

9. Pogranichnye nervno-psihicheskie narusheniya u veteranov vojny v Afganistane : metodicheskie rekomendacii // B. D. Cygankov, A. I. Belkin, V. A. Vetkina i dr. – M., 1992. – 16 s.
10. American Psychiatric Association. Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5. – Washington, D. C. : American Psychiatric Association, 2013. – 947 p.
11. Kasl S. Epidemiological contributions to the study of work stresses / S. Kasl // Stress at work / C. Cooper, R. Payne (ed). – Chichester : Wiley, 1978. – P. 3–48.

*Received January 25, 2018*

*Revised February 13, 2018*

*Accepted March 2, 2018*

УДК 159.947.5:37.013.44

DOI10.32626/2227-6246.2018-40.306-320

*Л. В. Пастух*  
pastyhu@meta.ua

## **Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів**

---

Pastukh L. V. Managing the motivation of teachers' professional activities at comprehensive schools / L. V. Pastukh // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine / scientific editing by S. D. Maksymenko, L. A. Onufrieva. – Issue 40. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2018. – P. 306–320.

---

**L. V. Pastukh. Managing the motivation of teachers' professional activities at comprehensive schools.** The urgency of studying the problems on managing the motivation of teachers' professional activities at comprehensive schools, defined by strategic state educational documents, is actualized in the article. The foreign theories of motivation of professional activities are generalized. It is stated that although they are developed on the basis of western experience, it is important to use their ideas practically in the motivational management of the heads of educational institutions of modern Ukraine. This is illustrated by examples of specific recommendations for managers.

The problems and disadvantages of management of the motivation of teachers' professional activities are distinguished.

It is proved that the complexity of the problem on managing the motivation of activities is due to the lack of a unified approach to the definition of the concept of motivation in the domestic scientific circles, the presence of various classifications of motives of teachers' professional activities.

It is stated that the term «motivation» is considered in science in three aspects: psychological, pedagogical and managerial concept.

It is noted that managing the motivation of teachers' professional activities is a process of motivating employees to carry out effective activities aimed at achieving the goals of the educational institution.

It is stressed that managers should ensure that the system of motivation in a comprehensive school be based on the systematic principle, the principles of integrity, targeting, flexibility, transparency and dynamism in order to ensure effective management of the motivation of teachers' activities.

The prospect of further researches consists in substantiation of forms and methods of the system of managing the motivation of teachers' activities at comprehensive schools.

**Key words:** a teacher, motivation of professional activities, management of motivation.

**Л. В. Пастух. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів.** У статті актуалізовано нагальність дослідження проблематики управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка визначена стратегічними державними освітніми документами. Узагальнено зарубіжні теорії мотивації професійної діяльності. Констатовано, що хоч вони розроблені на основі західного досвіду, але їх ідеї важливо практично використовувати в мотиваційному менеджменті керівників закладів освіти сучасної України, що проілюстровано прикладами конкретних рекомендацій для управлінців.

Виокремлено проблеми та недоліки управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників. Засвідчено, що складність проблеми управління мотивацією діяльності обумовлена відсутністю єдиного підходу до визначення змісту поняття мотивації у вітчизняних наукових колах, наявністю різних класифікацій мотивів професійної діяльності педагогічних працівників.

Констатовано, що термін «мотивація» розглядається в науці у трьох аспектах: як психологічне, педагогічне та управлінське поняття.

Зазначено, що управління мотивацією професійної діяльності педагога – це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Наголошено на тому, що керівники для забезпечення ефективного управління мотивацією діяльності педагогів мають працювати над тим, щоб система мотивації в загальноосвітньому навчальному закладі базу-

валася на принципах системності, комплексності, адресності, гнучкості, прозорості та динамічності.

Визначено перспективу подальших досліджень – обґрунтування форм і методів системи управління мотивацією діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Ключові слова:** педагогічний працівник, мотивація професійної діяльності, управління мотивацією.

**Постановка проблеми.** Модернізаційні процеси, що відбуваються в системі освіти України, необхідність реалізації концепції Нової української школи підвищують вимоги до здійснення управлінської діяльності та забезпечення ефективного мотиваційного менеджменту керівників навчальних закладів. Тому успішне управління загальноосвітнім навчальним закладом потребує від керівника не лише професійних знань, але й умінь швидко реагувати на зміни, що відбуваються, вести за собою педагогічний колектив, бути лідером, мотивувати вчителів до результативної, творчої педагогічної діяльності, розуміти їх потреби та мотиваційні настанови.

