

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія**

Пізюк Андрій Петрович

**Психолого-педагогічні аспекти запровадження мотиваційного менеджменту
в діяльності сучасного керівника освітнього закладу/ Psychological and
pedagogical aspects of introducing motivational management in the activities of
a modern head of an educational institution**

Спеціальність: 015.39 Професійна освіта (015.39 Цифрові технології)

освітньо-професійна програма – Фінансова грамотність

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи ПОСРМ-21
Пізюк Андрій Петрович

підпис

Науковий керівник:
д.психол.н., професор
Щербяк Юрій Адамович

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Завідувач кафедри

А.І. Крисоватий
підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1. Сутнісні особливості та структура мотиваційного менеджменту	8
1.2. Психолого-педагогічні підходи до вивчення мотивації в контексті управлінської діяльності.....	14
1.3. Роль керівника освітнього закладу у формуванні мотиваційного середовища.....	20
Висновки до розділу 1.....	22
 РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ.....	 24
2.1. Методологія та організація емпіричного дослідження.....	24
2.2. Психолого-педагогічна програма розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти.....	27
2.3. Апробація та аналіз ефективності застосування психолого-педагогічної програми розвитку навичок мотиваційного менеджменту.....	29
Висновки до розділу 2.....	33
 РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ.....	 34
3.1. Рівні розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти та критерії їхнього оцінювання.....	34
3.2. Психолого-педагогічні умови ефективної мотиваційної діяльності керівників закладів професійно-технічної освіти.....	38
3.3. Система практичних рекомендацій щодо вдосконалення навичок мотиваційного менеджменту в керівників закладів професійно-технічної освіти.....	40
Висновки до розділу 3.....	43
 ВИСНОВКИ.....	 45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна система освіти переживає період глибоких трансформацій, які зумовлені динамічними соціально-економічними змінами, цифровізацією, глобалізацією знань та зростаючими вимогами до якості освітніх послуг. У центрі цих змін – особистість керівника закладу освіти, від управлінських рішень якого значним чином залежить ефективність функціонування закладу, мотивація педагогічного колективу та результати освітнього процесу. В умовах зростаючої конкуренції між закладами освіти, кадрового дефіциту, емоційного вигорання вчителів особливої актуальності набуває впровадження інноваційних управлінських підходів, зокрема мотиваційного менеджменту.

Мотиваційний менеджмент у контексті освіти – це не лише засіб активізації діяльності педагогів, а й потужний інструмент формування командної взаємодії, створення позитивного соціально-психологічного клімату, збереження професійної ідентичності та підвищення загального рівня задоволеності працею. Успішне впровадження мотиваційного менеджменту в діяльність керівника освітнього закладу потребує не лише управлінських навичок, а й глибоких психолого-педагогічних компетентностей.

Вітчизняні науковці також не обійшли увагою актуальні питання освітнього менеджменту. У дослідженні піднятої проблеми особливо важливими є наукові роботи В. Беспалька, В. Бондаря, А. Гірняка, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, В. Пікельної, А. Фурмана, Т. Шамової та ін. Проте аналіз наукових джерел щодо дослідження проблеми мотивації педагогічних працівників дозволяє стверджувати, що цьому питанню приділено недостатньо уваги в теорії і на практиці.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах реформування української освіти виникає необхідність перегляду управлінських підходів до стимулювання педагогічних працівників. Традиційні адміністративні методи не завжди

забезпечують бажаний ефект, тоді як мотиваційний менеджмент, що враховує особистісні, професійні та емоційні потреби працівників, може стати дієвим засобом забезпечення ефективної діяльності закладу освіти. Саме психолого-педагогічні аспекти цього процесу потребують глибокого аналізу, оскільки мотивація тісно пов'язана з особистісними характеристиками, потребами, ціннісними орієнтаціями та внутрішнім середовищем педагогічного колективу.

Таким чином, дослідження психолого-педагогічних засад впровадження мотиваційного менеджменту є своєчасним і важливим кроком до удосконалення управлінської діяльності керівників освітніх закладів у нових соціокультурних умовах.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівника закладу освіти.

Предмет дослідження – психолого-педагогічні умови та особливості впровадження мотиваційного менеджменту в діяльність сучасного керівника закладу професійно-технічної освіти.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та емпіричне виявлення психолого-педагогічних особливостей впровадження мотиваційного менеджменту як засобу підвищення ефективності управлінської діяльності керівника закладу професійно-технічної освіти.

Завдання дослідження:

1. Теоретично обґрунтувати сутнісні особливості мотивації, мотиваційного менеджменту та системи управлінської діяльності в освіті.
2. Визначити роль керівника закладу освіти у створенні мотиваційного середовища в педагогічному колективі.
3. З'ясувати психолого-педагогічні чинники, що впливають на ефективність впровадження мотиваційного менеджменту.
4. Розробити та апробувати психолого-педагогічну програму розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти.

5. Сформулювати систему рекомендацій для керівників щодо ефективного впровадження мотиваційного менеджменту з урахуванням психолого-педагогічних особливостей педагогічного колективу.

У ході дослідження використовувалися як теоретичні, так і емпіричні **методи**. *Теоретичні методи* включали аналіз, синтез, порівняння, ранжування, узагальнення та систематизацію результатів наукових розвідок з піднятої проблематики, що дало змогу дослідити поняття мотивації, мотиваційного менеджменту, управлінської діяльності та психолого-педагогічних чинників, які впливають на ефективність керівництва в закладах освіти. Завдяки цим методам були визначені основні підходи до впровадження мотиваційного менеджменту в системі управління освіти.

Емпіричні методи включали анкетування та опитування керівників і педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти з метою з'ясування рівня мотивації вчителів, факторів, що її підвищують або знижують, а також критеріїв ефективності управлінських дій керівників. Також застосовувався метод спостереження для вивчення особливостей поведінки керівників в умовах мотиваційного управління та впливу цих дій на соціально-психологічний мікроклімат у педагогічному колективі. Для обробки та інтерпретації результатів дослідження використовувалися методи математичної статистики, що дозволило кількісно оцінити отримані дані та зробити обґрунтовані висновки щодо особливостей впровадження мотиваційного менеджменту в діяльність керівників закладів професійно-технічної освіти.

Теоретична значущість дослідження полягає в тому, що воно розширює наукове уявлення про мотиваційний менеджмент у сфері освіти як ефективний інструмент управління педагогічним колективом. У роботі проаналізовано різні підходи до розуміння мотивації працівників, виокремлено чинники, що впливають на мотиваційні процеси в закладі освіти, а також визначено роль керівника у формуванні позитивного мотиваційного середовища.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів у практиці управління закладами освіти. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівниками, їхніми заступниками, методистами, а також працівниками центрів підвищення кваліфікації педагогічних кадрів для вдосконалення управлінських стратегій. Застосування ефективних мотиваційних методів у щоденній управлінській діяльності сприятиме підвищенню продуктивності праці, задоволеності педагогів професійною діяльністю та розвитку корпоративної культури трудових колективів закладів професійно-технічної освіти.

Структура роботи визначена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 54 сторінки, основного тексту 49 сторінок, 5 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел з 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутнісні особливості та структура мотиваційного менеджменту

Для успішного функціонування компанії в умовах сучасного ринку ключове значення має мотивація працівників, що сприяє спрямуванню їх дій на досягнення як особистих, так і загальних цілей організації. Важливим аспектом мотивації є розвиток у працівників наполегливості, формування необхідних навичок і розуміння людської психології, що дозволяє стимулювати їх до високих досягнень у роботі, відповідальності та якості виконуваних завдань. Мотивація є процесом, що спонукає працівників до досягнення результатів, що відповідають їхнім власним прагненням та цілям компанії.

«Мотивація працівників – це спрямування їх до активної трудової діяльності, пов'язане з бажанням задовольнити власні потреби. Мотиви взаємопов'язані з потребами, інтересами, стимулами і є внутрішніми, що опираються на цінності та їх орієнтири. Цінності – це усвідомлена важливість певних об'єктів чи ідей, що відповідають соціальним, моральним і естетичним вимогам суспільства і визначають мотивацію працівника» [6, с. 212].

Задачами мотивації є:

1. Формування розуміння працівниками важливості мотивації та її впливу на результативність праці;
2. Запровадження демократичних підходів в управлінні персоналом через врахування ініціатив та думок працівників і використання ефективних методів винагороди;
3. Навчання комунікативним та психологічним аспектам взаємодії для

створення позитивної робочої атмосфери.

У науковій теорії та практиці управління часто спостерігається ототожнення понять «керівництво», «управління» та «менеджмент». Проте варто зазначити, що ці терміни не є синонімами, оскільки мають різну природу, функціональні характеристики та застосовуються у різних контекстах.

Поняття керівництва охоплює насамперед соціально-психологічний аспект взаємодії в системі «керівник – підлеглий». Це процес цілеспрямованого впливу керівника на поведінку, свідомість і діяльність інших членів колективу з метою досягнення спільних цілей. Вагомий внесок у дослідження феномену керівництва зробив К. Левін, який виділив авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва, кожен із яких має специфічний вплив на ефективність групової діяльності [8].

На думку І. Завадського, керівництво – це «особистісний вплив суб'єкта управління на членів організації з метою забезпечення виконання спільних завдань і реалізації цілей» [26]. Керівництво, таким чином, є процесом міжособистісної взаємодії, що ґрунтується на авторитеті, довірі, харизмі, вмінні мотивувати та вести за собою.

Управління розглядається як ширше поняття, що включає організаційно-правові, економічні та психологічні механізми впливу на об'єкт управління. Воно передбачає наявність чітко структурованої системи, в якій функціонують суб'єкт і об'єкт управлінської діяльності, між якими встановлено зворотний зв'язок. За визначенням О. Донцова, управління – це «функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження, розвиток і досягнення поставленої мети у змінному середовищі» [25].

Менеджмент, своєю чергою, є конкретизованою формою управління в умовах ринкової економіки. Це процес раціонального планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення ефективних результатів у межах конкретної організаційної структури. Згідно з П. Друкером, «менеджмент – це процес досягнення організаційних цілей за допомогою інших людей» [7]. У цьому контексті менеджмент виступає як інструментальний

компонент управління, що реалізується переважно в економічній сфері та пов'язаний з ефективністю, продуктивністю й оптимізацією ресурсів.

Ці поняття мають спільну мету – забезпечення ефективної діяльності організації, однак суттєво різняться за методами реалізації впливу та сферами застосування.

