

**Кравчинська Тетяна Сергіївна, аспірант
кафедри менеджменту освіти, економіки
та маркетингу ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти» НАПН України**

**МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МОТИВАЦІЇ
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ
ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Анотація. У статті обґрунтовується модель управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Розкрито зміст її структурних складових. Висвітлено системний підхід до управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, який зорієнтований на активізацію професійної діяльності педагогічних працівників на основі вивчення їхніх потреб, інтересів, особистих цілей, можливостей інтеграції згідно з цілями освітньої установи. Розглянуто методи управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Ключові слова: модель управління, управління мотивацією, мотивація професійної діяльності, методи управління, керівник дошкільного навчального закладу.

Кравчинская Татьяна Сергеевна

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ МОТИВАЦИИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ
РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Аннотация. В статье описывается модель управления формированием мотивации профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных учебных учреждений. Раскрыто содержание ее структурных составляющих. Освещен системный подход к управлению

формированием мотивации профессиональной деятельности педагогических работников, который ориентирован на активизацию профессиональной деятельности педагогических работников на основе изучения их потребностей, интересов, личных целей, возможностей интеграции в соответствии с целями образовательного учреждения. Рассмотрены методы управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных учебных учреждений.

Ключевые слова: *модель управления, управление мотивацией, мотивация профессиональной деятельности, методы управления, руководитель дошкольного учебного учреждения.*

Kravchinska Tetyana Serhiivna

**CASE FRAME OF MOTIVATION FORMING OF PROFESSIONAL
ACTIVITY OF PEDAGOGICAL WORKERS OF PRESCHOOL
EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS**

Abstract. *A case frame of motivation forming of professional activity of pedagogical workers of preschool educational establishments is grounded in the article. Maintenance of its structural constituents is exposed. The system approach to the management forming of motivation of professional activity of pedagogical workers is reflected that is orientated on activation of professional activity of pedagogical workers on the basis of study of their necessities, interests, personal aims, possibilities of integration with the aims of educational establishment. The methods of management motivation of professional activity of pedagogical workers of preschool educational establishments are considered.*

Key words: *case frame, management motivation, motivation of professional activity, management methods, leader of preschool educational establishment.*

Постановка проблеми та її актуальність. Проблема мотивації професійної діяльності набуває сьогодні вагомого значення, оскільки людський ресурс – це основа будь-якої організації і в умовах сьогодення він є най доступнішим. А практика управлінської діяльності доводить, що професійні вміння педагога тільки тоді принесуть закладу бажаний

результат, коли сам педагог буде зацікавлений у результаті та коли цей результат задовольнятиме його потреби. У цьому контексті питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників набуває особливого значення, оскільки наявність кваліфікованих і вмотивованих педагогічних працівників в закладах освіти є однією із найважливіших чинників, які забезпечують якість освіти.

Актуальність дослідження управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів зумовлена соціально-економічними процесами, що відбуваються в країні, а головним виступає необхідність розроблення дієвих механізмів мотивації, які сприятимуть ефективному використанню їхньої професійної діяльності в системі дошкільної освіти. Відповідно до цього, в останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямі розроблення ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом. Основна увага в цих працях приділяється добору кадрів, їх навчання та підвищенню кваліфікації, але на практиці не дає очікуваного результату без належного застосування провідної функції управління – мотивації. Педагог може володіти видатними теоретичними знаннями, професійними навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. Отже, мотивація працівників, як функція управління виступає найголовнішою умовою успішності й ефективності будь-якої організації.

Питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в законодавчих та стратегічних державних документах, зокрема в Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова редакція)», у Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті, у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») та ін.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблеми управління освітніми організаціями присвячені праці вітчизняних дослідників, а саме:

Л. Калініної, В. Лазарева, В. Маслова, В. Олійника, В. Пікельної, М. Поташніка, Є. Хрикова та інших. Розгляду процесу управління, аналізу функцій управління присвячено багато уваги науковцями М. Альбертом, В. Афанасьєвим, В. Бондар, Л. Ващенко, О. Галусом, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Н. Коломінським, М. Месконом, О. Удодом, А. Файодем, Ф. Хедоурі, Є. Хриковим. Саме теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності висвітлено в наукових працях В. Асеева, В. Врума, Ф. Герцберга, Г. Дмитренка, Д. Кікнадзе, Д. Мак-Грегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Ф. Тейлора, М. Туган-Барановського, Г. Уайта, Г. Щокіна, В. Ядова та ін.