**Актуальність дослідження** управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників спричинена й тим, що, з однієї сторони, її нагальність визначена в законодавчих і стратегічних державних документах, зокрема в законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті та ін. Зокрема, одним із пріоритетних стратегічних напрямів реалізації концепції Нової української школи є вмотивований учитель. З іншої сторони, практичний досвід роботи кафедри менеджменту освіти ХОІППО засвідчив, що сьогодні керівники більшості загальноосвітніх навчальних закладів не мають чіткої системи мотивації діяльності педагогічних працівників. У деяких загальноосвітніх навчальних закладах є поодинокі спроби вивчення мотиваційної сфери та мотиваційних джерел педагогічних працівників, наприклад, коли навчальний заклад розпочинає інноваційну діяльність, упроваджуються новітні технології у навчально-виховний процес. Проте вивчення мотиваційної сфери носить не системний, спонтанний характер, що не дає змоги керівникові загальноосвітнього навчального закладу приймати виважені управлінські рішення, які б ураховували потреби та мотиваційні настанови педагогічних працівників.

Більше того, у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях з управління (А. Альберт, У. Бреддік, Ф. Герцберг, С. Каверін,

Р. Кричевський, І. Ладанов, М. Мескон, Е. Молл, Ф. Хедоурі та ін.) підкреслюється, що керівники часто використовують такі прийоми впливу на поведінку педагогів, які призводять до демотивації професійної діяльності. Одна з причин – невідповідність уявлень управлінців про чинники, що впливають на трудову поведінку педагогів, реальному стану [3].

Важливість приділення уваги управлінню мотивацією педагогів пояснюється, на думку В. Бодрова [4], ще й тим, що мотивація може компенсувати багато вад у рівні розвитку низки професійно важливих якостей і, зокрема, в організації педагогічного процесу, але слабку мотивацію практично неможливо компенсувати.

**Аналіз досліджень та публікацій**, у яких започатковано вирішення проблеми і на які спирається автор, засвідчив, що дослідженням мотивації професійної діяльності займалось багато як зарубіжних, так і вітчизняних учених: К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, К. Левін, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Ф. МакКлелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портер, Х. Хекхаузен, А. Бандурка, О. Винославська, Ю. Гуров, С. Занюк, Є. Ільїн, Л. Карамушка, А. Колот, Н. Кузьміна, О. Леонтьєв, Г. Ложкін, А. Маркова, О. Матюхін, А. Орлов та ін.

Однак, якщо особливості мотивації діяльності працівників підприємств, установ, інших організацій розглядаються достатньо широко, то проблематика мотивації діяльності педагогічних працівників, зокрема загальноосвітніх навчальних закладів, недостатньо вивчена.

Тому актуальним є вивчення основних теоретичних підходів до мотивації діяльності педагогічних працівників та її управління і, на цій основі, розробка й впровадження в управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів цілісної системи мотивації професійної діяльності педагогів як важливого чинника забезпечення мети і завдань діяльності навчального закладу, підвищення результативності роботи кожного педагогічного працівника зокрема та педагогічного колективу загалом. Зважаючи на актуальність та недостатній стан розробки зазначеної проблеми, **основна мета нашого дослідження** – на основі аналізу теоретичних джерел розкрити основні підходи до мотивації професійної діяльності педагогічних працівників та сутність управління мотивацією професійної діяльності педагогів загальноосвітніх навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** За узагальненням теоретичних досліджень виявлено, що першими на проблематику мотивації професійної діяльності звернули увагу зарубіжні науковці. Зокрема, термін «мотивація» вперше вжив у 1813 році А. Шопенгауер у своїй дисертації про теорію пізнання «О четвероюм корені закона достаточного основания», зазначаючи, що мотивація є причинністю, яка повинна розглядатися зсередини [9].

У ХХ ст. зарубіжними науковцями було розроблено значну кількість теорій мотивації професійної діяльності. Серед найвідоміших дослідники називають такі: теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера, теорія очікування В. Врума, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань та справедливості Л. Портера і Е. Лоулера, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, теорія справедливості С. Адамса, «Теорія Х» та «Теорія Y» Д. МакГрегора, «Теорія Z» У. Оучі та ін.