Таблиця 1.1

Відмінності між поняттями «керівництво», «управління» та «менеджмент»

Поняття	Сутність	Основна мета	Характер впливу
Керівництво	Особистий вплив лідера на людей, групу	Мотивація, натхнення, згуртованість	Соціально-психологічний
Управління	Загальний процес цілеспрямованого впливу на систему	Функціонування, стабільність, розвиток	Інституційний, системний
Менеджмент	Практика організації управлінських процесів в умовах ринку	Досягнення результатів у бізнесі	Організаційно-економічний

Дж. [32].

Таким чином, незважаючи на спільну управлінську спрямованість, поняття «керівництво», «управління» та «менеджмент» не є тотожними. Їх чітке розмежування є запорукою формування ефективної управлінської системи та розвитку сучасного менеджменту як наукової дисципліни та практичної діяльності.

Стимулювання праці також включає як матеріальні, так і моральні фактори. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, здатні мотивувати працівників до активної діяльності, проте моральні фактори,

пов'язані з престижем роботи та можливістю просування, мають не менше значення. «Мотиви є важливими факторами, що формують поведінку працівників та їхнє ставлення до праці, при цьому важливими є як зовнішні обставини (заробітна плата, умови праці), так і внутрішні переконання та цінності» [24, с. 18].

Працівники вибирають сферу діяльності, керуючись не лише розміром заробітку, а й змістом роботи, що дозволяє забезпечити відчуття задоволення від виконаної праці. Для успішного мотиваційного процесу в компанії використовуються різні моделі стимулювання, які можуть включати зміни як в системі матеріального заохочення, так і в організації самого процесу праці. Мотивація реалізується через чотири рівні: матеріальну зацікавленість, інтерес до змісту роботи, взаємини в колективі та міжособистісні стосунки на роботі. «Працівник може вибрати роботу за її змістом, навіть якщо оплата не є високою, але вона є для нього цікавою та захоплюючою» [25, с. 66].

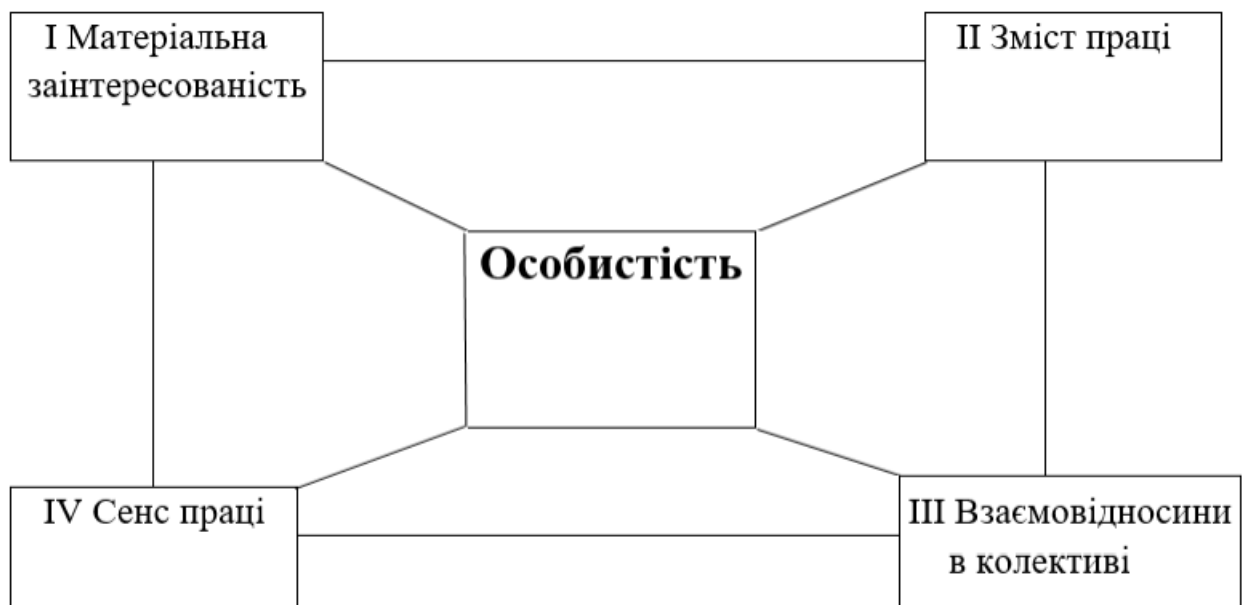


Рис. 1.1. Рівні мотивації працівників

Дж. [26].

Четвертий рівень мотиваційної структури охоплює всю мотиваційну систему, оскільки пов'язаний із глибоким усвідомленням сенсу трудової діяльності. На цьому рівні працівник розуміє, для чого він працює, усвідомлює

свою значущість, роль у трудовому колективі, а також важливість якісного та продуктивного виконання обов'язків.

Сучасні умови розвитку підприємства, його підрозділів та реалізація принципів сталого розвитку потребують трансформації поведінки окремих груп працівників. Зміни у поведінці працівників досягаються шляхом стимулювання до виявлення певних моделей функціональної поведінки та їх підтримки. Як зазначається у джерелі, «фундаментальні принципи, що пов'язані з корекцією поведінки, включають: урахування лише можливих у поточних умовах форм поведінки; застосування частотності поведінкових проявів як основного індикатора; спостереження за поведінкою у конкретному контексті» [29, с. 66].

Існує універсальний п'ятиетапний алгоритм поведінкової корекції персоналу залежно від досягнутих результатів. Ця модель може бути впроваджена послідовно, що дозволяє здійснювати ефективну корекцію:

1. Ідентифікація – виявлення проблемних моментів у поведінці працівників, визначення відхилень або негативних тенденцій, що впливають на ефективність роботи.

2. Оцінка – встановлення критеріїв для вимірювання ефективності або виявлених невідповідностей, зокрема, використання числових даних, показників або експертних оцінок.

3. Діагностика – глибинне вивчення причин проблем, аналіз середовища, чинників впливу та пошук джерел негативної поведінки.

4. Впровадження змін – розробка конкретних заходів, спрямованих на зміну поведінки: навчання, наставництво, організаційні перетворення тощо.

5. Оцінювання результатів – аналіз впроваджених заходів для з'ясування їхньої ефективності й досягнення поставлених цілей.

Цей структурований підхід до управління поведінкою працівників дозволяє підтримувати високий рівень ефективності організації.

На поведінку й мотиваційний стан працівників суттєво впливають система цінностей як усередині компанії, так і в суспільстві загалом. Цінності визначають орієнтири поведінки та мотиваційні установки, тоді як соціальні

норми регулюють конкретні дії. Мотивація, своєю чергою, є ключовим чинником, що визначає поведінкові імпульси працівників. Проте лише наявність мотивації не гарантує результативності, оскільки досягнення мети залежить від багатьох обставин і взаємодії різних факторів.

Стимулювання персоналу означає створення умов, за яких індивід може реалізовувати власні внутрішні цілі через професійну діяльність. Як зазначено в літературі, «мотиваційна система на рівні підприємства повинна будуватися на таких засадах:

- забезпечення рівних умов щодо зайнятості та просування по службі, що базуються на результативності;
- прив'язка рівня оплати праці до індивідуального внеску працівника та результатів його роботи, що забезпечує справедливий розподіл доходів відповідно до приросту продуктивності;
- гарантування безпечних умов праці, охорони здоров'я та добробуту персоналу;
- створення можливостей для професійного росту, розвитку здібностей шляхом навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- формування довірливого мікроклімату в колективі, забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівниками» [54, с. 50; 51; 52].

До основних елементів механізму мотивації працівників підприємства належать:

- суб'єкти та об'єкти мотивації, які формують систему внутрішніх мотиваційних факторів (потреби, інтереси, цілі, настанови, цінності, творчий потенціал);
- зовнішні умови, серед яких: соціально-політична ситуація, економічна політика, податкове середовище, житлові та побутові умови, сімейні обставини тощо [6, с. 212; 22а].

Мотиваційний процес має ймовірнісний характер, оскільки фактори, що стимулюють одного працівника в певній ситуації, можуть не мати жодного впливу в іншій. Така специфіка підкреслює необхідність побудови гнучких

багатофакторних моделей мотивації персоналу.

1.2. Психолого-педагогічні підходи до вивчення мотивації в контексті управлінської діяльності

Проблематика мотивів людської поведінки й діяльності широко розглядається у численних теоретичних і емпіричних працях. Через складність об'єкта дослідження та неоднозначність у трактуванні основних термінів сформувалися різноманітні концепції аналізу мотиваційних процесів.

Термін «мотив» походить від латинського *movere*, що перекладається як «рухати», «спонукати». У психолого-педагогічній літературі зустрічається кілька тлумачень цього поняття:

- 1) як внутрішній поштовх до дії, пов'язаний із задоволенням особистісних потреб;
- 2) як активність, спрямована на об'єкт певної сили;
- 3) як об'єкт (матеріальний або ідеальний), що зумовлює вибір напрямку дії;
- 4) як усвідомлена причина, яка визначає вибір поведінкових рішень.

Аналіз теоретичних підходів до мотивації, включаючи змістовні та процесуальні теорії, дає змогу визначити умови для формування ефективного мотиваційного середовища в закладах освіти. Мотиваційне середовище охоплює сукупність умов, що визначають спрямованість і інтенсивність зусиль для досягнення поставлених цілей діяльності. Залежно від характеристик цього середовища, учасники освітнього процесу формують певні цінності, відносини та стратегії поведінки [8].

Мотивація в освітньому контексті включає вплив на педагогічний колектив через заохочувальні мотиви для ефективної праці, як індивідуальні, так і колективні [4]. Її основна мета — забезпечити виконання завдань

персоналом згідно з делегованими обов'язками та управлінськими рішеннями [18].

Керівник закладу освіти, плануючи роботу колективу, визначає чіткі завдання для кожного співробітника, включаючи терміни та способи виконання [1, с. 265–29]. Важливим аспектом мотиваційного процесу є не тільки надання необхідних професійних інструментів, але й сприяння розвитку особистої майстерності педагогів.

У сучасних освітніх установах, де персонал має вищий рівень освіти та матеріального забезпечення, мотиви праці є більш складними, тому ефективне впливання на них вимагає точного підходу [2]. Механізм формування мотивації полягає у створенні умов для того, щоб працівники отримували максимальне задоволення від своєї роботи і могли задовольняти особисті потреби через виконання професійних обов'язків.

Керівник, оцінюючи мотиваційне середовище, повинен адаптувати його для зацікавлення співробітників в ефективній праці та коригувати за потреби [1, с. 25-29].

