

УДК 373.2.091.113-051:[005.32:331.101.323](045)

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.50652

**РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ  
ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК ЧИННИК  
ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ**

**Т. С. Кравчинська**

**THE DEVELOPMENT OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY  
OF MANAGERS OF PRESCHOOL AS A FACTOR IN JOB SATISFACTION**

**T. Kravchinska**

*У статті проаналізовано задоволеність керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією і різноманітними аспектами фахової діяльності. Представлено результати емпіричного дослідження щодо ступеня задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією і різноманітними аспектами фахової діяльності: роботою з педагогами, батьками та матеріальною складовою. Доведено вплив задоволеності роботою на розвиток мотивації професійної діяльності*

**Ключові слова:** керівник дошкільних навчальних закладів, управління мотивацією, чинники розвитку мотивації

*In the article satisfaction of leaders of preschool educational establishments is analysed by the profession and various aspects of professional activity. The results of empiric research are presented in relation to the degree of satisfaction of leaders of preschool educational establishments by the profession and various aspects of professional activity: work with teachers, parents and the material component. It is*

*proven the influence of job satisfaction at the development of motivation of professional activity*

**Keywords:** *leader of preschool educational establishments, management motivation, factors of development of motivation*

## **1. Вступ**

Процеси реформування суспільства, які сьогодні відбуваються в країні, виступають поштовхом для пошуку сучасних механізмів управління освітою. Особливо цього потребує перша ланка системи освіти – дошкільна. Разом з тим підвищується роль менеджменту людських ресурсів задля ефективного функціонування будь-якого закладу освіти. Тому актуальним виступають питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, оскільки педагоги – це основа будь-якого закладу освіти і в умовах реформування потребують більш сучасних підходів до їх управління. Досвід управлінської діяльності доводить, що керівник, який розуміє власну мотивацію професійної діяльності та вмiло керує мотивацією професійної діяльності своїх педагогічних працівників, досягає поставлених цілей, які приносять закладу запланований результат. Отже, питання розвитку мотивації професійної діяльності керівників та педагогічних працівників набуває актуального значення, адже наявність у дошкільних навчальних закладах умотивованих та кваліфікованих керівників і педагогічних працівників є одним із факторів, який забезпечує якість дошкільної освіти.

## **2. Постановка проблеми**

Соціально-економічні перетворення, що відбуваються сьогодні, зумовлюють актуальність проблеми управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів, а головним виступає питання необхідності розробки дієвого механізму розвитку мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, які сприятимуть ефективному використанню їхньої професійної діяльності в системі дошкільної освіти.

У законодавчих документах питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова редакція)», у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, у Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті та інших, але на практиці вони не мають достатньої реалізації. Відповідно до цього, в останні роки збільшилось проведення досліджень в напрямі розроблення дійових механізмів розвитку системи управління педагогами, в основні яких, в більшості, лежить проблема навчання і підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Таким чином, вивчаючи практику управлінської діяльності керівників, одним із механізмів управління є мотивація професійної діяльності, яка виступає однією з провідних функцій управління (за М. Месконом (M. Meskon)) [1]. Педагог може володіти значними теоретичними знаннями та професійними навичками, але не мати змоги використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації професійної діяльності. Отже, актуальними залишаються питання мотивації професійної діяльності педагогів, що приводить до необхідності пошуку нових моделей управління у сфері освіти, адекватних реаліям сьогодення, оскільки мотивація як функція управління виступає головним чинником ефективності розвитку будь-якого навчального закладу та пошуку дієвих чинників, що підвищують мотивацію професійної діяльності, одним із яких є задоволеність роботою.

### **3. Літературний огляд**

Основи сучасних концепцій мотивації праці закладено у працях зарубіжних авторів С. Адамса (S. Adams), К. Альдерфера (C. Alderfer), В. Врума (V. Vroom), Ф. Герцберга (F. Herzberg), К. Левіна (K. Lewin), Е. Локка (J. Locke), Е. Лоулера (E. Lawler), Д. МакГрегора (D. MacGregor), Д. МакКлелланда (D. McClelland), А. Маслоу (A. Maslow), Л. Портера (L. Porter), У. Оучі (W. Ouchi), Х. Хекхаузена (H. Heikhaizen). Теорія і методологія мотивації праці розкрито в наукових дослідженнях учених І. Баткаєвої (И.

