

**Грищенко В.Ф.,***к.е.н., доцент,**доцент кафедри управління,  
Сумський державний університет***Грищенко І.В.,***к.е.н.,**старший викладач кафедри управління,  
Сумський державний університет***Харченко Ю.А.,***студентка ННІ ФЕМ імені Олега Балацького,  
Сумський державний університет*

## МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ

**Анотація.** У статті досліджено відповідність системи мотивації Комунальної установи «Сумська загальноосвітня школа № 20» стратегії і цілям навчального закладу. Проаналізовано відповідність системи мотивації Комунальної установи «Сумська загальноосвітня школа № 20» нормам вітчизняного законодавства. Проведено оцінку мотиваційного профілю педагогічних працівників загальноосвітньої школи. Встановлено відповідність мотиваційних заходів домінуючим потребам і мотивам педагогічних працівників загальноосвітньої школи. За результатами мотиваційного моніторингу розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії та методів мотивації педагогічного персоналу загальноосвітньої школи.

**Ключові слова:** потреба, мотив, стимул, стимулювання, мотивація, діяльність, винагорода, мотиваційний моніторинг.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження зумовлена тим, що серед багатьох чинників, що визначають ефективність сучасної економіки, на одному з перших місць знаходиться мотивація педагогічних працівників загальноосвітніх шкіл. Удосконалення системи мотивування діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх шкіл є одним із вузлових питань економічної політики України. Знання наукових основ управління педагогічними колективами та організації трудових виробничих процесів є необхідним для успішної роботи навчального закладу будь-якого рангу в сучасних умовах господарювання. Основна складність, з якою стикаються педагогічні працівники загальноосвітніх шкіл «на виробництві», – це складність роботи з дітьми та підлітками. Нерідко педагогічні працівники загальноосвітніх шкіл, маючи достатні професійні знання, не завжди достатньо мотивовані до виконання функцій учителя, організатора і вихователя. Такі умови диктують необхідність мати педагогічних працівників загальноосвітніх шкіл із високими діловими і моральними якостями, підготовлених до успішної професійної діяльності та націлених на досягнення найкращих результатів своєї роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Під час дослідження мотиваційного фактору в управлінні діяльністю педагогічних працівників були проаналізовані наукові результати, що викладені у працях таких учених, як І. Андрощук [1], Ю. Балашов [2], Л. Бондаренко [12], О. Бражник [12], Л. Гриневич [14], Н. Гузій [20], Л. Дяченко [21], О. Елькін [14], С. Калаш-

нікова [14], Ю. Клименко [4], А. Коваль [2], О. Котлярова [6], Т. Кравчинська [7], Т. Кристопчук [8–10], М. Марусинець [21], Н. Мосьпан [11], Н. Носовець [15], О. Огієнко [16], Н. Пазюра [21], А. Панченко [17], Л. Петриненко [18], С. Редько [17; 19], Н. Устинова [22], І. Шпичак [23], де, на нашу думку, викладено здебільшого суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася у галузі управління трудовими ресурсами загальноосвітніх шкіл.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на зростання інтересу дослідників до проблеми стимулювання результативної праці вчителів загальноосвітніх навчальних закладів, багато практичних питань залишаються недостатньо розробленими і потребують поглибленого дослідження.

**Мета статті** полягає у побудові мотиваційного профілю педагогічних працівників КУ «Сумська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 20» та визначенні основних практичних напрямів удосконалення мотивації їх праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до офіційних джерел [24], Комунальна установа «Сумська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 20 м. Суми Сумської області» (КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20»), заснована в 1938 р., є комунальною неприбутковою установою. Цей навчальний заклад є юридичною особою, діяльність якого підпорядкована Управлінню освіти і науки (УОіН) Сумської міської ради (СМР). Заклад може мати самостійний баланс, рахунки в установах банків, гербову печатку, штамп. Засновником навчального закладу є Сумська міська рада.

У своїй діяльності Комунальна установа «Сумська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 20 м. Суми» керується Конституцією України [25], законами України «Про освіту» [26], «Про загальну середню освіту» [27], Положенням «Про загальноосвітній навчальний заклад» (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778), іншими нормативно-правовими актами, власним Статутом [24] та іншими установчими документами.