Основними напрямками формування мотиваційного середовища є активна участь керівництва в управлінських ініціативах, визначення стратегічних цілей у сфері управління людськими ресурсами, вдосконалення методів мотивації працівників [10]. Вони також включають програми активізації залучення персоналу та підвищення ефективності комунікацій, а також постійну кваліфікацію співробітників [10].

Керівники мають конкретні завдання, такі як визнавання результатів праці співробітників, сприяння їхньому розвитку, поліпшення морально-психологічного клімату та підвищення кваліфікації персоналу.

Застосування правильних методів мотивації дозволяє керівникам досягати високих результатів роботи через розуміння особливостей поведінки підлеглих [15]. Це дозволяє коригувати мотиваційну структуру поведінки працівників і орієнтувати зусилля на розвиток бажаних мотивів.

Оцінка мотиваційного потенціалу кожного співробітника є важливою

для визначення рівня їхнього психологічного та фізичного стану, що безпосередньо впливає на їх продуктивність. Керівник повинен також коригувати мотиваційне середовище для досягнення максимального ефекту від роботи педагогічного колективу [13, с. 232].

Крім того, керівник повинен мати чітке уявлення про методи управління мотивацією. Серед них існують загальні методи, що застосовуються в інших сферах управління, такі як адміністративні, економічні та соціальні методи. Кожен з них має свої специфічні переваги та недоліки залежно від умов, в яких він застосовується.

Система мотиваційних методів також включає організаційно-адміністративні методи, що передбачають прямий вплив на підлеглих, та економічні методи, які зосереджені на матеріальному стимулюванні [3, с. 209–212].

Соціальні методи, зокрема соціально-психологічні, допомагають створювати сприятливий морально-психологічний клімат в організації і активізувати громадянські та патріотичні почуття через соціальну політику та стимулювання.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє керівнику ефективно управляти мотиваційним середовищем, обираючи стиль управління, який є найбільш відповідним для конкретних умов закладу освіти. Для цього керівники мають «міксувати» різні методи і техніки управління, проводити наради, відкрито спілкуватися з підлеглими, делегувати повноваження та активно залучати їх до розв'язання організаційних питань.

Мотивація в закладах освіти може не працювати через відсутність правильно побудованої моделі мотивації. Керівники повинні враховувати не тільки мотиваційні умови, а й вибір ефективних моделей мотивації, таких як раціональна модель для вирішення короткострокових завдань, заохочення через матеріальні та моральні стимули [14].

У сучасній психологічній науці виокремлюються два ключові підходи до розуміння природи мотиву: моністичний і інтегративний. Моністичний підхід

зводить мотив до одного визначального явища. У межах цієї позиції мотив може ототожнюватися з потребою, ціллю, наміром, внутрішнім спонуканням, особистісною характеристикою або станом. Також розглядаються підходи, в яких мотив трактується як формулювання чи задоволення.

Мотив як потреба. Найбільш поширеною є думка, що основу активності становить усвідомлена потреба. Проте Є.П. Ільїн підкреслює обмеженість цієї точки зору:

- а) вчинки не завжди можуть бути пояснені потребами;
- б) ототожнення потреби з мотивом спричиняє некоректне уявлення про можливість «задоволення мотиву»;
- в) цільова спрямованість дії може втрачатися;
- г) дихотомія спадкових і набутих мотивів є хибною [3].

Мотив як ціль. О.М. Леонтьєв трактує мотив як об'єкт, на який спрямована діяльність, а не як саму потребу [4]. Водночас його підхід піддавався критиці з боку Л.І. Божович, Ф.Є. Василюка, В.К. Вілюнаса та інших, які підкреслюють, що не сам об'єкт є джерелом мотивації, а його значущість для особистості.

Мотив як спонукання. Психологи (В.К. Вілюнас, В.І. Ковальов, М.Ш. Магомед-Емінов, Ж. Нюттен, Г. Олпорт) розглядають мотив як усвідомлене внутрішнє спонукання до дії. Проте, як зауважує А.А. Файзуллаєв, хоча спонукання відіграє активізуючу роль, воно не розкриває повноцінно змісту мотиву [5, с. 176].

Мотив як намір. Л.І. Божович вважає, що наміри виступають мотивами, коли поведінка визначається раціональними рішеннями. У «Психологічному словнику» наголошено на вольовому характері намірів як чинника, що формує вектор поведінки особистості [2]. Проте знання наміру не розкриває повністю причинної основи дій.

Мотив як особистісна диспозиція. У цьому контексті мотиви розглядаються як сталі характеристики особистості (Дж. Аткінсон, Б.В. Зейгарник, В.С. Мерлін, Х. Мюррей, Р.С. Немов, К.К. Платонов). Водночас

більшість диспозицій, радше, є потребами, ніж самостійними мотивами, і не пояснюють повноцінно доцільність дії.

Мотив як стан. Прихильники цієї концепції (Дж. Гілфорд, Р.О. Пілоян, Е.Р. Хілгард) вважають мотивом психоемоційний стан, що запускає активність. Є.П. Ільїн додає, що до цієї групи належать і ті, хто трактує емоції як мотиви, адже вони теж є станами [3, с. 61]. Проте обмеження мотиву лише до стану є помилковим.

Мотив як формулювання. Польський дослідник К. Обухівський визначає мотив як словесне формулювання мети та способів її досягнення. Однак, незрозуміло, чому вербалізація сама по собі спонукає до дії, тож це трактування лишає відкритим питання про першопричину поведінки.

Мотив як задоволення. На думку В.Г. Асєєва, А.Г. Ковальова, П.М. Якобсона, задоволення розглядається як компонент мотивації. Проте, за словами Є.П. Ільїна, задоволення є наслідком, а не джерелом дії, отже, не може бути мотивом [3].

Отже, аналіз моністичних підходів доводить, що одновимірне трактування мотиву не дає змоги повністю зрозуміти причини поведінки. Поведінковий акт є результатом дії системи чинників.

Інтегративний підхід визначає мотив як складне, багатофакторне утворення, в якому поєднуються потребнісні, когнітивні, емоційні та регулятивні компоненти. В.Г. Леонтьєв наголошує, що мотив слід розуміти як «інтегральну форму організації активності особистості» [5].

Психолого-педагогічні підходи до вивчення мотивації в контексті управлінської діяльності становлять багаторівневу систему теоретичних і практичних уявлень про те, як внутрішні і зовнішні чинники спонукають особистість до активності, орієнтованої на досягнення певних управлінських цілей. Мотивація як феномен є центральним об'єктом досліджень у психології та педагогіці, оскільки вона визначає характер, спрямованість, інтенсивність і сталість поведінки суб'єкта управління. У контексті управлінської діяльності мотивація виступає не лише рушієм особистісного професійного розвитку

керівника, а й інструментом впливу на підлеглих, формування команди та досягнення організаційних результатів.

У психологічному аспекті мотивація розглядається як сукупність внутрішніх спонукань, що зумовлюють діяльність людини. Основними підходами тут виступають змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії (зокрема, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія мотиваційних факторів Ф. Герцберга) зосереджені на ідентифікації потреб, які є джерелами мотиваційної активності. Наприклад, Маслоу підкреслював, що мотивація людини ґрунтується на послідовному задоволенні базових та вищих потреб, і керівнику важливо враховувати, на якому рівні цієї ієрархії перебуває конкретний працівник, щоби ефективно впливати на його поведінку. Герцберг розрізняв гігієнічні чинники, що запобігають незадоволенню, та мотиваційні, які сприяють зростанню продуктивності, що є актуальним для керівника при організації внутрішнього клімату команди[22, с. 110].

Процесуальні теорії мотивації (зокрема, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка) наголошують на динамічності мотиваційного процесу, який залежить від індивідуальних очікувань щодо результатів діяльності, сприйняття справедливості винагороди, а також чіткості й складності поставлених цілей. У контексті управлінської діяльності ці теорії допомагають керівнику будувати ефективну систему стимулювання персоналу, визначати реалістичні цілі, враховуючи рівень професійної компетентності, попередній досвід і емоційний стан підлеглих[23, с. 47].

Педагогічний підхід до мотивації у сфері управління передбачає акцент на розвитку мотиваційної сфери керівника як особистості, здатної до саморефлексії, самонавчання та цілеспрямованого формування власного стилю управління. Педагогіка управління орієнтується на формування внутрішньої мотивації до постійного професійного вдосконалення, прийняття управлінських викликів, розвиток емпатії та ефективної комунікації. Важливою є ідея

особистісно орієнтованого підходу, який передбачає врахування індивідуальних особливостей кожного члена команди, розвиток їхньої суб'єктності, створення умов для самореалізації та зростання.

Серед сучасних педагогічних стратегій особливе місце посідають технології формування мотивації через цілепокладання, рефлексивні практики, створення ситуацій успіху, позитивну підтримку, коучинг, менторство. У контексті управлінської діяльності це означає, що керівник виступає не лише організатором процесу, а й педагогом, який навчає, надихає, підтримує. Успішні управлінці свідомо застосовують педагогічні методи, що сприяють формуванню в працівників внутрішньої мотивації до спільної праці, відповідальності, ініціативності.

Отже, психолого-педагогічні підходи до вивчення мотивації в управлінській діяльності інтегрують знання про психологічні механізми спонукання до дії та педагогічні технології їх формування й розвитку. Така інтеграція дозволяє керівнику не лише ефективно організовувати свою роботу, але й виступати рушієм змін для інших, розкриваючи потенціал кожного члена команди через вмотивовану, усвідомлену й ціннісно орієнтовану діяльність.

1.3. Роль керівника освітнього закладу у формуванні мотиваційного середовища

Роль керівника освітнього закладу у формуванні мотиваційного середовища є однією з ключових у системі управління навчально-виховним процесом, оскільки саме від здатності лідера створити сприятливі умови для внутрішньої та зовнішньої мотивації педагогічних працівників, учнів, а також інших учасників освітнього процесу значною мірою залежить ефективність функціонування закладу освіти загалом. Сучасні наукові дослідження підтверджують, що керівник виступає не лише адміністратором, а й

організатором, фасилітатором, ментором і носієм ціннісних орієнтирів, який формує мотиваційне середовище через власний приклад, управлінські рішення, культуру спілкування та впровадження інноваційних практик.