Аналізуючи вищезазначені зарубіжні мотиваційні теорії, українські науковці стверджують, що кожна з цих теорій мотивації не є досконалою і абсолютно прийнятною для закладів освіти, що вони розроблені на основі аналізу зарубіжного, західного досвіду; при порівнянні їх між собою виявляються протиріччя. При цьому, дослідники констатують, що всі вони відіграють значну роль для розвитку наукових концепцій мотивації і кожна з них має свої ідеї, які можна практично використовувати в мотиваційному менеджменті закладів освіти.

Із метою підтвердження практичної значущості для управління мотивацією діяльності педагогів розглянемо конкретніше низку рекомендацій, узятих із зарубіжних теорій мотивації.

Для забезпечення ефективної системи управління мотивацією професійної діяльності педагогів управлінням необхідно знати, що одне з головних завдань керівників полягає в тому, щоб зрозуміти, які працівник має потреби, та надати можливість їх реалізувати у професійній діяльності (А. Маслоу); працівникам властиве бажання професійного і кар'єрного зростання, самовираження та самоактуалізації, ці потреби не можуть бути вмотивовані тільки економічними стимулами, при цьому важливим стимулом стає змістовна праця та психологічний клімат у колективі (Ф. Герцберг); керівникам необхідно створити умови, щоб працівники змогли задовольняти потреби вищих рівнів: у владі, успіху та причетності (Д. МакКлелланд); професійна діяльність людини може бути вмотивована за рахунок перспектив

професійного і кар'єрного зростання (К. Альдерфер); керівникам необхідно знати, на яку очікувану винагороду за свою професійну діяльність розраховують працівники (В. Врум); керівники повинні справедливо ставитись до винагородження й оцінювання професійної діяльності працівників (С. Адамс); управлінцям необхідно створити такі умови професійної діяльності в закладі, за яких працівники сприймають цілі організації як свої особисті (Е. Лок); працівники отримують задоволення не тільки від результатів своєї професійної діяльності, а й від факту закінчення певної роботи (Л. Портер, Е. Лоулер); для результативної професійної діяльності більшості працівників необхідні примус та контроль із боку керівництва, проте працівнику важливі творча атмосфера, заміна контролю на самоконтроль та довіра з боку керівництва (Д. МакГрегор); залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень (У. Оучі).

Т. Кравчинська [11] у своїх працях звертає увагу на важливість урахування управлінцями таких ідей із зарубіжних концепцій мотивації:

– працівник завжди прагне покращити своє матеріальне становище (А. Сміт; Ф. Тейлор; А. Маслоу; К. Альдерфер);

– співпраця керівництва з підлеглими є обов'язковою діяльністю для працюючих та запорукою успіху для організації (Ф. Тейлор);

– у процесі розробки методів управління мотивацією професійної діяльності працівників керівник повинен ураховувати індивідуальні психологічні особливості кожного працівника (З. Фройд);

– з метою посилення мотивації, керівникам потрібно створювати атмосферу корпоративного духу, гармонії в колективі та викорінювати несправедливість (А. Файоль);

– керівники повинні постійно висловлювати своє ставлення до результатів професійної діяльності працівників, винагороджувати за певні досягнення та застосовувати санкції за пропуск (Б. Скіннер).

Вивчення теоретичних джерел засвідчило посилення уваги до проблематики мотивації педагогічної діяльності російських та українських науковців. Зокрема, особливості мотивації діяльності педпрацівників вивчали А. Бакурадзе, О. Бондарчук, Л. Даниленко, І. Зимня, Є. Ільїн, Н. Кузьміна, А. Маркова, Л. Мітіна, В. Семиченко, В. Сич, Р. Шакурова, О. Щербаков та ін. Формування мотивації педагогічної діяльності, розвиток пе-

дагогічної творчості досліджували І. Зязюн, В. Моляко; мотивацію професійно-педагогічної спрямованості – С. Занюк, С. Максименко, Н. Ничкало. Значна увага приділялась виявленню структури мотиваційної сфери (Б. Додонов, Л. Захарова, О. Леонтєв, А. Морозов, Я. Крушельницька, Л. Орбан-Лембрик, Г. Томілова, Є. Малашкіна, І. Томашевська, Л. Ахмедзянова). Проблеми динаміки мотивації на різних рівнях професійної підготовки розглядали Р. Вайсман, В. Дружинін, Н. Сирнікова та ін. Взаємозв'язок задоволеності роботою як результат реалізації значущих мотивів досліджували Є. Ільїн, В. Мільман, А. Філіпов. У доробку вищезазначених науковців було констатовано, що управління професійною діяльністю працівника має здійснюватись на основі урахування особливостей його мотиваційної сфери.