Баткаєва), І. Бєляєвої (И. Бєляєва), С. Занюка, Є. Ільїна (Е. Ильин) [2], А. Колота [3], Е. Уткіна (Е. Уткин), В. Ядова (В. Ядов) та ін. Питанню теорії та практики менеджменту пов'язані дослідження М. Альберта (М. Albert), М. Мескона (М. Meskon) [1], Ф. Тейлора (F. Taylor), А. Файоля (A. Fayolle) та ін.

Дослідженню проблеми управління освітніми організаціями присвячені роботи вітчизняних дослідників Л. Калініної, В. Олійника [4], В. Маслова, Є. Чернишової та ін. Розгляду процесу управління, аналізу його функцій приділено багато уваги науковцями О. Галусом, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Н. Клокар, В. Пікельної, П. Третьяковим, О. Удодом, Є. Хриковим та ін. Питанню проблеми дошкільної освіти займалися науковці: І. Бєх, А. Богуш, К. Крутій та ін. Вітчизняні науковці О. Бондарчук [5, 6], Л. Карамушка [7] досліджували психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників загальних освітніх закладів у системі освіти. Водночас питання проблеми управління мотивацією педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів у рідній управлінні освітою та задоволеності працею як її вагомому чиннику не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Відповідно *метою* статті є вивчення задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією і різноманітними аспектами фахової діяльності та її впливу на розвиток мотивації професійної діяльності.

*Завдання* полягає:

- 1) дослідженні мотивації професійної діяльності;
- 2) визначенні задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією і різноманітними аспектами фахової діяльності;
- 3) вплив на розвиток мотивації професійної діяльності.

#### **4. Розвиток мотивації професійної діяльності як чинник задоволеності роботою**

Сучасні соціально-економічні умови, в яких існують дошкільні навчальні заклади, вимагають нових підходів в управлінні, а отже, актуальним постає питання якості професійної діяльності їх керівників. Досвід управлінської

діяльності показує, що саме керівник, який спрямований на розвиток і вдосконалення своєї професійної діяльності постійно, розуміє власну мотивацію професійної діяльності, здатний керувати розвитком мотивації професійної діяльності педагогів, які працюють в закладі, задля досягнення поставленої мети яка приносить закладу запланований результат. В освітньому менеджменті мотивація професійної діяльності педагогів є головним засобом найкращого використання людських ресурсів, мобілізації професійного потенціалу, розвитку та вдосконаленню професійної діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування навчального закладу [8].

Професійна діяльність спонукає педагога діяти, а дослідження рівня розвитку мотивації професійної діяльності кожного педагога дозволяє керівнику дошкільного закладу визначити методи стимулювання до професійної діяльності, володіти інформацією та стежити за рівнем розвитку професійної мотивації кожного педагогічного працівника.

Проаналізуємо результати емпіричного дослідження вивчення задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією й різноманітними аспектами фахової діяльності. У дослідженні взяли участь 46 керівників дошкільних навчальних закладів м. Києва. Дані опрацьовувалися за допомогою комп'ютерної програми SPSS (версія 20.0).

Діагностика здійснювалась згідно з методикою розробленою Н. Журіним (Н. Журин) та Є. Ільїним (Е. Ильин) «Вивчення задоволеності педагогів своєю професією і роботою» [2]. Метою було виявлення ступеня задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією й різноманітними аспектами фахової діяльності. Керівникам пропонувалось дати відповіді на 17 питань стосовно своєї професійної діяльності, обираючи один із існуючих варіантів відповіді, який саме збігається з його думкою та позначити «так», «ні» або «не знаю». Технологія оцінювання проходила наступним чином: за відповідь «так» нараховувалось +1 бал, за відповідь «не знаю» – 0 балів, за відповідь «ні» віднімався 1 бал. Всі бали підсумовувались і ступінь задоволеності (за всіма 17 позиціями) оцінювалась: високий (якщо респондент

набирав +11 балів і вище; середній – якщо набирав від +6 до +10 балів; низький – якщо набирав від +1 до +5 балів. За результатами цього дослідження, для більш розгорнутого аналізу, можна виділити окремі аспекти професійної діяльності: задоволеність роботою з колегами, роботою з дітьми, роботою з батьками, матеріально-технічною базою закладу, заробітною платою, професійним розвитком тощо.

Отже, відповідно до отриманих результатів 52,4 % керівників ступінь задоволеності роботою оцінюють як високий, 38,1 % – середній, а 9,5 % – низький, що є неприпустимим для керівника (рис. 1).