У педагогічному менеджменті проблемі мотивації приділяється велике значення. Так, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич розглядали психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників у системі освіти. В. Князев досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності педагогічних працівників. Дослідники В. Крижко і Є. Павлютенко висвітлили основні питання щодо кар'єри освітянина за віковим цензом. Водночас проблема управління мотивацією педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів у річищі управління освітою в умовах соціально-економічних змін, попри всю її актуальність, не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Саме тому метою цієї статті є наукове обґрунтування моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Завдання полягає у розробленні та обґрунтуванні моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників.

Виклад основного матеріалу

Враховуючи результати аналізу наукової літератури з проблем мотивації, створено модель структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів (рис. 1.1).

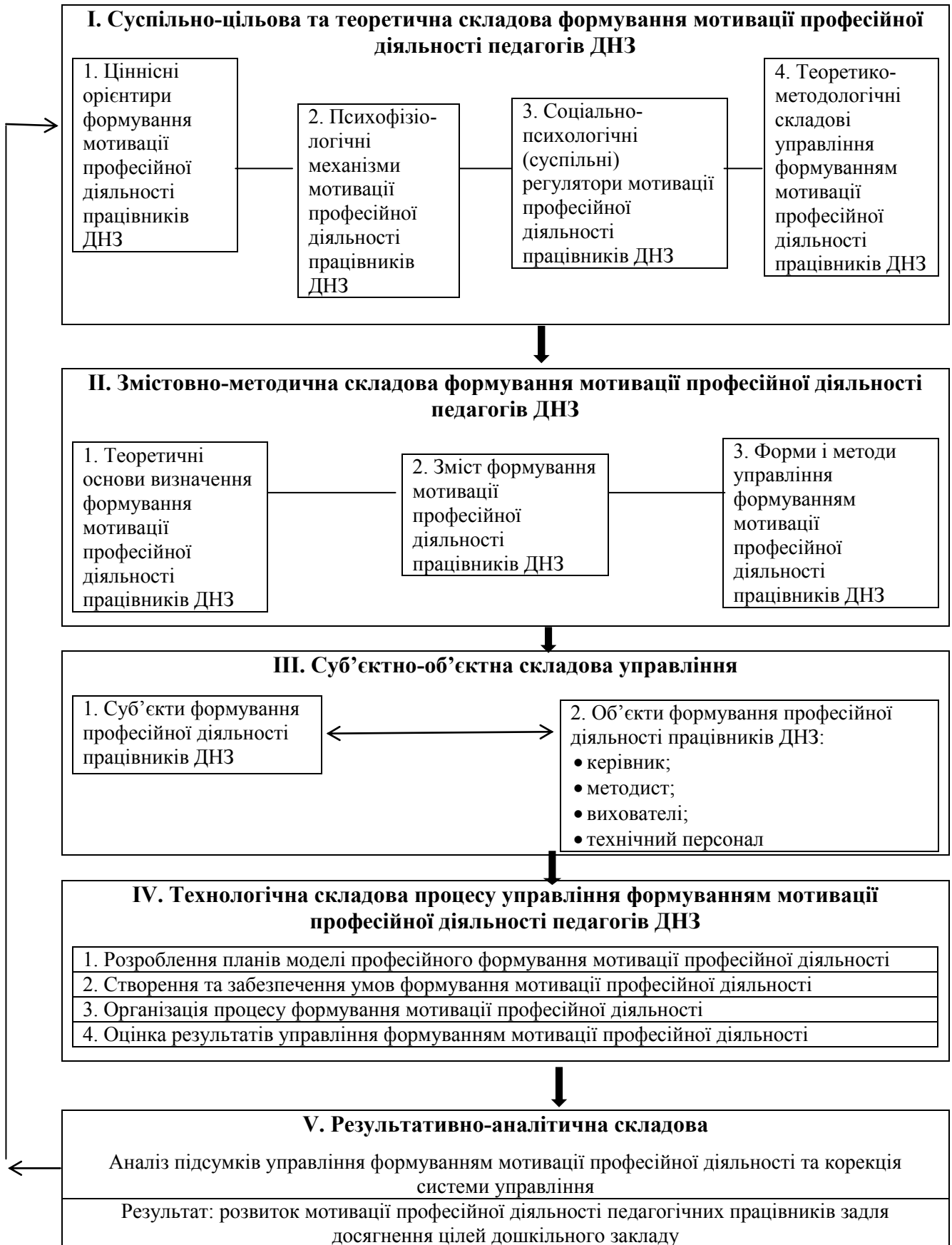


Рис. 1.1. Модель структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів

Розробляючи модель структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів, ми використали універсальну технологію моделювання науковця В. Маслова⁴. Модель структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів є динамічною і відкритою системою, оскільки *мета* її – розвиток мотивації професійної діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу, в основі якої лежать узгодження потреб працівників з цілями закладу. Знання і розуміння потреб працівників дають можливість зрозуміти, які мотиви будуть задіяні для задоволення цих потреб, як саме буде діяти працівник для задоволення цих потреб. Це дає змогу встановити послідовність дій, спрямованих на задоволення цих потреб та ефективно будувати систему мотивації професійної діяльності педагогічних працівників у дошкільному закладі.

В основу розробки було покладено такі наукові *принципи*: цілісність – побудова набору оцінних показників мотивації професійної діяльності; комплексність – отримання й опрацювання соціально-економічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни мотивації професійної діяльності; аналітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації професійної діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації професійної діяльності педагогічних працівників³. Згідно з системним підходом до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, модель управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників має характеризуватися цілісною,

³. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