Аналіз теоретичних досліджень виявив такі проблеми та недоліки системи мотивації професійної діяльності педагогічних працівників:

- недостатня обізнаність керівників закладів освіти про сутність мотивації професійної діяльності педагогів;
- вивчення особливостей мотивації професійної діяльності педагогів у закладах освіти носить несистемний, епізодичний характер;
- відсутність моніторингових досліджень у закладах освіти з питань мотивації діяльності педпрацівників;
- недостатність уніфікованого діагностичного, просвітницько-профілактичного та корекційно-розвивального інструментарію з проблематики мотивації професійної діяльності педагогів загальноосвітніх навчальних закладів;
- неготовність частини керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження у педагогічній та управлінській діяльності інноваційних форм роботи;
- недостатність співпраці та взаємодії практичних психологів з адміністрацією та педколективом;
- недостатнє приділення уваги цій проблематиці в системі післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів тощо.

При цьому дослідники зазначають, що складність проблеми управління мотивацією діяльності обумовлена множинністю розуміння її сутності.

Сьогодні у науковій літературі маємо велику кількість тлумачень терміна «мотивація»:

– сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини (С. Занюк) [7];

– динамічний процес внутрішнього, психологічного та фізіологічного управління поведінкою, який включає ініціацію, направлення, організацію та підтримку (Р. Немов) [13];

– сукупність психологічних утворень і процесів, що спонукають і спрямовують поведінку на життєво важливі умови й предмети, визначають упередженість, вибірковість і кінцеву цілеспрямованість психічного відображення і регульованої ним активності (В. Вілюнас) [5];

– процес, який починається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, що активізує поведінку або створює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети чи винагороди, де мотиви – це індивідуальні рушійні сили, які спонукають нас поводитися по-своєму (Д. Аширов) [2];

– сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил людини, які спонукають її до діяльності, впливають на її межі та форми, додають спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети (О. Віханський, А. Наумов) [11];

– сукупність стійких мотивів, що мають певну ієрархію й виражають спрямованість особистості (А. Реан, Н. Бордовська, С. Розум) [16];

– психічна діяльність із формування «основної активності людини і спонукання до досягнення обраної мети» (Є. Ільїн) [8];

– використовується у двох значеннях: як таке, що позначає систему чинників, що детермінують поведінку (зокрема, потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення тощо), і як характеристику процесу, що стимулює та підтримує активність на певному рівні (А. Маклаков) [7].

Аналіз теоретичних досліджень показав, що термін «мотивація» розглядається в науці у трьох аспектах: як психологічне, педагогічне та управлінське поняття.

Психологічні трактування визначають мотивацію як внутрішній процес, що відбувається в самій людині, спрямовує її поведінку в конкретне русло і спонукає поводитися в конкретній ситуації певним чином (Л. Анциферова, В. Асеев, В. Вілюнас, Е. Ільїн, Х. Хекхаузен). Як зазначають В. Ковальчук і С. Присяжнюк, психологічні тлумачення мотивації вивчають сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що спонукають людину до активності (а не об'єкт, на який ця активність спрямована) [12].



Мотивація як педагогічне поняття передбачає проникнення педагога в сутність ставлення учнів до навчання, створення в освітньому закладі умов для виникнення внутрішніх спонукань (мотивів, цілей, емоцій) до навчання (А. Маркова, Т. Матіс, М. Матюхіна, А. Орлов та ін.). Процес формування мотивів навчання базується на психологічних дослідженнях, неминуче пов'язаний із загальною гуманізацією міжособистісного спілкування в освітньому закладі та неможливий без відповідної мотивації педагогів [14].

В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей.

Як зазначає Л. Карамушка, коли йдеться про забезпечення керівниками освітніх установ мотивації у процесі управління, то мають на увазі два її види:

- мотивацію безпосередньо керівників освітніх організацій («власна» мотивація);
- мотивацію працівників освітніх організацій («чужа» мотивація) [10].

Мотивація як функція управління розглядає створення умов для використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю, їх формування у процесі діяльності та закріплення в якості постійно діючих домінант [18].

