) вагається із відповіддю.



Рис.3.10. Результати відповідей на питання анкети «Чи сприятиме, на Вашу думку, підвищенню ефективності інноваційної діяльності усвідомлення цілей, завдань та очікуваних результатів інноваційної діяльності закладу освіти?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

Результати відповідей на питання анкети «Чи має значення для Вас моральне стимулювання (грамота, похвала)?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис 3.11.

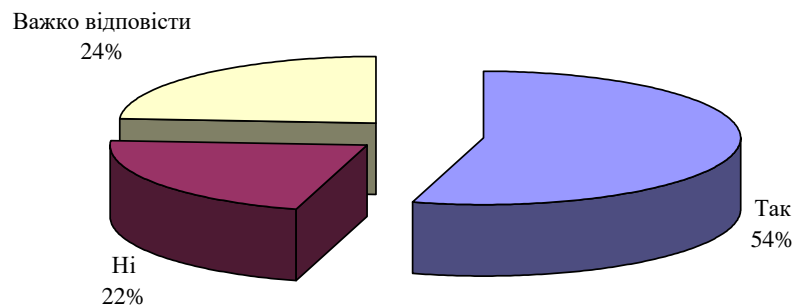


Рис. 3.11. Результати відповідей на питання анкети «Чи має значення для Вас моральне стимулювання (грамота, похвала)?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

За результатами опитування визначено, що моральне стимулювання є важливим для 25 осіб (54%), негативну на питання відповіді 10 осіб (22%), вагаються із відповіддю 11 осіб (24%).

Результати відповідей на питання анкети «Чи вважаєте Ви, що мотивує не стільки розмір матеріального заохочення, скільки справедливість його розподілу?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис.3.12.

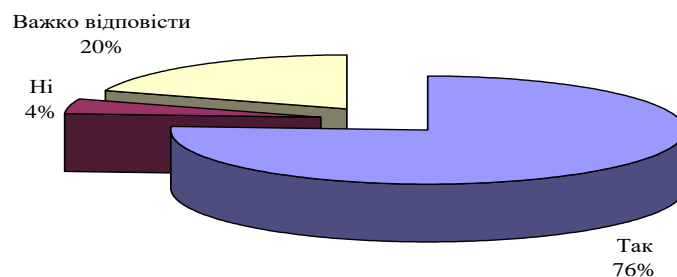


Рис. 3.12. Результати відповідей на питання анкети «Чи вважаєте Ви, що мотивує не стільки розмір матеріального заохочення, скільки справедливість його розподілу?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

За результатами опитування визначено, що 35 осіб (76%) вважає, що мотивує не стільки розмір матеріального заохочення, скільки справедливість його розподілу, 2 особи (4%) не згодні із твердженням, 9 осіб (20%) вагаються із відповіддю.

Результати відповідей на питання анкети «Чи вважаєте Ви доцільним проведення спеціальних семінарів та тренінгів щодо організації інноваційної діяльності, обміну досвідом з інноваційної діяльності тощо?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис 3.13.

Доцільним проведення спеціальних семінарів та тренінгів щодо організації інноваційної діяльності, обміну досвідом з інноваційної діяльності тощо вважають 33 опитованих педагогічних працівників Приморської гімназії (17%); не згодні із твердженням 5 опитованих

педагогічних працівників (11%); вагаються із відповіддю 8 опитуваних педагогічних працівників (17%).

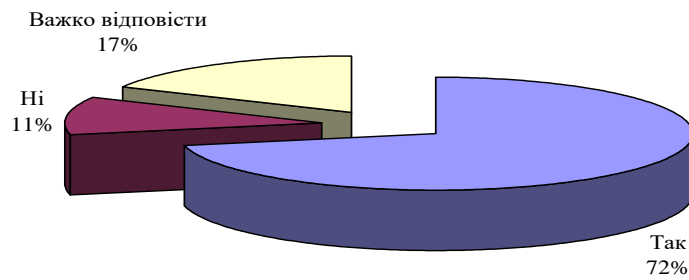


Рис. 3.13 Результати відповідей на питання анкети «Чи вважаєте Ви доцільним проведення спеціальних семінарів та тренінгів щодо організації інноваційної діяльності, обміну досвідом з інноваційної діяльності тощо?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

Результати відповідей на питання анкети «Чи маєте Ви потребу у підтримці з боку адміністрації закладу освіти у реалізації власних інноваційних ідей та проєктів?» педагогічними працівниками Приморської гімназії наведено на рис 3.14.