Педагогічний колектив КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20» є збалансованим поєднанням досвідчених педагогів і молодих учителів, що мають значний педагогічний потенціал. Так, за офіційними даними [24], педагогічний колектив КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20» має у своєму складі одного відмінника освіти, п'ятьох осіб, нагороджених Почесними грамотами Міністерства освіти і науки України, 35% колективу мають грамоти Департаменту

освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації і 65% колективу отримали грамоти від УОіН СМР, а базовими принципами навчальної діяльності є науковість, доступність, систематичність, індивідуальний підхід, наочність, гуманізація, виховання, єдність вимог.

Під час проходження переддипломної практики нами було проаналізовано кошториси КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20» (за формою, затвердженою Наказом Міністерства фінансів України 28.01.2002 № 57 у редакції Наказу Міністерства фінансів України від 26.11.2012 № 1220), розрахунки видатків до кошторису на утримання школи (за КТКВК 070201 «Загальноосвітні школи, спеціалізовані школи, ліцеї, гімназії, колегіуми»), тарифікаційні списки КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20», зводи нарахувань/утримань, меморіальні ордери, розміри доплат і надбавок, які застосовуються в КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20», відповідно до чинного законодавства України, звіти з праці за формою 1-ПВ (затверджено Наказом Держстату України від 07.08.2013 № 239) за період з 2013 по 2017 р.

Відповідно до звітів із праці за 2013–2017 рр., заборгованості перед працівниками по заробітній платі та виплатам на соціальне страхування навчальний заклад не має. Частка фонду основної та додаткової зарплати в загальному обсязі за 2017 р. становить: фонд основної заробітної плати – 53,1%; фонд додаткової заробітної плати – 46,9%.

Для визначення факторів, які мотивують педагогів КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20» до продуктивної праці було проведено опитування серед викладачів указанного навчального закладу у вигляді анкетування. Для визначення типу мотивації педагогічного персоналу КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20» нами за основу взято анкету, запропоновану авторами роботи [2]. Вона складається з 19 запитань і містить такі блоки: загальні питання (з першого по четверте запитання); відношення працівника до своєї роботи (з п'ятого по восьме запитання); відношення працівника до заробітної плати (дев'яте та десяте запитання); працівник і колектив (з одинадцятого по тринадцяте запитання); працівник і співвладдіння організацією (чотирнадцяте запитання); працівник і займана ним посада (дванадцяте запитання та з п'ятнадцятого по дев'ятнадцяте запитання). Кожна людина з погляду її мотивації являє собою поєднання в певних пропорціях п'яти мотиваційних типів: «дивак» (ДИ), інструментальний тип (ІН), професійний тип (ПР), патріотичний тип (ПА), господарський тип (ГО). Обробка результатів проводиться в два етапи. На першому етапі обробляється кожна заповнена анкета і проводиться розрахунок індивідуального мотиваційного профілю опитуваного. На другому етапі проводиться статистична обробка відповідей. Визначення відповідних результатів форм стимулювання здійснюється на підставі табл. 1 та 2.

В анкетуванні прийняли участь 61 із 67 педагогів, що становить приблизно 91% педагогічного персоналу КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20». Результати такі: всього було надано 1 905 відповідей, із них найбільшу кількість має тип мотивації «Професійний» – 537 відповідей (перше місце), зі значним відривом на другому місці тип мотивації «Інструментальний» – 374 відповіді та «Патріотичний» – 330 відповідей (табл. 3).

У результаті розподілу педагогічних працівників КУ «СЗОШ І–ІІІ ст. № 20» за віковими категоріями та відповідно до займаної посади нами було одержано такі результати: на першому місці, як для окремих груп працівників, так і для всього педагогічного колективу в цілому є «професійний» тип мотивації, в основу якого покладено організаційну та матері-

Типи трудової мотивації відповідно до варіантів відповідей анкети [2]

№ питання	Типи трудової мотивації у відповідності до варіантів (номерів) відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ДИ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	-
10.3	1	3	3	-	1
10.4	-	3	-	-	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	-	3		1
10.7	1	1	-	3	3
10.8	-	-	-	1	-
10.9	3	3	-		1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	3	1	1	4
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18	3,7	5	2	1	4
19	4,6	3,5	2	1,3	7,8

альну форми стимулювання педагогічних працівників. Результати мотиваційного моніторингу наведені в табл. 4.