Мотиваційне середовище освітнього закладу визначається як сукупність соціально-психологічних, організаційно-педагогічних і морально-етичних умов, що сприяють активізації внутрішнього потенціалу особистості, її прагнення до самореалізації, розвитку професійної компетентності та досягнення високих результатів у навчально-виховній діяльності. У цьому контексті керівник є ініціатором створення умов для виникнення й підтримки позитивної мотивації у працівників: він забезпечує чіткість цілей, відкритість управління, прозорість прийняття рішень, підтримує конструктивну зворотну комунікацію, організовує систему стимулювання та визнає досягнення. Одним із головних векторів роботи керівника є формування командної взаємодії, побудованої на довірі, партнерстві, спільній відповідальності, що є основою для високого рівня внутрішньої мотивації в колективі[30, с. 65].

Згідно з теоріями лідерства та менеджменту в освіті, ефективний керівник демонструє трансформаційний стиль управління, який передбачає надихаюче лідерство, індивідуальний підхід до кожного члена колективу, стимулювання інтелектуального розвитку та високу моральну відповідальність. Такі лідери вміють активізувати працівників не шляхом зовнішнього тиску чи директив, а завдяки створенню умов для усвідомлення значущості праці, персонального внеску в загальний результат, можливості професійного зростання. Вони забезпечують емоційно комфортне середовище, у якому педагоги не бояться експериментувати, помилятися, шукати нові шляхи, впроваджувати інновації.

Особливу увагу керівник має приділяти процесу формування внутрішньої мотивації педагогічних працівників, яка, на відміну від зовнішньої, ґрунтується на особистих інтересах, прагненні до самореалізації, почутті відповідальності за результати навчання та виховання. Для цього необхідно створити середовище довіри, поваги та підтримки, в якому викладачі можуть

відчувати себе значущими, визнаними та впевненими у власній компетентності. Ключовим елементом такого середовища є регулярне професійне зростання: організація майстер-класів, методичних семінарів, тренінгів, участь у проєктах, наставництво, обмін досвідом – усе це сприяє підвищенню мотивації педагогів і формуванню позитивного іміджу професії[31, с. 27; 48-50].

У системі мотиваційного впливу керівника на педагогів важливе місце посідає моральне та матеріальне стимулювання. Визнання досягнень, подяки, нагороди, моральна підтримка, можливість впливати на прийняття рішень – усе це значно підвищує задоволення працівників від професійної діяльності. Водночас важливо, щоб система стимулювання була справедливою, відкритою, такою, що не створює почуття дискримінації чи знецінення.

Не менш важливим напрямом формування мотиваційного середовища є управління учнівською мотивацією. Через організацію ефективного освітнього процесу, створення умов для індивідуального підходу, підтримку інтересу до знань, співпрацю з батьками та педагогами, керівник забезпечує емоційно позитивне середовище для навчання. Він має координувати зусилля всіх учасників освітнього процесу з метою формування позитивної навчальної мотивації здобувачів освіти, зокрема через упровадження інноваційних педагогічних технологій, активізацію пізнавальної діяльності, проєктну та дослідницьку роботу, стимулювання самостійності учнів у прийнятті рішень.

Отже, роль керівника освітнього закладу у формуванні мотиваційного середовища є багатогранною і вимагає високої управлінської, психологічної, педагогічної та комунікативної компетентності. Керівник має виступати лідером, фасилітатором, агентом змін, який створює такі умови, за яких мотивація до навчання, праці, саморозвитку й співпраці стає внутрішньою потребою кожного члена освітньої спільноти. Формуючи мотиваційне середовище, він не просто керує процесом – він формує культуру закладу, спрямовану на розвиток, гідність і успіх.

Висновки до розділу 1

Отже, теоретичні засади дослідження мотиваційного менеджменту ґрунтуються на поєднанні знань з психології, педагогіки, менеджменту та соціології, що дозволяє комплексно розглядати природу мотивації та її роль у процесах управління персоналом. Мотиваційний менеджмент виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності керівника, забезпечення продуктивної взаємодії між учасниками освітнього процесу та формування позитивного мікроклімату в колективі.

Вивчення мотиваційних механізмів дає змогу визначати найефективніші підходи до активізації трудової діяльності, стимулювання професійного розвитку та зміцнення лідерського потенціалу управлінця. Таким чином, теоретичне осмислення мотиваційного менеджменту створює підґрунтя для розробки практичних стратегій удосконалення управлінської діяльності у сфері освіти.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Методологія та організація емпіричного дослідження

У межах дослідження ефективності психолого-педагогічної програми розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти було проведено опитування з метою діагностики поточного рівня сформованості мотиваційної компетентності серед адміністративного персоналу. Збір емпіричних даних здійснювався за допомогою анкетування, участь у якому взяли 46 керівників та заступників директорів закладів професійно-технічної освіти. Анкета включала 9 тематичних питань, що відображали різні аспекти мотиваційного менеджменту, а також соціально-демографічний блок із трьох запитань.

Гендерний склад респондентів засвідчив суттєву перевагу жінок – 43 учасниці проти 3 чоловіків. Участь в опитуванні взяли керівники віком від 18 до 55 років, при цьому найбільш представницькими були вікові категорії від 26 до 35 років (43,5%) та від 36 до 45 років (41,3%). Молодших керівників (18–25 років) було 2,2%, тоді як старших (46–55 років) – 13%. Щодо сімейного стану, 23,9% респондентів зазначили, що не перебувають у шлюбі, 63% - одружені або заміжні, 13% - розлучені.

Усі учасники експерименту дали добровільну згоду на участь у дослідженні. Для збору даних були застосовані методи анкетування, інтерв'ю та спостереження за управлінськими процесами в закладах освіти під час їхньої повсякденної діяльності. Діагностика початкового рівня навичок мотиваційного менеджменту у керівників проводилась через анкетування та інтерв'ю.

Основним етапом експерименту стало проведення спеціальних тренінгів та методичних занять з розвитку мотиваційного менеджменту. Фінальний етап включав повторне анкетування та оцінку змін у навичках мотиваційного менеджменту. Період дослідження тривав з вересня по грудень 2024 року.

Визначення змістовного складу сутнісних характеристик мотивації як формоутворюючого чинника професійності соціального працівника надає можливість вибору відповідного методу емпіричного дослідження. У цьому контексті важливим є уточнення операціоналізації основних понять, визначення можливостей квантифікації та формулювання ключових індикаторів, що дозволяють дослідити мотивацію як чинник формування професійної ідентичності соціального працівника.

Реалізація дослідження передбачає залучення різноманітних методів, зокрема спостереження (включеного й невключеного), експерименту (контрольованого та неконтрольованого), аналізу документів (якісного та кількісного) та опитування. Проте з огляду на специфіку об'єкта дослідження – мотивації як внутрішнього психологічного механізму – найбільш доцільним є застосування методу опитування.

Опитування – це метод збирання первинної вербальної інформації, який може здійснюватися як безпосередньо (інтерв'ювання), так і опосередковано (анкетування). Цей метод є надзвичайно ефективним у тих випадках, коли:

- досліджувана проблема недостатньо відображена в наявних документах;
- предмет або окремі характеристики дослідження не піддаються безпосередньому спостереженню;

- необхідно доповнити інші методи дослідження та перевірити отримані раніше дані;

- об'єктом дослідження є елементи індивідуальної чи колективної свідомості (наприклад, думки, уявлення, стереотипи мислення).

Основними перевагами методу опитування є його стандартизація (однакові запитання для всіх респондентів), відносна простота, гнучкість у глибинному аналізі за допомогою уточнюючих запитань, а також можливість використання методів математичної статистики для обробки результатів.

Залежно від дослідницьких завдань, опитування поділяються на стандартизовані (з метою отримання статистичних даних), фокусовані (орієнтовані на конкретну ситуацію) та глибинні (спрямовані на виявлення пошукової інформації). Також розрізняють рівні компетентності респондентів, від яких залежить вид опитування: масове, масове з підтримкою дослідника, симптоматичне (без усвідомлення мети дослідження) та експертне (за участю фахівців у відповідній галузі).

Опитування можуть проводитися у формі інтерв'ю або анкетування. Інтерв'ю як форма безпосередньої комунікації дослідника з респондентом може бути стандартизованим (за чітким гайдом), фокусованим (за заданою темою, але у вільній формі), або вільним, наративним (без чіткої структури).

Анкетування як форма опосередкованої взаємодії передбачає попереднє складання анкети – спеціального переліку запитань, побудованого відповідно до цілей і завдань дослідження. Ефективне анкетування вимагає глибокого аналізу наукових джерел, ретельного формулювання запитань, а також дотримання послідовності їх розміщення. Анкетування може бути індивідуальним, груповим, поштовим, пресовим, інтернет-опитуванням або експертним (у разі опитування фахівців з досліджуваної проблематики).

З огляду на завдання нашого дослідження, для отримання релевантної емпіричної інформації про судження, оцінки та мотиваційні уявлення фахівців, обґрунтованим є вибір методу опитування, зокрема анкетування та глибинного

інтерв'ю, з орієнтацією на експертне коло респондентів – практиків соціальної роботи.

Крім того, для поглибленого аналізу мотиваційних структур доцільно також використати метод тестування, який широко застосовується у психолого-педагогічних дослідженнях. За допомогою психодіагностичних методик можна порівняти рівень розвитку окремих компонентів мотивації, таких як мотивація досягнення, соціальна мотивація, інтернальність/екстернальність тощо. Використання тестів у комплексі з опитуванням дозволить отримати більш об'єктивну та структуровану картину впливу мотиваційних факторів на формування професійності соціального працівника.

Також ми додали до цього опитування методики Джона Барбуто і Річарда Сколла, яка визначає джерела мотивації (вона направлена саме на площину взаємин «людина – організація») та провели її у вигляді тестування. Дані автори, інтегруючи підходи різних вчених, запропонували дуже реалістичну та інформативну модель мотивації, яка складається з п'яти джерел мотивації: внутрішні процеси, інструментальна мотивація, зовнішня Я-концепція, внутрішня Я-концепція та інтерналізація мети.

2.2. Психолого-педагогічна програма розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти

Психолого-педагогічна програма розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти є комплексом цілеспрямованих заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських компетентностей, формування ефективних мотиваційних стратегій і розвиток особистісних ресурсів лідера в освітньому середовищі. Програма побудована з урахуванням специфіки діяльності керівників ЗП(ПТ)О, сучасних вимог до управління освітніми закладами, а також психологічних особливостей професійної мотивації в умовах змін.

Основною метою програми є формування у керівників навичок ефективного мотиваційного впливу на педагогічний колектив, уміння створювати мотиваційне освітнє середовище, а також розвиток саморегуляції, рефлексії та особистісної ефективності керівника. Реалізація програми передбачає інтеграцію психолого-педагогічних знань, сучасних методик оцінювання й розвитку мотиваційної сфери особистості, а також активних форм навчання, що сприяють самопізнанню й самовдосконаленню.