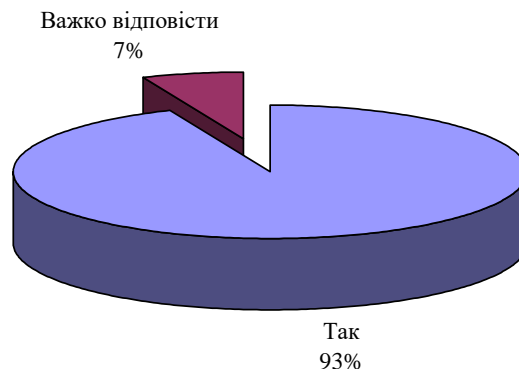


Рис. 3.14. Результати відповідей на питання анкети «Чи маєте Ви потребу у підтримці з боку адміністрації закладу освіти у реалізації власних інноваційних ідей та проєктів?» педагогічними працівниками Приморської гімназії

Джерело: розроблено авторами

Потребу у підтримці з боку адміністрації закладу освіти у реалізації власних інноваційних ідей та проєктів має 43 педагогічні працівники (93%), вагаються із відповіддю 3 педагогічні працівники (7%).

Таким чином, проведене опитування свідчить про очікуваний високий соціальний ефект запропонованої програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

Висновок до III розділу. З метою підвищення ефективності системи стимулювання педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій необхідно реалізовувати відповідну програму. Доцільно до розробки та реалізації основних положень програми удосконалення педагогічних працівників до впровадження інновацій залучати вчителів Гімназії з метою кращого розуміння процесу здійснення ними інноваційної діяльності, їх мотивів, а також підвищення мотивації до діяльності за рахунок відчуття залученості.

Впровадження програми удосконалення системи мотивації повинно розпочинатися із організаційного етапу, який, перш за все, передбачає оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на мотивацію працівників до інноваційної діяльності.

Другий етап впровадження програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників включає дослідження мотивів та потреб вчителів, погодженням із ними цілей інноваційної діяльності та очікуваних результатів, критеріїв та заходів мотивації.

Важливими заходами із підвищення мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності є також цикл тренінгів, який сприяє інформуванню вчителів про напрями інноваційної діяльності, шляхи її організації та здійснення тощо.

Таким чином, впровадження програми удосконалення системи педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності повинно

обов'язково враховувати дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до впровадження інновацій; вивчення думки самих педагогічних працівників щодо ефективності системи мотивації; проведення тренінгів та семінарів, здійснення постійної підтримки педагогічних працівників під час впровадження інновацій; розробку та впровадження Положення про систему мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій з метою чіткого визначення заходів заохочення, критеріїв та порядку їх застосування; систематичного моніторингу ефективності системи мотивації.

Соціальний ефект від впровадження програми удосконалення пов'язаний із посиленням почуття впевненості педагогічних працівників, покращенні психологічного клімату в колективі, розвитку творчих здібностей вчителів, що, в кінцевому результаті, сприяє підвищенню рівня мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. З метою визначення очікуваного соціального ефекту серед педагогічних працівників Приморської гімназії було проведено опитування щодо дієвості засадничих положень програми, результати якого свідчать про очікуваний високий соціальний ефект запропонованої програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація вчителів до інноваційної діяльності є складним процесом, який вимагає розуміння як природи мотивації, так і особливостей інновацій в освітньому процесі та підготовки вчителів до них. На основі досліджень цього явища поняття "мотивація вчителів до інноваційної діяльності" можна визначити наступним чином: це управлінська функція, що реалізується в процесі, який сприяє вивченню поведінки вчителів шляхом цілеспрямованого впливу на фактори, явища, психічні процеси і мотиви, що забезпечують їх цілеспрямовану діяльність на основі осмислення власного педагогічного досвіду через вивчення, дослідження, зміну і розвиток способів організації педагогічного процесу для досягнення більш високих результатів.

Методи мотивації включають економічні та неекономічні. До неекономічних мотиваційних методів відносяться організаційні методи та соціально-психологічні методи. До економічних методів мотивації відносяться: заробітна плата, премії, грошові винагороди, участь у прибутках, матеріальна допомога, позики.

Найбільш ефективний спосіб виявити задоволеність працівників системою мотивації - це опитування, яке повинно містити пункти, що описують умови праці та посадові обов'язки, рівень оплати праці, справедливість заохочення тощо.