Мотивація педагогічних працівників КУ «СЗОШ № 20» базується на організаційних і матеріальних формах; застосованими в окремих випадках також є такі форми стимулювання, як натуральні та участь в управлінні. Негативні форми та патерналізм повинні бути заборонені, але, на жаль, вони теж деколи застосовуються.

Однією з основних форм стимулювання, яка застосовується в КУ «СЗОШ № 20», є матеріальна. Однак цей вид стимулювання в КУ «СЗОШ № 20» майже повністю залежить від державних органів влади. Адміністрація навчального закладу намагається спонукати працівників до участі в різноманітних конкурсах, проектах, до підвищення рівня кваліфікації, що у подальшому може вплинути на розмір заробітної плати, однак не всім працівникам це подобається, спостерігається незначний опір можливим змінам.

Для поліпшення морально-психологічного клімату та зближення колективу адміністрацією КУ «СЗОШ № 20» застосовуються такі форми стимулювання, як проведення спільних екскурсій, корпоративних заходів, привітання один одного на свята та певні урочисті події тощо.

Застосовуваним в КУ «СЗОШ № 20» є моральний тип стимулювання, однак тільки для вікової категорії «35–60+ років» та «Адміністрація» (дана категорія також входить в «35–60+ років»). Для інших працівників даний вид стимулювання адміністрацією навчального закладу чомусь не застосовується. Також виявлено окремі випадки застосування таких форм стимулювання праці, для яких характерним є покарання працівників за

Таблиця 2

Форми стимулювання в залежності від типу мотивації [2]

	Мотиваційний тип				
	ІН	ІПР	ПА	ГО	ДИ
Форми	цікавить ціна праці, а не її зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб); важлива обґрунтованість ціни, що не бажас «подачок»; важлива здатність забезпечити своє життя самостійно	цікавить зміст роботи; не згоден на нещаві для нього роботи скільки б за них не платили; цікавлять важкі завдання – можливість самовираження; вважас важливою свободу в оперативних діях; важливо професійне визнання, як кращого в професії.	необхідна ідея, яка буде ним рухати; важливо суспільне визнання участі в успіху; головна нагорода – загальне визнання незамінності в організації	добровільно приймає на себе відповідальність; характеризується загостреною вимогою свободи дій; не терпить контролю	все одно, яку роботу виконувати, немає переваг; згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше; низька кваліфікація; низька активність і виступ проти активності інших; низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших; прагнення до мінімізації зусиль
<b>Негативні</b> (зауваження, догана, позбавлення повноважень, погрози втратити роботу, відсутність зворотного зв'язку керівництва з підлеглими тощо)	нейтральна	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)	може бути використана	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)	базова
<b>Матеріальні</b> (оплата праці, премії, надбавки, доплати, оплата навчання)	базова	може бути використана	нейтральна	може бути використана	нейтральна
<b>Натуральні</b> (на створення цих стимулів організація виділяє певне фінансування, однак в результаті співробітники отримують не готівку, а певні блага)	може бути використана	нейтральна	може бути використана	нейтральна	базова
<b>Моральні</b> (грамоти, почесні знаки, дошки пошани)	заборонена	може бути використана	базова	нейтральна	нейтральна
<b>Патерналізм</b> (це ті прийоми, за допомогою яких керівництво може показати співробітнику власну особисту повагу і симпатію)	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)	може бути використана	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)	базова
<b>Організаційні</b> (умови праці, її зміст і організація)	нейтральна	базова	нейтральна	може бути використана	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)
<b>Участь в управлінні</b> (стимули, які дозволяють людині брати безпосередню участь в управлінні)	нейтральна	може бути використана	може бути використана	базова	заборонена (приведе до прямого протилежного ефекту)

Загальні результати анкетування працівників КУ «СЗОШ № 20»