Програма складається з трьох основних модулів, які реалізуються послідовно в межах тренінгово-семінарських занять, індивідуальних і групових консультацій, психологічних практикумів, рольових ігор, кейс-аналізу та самостійної рефлексійної діяльності учасників.

Перший модуль – *«Психологічні основи мотиваційного менеджменту»* – орієнтований на формування уявлення про природу мотивації, її структуру, функції в управлінському процесі, а також ознайомлення з основними теоріями мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія очікування Врума, теорія справедливості Адамса тощо) та їх адаптацію до освітнього середовища.

Другий модуль – *«Розвиток управлінських компетентностей у контексті мотиваційного впливу»* — зосереджується на опануванні методами нематеріального стимулювання, емоційного лідерства, делегування, зворотного зв'язку, створення позитивного морально-психологічного клімату та управління мотиваційними установками персоналу. Особлива увага приділяється самопрезентації, формуванню харизми керівника, розвитку довіри та авторитету в колективі. Учасники виконують вправи з моделювання управлінських ситуацій, розв'язання конфліктів, аналізу кейсів, розробляють власні стратегії мотивації працівників з урахуванням їхніх особистісних і професійних особливостей. У межах цього модуля використовується методика «Карта професійної мотивації» (К. Леонт'єв), що дозволяє учасникам усвідомити внутрішні джерела мотивації та переваги тих чи інших управлінських стилів.

Третій модуль – *«Рефлексія, професійна ідентичність і особистісна ефективність керівника»* – передбачає роботу над формуванням рефлексивних навичок, здатності до саморегуляції, самоаналізу та усвідомлення власних управлінських цінностей. Керівники знайомляться з методами розвитку емоційного інтелекту, техніками подолання професійного вигорання, створення внутрішньої мотивації до професійного зростання. Застосовується методика «Опитувальник професійної ідентичності» (Л. М. Мітіна), методика оцінки рівня сформованості професійної ідентичності (Л. С. Виговська) та методика М. Рокича для визначення ціннісних орієнтацій, що дозволяє учасникам чіткіше окреслити власну управлінську позицію.

У межах програми розроблено авторську методику самооцінки рівня професійної компетентності, яка дозволяє керівнику оцінити свій рівень сформованості навичок мотиваційного менеджменту до і після проходження програми. Наприкінці кожного модуля передбачено підсумкові тренінгові заняття, під час яких учасники презентують результати власного професійного зростання, обговорюють труднощі та досягнення, формують індивідуальні плани подальшого розвитку.

Таким чином, психолого-педагогічна програма розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти є ефективним інструментом підвищення управлінської культури, гармонізації внутрішнього й зовнішнього мотиваційного простору керівника та підґрунтям для формування продуктивного, ініціативного й стабільного педагогічного колективу.

2.3. Апробація та аналіз ефективності застосування психолого-педагогічної програми розвитку навичок мотиваційного менеджменту

Перше запитання анкети стосувалося загального рівня задоволеності керівників своєю професійною діяльністю. Відповіді розподілилися наступним

чином: 22% учасників повністю задоволені своєю посадою, 63% - скоріше задоволені, 13% — вагалися з відповіддю, а 2% — скоріше не задоволені. Отримані дані свідчать про загалом позитивне сприйняття своєї професійної ролі більшістю керівників, що є важливою передумовою для успішного впровадження мотиваційних стратегій у колективі.

Наступне запитання виявляло професійні наміри керівників на найближчі 1–2 роки. Більшість (83%) планує залишатися на нинішній посаді, 11% мають намір перейти на іншу керівну посаду, 4% — перейти до іншого підрозділу, а 2% — змінити професійну сферу. Така стабільність у намірах свідчить про відносну професійну впевненість та відкриває можливості для розвитку мотиваційного менеджменту саме з позиції довгострокового впливу.

Таблиця 2.1

Міра задоволеності різними сторінками вашої роботи
(де 1 бал – повністю не задовольняє, 5 балів – повністю задовольняє)

Параметри оцінювання	Повністю не задовольняє	Скоріше не задовольняє	50/50	Скоріше задовольняє	Повністю задовольняє	Важко відповісти
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів	0 балів
1. Розмір заробітної плати	4,3%	13%	37%	37%	6,5%	2,2%
2. Графік роботи	2,2%	0%	15,2%	39,1%	43,5%	0%
3. Різноманітність роботи	4,3%	0%	13%	39,1%	43,5%	0%
4. Самостійність у роботі	2,2%	0%	8,7%	39,1%	47,8%	2,2%
5. Можливості кар'єрного зростання	4,3%	13%	15,2%	34,8%	28,3%	4,3%
6. Умови роботи	0%	0%	19,6%	34,8%	45,7%	0%
7. Взаємодія у колективі	2,2%	0%	21,7%	26,1%	50%	0%
8. Відносини з керівництвом	0%	4,3%	2,2%	30,4%	63%	0%
9. Можливості професійного розвитку (курси)	2,2%	6,5%	19,6%	21,7%	50%	0%
10. Система премій	6,5%	13%	21,7%	23,9%	34,8%	0%

11.Забезпеченість оргтехнікою	0%	0%	13%	23,9%	63%	0%
-------------------------------	----	----	-----	-------	-----	----

Важливим елементом дослідження було питання щодо задоволеності різними аспектами управлінської діяльності. Було запропоновано оцінити такі чинники, як: розмір заробітної плати, гнучкість графіку, різноманітність завдань, самостійність у прийнятті рішень, перспективи кар'єрного зростання, умови праці, командна взаємодія, якість відносин з вищим керівництвом, доступність можливостей для професійного зростання (зокрема курси), система преміювання та забезпеченість сучасною оргтехнікою. Отримані відповіді дозволили визначити ключові мотиваційні чинники, які потребують посиленої уваги в межах розробки програми розвитку мотиваційного менеджменту.

У ході впровадження психолого-педагогічної програми розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти було проведено дослідження, метою якого стало виявлення рівня поширеності певних труднощів у професійній діяльності та визначення найбільш ефективних видів мотивації для управлінців. У рамках дослідження анкетуванням було охоплено 46 осіб, які займають керівні посади у професійно-технічних навчальних закладах.

У четвертому питанні ми з'ясували, як часто керівники стикаються з проблемами у своїй роботі: дуже часто – 11%, часто – 43%, рідко – 46%. Це свідчить про те, що хоча більшість респондентів стикаються з труднощами рідко, значна частина все ж зазначає часті проблеми у професійній діяльності, а деякі — навіть постійно.

Наступне питання дало змогу конкретизувати характер цих труднощів. Серед найпоширеніших проблем було виявлено: фінансові труднощі та низький рівень заробітної плати — 27%, технічні проблеми, пов'язані з неякісною або застарілою оргтехнікою — 13%, напруженість у колективі — 3%, складнощі у взаємодії з керівництвом — 2%, обмеженість можливостей для кар'єрного зростання — 5%, депресія та емоційне вигорання — 52%. Отже, найбільш

актуальними проблемами є психологічне виснаження, фінансова незадоволеність та технічне забезпечення.

Шосте питання було спрямоване на виявлення рівня впевненості керівників у завтрашньому дні: цілком впевнені – 35%, швидше впевнені – 41%, не змогли визначитися – 13%, скоріше не впевнені – 11%. Таким чином, більшість респондентів демонструє позитивну оцінку власної професійної стабільності та впевненості у майбутньому.

У сьомому питанні респонденти оцінили рівень задоволеності організацією праці у своїх закладах: повністю задоволені – 28%, скоріше задоволені – 57%, не змогли дати чітку відповідь – 9%, скоріше не задоволені – 4%, зовсім не задоволені – 2%. Отже, значна більшість керівників загалом позитивно оцінює рівень організації праці.

Восьме питання стосувалося видів мотивації, які є найбільш привабливими для керівників у контексті їх професійного розвитку. Серед основних були виділені: доплати (премії, бонуси), надбавки за стаж, можливість проходження навчання (курси, семінари, тренінги), організація корпоративних заходів (відвідування театрів, екскурсії тощо), а також формування дружньої атмосфери та взаємної підтримки у колективі (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Види мотивації, які вас зацікавлять впершу чергу
(де 1 бал – не зацікавить, а 5 балів – дуже зацікавить)**

№	Вид мотивації який Вас зацікавить	Не зацікавить	Скоріше не зацікавить	50/50	Скоріше зацікавить	Дуже зацікавить
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	Доплати (премія, бонуси)	2%	0%	7%	9%	83%
2	Доплати за стаж роботи	0%	0%	22%	13%	65%
3	Навчання	4%	4%	17%	17%	57%
4	Корпоративні заходи	9%	0%	20%	22%	49%
5	Дружня атмосфера та підтримка у колективі	0%	0%	9%	11%	80%

Таким чином, результати анкетування підтвердили актуальність розробки та впровадження психолого-педагогічної програми, спрямованої на розвиток навичок мотиваційного менеджменту. Зокрема, доцільно зосередити увагу на підвищенні компетентності керівників у питаннях нематеріального стимулювання, побудови сприятливого психологічного клімату, формування особистої мотиваційної позиції, розвитку лідерських якостей, управлінні емоційним станом працівників та вмінні надихати команду на досягнення стратегічних цілей закладу. Успішна реалізація програми потребує інтеграції психологічних знань із педагогічними інструментами в умовах сучасної системи професійно-технічної освіти.

Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження особливостей запровадження мотиваційного менеджменту в діяльність керівника освітнього закладу підтвердило важливість комплексного підходу до управління мотивацією педагогічного колективу. Виявлено, що ефективність мотиваційного менеджменту значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати методи мотивації до індивідуальних потреб та особливостей кожного працівника, а також від умови створення підтримуючої та довірчої атмосфери в колективі.

Дослідження показало, що ключовими факторами успішного впровадження мотиваційного менеджменту є: розробка індивідуальних мотиваційних планів, використання різноманітних мотиваційних інструментів (матеріальних і нематеріальних), регулярний зворотний зв'язок і моніторинг ефективності впроваджених стратегій. Важливим аспектом є також формування атмосфери взаємоповаги та підтримки, що сприяє покращенню психологічного клімату в колективі і підвищенню загального рівня мотивації працівників.

Психолого-педагогічні аспекти відіграють значну роль у виборі та реалізації мотиваційних стратегій, оскільки вони дозволяють більш точно враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного члена колективу.