Приморська гімназія з дошкільним відділенням та початковою школою Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області області розташований у в с.Приморське, вул. Шкільна, 3. Заклад освіти перебуває у комунальній власності, а бенефіціаром є Сергіївська селищна рада Білгород-Дністровського району Одеської області. Мета і завдання діяльності закладу освіти визначені у його Статуті. Загальною метою діяльності Приморської гімназії є забезпечити реалізацію прав громадян на здобуття освіти, зокрема, дошкільної, базової та середньої.

Керівництво Приморською гімназією здійснює директор та його заступники з виховної роботи, навчально-виховної роботи, педагог організатор і соціальний педагог.

Діюча система мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій включає мету, завдання, суб`єкт, об`єкт, інструменти та методи.

Метою даної систем мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій є формування системи мотивації інноваційного розвитку професійної діяльності педагогічних працівників у закладі освіти.

Завданнями системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій є: виявлення ціннісних орієнтирів формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій;

-визначення соціальних регуляторів формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій; розробка методологічних складових формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій; розробка форм і методів мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій; розробка планів мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій; створення та забезпечення умов для формування системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій; організація процесу впровадження системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій; контроль за ефективністю системи формування мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

Суб`єктом системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій у Приморській гімназії є керівник та його заступники, які приймають управлінські рішення щодо інструментів та методів мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності. Об`єктом системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій є педагогічні працівники та інноваційні педагогічні технології.

Інноваційні педагогічні технології у Приморській гімназії є такі, які сприяють суттєвому полегшенню мотивації учнів до навчання, а виховними – такі, які сприяють формуванню в учнів особистісних цінностей у взаємозв'язку із загальнолюдськими.

У Сергіївській школі застосовуються такі методи мотивації працівників до інноваційної діяльності, як економічні та неекономічні. Некономічні методи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії, у свою чергу, поділяються на організаційні та морально-психологічні.

В результаті проведеного дослідження системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження інновацій, були визначені такі недоліки:

- через недостатність фінансування навчання, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх участь та участь учнів у творчих конкурсах, інша інноваційна діяльність відбувається найчастіше за їх рахунок;

- цілі інноваційної діяльності мають неформальний характер, але часто бувають завищеними;

- схвалення, нагородження грамотами не має систематичного характеру, часто залежить від суб'єктивної оцінки керівником результатів інноваційної діяльності; також здійснюється і підтримка педагогічних працівників під час здійснення інноваційної діяльності: не завжди керівництво розуміє значущість заходів, які пропонуються педагогічними працівниками.

- внутрішні нормативні документи Приморської гімназії дозволяють сформувати певні систему мотивації педагогічних працівників, але в них відсутня інформація про те, що саме відноситься до інноваційної діяльності та яким чином здійснюється матеріальне та моральне заохочення педагогічних працівників саме за інноваційну діяльність;

- у внутрішніх нормативних документах Гімназії відсутня чітка система мотивації педагогічних працівників за результати інноваційної діяльності.

Протягом 2020-2022 рр. відбувається зростання питомої ваги педагогічних працівників Приморської гімназії, які здійснюють інноваційну

діяльність з 30% до 50%. Така тенденція обумовлена тим, що зміст інноваційної діяльності стає більш зрозумілим педагогічним працівникам.

З метою визначення ефективності системи мотивації педагогічних працівників Приморської гімназії до інноваційної діяльності були проведені опитування «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії» та «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності». За результатами анкетувань було визначено, що система мотивації педагогічних працівників не є ефективною, зокрема, вчителям не зрозумілі цілі інноваційної діяльності закладу освіти та власні трудові обов'язки, забагато вимог до посад, систему заохочень педагогічні працівники вважають непослідовною, процес заповнення вільних посад та рішення керівництва, на думку педагогічних працівників, є непрозорим, викладачі не мають відчуття завершеності та досягнень; вчителі незадоволені рівнем заробітної плати, а також вважають недостатніми можливості для професійного навчання. Крім того, педагогічні працівники не розуміють, яких результатів інноваційної діяльності від них очікують, та за які результати інноваційної діяльності передбачається винагорода; вважають, що не можуть проявити на роботі власні здібності.

З метою підвищення ефективності системи стимулювання педагогічних працівників Приморської гімназії до впровадження необхідно реалізовувати відповідну програму. Доцільно до розробки та реалізації основних положень програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій залучати вчителів Гімназії з метою кращого розуміння процесу здійснення ними інноваційної діяльності, їх мотивів, а також підвищення мотивації до діяльності за рахунок відчуття залученості.