Теоретичний аналіз виявив наявність різних класифікацій мотивів професійної діяльності. Зокрема, Б. Додонов виділяє такі мотиви:

- 1) задоволення від самої діяльності;
- 2) конкретний результат професійної діяльності;
- 3) висока оцінка за діяльність у вигляді підвищення зарплатні чи кар'єрного зростання;
- 4) прагнення уникнути покарання, яке може бути у випадку неналежного чи недобросовісного виконання професійної діяльності [6].

А. Байметов [15] виокремлює три групи мотивів педагогічної діяльності: посадові мотиви; мотиви зацікавлення та захоплення роботою; мотиви захоплення від спілкування з дітьми («любов до дітей»). Він з'ясував, що тип мотивації впливає на характер і спрямування педагогічних вимог та корелює з відповідним стилем керівництва.

Л. Захарова акцентує увагу на таких видах професійних мотивів, які мають місце у практиці педагогічної діяльності учителя

лів: матеріальні стимули; професійні мотиви; спонукання, пов'язані зі самоствердженням; мотиви особистісної самореалізації [1].

Беручи за основу дослідження О. Бондарчук, Л. Карамушки, Т. Кравчинської та ін., серед мотивів професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів можна виокремити зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх мотивів професійної діяльності належать *соціальні* мотиви (духовний і культурний розвиток, вплив на підрастаюче покоління, виконання обов'язку перед суспільством, удосконалення навчально-виховного процесу та розвивального середовища, спілкування та взаємодія з адміністрацією закладу, колегами, батьками дітей тощо); *престижні* мотиви (кар'єрне зростання, формування позитивного іміджу тощо); *прагматичні* мотиви (уникнення неприємностей, необхідність збереження посади тощо).

До внутрішніх мотивів належать власне професійні мотиви (планування й організація професійного розвитку на основі сучасних вимог), мотиви професійного й особистісного розвитку (особистісне зростання, самовдосконалення, самоосвіта тощо).

Науковці наголошують на тому, що здійснюючи управління мотивацією педпрацівників, керівники загальноосвітніх закладів зобов'язані враховувати те, що для ефективного виконання професійної діяльності у педагогів загальноосвітніх закладів мають бути розвинуті всі групи перерахованих мотивів, при цьому внутрішні повинні переважати над зовнішніми.

Дослідники акцентують увагу управлінців на тому, що ознаками недостатнього розвитку мотивації сфери професійної діяльності педагогів є: бідність мотиваційної сфери, наявність тільки окремих спонукань, наприклад, матеріального характеру або виконавських мотивів при втрачанні мотивів творчості; домінування мотивів зовнішніх над внутрішніми; незрілість спонукань; конфлікти між окремими спонуканнями і мотивами; несприятлива динаміка мотивації, її згасання, емоційне «вигорання»; нереальні цілі тощо [17].

Як зазначають Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян [10], у кожної людини складається своя, відносно стійка система мотивів діяльності, залежно від її світогляду, спрямованості, рис характеру, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології. Тому для стимулювання професійного розвитку педагогічних працівників необхідно виявляти й враховувати індивідуальну мотивацію.

Отже, управління мотивацією полягає в створенні сприятливих умов, що викликають у співробітників прагнення до активної діяльності. Поділяємо думку В. Розанової [3], що управління мотивацією передбачає: знання суттєвих потреб працівників, урахування їхніх індивідуальних особливостей, розуміння цілей, бажань і прагнень, реалізацію індивідуального підходу, врахування міжособистісних стосунків в організації, вміння заохочувати, знання про ставлення працівників до роботи, доброзичливість у спілкуванні зі співробітниками, толерантність і етичність, повагу до співробітників, знання себе й особливостей своєї поведінки.

Мотивація – це функція управління, яка за допомогою спонукаючих засобів активізує працівника, орієнтує його на досягнення цілей організації, розвиває трудовий потенціал та використовує його в цілях організації. Якщо розглядати мотивацію через призму менеджменту в освіті, то можна сказати, що вона є основною функцією освітнього менеджменту, що здатна спонукати педагогічного працівника працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, зацікавлювати педагога на довготривалу та сумлінну роботу.

Отже, управління мотивацією професійної діяльності педагога – це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Аналіз практики управління освітніми організаціями свідчить, що удосконалення роботи освітніх установ може бути досягнуто за рахунок оптимізації засобів мотивації трудової діяльності педагогічного персоналу.