Врахування цих чинників у процесі мотиваційного менеджменту сприяє не лише професійному розвитку працівників, а й підвищенню ефективності всієї організації.

Отже, впровадження мотиваційного менеджменту є важливим інструментом для покращення якості роботи освітніх закладів. Для досягнення максимального ефекту керівникам необхідно розвивати навички лідерства, застосовувати інноваційні підходи до мотивації і активно залучати педагогічний колектив до процесу управління, що сприятиме підвищенню якості навчально-виховного процесу та кар'єрного розвитку працівників.

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

3.1. Рівні розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти та критерії їхнього оцінювання

Розвиток навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти є важливим аспектом управлінської діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність роботи закладу та досягнення високих результатів у навчальному процесі. Для оцінки рівня розвитку мотиваційного менеджменту можна виділити кілька етапів, кожен з яких характеризується своїми особливостями та методами мотивації персоналу.

Перший, початковий рівень розвитку мотиваційного менеджменту передбачає обмежене розуміння мотиваційних процесів, де керівники здебільшого застосовують адміністративний тиск і матеріальні стимули. Вони використовують традиційні методи мотивації, що не завжди є ефективними і не сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Рівень комунікації з персоналом на цьому етапі обмежений, відносини є формальними, а підтримка

розвитку персоналу не є пріоритетною[32].

На базовому рівні керівники починають застосовувати більш різноманітні методи мотивації, зокрема визнання заслуг працівників та підтримку їхнього професійного розвитку. Комунікація з персоналом стає відкритішою, але все ще є певні обмеження у взаємодії. Створення здорового морального клімату та умов для розвитку персоналу також починає займати важливе місце в управлінській практиці.

Середній рівень розвитку мотиваційного менеджменту характеризується активним використанням індивідуального підходу до мотивації, гнучкими системами заохочень і покарань, а також більш відкритою та регулярною комунікацією з підлеглими. Керівники на цьому рівні вже активно залучають працівників до ухвалення рішень, що сприяє покращенню командної роботи та розвитку корпоративної культури. Крім того, на цьому рівні керівники вже застосовують ефективні методи оцінки результатів мотиваційних заходів, що дозволяє коригувати стратегії та досягати стійких позитивних результатів[44].

На високому рівні розвитку мотиваційного менеджменту керівники мають глибоке розуміння мотиваційних потреб своїх працівників і застосовують інноваційні підходи до мотивації. Вони активно використовують персоналізовані методи, що враховують індивідуальні потреби кожного співробітника. Комунікація з персоналом стає взаємодійною та підтримує ініціативу співробітників. Крім того, на цьому рівні керівники здійснюють постійний моніторинг результатів мотиваційних заходів і вносять корективи для досягнення високих результатів у роботі закладу.

Для оцінки ефективності розвитку навичок мотиваційного менеджменту в керівників закладів професійно-технічної освіти використовуються різноманітні критерії. Першим критерієм є знання мотиваційних теорій, що дозволяє керівникам ефективно застосовувати різні методи мотивації. Другим критерієм є рівень комунікації з персоналом, де важливою є відкритість і готовність до зворотного зв'язку. Третім критерієм є ефективність застосовуваних методів мотивації, що може включати як матеріальні, так і

нематеріальні стимули[12, с. 212].

Четвертим критерієм є рівень підтримки розвитку персоналу, де оцінюється, наскільки активно керівники сприяють навчальним і кар'єрним можливостям своїх працівників. Оцінка цих критеріїв дає змогу визначити рівень розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників і допомагає коригувати управлінські практики для підвищення ефективності роботи закладів професійно-технічної освіти.

У процесі розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти важливим аспектом є поступове вдосконалення цих навичок через різні рівні, починаючи від базових до високих. Кожен рівень розвитку характеризується певними змінами у способах мотивації, комунікації та підходах до управлінської діяльності. На початковому рівні керівники здебільшого орієнтовані на традиційні методи мотивації, тоді як на вищих рівнях вони активно застосовують індивідуалізовані та інноваційні підходи, що враховують потреби кожного співробітника.

Таблиця 3.1

Критерії оцінювання рівнів розвитку навичок мотиваційного менеджменту у керівників закладів професійно-технічної освіти

Критерії	Початковий рівень	Базовий рівень	Середній рівень	Високий рівень
Знання мотиваційних теорій	Обмежене, поверхове	Загальне розуміння	Добре розуміє теорії мотивації	Глибоке розуміння теорій і методів мотивації
Методи мотивації	Адміністративні підходи, матеріальні стимули	Визнання заслуг, підтримка розвитку	Індивідуальні підходи, гнучкі системи заохочень	Персоналізовані методи, інноваційні стратегії
Рівень комунікації з персоналом	Обмежений, формальний	Прагнення до відносин "керівник-підлеглий"	Відкрита комунікація, зворотній зв'язок	Активна взаємодія, підтримка ініціатив

				співробітників
Розвиток корпоративної культури	Відсутність чіткої культури	Початки розвитку культури	Залучення персоналу до розвитку культури	Зріле, підтримуване керівництвом корпоративне середовище
Підтримка розвитку персоналу	Мало уваги до професійного розвитку	Підтримка навчання, курсів	Активне залучення до тренінгів та підвищення кваліфікації	Визначення персональних шляхів розвитку для кожного
Ефективність мотиваційних стратегій	Низька, відсутність результатів	Середня, відчутний ефект на короткостроковому етапі	Висока, стійке поліпшення продуктивності	Відмінна, стабільно високі результати та задоволення працівників
Аналіз результатів мотиваційних заходів	Відсутність або рідкісне оцінювання результатів	Оцінка результатів, але без глибокого аналізу	Систематичний аналіз результатів і корекція стратегій	Постійний моніторинг, корекція стратегій для покращення результатів

Дж. [22].

Важливим є також застосування критеріїв оцінювання розвитку мотиваційного менеджменту, таких як знання теорій мотивації, методи мотивації, рівень комунікації з персоналом, ефективність застосовуваних стратегій, підтримка розвитку персоналу та оцінка результатів мотиваційних заходів. Ці критерії дозволяють визначити ефективність застосовуваних керівниками стратегій та коригувати їх для досягнення високих результатів в управлінні закладом[15, с. 210].

Загалом, розвиток навичок мотиваційного менеджменту є ключовим фактором у забезпеченні ефективної роботи закладів професійно-технічної освіти. Удосконалення цих навичок дозволяє створити більш сприятливе

робоче середовище, підвищити мотивацію та продуктивність персоналу, що, в свою чергу, сприяє досягненню високих результатів у навчальному процесі.

3.2. Психолого-педагогічні умови ефективної мотиваційної діяльності керівників закладів професійно-технічної освіти

Психолого-педагогічні умови ефективної мотиваційної діяльності керівників закладів професійно-технічної освіти є ключовими для досягнення високих результатів у навчально-виховному процесі, розвитку педагогічного колективу та створення сприятливої атмосфери для учнів. Успішне управління таким закладом неможливе без правильно організованої мотиваційної діяльності, яка повинна базуватися на певних психологічних та педагогічних принципах і умовах, що забезпечують її ефективність.

Перша умова ефективної мотиваційної діяльності керівника полягає у високому рівні емоційного інтелекту та психологічної компетентності керівника. Це включає здатність розуміти емоції своїх підлеглих, виявляти емпатію та адекватно реагувати на різні ситуації. Керівник, який володіє емоційним інтелектом, здатен створювати підтримуюче середовище, що сприяє розвитку внутрішньої мотивації працівників. Такий керівник здатний не лише виявляти потреби та мотиви учителів, але й здійснювати коригуючі заходи для їх задоволення. Зокрема, важливо розуміти, як різні психологічні особливості працівників можуть впливати на їхню мотивацію і як коригувати свої підходи відповідно до цих факторів[16].

Друга умова полягає у створенні здорової психологічної атмосфери в колективі. Керівник повинен формувати такі стосунки в колективі, які забезпечують комфортну робочу атмосферу, де панує взаємоповага, довіра та підтримка. Психологічно здоровий клімат сприяє активнішій взаємодії, зменшенню конфліктів і підвищенню ефективності роботи. Важливим аспектом є також підтримка професійної гордості та колективної відповідальності за досягнення результатів. Колектив, в якому існує відчуття належності та

залученості до спільної мети, зазвичай більш мотивований до продуктивної роботи.

Третя умова полягає у формуванні й підтримці високого рівня мотивації до саморозвитку та професійного росту в колективі. Керівники закладів повинні створювати умови для безперервної освіти та розвитку педагогів. Це можуть бути як формальні тренінги, так і неформальні форми навчання, такі як спільні обговорення, консультації, участь у конференціях. Дозволяючи педагогічним працівникам рости професійно, керівники підвищують їхню внутрішню мотивацію та залученість у процес управління закладом[17, с. 39].

Четверта умова – це здатність керівника до застосування індивідуального підходу у мотиваційній діяльності. Кожен педагог є унікальним, має свої мотиваційні потреби, способи досягнення успіху та внутрішні стимули. Розуміння цих особливостей дозволяє керівнику розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного члена колективу, що в свою чергу підвищує ефективність мотиваційної діяльності. Індивідуальний підхід у мотивації дозволяє не тільки покращити результативність роботи кожного працівника, а й сприяє підвищенню загального морального духу в колективі[18, с. 28].

П'ята умова включає використання сучасних педагогічних технологій і методів мотивації. Керівники повинні застосовувати не лише традиційні методи мотивації, такі як заохочення та покарання, але й новітні підходи, зокрема методи, що базуються на принципах позитивної психології, коучингу, створенні умов для самореалізації педагогів. Важливою є також здатність керівника аналізувати результати мотиваційної діяльності та вчасно вносити корективи у стратегії мотивації.

Шоста умова полягає у створенні умов для ефективного зворотного зв'язку. Мотиваційна діяльність не може бути ефективною без належної комунікації між керівниками та підлеглими. Зворотний зв'язок є важливим інструментом для коригування мотиваційних стратегій та виявлення проблемних аспектів у діяльності колективу. Підлеглі повинні мати змогу

висловлювати свої думки, ставити питання та отримувати відповіді. Це створює атмосферу відкритості, де кожен працівник відчуває свою важливість і може активно впливати на процеси, що відбуваються в закладі[20].

Сьома умова – це використання різноманітних форм заохочення та винагороди. Мотивація не повинна обмежуватися лише матеріальними стимулюючими факторами. Важливо, щоб винагорода була різноманітною, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні форми, такі як визнання заслуг, нагороди, присвоєння звань, можливість кар'єрного зростання, моральне стимулювання. Немалою значення має публічне визнання досягнень, яке сприяє підвищенню авторитету працівників серед колег і створює додатковий стимул до подальшої праці.