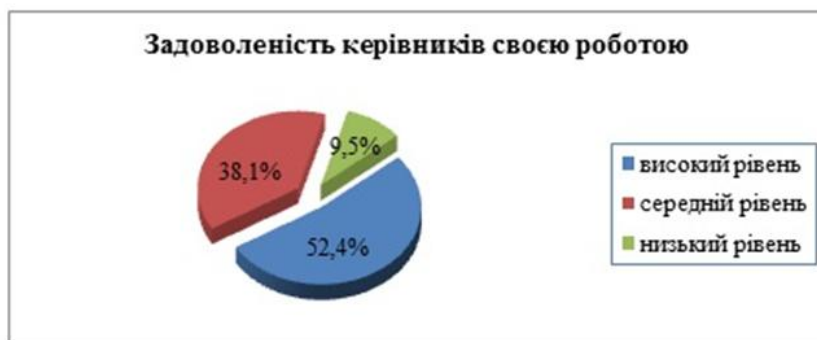


Рис. 1. Діаграма задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю роботою

Відповідно до аспектів професійної діяльності, значущим виявився саме високий рівень задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів роботою з педагогами, її обрали 100,0 % керівників та роботою з батьками (90,9 %). На сьогоднішній день, дійсно, більшість свого часу керівники проводять саме спілкуючись з педагогічними працівниками та батьками своїх вихованців. Проте матеріальна складова задоволеності своєю роботою, яка має на сьогодні чи не найбільший вплив, за всієї своєї важливості, є єдиним чинником мотивації професійної діяльності, який отримав найменший результат. Відтак, задоволення від заробітної плати на високому рівні отримують лише 18,2 % керівників, 22,7 % – середній рівень, а решта керівників низький (59,1 %).

Отримані дані підтверджує наші попередні розвідки, а саме зовнішні чинники (обмежені ресурси) перешкоджають розвитку мотивації професійної діяльності 25,0 % керівників дошкільних навчальних закладів [9].

При вивченні задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів матеріальні потреби виявилися задоволені лише у 7,1 % керівників, проте саме потреби, які виявились найбільш задоволеними – потреби у самовираженні (займатися справою, що вимагає повної віддачі, розвивати свої сили та здібності, прагнути до нового та незвіданого), соціальні потреби (бути зрозумілими іншими), потреби у визнанні (підвищувати рівень майстерності та компетентності) [10].

За результатами теоретичного аналізу літератури та наших попередніх досліджень можна зробити висновок, що задоволеність педагогічних працівників своєю професією й різноманітними аспектами фахової діяльності істотно корелює з мотивацією професійної діяльності. При цьому ми спиралися на підхід О. Бондарчук та Л. Карамушки і методику «Визначення ієрархії мотивів професійної діяльності керівників освітніх організацій» [6], в рамках якої необхідно проранжувати мотиви професійної діяльності за ступенем їх особистої значущості для керівника, поставивши на перше місце найбільш значимий для нього мотив) згідно з яким мотивація професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів є полімотивованою, в її основі лежать групи мотивів: зовнішні(соціальні, престижні, прагматичні) та внутрішні (мотиви професійного та особистісного розвитку, власне управлінські.

На основі результатів ранжирування мотивів професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів було виявлено переважання одних мотивів професійної діяльності над іншими, а саме: найбільшу кількість балів (31,19) набрала група соціальних мотивів (зовнішніх мотивів професійної діяльності) і група власне управлінських мотивів – 30,75 балів (внутрішні мотиви професійної діяльності). Мотиви професійного та особистісного розвитку (внутрішні мотиви) мають менше значення для керівників (28,75

балів), хоча, саме переважання цієї групи мотивів професійної діяльності забезпечує дієву мотивацію керівників до професійної діяльності, її розвитку та вдосконаленню. Цікаво, що престижні мотиви (18,19 балів, зовнішні мотиви) та прагматичні мотиви (12,25 балів, зовнішні мотиви) займають останні позиції в ієрархії мотивів професійної діяльності керівників [11].

Кожна з цих груп мотивів має певне значення для керівника дошкільного навчального закладу. Важливо при цьому, щоб різні групи мотивів взаємодоповнювали один одного – соціальні мотиви або власне управлінські мотиви доповнювалися бажанням розвиватись та вдосконалювати себе. Тобто, має забезпечуватися поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, при цьому важливу роль мають відігравати саме внутрішні мотиви (мотиви особистісного та професійного вдосконалення) [11]. Відповідно, задоволеність керівників своєю професією й різноманітними аспектами фахової діяльності тим вище, чим вище частка саме внутрішньої мотивації. А це саме мотиви професійного та особистого розвитку.