⁴. Маслов В. Моделювання педагогічних систем : сутність та технологія / В. Маслов. // Післядипломна освіта в Україні. 2013. – №1. – С. 15 – 18.

організованою та ієрархічною структурою певних блоків, спрямованих на досягнення спільної мети. Модель структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів містить такі складові: суспільно-цільову та теоретичну, змістовно-методичну, суб'єктно-об'єктну, технологічну та результативно-аналітичну.

Суспільно-цільова та теоретична складова управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогів дошкільних навчальних закладів містить: ціннісні орієнтири формування мотивації професійної діяльності, які спрямовують формування цілей і способи їх досягнення, виступають механізмом професійного саморозвитку; психофізіологічні механізми мотивації професійної діяльності, як особливі стани організму, які забезпечують цілеспрямовану готовність до виконання відповідної професійної діяльності; соціально-психологічні (суспільні) регулятори мотивації професійної діяльності, які дають змогу забезпечити взаємодію, узгодженість та розвиток професійної діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу. На нашу думку, одним із основних елементів мотивації професійної діяльності виступає гармонійна комбінація із стимулювання праці та соціальних гарантій, при цьому в центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Для забезпечення управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогів потрібна сильна соціальна політика, а саме, державна система методів, яка забезпечує високу зайнятість та надійність соціальних гарантій, які допомагають кожній людині впливати на вирішення всіх питань, пов'язаних з її життям. Таким чином, однією із найважливіших умов продуктивного управління формуванням мотивації професійної діяльності працівників у нашій країні виступає соціально-економічний розвиток та обов'язкове врахування системи культурних цінностей та ідеалів працівників. Для підвищення мотивації професійної діяльності педагогічних працівників доцільно розробити і запровадити комплекс загальнодержавних

соціально-економічних програм і заходів, які передбачають підвищення соціального статусу педагогічного працівника та рівня його заробітної плати тощо; також – теоретико-методологічні складові управління формування мотивації професійної діяльності, як підґрунтя для всебічного вивчення мотивації професійної діяльності на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду.

В основу *змістовно-методичної складової* розробленої моделі покладено: теоретичні і змістовні основи та форми і методи управління формуванням процесом мотивації професійної діяльності. До *методів* управління мотивацією професійної діяльності педагогів ми відносимо: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні, а також методи погодження інтересів.