Для того, щоб забезпечити ефективне управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, система мотивації в загальноосвітніх навчальних закладах повинна будуватися на принципах системності (систематичний моніторинг її ефективності), комплексності (поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації), адресності, гнучкості, прозорості та динамічності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнення теоретичних досліджень засвідчило наявність великої кількості зарубіжних теорій мотивації діяльності, розроблених на основі західного досвіду, але їх ідеї важливі для практичного використання керівниками загальноосвітніх навчальних закладів в управлінні мотивацією діяльності педагогів.

Складність управління мотивацією діяльності педагогічних працівників на сучасному етапі обумовлена виявленими проблемами та недоліками: відсутністю єдиного підходу до визначення змісту поняття мотивації у наукових колах, наявністю різних класифікацій; недостатньою обізнаністю керівників закладів освіти про сутність мотивації професійної діяльності педагогів; відсутністю моніторингових досліджень у закладах освіти з питань мотивації діяльності педпрацівників тощо.

Мотивація – це функція управління, яка за допомогою спонукаючих засобів активізує працівника, орієнтує його на досягнення цілей організації, розвиває трудовий потенціал та використовує його в цілях організації.

Управління мотивацією професійної діяльності педагога – це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Для того, щоб забезпечити ефективне управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників і досягти очікуваних результатів, система мотивації в загальноосвітньому навчальному закладі повинна базуватися на принципах системності, комплексності, адресності, гнучкості, прозорості та динамічності.

У перспективі подальших досліджень вважаємо за доцільне обґрунтування форм і методів створення динамічної та гнучкої системи управління мотивацією праці педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів.

#### **Список використаних джерел**

1. Айсмонтас Б. Б. Педагогическая психология [Электронный ресурс] / Бронюс Броневич Айсмонтас. – Режим доступа : [http://www.ido.rudn.ru/psychology/pedagogical\\_psychology/12.html#12.4.1](http://www.ido.rudn.ru/psychology/pedagogical_psychology/12.html#12.4.1).
2. Аширов Д. А. Трудовая мотивация : учеб. пособ. / Дмитрий Анатольевич Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2005. – 448 с.
3. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов / Андрей Бондович Бакурадзе. – М. : Сентябрь, 2005. – 192 с.
4. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности : учеб. пособ. для вузов / Вячеслав Алексеевич Бодров. – М. : ПЕРСЭ, 2001. – 511 с.
5. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека : монография / Витис Казисович Вилюнас. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

6. Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности / Борис Игнатьевич Додонов // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 126–130.
7. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / Сергій Степанович Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
8. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Евгений Павлович Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
9. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 236 с.
10. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти [Текст] : навч. посіб. / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : ІЗМН, 1997. – 180 с.
11. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи / Тетяна Сергіївна Кравчинська // Вісник післядипломної педагогічної освіти : зб. наук. пр. – Вип. 10 (23). – К. : АТОПОЛ, 2014. – С. 77–87.
12. Ковальчук В. І. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ / В. І. Ковальчук, С. С. Присяжнюк // Молодий вчений. – 2017. – №5 (45). – С. 382–387.
13. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Віктор Степанович Лозниця. – К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. – 512 с.
14. Маркова А. К. Формирование мотивации учения: Книга для учителя / А. К. Маркова, Т. А. Матис, А. Б. Орлов. – М. : Просвещение, 1990. – 192 с.
15. Минков Е. Г. Мотивация: структура и функционирование / Евгений Григорьевич Минков. – Дубна : Феникс+, 2007. – 416 с.
16. Реан А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.
17. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посіб. / Валентина Анатоліївна Семиченко. – К. : Вища школа, 2004. – 335 с.
18. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 608 с.