За результатами дисперсійного аналізу доведено вплив задоволеності роботою на розвиток мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів: пряма залежність для соціальних і власне професійні мотивів ( $p < 0,01$ ), з розвитком цих мотивів росте задоволеність своєю роботою керівників дошкільних навчальних закладів (рис. 2).



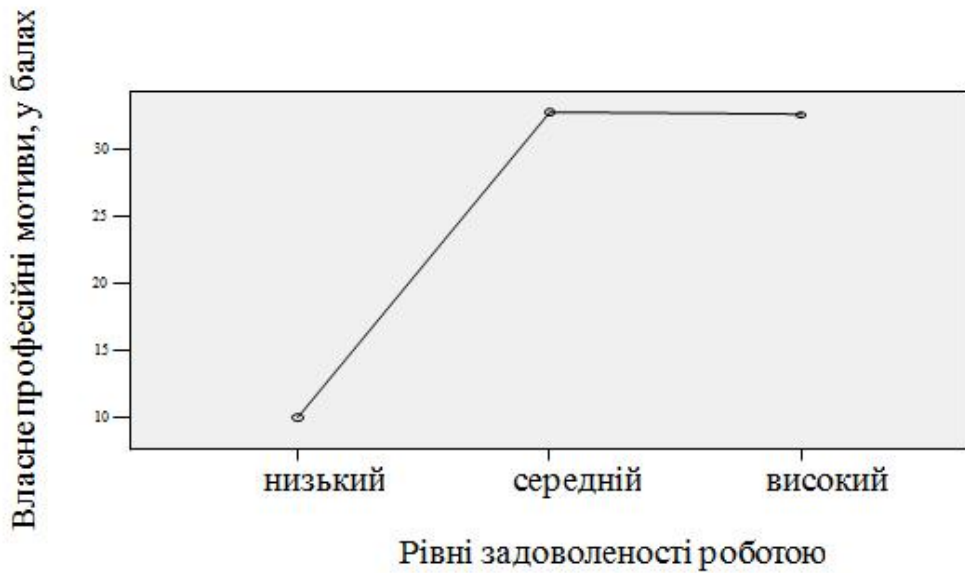


Рис. 2. Вплив задоволеності роботою на розвиток власне професійних мотивів

А для прагматичних і престижних мотивів – обернена залежність ( $p < 0,01$ ), з розвитком прагматичних та престижних мотивів рівень задоволеності своєю роботою у керівників дошкільних навчальних закладів знижується (рис. 3).