Впровадження програми удосконалення системи мотивації повинно розпочинатися із організаційного етапу, який, перш за все, передбачає оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на мотивацію працівників до інноваційної діяльності.

Другий етап впровадження програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників включає дослідження мотивів та потреб педагогічних працівників, погодженням із вчителями цілей інноваційної діяльності та очікуваних результатів, критеріїв та заходів мотивації.

Важливими заходами із підвищення мотивації педагогічних працівників до інноваційної діяльності є також цикл тренінгів, який сприяє інформуванню вчителів про напрями інноваційної діяльності, шляхи її організації та здійснення тощо.

Таким чином, впровадження програми удосконалення системи педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності повинно обов'язково враховувати дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на мотивацію педагогічних працівників до впровадження інновацій; вивчення думки самих педагогічних працівників щодо ефективності системи мотивації; проведення тренінгів та семінарів, здійснення постійної підтримки педагогічних працівників під час впровадження інновацій; розробку та впровадження Положення про систему мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій з метою чіткого визначення заходів заохочення, критеріїв та порядку їх застосування; систематичного моніторингу ефективності системи мотивації.

Соціальний ефект від впровадження програми удосконалення пов'язаний із посиленням почуття впевненості педагогічних працівників, покращенні психологічного клімату в колективі, розвитку творчих здібностей вчителів, що, в кінцевому результаті, сприяє підвищенню рівня мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. З метою визначення очікуваного соціального ефекту серед педагогічних працівників Приморської гімназії було проведено опитування щодо дієвості засадничих положень програми, результати якого свідчать про очікуваний високий соціальний ефект запропонованої програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент: навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с.
2. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Т. : Економічна думка, 2018. 216 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Басенко Р. Цілісна освіта особистості: історико-педагогічні та інноваційні виміри дефініцій. Імідж сучасного педагога : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 1 (202). С. 46–51.
5. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. с. 210-214
6. Бойчук Ю., Боярська-Хоменко А. Досвід інновацій загальнопедагогічної підготовки майбутніх учителів. *Дидактика*. 2021. № 3. с. 37–43 doi : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5972567>
7. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
8. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
9. Вакарюк Л.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
10. Візія майбутнього освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya>
11. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2020. № 3. с. 239-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-42

12. Ворожбіт-Горбатюк В., Боярська-Хоменко А., Доценко, С.О.. Предметно-методична компетентність вчителя через призму менторингу в закладі освіти. *Академічні студії. Серія «педагогіка»*. 2021. 2 (3). С. 133–139. doi : <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.21>

13. Загородня Н.П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб.; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

14. Заїка В. М. Психологічні особливості прояву депресії в сучасному світі. *Theoretical and science bases of actual tasks. Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference*. Lisbon, Portugal. 2022. P. 505–508.

15. Заїка В. М., Басенко Р. О. Особливості мотивації педагогічної діяльності як чинник становлення особистості в освітньому інноваційному середовищі. *Імідж сучасного педагога*. 2022. №2 (203). С.30-35 URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-30-35](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-30-35)

16. Заїка В. М., Гета А. В., Вишар Є. В. Комунікативний потенціал майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 1 (48). С. 148–152.

17. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

18. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX від 16.01.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

19. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. К.: Либідь, 2002. 304с.

20. Зозульов А. В. Поведінка споживачів. Київ: Знання, 2004. 364 с.

21. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник Івано-Франківськ, 2020. 172 с.

22. Козарь Т.П. Реалізація держаної політики в галузі освіти на місцевому рівні. *Право та державне управління*. 2020. № 2. с. 321–325. doi : <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.48>
23. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
24. Копитко, М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
25. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
26. Маноха І. П. Психологія потаємного «Я». Київ : Поліграфкнига, 2001. 448 с.
27. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
28. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
29. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
30. Моргун В. Ф., Заика В. Н. Многомерная типология кризисов личности и путей их преодоления. Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри : колективна монографія / відпов. ред. В. Ф. Казібекова. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 130–148.
31. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
32. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.

33. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
34. Офіційний сайт Приморської гімназії з дошкільним відділенням та початковою школою Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/institution/137011/>
35. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
36. Попова О. В., Денисенко А. О., Васильєва С. О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 133–145. doi : <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>
37. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
38. Прокопенко, А.І., Рогова, Т.В. (2013). Управління в сучасній системі освіти. Харків: ХНПУ.
39. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47–63.
40. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.
41. Самокиш, О. В. Креативний менеджмент: навч. посібн. Київ : Кондор, 2018. 204 с.
42. Сбруєва А.А. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 340 с.

43. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. К.: МАУП, 2001. 165 с.
44. Степанченко Н. І. Специфіка дослідницького інструментарію оцінки професійно-педагогічної мотивації в педагогічній діагностиці. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2012. № 9. С. 88–91.
45. Сушенцева, Л.Л., Петренко, Л.М., Житник, Н.В. (ред.). (2018). *Управління якістю освіти: досвід та інновації*. Павлоград : ІМА прес.
46. Темченко, О.В. (2020). Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. Харків: Основа. 22-24 (646-648), 30–42.
47. *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів* / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокошко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
48. *Управління персоналом* / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПШ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПШ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
49. Цимбалюк С.О., Білик О.М. *Оцінювання персоналу : навч. посіб.* Київ, 2021. 311 с.
50. Черненко Н.М. *Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник*. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
51. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. *Управління персоналом: навч. посіб.* К. : ЦУЛ, 2019. 166 с.
52. Яковенко О. І. Макеєва Є. О. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>

53. Eaton, J. S. (2018). Combating academic corruption: Quality assurance and accreditation. *International Higher Education*. (93), 8-9. doi :<https://doi.org/10.6017/ihe.0.93.10426>
54. Kyrkhler, E., & Rodler, K. (2003). *Motyvatsiia v orhanizatsiakh* [Motivation in organizations]. Kharkiv: "Humanitarian Center" [in Ukrainian].
55. Nguyen, LA. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of organisational studies and innovation*, 8 (1), 31–51. doi : <https://doi.org/10.51659/josi.19.118>
56. Visvizi, A., Lytras, M., Sarirete, A. (ed.) (2019). *Management and Administration of Higher Education Institutions in Times of Change*. doi :<https://doi.org/10.1108/9781789736274>

Анкета «Рівень задоволеності педагогічних працівників роботою в Гімназії»

Шановні працівники, пройдіть, будь ласка, опитування з метою визначення рівня задоволеності роботою в Гімназії.

1. Наскільки Ви згодні з наступними твердженнями?

1.1. До педагогічних працівників ставляться як до особистостей

- А) Абсолютно згодний (-а);
- Б) Згодний (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Незгодний (-а)

1.2. Я вільно спілкуюся зі своїми колегами

- А) Абсолютно згодний (-а);
- Б) Згодний (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Незгодний (-а)

2. Чи піддалися Ви наступним видам переслідування чи дискримінації під час роботи?

- А) Вікова дискримінація;
- Б) Статева дискримінація;
- В) Расова дискримінація;
- Г) Нічого з вищезазначеного.

3. Наскільки Ви згодні з наступними твердженнями?

3.1. Я б порекомендував (-ла) своєму другу податися до роботи в Гімназії

- А) Абсолютно згодний (-а);
- Б) Згодний (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Незгодний (-а)

3.2. У мене є мотивація допомогти Гімназії досягти успіху

- А) Абсолютно згодний (-а);
- Б) Згодний (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Незгодний (-а)

3.3 Мої трудові обов'язки чітко визначені

- А) Абсолютно згодний (-а);
- Б) Згодний (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Незгодний (-а)

3.4. Мені чітко зрозумілі цілі і стратегія Гімназії

- А) Абсолютно згодний (-а);
- Б) Згодний (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Незгодний (-а)

4. Який з наведених варіантів нацкраще описує кількість вимог до Вашої посади?

- А) Забагато;
- Б) Помірно;
- В) Замало.

5. Оцініть свого керівника за наступними критеріями

5.1. Лідерські якості

- А) Незадовільно;
- Б) Задовільно;
- В) Добре;
- Г) Дуже добре;
- Д) Відмінно.

5.2. Планування

- А) Незадовільно;
- Б) Задовільно;
- В) Добре;
- Г) Дуже добре;
- Д) Відмінно.

5.3. Комунікативні навички

- А) Незадовільно;
- Б) Задовільно;
- В) Добре;
- Г) Дуже добре;
- Д) Відмінно.

5.4. Знання, необхідні на його/її посаді

- А) Незадовільно;
- Б) Задовільно;
- В) Добре;
- Г) Дуже добре;
- Д) Відмінно.

6. Наскільки Ви задоволені наступними аспектами?