Показник	Кількість відповідей педагогічних працівників					
	усі педагогічні працівники школи					
Критерій розподілу	усі педагогічні працівники школи					
Типи трудової мотивації	ІН	ПР	ПА	ГО	ДИ	Всього
Разом	374	537	330	311	353	1905
Індекс	0,197	0,282	0,173	0,163	0,185	1
Ранг значень	2	1	2	3	3	-
Критерій розподілу	відповідно до розподілу на вікові групи					
Типи трудової мотивації	ІН	ПР	ПА	ГО	ДИ	Всього
Вчителі віком від 20 до 35 років	108	149	78	83	80	498
Індекс	0,217	0,299	0,157	0,167	0,161	1
Ранг значень	2	1	2	3	4	-
Вчителі віком від 36 до 56+ років	266	388	252	228	273	1407
Індекс	0,189	0,276	0,179	0,162	0,194	1
Ранг значень	3	1	2	3	3	-
Критерій розподілу	відповідно до розподілу за посадовим положенням					
Типи трудової мотивації	ІН	ПР	ПА	ГО	ДИ	Всього
Разом учителі старших класів	196	295	186	185	183	1045
Індекс	0,188	0,282	0,178	0,177	0,175	1
Ранг значень	2	1	2	3	3	-
Разом учителі молодших класів	97	131	79	68	105	480
Індекс	0,202	0,273	0,165	0,142	0,219	1
Ранг значень	2	1	4	4	3	-
Разом адміністрація школи	33	42	27	22	31	155
Індекс	0,213	0,271	0,174	0,142	0,200	1
Ранг значень	3	1	5	2	4	-
Разом лаборанти і керівники гуртків	48	69	38	36	34	225
Індекс	0,213	0,307	0,169	0,160	0,151	1
Ранг значень	1	1	2	3	4	-

Таблиця 4

Зведена таблиця результатів мотиваційного моніторингу педагогічних працівників КУ «СЗОШ № 20»

Групи працівників	Застосовані форми стимулювання	
	базові	заборонені
усі педагогічні працівники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• натуральні;</li> <li>• моральні;</li> <li>• участь в управлінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативні;</li> <li>– патерналізм</li> </ul>
педагогічні працівники віком від 20 до 35 років	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• натуральні;</li> <li>• моральні;</li> <li>• участь в управлінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативні;</li> <li>– патерналізм</li> </ul>
педагогічні працівники віком від 36 до 60 років	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційні;</li> <li>• моральні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• натуральні;</li> <li>• участь в управлінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативні;</li> <li>– патерналізм</li> </ul>
вчителі старших класів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• натуральні;</li> <li>• моральні;</li> <li>• участь в управлінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативні;</li> <li>– патерналізм</li> </ul>
вчителі молодших класів		
лаборанти і керівники гуртків		
адміністрація школи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційні;</li> <li>• участь в управлінні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• моральні;</li> <li>• натуральні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативні;</li> <li>– патерналізм</li> </ul>

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

**Висновки.** Результати проведеного нами дослідження свідчать, що адміністрація КУ «СЗОШ № 20» повинна: створювати необхідні організаційні та економічні умови для нормальної високопродуктивної роботи педагогічного колективу; виплачувати заробітну плату відповідно до чинного законодавства з урахуванням економічного і фінансового становища школи; надати працівнику окреме робоче місце, забезпечити його необхідними засобами роботи; створити працівнику належні умови техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни праці; забезпечити працівника, на його вимогу, матеріально-технічними засобами в обсязі, необхідному для виконання робіт із забезпечення реалізації права громадян України на повну загальну середню освіту, розвитку особистості учнів, їх здібностей і обдарувань тощо; гарантувати додержання прав і законних інтересів педагогічного працівника відповідно до діючого законодавства України; надавати педагогічному працівнику можливість підвищення кваліфікації, навчально-методичного забезпечення навчального процесу (документація, технічні засоби навчання тощо); надавати можливість педагогічному працівнику працювати за сумісництвом, на умовах погодинної оплати, а також займатися підприємницькою діяльністю відповідно до чинного законодавства України; розвивати діяльність педагогічних працівників, спрямовану на пошук й отримання освітніх, наукових та інших грантів міжнародних, громадських організацій, уряду України тощо як додаткового джерела фінансування діяльності та розвитку навчального закладу.

Окрім доплат, передбачених чинним законодавством України, з урахуванням економічного і фінансового стану школи, за рахунок власних коштів навчального закладу (кошти залучені, наприклад, за рахунок грантової діяльності) доцільно було б розглянути питання щодо запровадження щоквартальної винагороди за повне та якісне виконання посадових обов'язків, доплат за якісне виконання обов'язків керівника навчального закладу, його заступника, керівника структурного підрозділу тощо.

Також доцільно було б (з урахуванням економічного і фінансового стану школи) передбачити додаткові умови, наприклад надання житла, садових ділянок, погашення відсотків банківських позик тощо.