До системи адміністративних методів входять: закони, державні стандарти, устави, правила, тобто правові норми й акти, затверджені державними органами для обов'язкового виконання; методи організаційного впливу – інструкції, положення, нормативні документи, які діють всередині дошкільного навчального закладу. Зокрема – стиль управління мотивацією професійної діяльності працівників, який відображає найхарактернішу для керівника систему методів, прийомів, способів мотивування персоналу (забезпечення планування, організації та контролю; прийняття управлінських рішень; здійснення комунікації; врахування його мотивації тощо). Він характеризується такими показниками:

1) значущість для керівника реалізації функції управління мотивацією: максимальний збіг цілей працівників та організації, активне залучення працівників до діяльності в усіх питаннях навчально-виховного процесу;

2) співпраця керівника з колективом: партнерство та рівноправність усіх учасників навчально-виховного процесу з дотриманням етики службових відносин;

3) особливості організації процесу мотивування діяльності у закладі: спільна діяльність та активна взаємодія з усіх питань життєдіяльності з метою гармонізації мотиваційної сфери працівників;

4) методи впливу на працівників: потреби та інтереси кожного працівника максимально враховані, чітка та прозора система морального та матеріального стимулювання;

5) створення умов у закладі для професійного розвитку та вдосконалення професійної діяльності педагогів: створення максимально сприятливих умов.

До економічних методів, які засновані на використанні економічного механізму управління, належать: прямі (основна та додаткова заробітна плата, премії тощо) та непрямі (скорочений робочий день, збільшена відпустка, відгули, вільний робочий графік тощо).

До соціально-психологічних методів, які засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою заміни адміністративного завдання обов'язком за самовідчуттям, внутрішньою потребою людини, відносяться: моральні (нагородження грамотами, подяками тощо) й організаційні (делегування повноважень, просування за посадою, участь у справах закладу тощо). При цьому важливим чинником ефективності управління мотивацією педагогічних працівників є управління власною мотивацією професійної діяльності самого керівника², критерієм ефективності управління власною мотивацією виступає розвиненість мотивації професійної діяльності самого управлінця, яка має вираження в таких показниках:

1) усвідомленість (розуміння власної мотивації професійної діяльності);

2) гармонійність (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації

² Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

професійної діяльності);

3) вираженість (розвиненість всіх груп мотивів професійної діяльності).

Зокрема, до методів управління мотивацією професійної діяльності відноситься і соціальне партнерство, як процес узгодження інтересів та створення єдиного навчально-виховного і соціокультурного середовища в дошкільному навчальному закладі, в якому працюють різні педагоги, інтереси яких не завжди збігаються, але вони згодні, не зважаючи на відмінності в інтересах, працювати заради досягнення спільної мети. Відповідно, це спільна діяльність керівника і педагогів, яка направлена на погодження інтересів для розв'язання завдань задля досягнення цілей дошкільного навчального закладу. Звідси методи погодження інтересів засновані на принципах соціального партнерства при збігу цілей керівника та педагогів з цілями дошкільного навчального закладу. Основними принципами соціального партнерства виступають: рівноправність, повага, врахування інтересів, зацікавленість, свобода вибору, зобов'язання виконання завдань, контроль за виконаними завданнями та відповідальність усіх учасників навчально-виховного процесу у дошкільному навчальному закладі.

Суб'єктно-об'єктна складова моделі структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів виступає одним із найважливіших елементів процесу управління мотивацією професійної діяльності. Суб'єктом виступають керівники, які схвалюють управлінські рішення щодо управління мотивацією професійної діяльності об'єктів (методист, вихователі, технічний персонал дошкільного навчального закладу). У свою чергу, керівники виступають теж об'єктами управління мотивації професійної діяльності, підпорядковуючись власним діям умотивованості.

Наступною структурною складовою моделі є *технологічна складова* процесу управління формуванням мотивації професійної діяльності, яка є

динамічною основою і відображає стан процесу управління мотивацією професійної діяльності у дошкільному навчальному закладі. Основними компонентами виступають: планування, створення і забезпечення умов, організація та оцінка результатів управління формуванням мотивації професійної діяльності. Відповідно, для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні *умови*, до яких, за А. М. Колот, можна віднести: наявність повної й достовірної інформації про об'єкт управління, уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості працівників, відстеження соціально-економічних наслідків управлінських рішень та вміння їх прогнозувати³. Згідно з цим, підхід до управління формуванням мотивації професійної діяльності є системою спілкування та взаємодії керівника з членами колективу, який передбачає його відповідальність перед колективом за прийняті рішення і не може існувати без розвитку ініціативи працівників.