Восьма умова полягає в застосуванні ефективних методів аналізу та оцінки результативності мотиваційної діяльності. Керівники повинні регулярно оцінювати ефективність застосовуваних методів мотивації, аналізувати результати діяльності педагогічного колективу та за необхідності коригувати свої стратегії. Це дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та досягати оптимальних результатів.

Таким чином, ефективність мотиваційної діяльності керівників закладів професійно-технічної освіти залежить від здатності керівників враховувати психологічні та педагогічні аспекти мотивації, використовуючи індивідуальний підхід, створюючи сприятливу атмосферу для розвитку і самореалізації працівників, застосовуючи сучасні методи мотивації та забезпечуючи належний зворотний зв'язок. Ці умови є необхідними для того, щоб мотиваційна діяльність стала дієвим інструментом для покращення якості освіти та розвитку педагогічних кадрів.

3.3. Система практичних рекомендацій щодо вдосконалення навичок мотиваційного менеджменту в керівників закладів професійно-технічної освіти

Система практичних рекомендацій щодо вдосконалення навичок мотиваційного менеджменту в керівників закладів професійно-технічної освіти повинна включати в себе ряд конкретних дій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності, розвиток мотиваційних стратегій та створення сприятливого робочого клімату для педагогічного колективу[34].

Розвиток емоційного інтелекту керівника: керівники повинні працювати над розвитком своєї емоційної грамотності. Для цього рекомендується брати участь у тренінгах і семінарах, спрямованих на підвищення рівня емпатії, вміння розуміти й регулювати свої емоції, а також розпізнавати емоції інших. Важливо навчитися ефективно управляти стресом і проявляти стійкість у кризових ситуаціях, що також є складовою частиною мотиваційного менеджменту.

Індивідуальний підхід до кожного працівника: керівники повинні розвивати навички індивідуального підходу до кожного члена педагогічного колективу. Це включає в себе виявлення мотиваційних факторів кожного співробітника та адаптацію управлінських практик відповідно до їхніх потреб, інтересів і професійних орієнтирів. Рекомендується проводити інтерв'ю з кожним працівником для виявлення його особистих мотивів, визначення шляхів розвитку кар'єри та можливостей професійного зростання.

Використання сучасних мотиваційних теорій: керівникам варто ознайомитися з основними теоріями мотивації (наприклад, теорією Маслоу, теорією Герцберга, теорією очікувань Врума) та застосовувати їх на практиці. Підбір ефективних мотиваційних стратегій залежить від розуміння цих теорій і їх адаптації до умов закладу. Рекомендується створювати програми розвитку персоналу на основі цих теорій, в яких керівник визначатиме можливості для підвищення мотивації через різні форми заохочення[7].

Підвищення комунікативних навичок: керівники закладів повинні вміти ефективно комунікувати з підлеглими, щоб передавати не тільки інформацію, але й позитивні емоції та підтримку. Важливо навчитися відкрито обговорювати проблеми, давати конструктивну зворотну інформацію і

знаходити шляхи вирішення конфліктів. Для цього можна організовувати регулярні зустрічі з персоналом, на яких буде обговорюватися не тільки робочий процес, але й аспекти особистісного розвитку та взаємодії в колективі.

Формування позитивної мотиваційної атмосфери: керівники повинні створювати в колективі атмосферу підтримки, взаємоповаги та довіри. Одна з рекомендацій – активно використовувати методи групової роботи та тимчасових проектних груп для зміцнення командного духу. Також варто заохочувати ініціативу працівників, підтримувати нові ідеї та пропозиції, створюючи можливості для самореалізації кожного.

Розвиток професійного зростання та кар'єрних можливостей: керівники повинні створювати умови для професійного зростання та кар'єрного розвитку педагогічних працівників. Це включає в себе організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також можливості для участі в професійних конференціях та наукових форумах. Рекомендується підтримувати ідеї і ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації в межах конкретних напрямів, а також планувати професійний розвиток кожного працівника на кілька років уперед. Винагороди та заохочення: не менш важливою складовою мотиваційного менеджменту є система заохочень. Керівники повинні розробити гнучку систему мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні винагороди. Це можуть бути не тільки премії та матеріальні бонуси, але й моральне заохочення, наприклад, публічне визнання заслуг[6, с. 21].

Окрім того, важливо заохочувати інноваційні підходи в роботі та активну участь працівників у житті закладу. Регулярна оцінка ефективності мотиваційних заходів: для того, щоб мотиваційний менеджмент був ефективним, керівники повинні регулярно оцінювати його результати. Це можна зробити за допомогою анкетування, співбесід з підлеглими, а також через аналіз результатів роботи колективу. Збір зворотного зв'язку від працівників допоможе коригувати методи мотивації і сприяти постійному вдосконаленню процесу управління. Використання коучингу та наставництва: керівники повинні впроваджувати елементи коучингу та наставництва в свою

практику. Це дозволяє більш ефективно підтримувати працівників у досягненні високих результатів, розвивати їхні лідерські якості та допомагати з вирішенням складних робочих ситуацій[41, с. 122].

Наставництво дозволяє передавати досвід і знання більш досвідчених працівників молодшим або новим членам колективу, що сприяє підвищенню рівня мотивації та лояльності. Впровадження інноваційних управлінських практик: керівники повинні активно впроваджувати інноваційні управлінські практики, що відповідають сучасним вимогам. Це включає застосування інформаційно-комунікаційних технологій для моніторингу та оцінки результатів, використання цифрових платформ для проведення тренінгів і семінарів, а також застосування новітніх підходів до організації роботи закладу[46, с. 54].

Таблиця 3.2

**Система практичних рекомендацій для вдосконалення навичок
мотиваційного менеджменту в керівників закладів професійно-технічної
освіти**

№	Рекомендація	Опис	Ціль
1	<i>Розробка індивідуальних мотиваційних планів</i>	Створення персоналізованих планів мотивації для кожного працівника на основі його кар'єрних цілей та професійних потреб.	Забезпечення персоналізованого підходу до кожного співробітника, що підвищить ефективність мотивації.
2	<i>Навчання та розвиток лідерських компетенцій</i>	Організація тренінгів та семінарів для керівників на тему розвитку лідерських та комунікаційних навичок.	Підвищення здатності керівників ефективно мотивувати колектив через особистий приклад.

3	<i>Використання різноманітних інструментів мотивації</i>	Впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів: премії, публічне визнання, можливості для розвитку.	Підвищення ефективності мотивації через різноманітність методів впливу.
4	<i>Регулярний зворотний зв'язок</i>	Проведення регулярних зустрічей для обговорення досягнень та проблем у роботі, з урахуванням думки колективу.	Підвищення ефективності роботи колективу через регулярне коригування підходів.
5	<i>Оцінка ефективності мотиваційних стратегій</i>	Проведення регулярної оцінки впроваджених стратегій мотивації на основі результатів роботи та настрою колективу.	Оцінка результативності мотиваційних підходів та коригування стратегії для досягнення максимального ефекту.
6	<i>Формування атмосфери довіри та підтримки</i>	Створення умов для відкритого обговорення проблем та ідей, підвищення взаємоповаги в колективі.	Створення позитивного та мотивуючого середовища для педагогічного колективу.
7	<i>Інтеграція психолого-педагогічних аспектів у мотиваційний процес</i>	Використання психолого-педагогічних знань для врахування індивідуальних особливостей кожного працівника.	Підвищення ефективності мотивації через індивідуальний підхід та врахування психо-емоційного стану педагогів.
8	<i>Підтримка</i>	Надання	Стимулювання

	<i>професійного розвитку педагогів</i>	можливостей для підвищення кваліфікації, участі в професійних курсах, конференціях.	педагогічного розвитку та кар'єрного росту, що підвищує мотивацію співробітників.
9	<i>Моніторинг стресових факторів у колективі</i>	Оцінка рівня стресу серед працівників та розробка стратегій для зниження стресових ситуацій.	Підвищення рівня комфорту в колективі, що веде до підвищення мотивації та зниження вигорання.

Дж. [11].

Таким чином, система практичних рекомендацій для вдосконалення навичок мотиваційного менеджменту в керівників закладів професійно-технічної освіти передбачає інтеграцію психологічних, педагогічних і управлінських знань та практик. Це допомагає створити ефективну систему мотивації, яка дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й створити атмосферу для самореалізації працівників і розвитку професійних компетентностей.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення мотиваційного менеджменту в системі управління закладами професійно-технічної освіти є надзвичайно важливим для підвищення ефективності роботи навчальних закладів, розвитку персоналу та досягнення високих результатів у професійній підготовці учнів. Як показує дослідження, основні аспекти вдосконалення мотиваційного менеджменту включають розвиток лідерських якостей керівників, впровадження ефективних методів мотивації, організацію навчання та розвитку педагогічного персоналу, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Сучасні підходи до мотиваційного менеджменту акцентують увагу на

важливості індивідуалізації підходів до мотивації, врахуванні особливостей кожного працівника, застосуванні як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Проте найбільш ефективними є стратегії, що поєднують ці підходи, зокрема застосування гнучкої системи заохочень та створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

Для керівників закладів професійно-технічної освіти важливо розвивати навички мотиваційного менеджменту через постійне навчання, тренінги та саморозвиток. Створення командної атмосфери, підтримка ініціативи працівників і забезпечення можливості для самореалізації є важливими складовими успішного управління закладом освіти. В цілому, впровадження вдосконалених методів мотивації дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й забезпечити якісну підготовку учнів, що є основною метою системи професійно-технічної освіти.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація є основним рушійним фактором для досягнення високих результатів у професійній діяльності, зокрема в освіті. Вона впливає на рівень залученості та ефективності як учителів, так і учнів. Мотиваційний менеджмент в освіті спрямований на формування умов для розвитку та підтримки позитивної мотивації, що включає як зовнішні (матеріальні), так і внутрішні (психологічні) фактори. Керівник закладу освіти має важливу роль у створенні такої системи управлінської діяльності, яка стимулює вчителів до саморозвитку, підвищення професійної майстерності та досягнення високих результатів. Для ефективної роботи важливо враховувати індивідуальні потреби педагогів та адаптувати мотиваційні стратегії відповідно до їхніх можливостей і бажань.