#### **Spysok vykorystanyh dzherel**

1. Ajsmontas V. B. Pedagogicheskaja psihologija [Elektronnyj resurs] / Bronjus Bronevich Ajsmontas. – Rezhim dostupa :

- [http://www.ido.rudn.ru/psychology/pedagogical\\_psychology/12.html#12.4.1](http://www.ido.rudn.ru/psychology/pedagogical_psychology/12.html#12.4.1).
2. Ashirov D. A. Trudovaja motivacija : ucheb. posob. / Dmitrij Anatol'evich Ashirov. – M. : TK Velbi, Izd-vo «Prospekt», 2005. – 448 s.
  3. Bakuradze A. B. Motivacija truda pedagogov / Andrej Bondovich Bakuradze. – M. : Sentjabr', 2005. – 192 s.
  4. Bodrov V. A. Psihologija professional'noj prigodnosti : ucheb. posob. dlja vuzov / Vjacheslav Alekseevich Bodrov. – M. : PERSJe, 2001. – 511 s.
  5. Viljunas V. K. Psihologicheskie mehanizmy motivacii cheloveka : monografija / Vitis Kazisovich Viljunas. – M. : Izd-vo MGU, 1990. – 288 s.
  6. Dodonov B. I. Struktura i dinamika motivov dejatel'nosti / Boris Ignat'evich Dodonov // Voprosy psihologii. – 1984. – № 4. – S. 126–130.
  7. Zanjuk S. S. Psihologija motyvacii' : navch. posib. / Sergij Stepanovych Zanjuk. – K. : Lybid', 2002. – 304 s.
  8. Il'in E. P. Motivacija i motivy / Evgenij Pavlovich Il'in. – SPb. : Piter, 2000. – 512 s.
  9. Utkin Je. A. Motivacionnyj menedzhment / Je. A. Utkin, T. V. Butova. – M. : TEIS, 2004. – 236 s.
  10. Karamushka L. M. Psihologichni osnovy upravlinnja v systemi seredn'oi' osviti [Tekst] : navch. posib. / Ljudmyla Mykolai'vna Karamushka. – K. : IZMN, 1997. – 180 s.
  11. Kravchyns'ka T. S. Upravlinnja motyvacieju profesijnoi' dijat'nosti pedagogichnyh pracivnykiv: osnovni teoretychni pidhody / Tetjana Sergii'vna Kravchyns'ka // Visnyk pisljadyplomoi' pedagogichnoi' osvity : zb. nauk. pr. – Vyp. 10 (23). – K. : ATOPOL, 2014. – S. 77–87.
  12. Koval'chuk V. I. Teoretychni aspekty rozvytku motyvacii' pedagogichnyh pracivnykiv PTNZ / V. I. Koval'chuk, S. S. Prysjazhnjuk // Molodyj vchenyj. – 2017. – № 5 (45). – S. 382–387.
  13. Loznychja V. S. Psihologija menedzhmentu. Teorija i praktyka : navch. posib. / Viktor Stepanovych Loznychja. – K. : TOV UVPK «EksOb», 2001. – 512 s.
  14. Markova A. K. Formirovanie motivacii uchenija: Kniga dlja uchitelja / A. K. Markova, T. A. Matis, A. B. Orlov. – M. : Proshhenie, 1990. – 192 s.
  15. Minkov E. G. Motivacija: struktura i funkcionirovanie / Evgenij Grigor'evich Minkov. – Dubna : Feniks+, 2007. – 416 s.

16. Rean A. A. Psihologija i pedagogika / A. A. Rean, N. V. Bordovskaja, S. I. Rozum. – SPb. : Piter, 2004. – 432 s.
17. Semychenko V. A. Psihologija pedagogichnoi' dijal'nosti : navch. posib. / Valentyna Anatolii'vna Semychenko. – K. : Vyshha shkola, 2004. – 335 s.
18. Slovar'-spravochnik menedzhera / pod red. M. G. Lapusty. – M. : INFRA-M, 1996. – 608 s.

*Received January 3, 2018*

*Revised February 1, 2018*

*Accepted February 21, 2018*

УДК 159.99

DOI10.32626/2227-6246.2018-40.320-330

*Л. О. Подкоритова*

[larisa.podkoritova@gmail.com](mailto:larisa.podkoritova@gmail.com)

*А. О. Брезденюк*

[alina\\_brezdenuk@ukr.net](mailto:alina_brezdenuk@ukr.net)

## **Значення самоаналізу для професійного розвитку майбутніх фахівців соціономічної сфери**

---

Podkorytova L. O. The significance of self-analysis for the professional development of future social sphere professionals / L. O. Podkorytova, A. O. Brezdeniuk // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine / scientific editing by S. D. Maksymenko, L. A. Onufriieva. – Issue 40. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2018. – P. 320–330.

---

**L. O. Podkorytova, A. O. Brezdeniuk. The significance of self-analysis for the professional development of future social sphere professionals.** The meaning of self-analysis for future professional development of socioeconomic sphere professionals on the example of students-psychologists is considered in the article.

According to the theoretical analysis of different scientific works it is determined that a number of requirements are put forward for of the socioeconomic sphere professionals, in particular psychologists, including the personality of a professional.

L. O. Podkorytova – the scientific contribution of the co-author is 50%,

A. O. Brezdeniuk – the scientific contribution of the co-author is 50%.