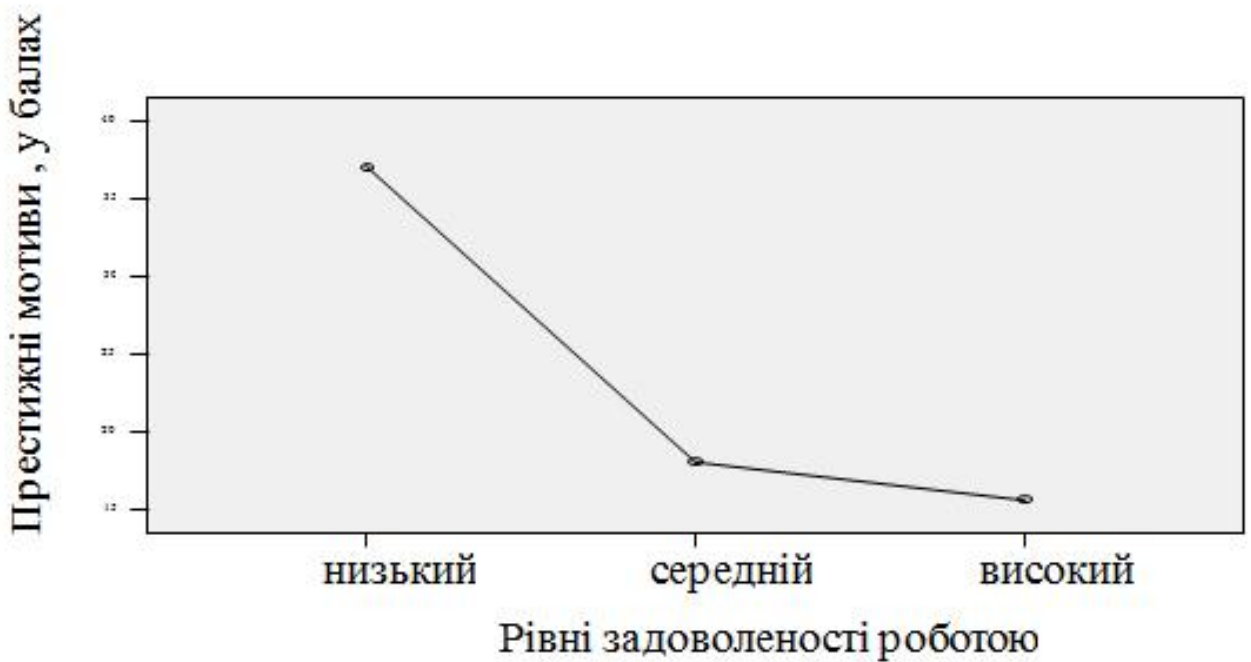


Рис. 3. Вплив задоволеності роботою на розвиток престижних мотивів

Зокрема, на думку дослідника Є. Ільїна (Е. Ильина), саме внутрішня мотивація, що зумовлюється сформованістю професійних цінностей, з погляду на задоволеність своєю професійною діяльністю та її продуктивністю, є найбільш ефективною для розвитку професійної діяльності [2].

На нашу думку, ці питання, як задоволеність своєю професією, впливають на ефективність розвитку мотивації професійної діяльності і, зокрема, відображаються на загальному рівні професійної діяльності педагогів. Таким чином, вивчення задоволеності своєю професією (саме як чинник розвитку внутрішньої мотивації професійної діяльності) є актуальним питанням, та чинить вплив на результативність та ефективність професійної діяльності педагогічних працівників.

## **5. Апробація результатів дослідження**

Відповідно до отриманих результатів дослідження розроблена модель управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів для сприяння розвитку мотивації професійної діяльності на основі чинників, які стимулюють розвиток професійної діяльності керівників, результати впровадження якої засвідчили її ефективність.

## **6. Висновки**

У результаті аналізу проведеного дослідження проаналізовано задоволеність керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією і різноманітними аспектами фахової діяльності. Представлено результати емпіричного дослідження щодо ступеня задоволеності керівників дошкільних навчальних закладів своєю професією і різноманітними аспектами фахової діяльності: високий рівень задоволеності роботою з педагогами та батьками і низький рівень задоволеності матеріальною складовою. Доведено вплив задоволеності роботою на розвиток мотивації професійної діяльності, а саме високий рівень задоволеності підвищує мотивацію до творчості, професійного зростання, самовдосконалення у

професійній діяльності тощо. Відповідно, одним із факторів розвитку мотивації професійної діяльності педагогів виступає задоволеність своєю роботою й різноманітними аспектами професійної діяльності.

### **Література**

1. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
2. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
3. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст]: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Олійник, В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти [Текст]: монографія / В. В. Олійник. – К.: Міленіум, 2003. – 594 с.
5. Бондарчук, О. І. Розвиток мотивації вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах очно-дистанційної форми навчання [Текст] / О. І. Бондарчук, Н. І. Пінчук, Д. Б. Рождественська. – НАПН України, Ун-т менедж. освіти, Центр. ін.-т післядиплом. пед. освіти. – К., 2012. – 32 с.
6. Бондарчук, О. І. Психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівних кадрів освіти [Текст]: зб. наук. праць / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, В. М. Сич; под ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка. – Актуальні проблеми психології. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – 2002. – Т. 1, Ч. 3. – С. 191–194.
7. Карамушка, Л. М. Психологія управління [Текст]: навч. пос. / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
8. Демчук, В. С. Основи освітнього менеджменту [Текст] / В. С. Демчук. – К.: Ленвіт, 2007. – 263 с.
9. Кравчинська, Т. С. Чинники розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів [Електронний ресурс] / Т. С.

Кравчинська // Обрії: науково-педагогічний журнал. – 2015. – № 1 (40). – С. 27–30. – Режим доступу: [http://www.ippo.if.ua/images/stories/Obrii\\_2013/obrii\\_15\\_1.pdf](http://www.ippo.if.ua/images/stories/Obrii_2013/obrii_15_1.pdf)

10. Кравчинська, Т. С. Аналіз впливу задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів на розвиток мотивації професійної діяльності [Текст] / Т. С. Кравчинська // ScienceRise. – 2015. – Т. 4, № 5 (9). – С. 69–73. doi: 10.15587/2313-8416.2015.41160

11. Кравчинська, Т. С. Аналіз особливостей мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів [Текст] / Т. С. Кравчинська // Імідж сучасного педагога. – 2014. – № 6 (145). – С. 11–14.