2. Керівник закладу освіти виступає як координатор і лідер у створенні позитивного мотиваційного середовища для педагогів. Його роль полягає у визначенні пріоритетів і створенні таких умов, які сприяють розвитку

професійних навичок, забезпеченню психологічного комфорту та активізації інтересу до роботи. Керівник має розробляти і впроваджувати стратегії мотивації, орієнтуючись на колективний характер роботи, заохочення ініціативи та інновацій. Він також повинен забезпечувати підтримку та зворотний зв'язок для кожного педагога, сприяючи його розвитку через визнання досягнень і формування професійних можливостей.

3. Ефективність мотиваційного менеджменту залежить від ряду психолого-педагогічних факторів. До таких належать: рівень професійної самосвідомості педагогів, їхня мотивація до самоосвіти та професійного зростання, особливості взаємодії у колективі, готовність до змін та інновацій. Важливим аспектом є також психоемоційний стан педагогів, який може бути підвищений або знижений залежно від того, чи створюється в навчальному закладі атмосфера підтримки та довіри. Стимулювання емоційно-позитивного ставлення до роботи через систематичне заохочення, надання можливостей для професійного розвитку, є важливою умовою успішного впровадження мотиваційного менеджменту.

4. Розробка психолого-педагогічної програми має на меті підвищення кваліфікації керівників у сфері мотиваційного менеджменту, орієнтуючи їх на розуміння психологічних аспектів роботи з педагогічним колективом. Така програма включає тренінги, семінари, воркшопи, які надають керівникам навички використання різних мотиваційних стратегій, прийомів для підвищення ефективності педагогічної діяльності. Апробація програми дозволяє коригувати її зміст відповідно до практичних результатів, зважаючи на специфіку кожного закладу.

5. Система рекомендацій для керівників щодо ефективного впровадження мотиваційного менеджменту передбачає комплексний підхід, що включає кілька ключових аспектів. По-перше, важливо розробити індивідуальні плани мотивації для кожного члена педагогічного колективу, враховуючи його особисті професійні потреби та кар'єрні прагнення. Це дозволяє забезпечити персоналізований підхід до мотивації і стимулювання, що є більш ефективним.

По-друге, необхідно створити атмосферу взаємоповаги та підтримки в колективі, де кожен педагог відчуває свою значущість і має доступ до ресурсів, необхідних для професійного розвитку. Така атмосфера сприяє емоційному благополуччю та мотивації педагогів. Третім важливим аспектом є використання різноманітних інструментів мотивації, серед яких можна виділити матеріальні стимули, публічне визнання досягнень, а також можливості для професійного розвитку. Це забезпечує різноманітність підходів до мотивації, що дозволяє задовольнити різні потреби та бажання колективу. Четвертим аспектом є забезпечення зворотного зв'язку, регулярне оцінювання ефективності впроваджених мотиваційних стратегій та коригування підходів залежно від змін у ситуації. Це дозволяє постійно вдосконалювати систему мотивації та підвищувати її ефективність. І останнім, але не менш важливим, є врахування психолого-педагогічних особливостей педагогічного колективу при плануванні та реалізації мотиваційних заходів.

Таким чином, створення ефективної системи мотиваційного менеджменту в закладах освіти є ключовим фактором успішного розвитку педагогічного колективу та забезпечення високої якості навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bandura A. On the functional properties of perceived self- efficacy revisited. Journal of Management, №38, 2012. P.9-44. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>.
2. Bandura A. Self-efficacy: Toward to unifuing theory of behavioral change. Psychological review, №84 (2), 1977. P.191-205.
3. Barni D., Danioni F., Benevene P. Teachers' Self-Efficacy: The Role of Personal Values and Motivations for Teaching. Frontiers in Psychology. 2019. URL: <https://doi.org/10.103389/fpsyg.2019.01645>.
4. Bernales-Turpo D., Quispe-Velasquez R., Flores-Ticona D., Saintila J., Ruiz Mamani P.G., Huancahuire-Vega S., Morales-García M., Morales-García W.C. Burnout, Professional Self-Efficacy, and Life Satisfaction as Predictors of Job Performance in Health Care Workers: The Mediating Role of Work Engagement. J Prim Care Community Health. 2022 Jan-Dec;13. URL: <https://doi.org/10.1177/21501319221101845>.

5. Dadipoor S., Alavi A., Ghaffari M. et al. Association between selfefficacy and general health: a cross-sectional study of the nursing population. BMC Nurs, №20. 2021. URL: <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00568-5>.
6. Danilova Y. Self-trust in connection with empathy in different social situations of development in adolescence. Психологічний часопис. 2019. № 3(23). С. 119-136. URL: <https://orcid.org/0000-0001-7687-0393>.
7. Drucker P. *The Practice of Management*. — New York: Harper Business, 1954.
8. Lewin K. *Frontiers in Group Dynamics*. // Human Relations, 1947.
9. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. — New York: HarperCollins, 1973.
10. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. Ефективна економіка. Дніпропетровськ: ДДА, 2013. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
11. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
12. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. Ефективна економіка. № 12. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
14. Бикова А. Л., Карвасарний В. А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2016. № 10 (37). С. 331-335.
15. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210-214.

16. Бондарчук О. І., С. В. Казакова, «Проблеми психологічної готовності керівників професійно-технічних навчальних закладів до маркетингу освітніх послуг» Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України; Ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. Київ, Україна, т. 1:

17. Боришевський М. Концептуальні засади проблеми самотворення особистості. Психологія особистості : науковий журнал. 2013. № 1. С. 39-47.

18. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ: КОНДОР, 2004. 598 с. С. 25–29.

19. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

20. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 209–212.

21. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.

22. Гальцева Т.О. Види самоєфективності особистості: їх характеристика та дослідження. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту : серія Психологічні науки. 2015. Вип. 4. С. 110-114.

22а. Гірняк А.Н. Психологічні особливості освітньої взаємодії осіб з різними суб'єктними характеристиками. *Психологічний часопис*. 2020. № 3 (35). Т. 6. С. 45–55.

23. Гончаренко О. Що можна зробити командою : управлінський аспект / О. Гончаренко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 3. – С. 47–54.

24. Донська Л. Директор успішної школи : поміркований консерватор чи раціональний інноватор / Л. Донська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2011. – № 2. – С. 64–100.

25. Донцов О. І. *Теорія управління: навчальний посібник*. — Київ: НАДУ,

2009.

26. Завадський І. Й. *Управління персоналом*. — Київ: Центр навчальної літератури, 2010.

27. Законодавство України про освіту. Станом на 14 грудня 2006 р. [Офіційне видання] / Верховна Рада України. — К. : Парламентське видавництво, 2007. — 200 с.

28. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. — 2006. — № 2 (386). — С. 10–13.

29. Казакова С. В., «Психологічні особливості соціальної креативності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти», на Четвертій Міжнар. наук.-практ. конф.; Вісник полько-української науково-дослідницької лабораторії психодидактики ім. Яна Коменського. Умань, Україна. 2018. С. 63–66.

30. Казакова С.В. Особливості самоефективності керівників закладів професійно-технічної освіти як психологічного чинника успішності їхньої професійної діяльності. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. 2018. №6. С.65-77.

31. Казанжи М. Й. Самоздійснення особистості: сутність і специфічні характеристики. Науковий вісник Херсонського державного університету. №1, 2020. С. 28-29. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-4>.

32. Канафоцька Г. Нова модель управління школою в контексті менеджменту творчості / Г. Канафоцька // Директор школи. — 2012. — № 14 (686). — С. 4–10.

33. Карамушка Л.М., Худякова Н.Ю. Мотивація підприємницької діяльності : монографія. Київ ; Львів : Сполом, 2011. 208 с.

34. Кокун О. М., Кравченко Д. Г., Панасенко Н. М. Чинники професійного само здійснення вчителя. Український психологічний журнал. 2018. №2(8). С.74-85.

35. Кокун О.М. Загальні чинники професійного самоздійснення особистості. Актуальні проблеми психології : Збірн. наук. праць Інституту

психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2016. Том. IX: Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. Випуск 9. С. 292 - 301.

36. Корольчук М.С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного відбору. Київ : Ніка-Центр, 2013. 536 с.

37. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Г. Ю. Кравченко. – Режим доступу : <http://www.google.ru/>.

38. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи / Василь Лаврук. – К. : Шкільний світ, 2008. – 128 с.

39. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Рута, 2021. 856 с. С. 25–45.

40. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібн. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

41. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 384 с.

42. Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом / Н. Москальчук // Методист. – 2012. – № 11. – С. 5–11.

43. Полторацька В. Управлінське забезпечення якості освітнього процесу / В. Полторацька // Директор школи. – 2012. – № 17 (689). – С. 20–38.

44. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку призначення на посаду керівників навчальних закладів" від 13.10.2015 року № 827 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-porjadku-priznachennja-na-posadu-kerivnik-doc245572.html>.

45. Самойленко, О. (2024). Створення ефективного мотиваційного середовища закладу освіти. *Наукові записки. Серія "Психолого-педагогічні науки"*; (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя), (2), 154-162. <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2024-PP-2-154-162>

46. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf.

47. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа»). Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ. 2013. 132 с. С. 123–130.

48. Фурман А.В., Гірняк А.Н. Передвиборчі технології як інструменти соціально-психологічної взаємодії. *Вісник харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна* (серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»). 2017. Вип. 39. С. 161-166.

49. Фурман А.В., Гірняк А.Н., Гірняк Г.С. Громадський моніторинг роботи судів Тернопільщини. *Психологія і суспільство*. 2016. № 3. С. 122-128.

50. Фурман А.В., Гірняк А.Н. Психорозвивальна взаємодія в освітньому процесі та її концептуальні засади. *Психологічний часопис*. 2020. № 6 (38). Т. 6. С. 9–18.

51. Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Розвивальна взаємодія в освітньому закладі як сфера психологічного оргвпливу. *Актуальні проблеми психології*. Т. І, вип. 55. 2020. С. 66–71.

52. Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Psychological Competence of Educator as a Prerequisite of Effective Developmental Interaction with Students. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка та Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2020. № 50. С. 236–266.

53. Черножук Ю. Особливості самоефективності осіб з різним типом емоційності. *Наук. вісн. Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. Психологічні науки* : збірник наукових праць / за ред. І. Савенкової. № 2 (18). – Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського. 2017. С. 205-209.

54. Шапошник-Домінська Д. О. Психологічні особливості розвитку самоефективності особистості : Дис. ... канд. психол. Наук. Київ, 2015. 193 с.

55. Шапошнік Д.О. Ресурси теорії самоефективності особистості у сучасній психології. Вісник Харківського національного університету. Серія : Психологія. 2011. №937. С.302–305.