6.1. Послідовна система заохочень, однакова для всіх колег

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а);

6.2. *Процес заповнення вільних посад*

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а);

6.3. *Прозорість рішень керівництва*

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а);

6.4. *Відчуття завершеності та досягнень*

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а);

6.5. *Можливість професійного навчання*

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а);

6.6. *Основна заробітна плата*

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а).

7. Наскільки Ви задоволені своєю роботою в Гімназії

- А) Надзвичайно незадоволений (-а);
- Б) Незадоволений (-а);
- В) Важко відповісти;
- Г) Задоволений (-а);
- Д) Надзвичайно задоволений (-а).

Анкета «Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації до інноваційної діяльності»

Шановні працівники, пройдіть, будь ласка, опитування з метою визначення рівня задоволеності системою мотивації до інноваційної діяльності.

№ з/п	Питання	так	ні
1	Я знаю, яких результатів в інноваційній діяльності від мене очікують		
2	На роботі у мене є можливість проявити всі свої здібності.		
3	У минулому місяці мене похвалили за інноваційну діяльність		
4	Мій керівник (або хтось із колег) цікавиться результатами моєї інноваційної діяльності		
5	На роботі є людина, яка допомагає мені у здійсненні інноваційної діяльності		
6	На роботі враховують мою думку		
7	У минулому році у мене була можливість більше дізнаватися та розвиватися на роботі		
8	Я чітко розумію за які досягнення в інноваційній діяльності я отримую винагороду		

Анкета для керівників ЗЗСО

Шановні керівники ЗЗСО, будь-ласка, пройдіть опитування, що проводиться з метою розробки обґрунтованої програми мотивації педагогічних працівників до впровадження іновацій, та передбачає з'ясування думки керівників стосовно: їх усвідомлення необхідності інноваційної діяльності; проблем у системі мотивації педагогічних працівників до впровадження іновацій; особливостей іноваційної діяльності ЗЗСО.

1. Чи маєте Ви освіту у сфері менеджменту?

- А) Так;
- Б) Ні;
- В) Зараз навчаюсь.

2. Які, на Вашу думку, основні причини низької мотивації педагогічних працівників до впровадження іновацій?

- А) Брак часу;
 - Б) Слабке матеріальне заохочення;
 - В) Обмеженість фінансування;
 - Г) Інші причини (вказати) _____
-

3. Яку підтримку Ви надаєте своїм працівникам у впровадженні іновацій?»?

- А) Консультаційну;
- Б) Психологічну;
- В) Інформаційну;
- Г) Пораду.

4. Яким іноваціям у закладі освіти приділяється найменше уваги?

- А) Виховним;
- Б) Навчальним;
- В) Матеріально-технічним;
- Г) Організаційним.

Опитування “Найбільш важливі сфери для розвитку”

Шановні працівники, визначьте, будь ласка, 4 сфери для розвитку, які Ви вважаєте найбільш важливими:

- А) Побудова команди;
 - Б) Комунікативні навички;
 - В) Іноземні мови;
 - Г) програмне забезпечення;
 - Д) Презентаційні навички;
 - Е) Інше (вказати) _____
-

Анкетування “Визначення очікуваного соціального ефекту від впровадження програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій”.

Шановні працівники, будь ласка, пройдіть опитування з метою визначення очікуваного соціального ефекту від впровадження програми удосконалення системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій.

№ з/п	Питання	Так	Ні	Важко відповісти
1	Чи маєте Ви бажання приймати участь у реалізації інноваційних проєктів закладу освіти?			
2	Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати власні інноваційні проєкти?			
3	Чи відчуваєте Ви потребу мати можливість впливати на управлінські рішення щодо інноваційної діяльності?			
4	Чи важливою для Вас є прозорість інформації щодо здійснення інноваційної діяльності іншими педагогічними працівниками?			
5	Чи сприятиме, на Вашу думку, підвищенню ефективності інноваційної діяльності усвідомлення цілей, завдань та очікуваних результатів інноваційної діяльності закладу освіти?			
6	Чи має значення для Вас моральне стимулювання (грамота, похвала)?			
7	Чи вважаєте Ви, що мотивує не стільки розмір матеріального заохочення, аніж справедливість його розподілу?			
8	Чи вважаєте Ви доцільним проведення спеціальних семінарів та тренінгів щодо організації інноваційної діяльності, обміном досвідом з інноваційної діяльності тощо?			
9	Чи маєте Ви потребу у підтримці з боку адміністрації закладу освіти у реалізації власних інноваційних ідей та проєктів?			