### References

1. Meskon, M., Al'bert, M., Hedoury, F. (2005). Osnovi menedzhmenta [Management bases]. Moscow: Delo, 720.

2. Il'in, E. P. (2000). Motivaciya i motivy [Motivation and reasons]. Sankt-Peterburg: Piter, 512.

3. Kolot, A. M. (2003). Motivazii personalu [Staff motivations]. Kyiv: KNEU, 337.

4. Olijnyk, V. V. (2003). Naukovi osnovy upravlinnia pidvyschennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv proftekhosvity [Scientific basis of management training vocational education teaching staff]. Kyiv: Milenium, 594.

5. Bondarchuk, O. I., Pinchuk, N. I., Rozhdestvens'ka, D. B. (2012). Rozvytok motyvatsii vdoskonalennia psykholohichnoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnikh orhanizatsij v umovakh ochno-dystantsijnoi formy navchannia [Development of motivation of perfection of psychological competence of leaders of educational organizations in the conditions of the eye-controlled from distance form of studies]. NAPN Ukrainy, Un-t menedzh. osvity, Tsentr. in.-t pisliadyplom. ped. osvity. Kyiv, 32.

6. Bondarchuk, O. I., Karamushka, L. M., Sich, V. M.; Maksimenko, S. D., Karamushka, L. M. (Eds.) (2002). Psihologichni osoblivosti motivacii profesijnogo

vdoskonalennya kerivnih kadriv osviti [Psychological features of motivation of professional perfection of leading shots of education]. Aktual'ni problemi psihologii : zb. nauk. Prac' Institutu psihologii im. G. S. Kostyuka APN Ukrainy. Kyiv: Milenium, 1 (3), 191–194.

7. Karamushka, L. M. (2003). Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. Kyiv: Milenium, 344.

8. Demchuk, V. S. (2007). Osnovi osvitr'ogo menedzhmentu [Bases of educational management]. Kyiv: Lenvit, 263.

9. Kravchins'ka, T. S. (2015). Chinniki rozvitku motivacii profesijnoi diyal'nosti kerivnikiv doshkil'nih navchal'nih zakladiv [Factors of development of motivation of professional activity of leaders of preschool educational establishments]. Obrii: naukovo-pedagogichnij zhurnal – Horizons : scientifically pedagogical magazine, № 1 (40) 27–30. Available at: [http://www.ippo.if.ua/images/stories/Obrii\\_2013/obrii\\_15\\_1.pdf](http://www.ippo.if.ua/images/stories/Obrii_2013/obrii_15_1.pdf)

10. Kravchins'ka, T. S. (2015). An analysis of influence of satisfaction of basic necessities of leaders of preschool educational establishments is on development of motivation of professional activity. ScienceRise, 4/5 (9), 69–73. doi: 10.15587/2313-8416.2015.41160

11. Kravchins'ka, T. S. (2014). Analiz osoblivostej motivaciy profesijnoy diyal'nosti kerivnikiv doshkil'nih navchal'nih zakladiv [Analysis of features of motivation of professional activity of leaders of preschool educational establishments]. Imidzh suchasnogo pedagoga, 6 (145), 11–14.

Кравчинська Тетяна Сергіївна

Аспірант

Кафедра менеджменту освіти, економіки та маркетингу

Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»

Національної Академії педагогічних наук України

вул. Артема, 52-а, м. Київ, Україна, 04053

Відомості про наявність друкованих творів у загальнодержавних та міжнародних базах даних: 8

Контактний тел.: (067) 79-78-562

E-mail: [tasyuxa@bigmir.net](mailto:tasyuxa@bigmir.net)

Кравчинская Татьяна Сергеевна

Аспирант

Кафедра менеджмента образования, экономики и маркетинга

Государственное высшее учебное заведение «Университет менеджмента образования» Национальной Академии педагогических наук Украины

ул. Артема, 52-а, г. Киев, Украина, 04053

Сведения о наличии печатных произведений в общегосударственных и международных базах данных: 8

Контактный тел.: (067) 797-85-62

E-mail: [tasyuxa@bigmir.net](mailto:tasyuxa@bigmir.net)

Kravchinska Tatyana

Postgraduate student

Postgraduate Education Department of Management, Economics and Marketing State Higher Educational Institution "University Education Management" of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

52-a Artem str., Kyiv, Ukraine, 04053

For information about the availability of printed works in national and international databases: 8

Contact tel.: (067) 797-85-62

E-mail: [tasyuxa@bigmir.net](mailto:tasyuxa@bigmir.net)