Для педагогічних працівників КУ «СЗОШ № 20» віком від 20 до 35 років необхідно створювати умови, які сприяють їх професійному розвитку, зростанню та самоствердженню. Створення саме таких умов є підґрунтям стабільності працівника та його лояльності до навчального закладу. Молоді педагогічні працівники віком від 20 до 35 років практично завжди є амбіційними та зацікавленими в подальшому професійному навчанні та підвищенні своєї кваліфікації. Для педагогічних працівників віком від 20 до 35 років не останню роль відіграє матеріальний складник. Саме у цей період життя молода людина прагне набути фінансової незалежності від своїх батьків, взяти шлюб, завести власних дітей, і гідна заробітна плата, власне житло відіграють у цьому сенсі дуже важливу роль.

Водночас педагогічні працівники КУ «СЗОШ № 20» віком від 36 до 60 років уже мають достатній кваліфікаційний

рівень та компетентність і зацікавлені у набутті та збереженні відповідного посадового статусу. Педагогічний працівник КУ «СЗОШ № 20» указаної вікової групи зацікавлений у визнанні та шанобливому ставленні з боку колег і керівництва, отриманні від навчального закладу, крім заробітної плати, соціального пакету, який може включати компенсацію вартості спортивних занять, медичного страхування, харчування тощо. Дуже важливим для мотивування продуктивної професійної діяльності педагогічних працівників є створення позитивного соціально-психологічного клімату в навчальному закладі. Також за результатами проведеного нами дослідження можна зробити висновок про те, що окремі педагогічні працівники КУ «СЗОШ № 20» віком від 36 до 60 років є зацікавленими у прикріпленні до них молодих працівників для професійного навчання та передачі досвіду, що може сприйматися як визнання професіоналізму і значущості педагогічного працівника старшої вікової групи з боку адміністрації навчального закладу.

Результати проведеного дослідження розглянуто та прийнято до уваги адміністрацією КУ «СЗОШ № 20» (довідка від 25.01.2018 № 71).

Подальші дослідження у цьому напрямі дадуть змогу вдосконалити мотивацію діяльності педагогічних працівників КУ «СЗОШ № 20», сприятимуть розробленню конкретних методів, засобів, механізмів мотивації викладачів та поєднанню їх у систему, що активізує трудову діяльність та дадуть змогу максимально використовувати творчий потенціал педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів.

#### Література:

1. Андрощук І.М. Управління мотивацією професійного розвитку педагога в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти. Педагогічний альманах. Херсон: Херсонська академія неперервної освіти, 2013. С. 183–188.
2. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала. Кадры предприятия. 2002. № 8.
3. Відомче підвищення тарифних розрядів учителів / Педрада. Портал освітян Україна. 23 лютого 2017 р. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/1221-qqq-17-m2-23-02-2017-vdomche-pdvishchennya-tarifnih-rozryadiv-uchiteliv-znz>.
4. Клименко Ю.А. Реалізація програм професійної мобільності європейських педагогів. Педагогічний персонал. Умань, 2011. 290 с.
5. Коли і як зростатимуть зарплати вчителів / Середня освіта. Освіта.ua. 05 жовтня 2016 р. URL: <http://osvita.ua/school/52419/>.
6. Котлярова О.О. Розвиток педагогічної освіти в Україні та світі на сучасному етапі. Науковий вісник Донбасу. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2012\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_1_17).
7. Кравчинська Т.С. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників як функція управління. Нові технології навчання: наук.-метод. зб. К.: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2014. Вип. 80. С. 121–126.
8. Кристопчук Т.Є. Напрями трансформації педагогічної освіти країн Європейського Союзу в Україну. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. Вип. 41. С. 165–171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpvknuc\\_2013\\_41\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpvknuc_2013_41_30).
9. Кристопчук Т.Є. Педагогічна освіта в Республіці Польща: структура та зміст. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2013. Вип. 3–4. С. 127–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO\\_2013\\_3-4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2013_3-4_21).
10. Кристопчук Т.Є. Система педагогічної освіти в країнах Європейського Союзу: спільні та відмінні риси. Наукові праці. Серія «Педагогіка». 2012. С. 121–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped\\_2012\\_209\\_197\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_209_197_25).