На етапі планування визначаються цілі дошкільного закладу і що повинні робити працівники задля досягнення цих цілей, тобто визначення цілей як результату діяльності. Організація процесу управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогів передбачає створення певних умов у дошкільному навчальному закладі, які дають можливість педагогам ефективно працювати для досягнення цілей дошкільного закладу. Оцінка результатів виступає механізмом зворотнього зв'язку при активному залученні та взаємодії всіх працівників до діяльності з усіх питань навчально-виховного процесу та питань життєдіяльності задля порівняння досягнутих результатів діяльності дошкільного закладу з поставленими цілями.

Результативно-аналітична складова здійснюється з метою аналізу підсумків, корекції системи управління та вдосконалення процесу управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників

³ Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

дошкільних навчальних закладів і зводиться до моніторингу мотивації професійної діяльності педагогів. Постійний аналіз та коригування професійної діяльності педагогічних працівників забезпечує досягнення поставлених закладом своїх цілей та цілей педагогічних працівників, де результатом виступає розвиток мотивації професійної діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу.

У моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів відображено як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку працівників, їхні інтереси. На сьогодні чітко викристалізувалися найважливіші принципи, на яких будується мотивація професійної діяльності. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від навчального закладу в цілому до методичних об'єднань і окремих педагогів. До них належать: цінності та культура, повага до особистості, можливість кар'єрного зростання працівника, система рівнів заробітної плати, участь педагогічних працівників в управлінні, максимальна відповідальність, заохочення розбіжностей у поглядах тощо⁸.

Водночас саме моніторинг мотивації професійної діяльності має сприяти визначенню найдійовіших у певний період важелів і стимулів впливу на поведінку педагогічних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей закладу. Його реалізація передбачає проведення регулярних опитувань педагогічних працівників і аналіз наявної педагогічної, соціологічної та психологічної інформації. На нашу думку, впровадження моніторингу мотивації професійної діяльності педагогічних працівників зменшить негативний вплив деструктивних змін в закладі,

⁸ Поташник М. М. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

оскільки моніторинг мотивації професійної діяльності виступає системою зі зворотним зв'язком, який охоплює сукупність стимулів, що формують у працівників закладу мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття організацією конкурентних переваг. Рушійною силою моніторингу мотивації є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для керівника, а обмеженнями, які визначають силу і тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди. Моніторинг мотивації професійної діяльності буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних та соціально-психологічних важелях, завдяки чому керівний вплив здійснюватиметься у режимі саморегуляції.

Упровадження розробленої моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів у діяльність керівника дошкільного навчального закладу надає можливість вивчати мотивацію професійної діяльності педагогічних працівників у її динаміці, розглядати зміни, що відбуваються у структурі мотивації в процесі розвитку професійної діяльності педагогів. При цьому, зв'язувальною ланкою між структурними складовими моделі виступає зворотній зв'язок між керівником і всіма учасниками навчально-виховного процесу на всіх етапах управління мотивацією професійної діяльності та досягнення цілей закладу як результат професійної діяльності окремого працівника.

Висновки

Розроблено та науково обґрунтовано модель управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Розкрито зміст її структурних складових: суспільно-цільової та теоретичної, змістовно-методичної, суб'єктно-об'єктної, технологічної, результативно-аналітичної та розглянуто методи управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних

навчальних закладів. Висвітлено системний підхід до управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, який зорієнтований на активізацію професійної діяльності педагогічних працівників на основі вивчення їхніх потреб, інтересів, особистих цілей, можливостей інтеграції згідно з цілями освітньої установи. Розглянуто методи управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Відповідно до викладеного вище, впровадження в управлінську діяльність керівника дошкільного навчального закладу розробленої моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів дає змогу впливати на розвиток і вдосконалення та безпосереднього вивчення в динаміки мотивації професійної діяльності педагогічних працівників.

Перспективні напрями подальших досліджень. Експериментальне впровадження моделі структурних складових управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів та аналіз ефективності впровадження.