11. Мосьпан Н.В. Професія вчителя в умовах комерціалізації вищої освіти в ЄС. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. С. 60–64.
12. Мотивація діяльності педагогів у роботі адміністрації навчальних закладів / За ред. Л.М. Бондаренко, О.М. Бражник. Пирятин: районний методичний кабінет відділу освіти Пирятинської райдержадміністрації, 2013. 86 с.
13. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України» від 30 липня 2013 р. № 1047.
14. Нова школа. Простір освітніх можливостей / Л. Гриневич, О. Елькін, С. Калашнікова та ін. К.: МОН України, 2016. 40 с.
15. Носовець Н.М. Професійна підготовка вчителів у країнах Західної Європи. Актуальні проблеми вищої педагогічної освіти. К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. URL: [visnyk.chnu.edu.ua/?p=264](http://visnyk.chnu.edu.ua/?p=264).
16. Огієнко О. Професійна підготовка вчителів загальноосвітніх шкіл у Великій Британії, Канаді та США: спільне та відмінне. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2011. Вип. 3 (2). С. 105–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD\\_2011\\_3\(2\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2011_3(2)_15).
17. Панченко А., Редько С. Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічний процес: теорія та практика. 2015. № 3–4. С. 29–34.
18. Петриненко Л.О. Аналіз сучасних моделей вищої педагогічної освіти. Теорія та методика навчання та виховання. 2013. Вип. 33. С. 138–148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_ttmniv\\_2013\\_33\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ttmniv_2013_33_19).
19. Редько С.І. Проблеми формування системи мотивації педагогічних працівників. Теоретико-методологічні проблеми неперервної професійної освіти. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2013. С. 48–52.
20. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики: збірник наукових праць / За ред. Н.В. Гузій. К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. Вип. 24(34). 123 с.
21. Тенденції професійного розвитку вчителів у країнах Європейського Союзу і Сполучених Штатах Америки: монографія / Л.М. Дяченко, М.М. Марусинець, Н.В. Пазюра та ін. К.: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2016. 282 с.
22. Устинова Н.В. Мотивація творчого розвитку вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти. Педагогічний альманах. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2011. С. 365–369.
23. Шпичак І. Мотиваційна готовність педагога до здійснення інноваційної діяльності. Нова педагогічна думка. 2012. № 2.
24. Офіційний сайт КУ Сумської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 20. URL: <http://zzoch20.jimdo.com>.
25. Конституція України. Документ 254к/96-вр станом на 30.09.2016 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
26. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII станом на 05.09.2017 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
27. Закон України «Про загальну середню освіту» № 651-XIV станом на 28.09.2017 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/651-14>.
28. Положення про загальноосвітній навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-п>.

**Грищенко В.Ф., Грищенко І.В., Харченко Ю.А.  
Мотивационный мониторинг педагогических работников общеобразовательной школы**

**Аннотация.** В статье исследовано соответствие системы мотивации Коммунального учреждения «Сумская общеобразовательная школа № 20» стратегии и целям учебного заведения. Проанализировано соответствие системы мотивации Коммунального учреждения «Сумская общеобразовательная школа № 20» нормам действующего законодательства. Проведена оценка мотивационного профиля педагогов общеобразовательной школы. Установлено соответствие мотивационных мероприятий доминантным потребностям и мотивам педагогов общеобразовательной школы. По результатам мотивационного мониторинга разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии и методов мотивации педагогического персонала общеобразовательной школы.

**Ключевые слова:** потребность, мотив, стимул, стимулирование, мотивация, деятельность, вознаграждение, мотивационный мониторинг.

**Gryshchenko V.F., Gryshchenko I.V., Kharchenko Yu.A.  
Motivational monitoring of teachers at secondary schools**

**Summary.** The article investigates the correspondence of the system of motivation of the Communal institution Sumy Secondary School № 20 to the strategy and goals of the educational institution. The compliance of motivational system of the Municipal Institution Sumy Secondary School № 20 with the norms of the domestic legislation is analyzed. The estimation of the motivational profile of teachers at secondary schools is conducted. The conformity of motivational measures to the dominant needs and motives of teachers at secondary schools is established. The recommendations for improving the strategy and methods of motivation of teachers at secondary schools were developed according to the results of the motivational monitoring.

**Keywords:** need, motive, stimulus, stimulation, motivation, activity, remuneration package, motivational monitoring.