

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

КРАВЧИНСЬКА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА

УДК 373.2.001.3-051:[005.32:331.101.3](045)

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук



Київ – 2015

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Державному вищому навчальному закладі «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Науковий керівник дійсний член НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, **ОЛІЙНИК Віктор Васильович**, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, ректор

Офіційні опоненти:

доктор педагогічних наук, професор, **ЄЛЬНИКОВА Галина Василівна**, Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, лабораторія технологій професійного навчання, головний науковий співробітник

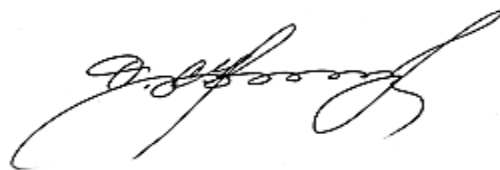
кандидат педагогічних наук, доцент, **ПСОЦЬКА Леоніда Станіславівна**, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, декан факультету дошкільної освіти

Захист відбудеться «28» грудня 2015 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.455.03, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України за адресою: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А, корпус 3, зала засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України за адресою: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А.

Автореферат розісланий «26» листопада 2015 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



О. С. Снісаренко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Орієнтація українського суспільства на демократичні перетворення зумовлює пошук нових механізмів управління всіма видами системи освіти. Одним із таких механізмів управління є мотивація професійної діяльності педагогів, яка виступає однією з провідних функцій управління. Адже наявність кваліфікованих і вмотивованих педагогічних працівників у закладах освіти загалом і дошкільних навчальних закладах, зокрема, є одним із найважливіших чинників, які забезпечують якість освіти, оскільки людський ресурс – це основа будь-якої організації і в умовах реформування він є найдоступнішим.

Саме тому в останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямі розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом. Основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного результату без належного застосування провідної функції управління – мотивації.

Як свідчить аналіз проблеми, 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)», Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті та інших.

Основи сучасних концепцій мотивації праці закладено у працях зарубіжних авторів С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, К. Левіна, Е. Локка, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Л. Портера, У. Оучі, Х. Хекхаузена. Теорія і методологія мотивації праці розкрита в наукових дослідженнях учених С. Занюка, Є. Ільїна, А. Кібанова, А. Колота, А. Кочеткової, Е. Уткіна, В. Ядова та інших.

Питанню теорії та практики менеджменту присвячені дослідження М. Альберта, М. Мескона, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Хедоурі та ін. Дослідженню проблеми управління освітніми організаціями присвячені роботи вітчизняних дослідників Л. Калініної, В. Олійника, В. Маслова та ін. Розгляду процесу управління, аналізу його функцій приділено багато уваги науковцями О. Галусом, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Н. Клокар, В. Пікельною, П. Третьяковим, Є. Хриковим та ін.

Розвиток практичних аспектів управління персоналом розглянуто в наукових дослідженнях вчених А. Бандурки, О. Вінославської, Ю. Гурова, Г. Дмитренка, В. Сладкевича та ін. Питання мотивації та її психологічних механізмів розкрито в працях В. Вілюнаса, Н. Коломінського, М. Рогова та ін. Вітчизняні науковці О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич розглядали психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників загальноосвітніх закладів у системі освіти та спеціалістів районних (міських) відділів освіти.

Проблемою дошкільної освіти як першої ланки системи безперервної освіти займалися науковці І. Бех, Г. Беленька, К. Крутій, В. Огнев'юк, Л. Пономаренко та ін.

Проте аналіз наукової літератури із проблеми управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів дозволяє стверджувати, що це питання досліджено недостатньо як у теоретичному, так і в практичному аспектах, що обумовлюється низкою протиріч між:

– необхідністю якісного надання дошкільними навчальними закладами освітніх послуг та недостатньою обізнаністю керівників дошкільних навчальних закладів стосовно управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників;

– реалізацією головних завдань дошкільної освіти та неготовністю педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів до вмотивованого здійснення професійної діяльності;

– викликами сьогодення щодо управління дошкільними навчальними закладами та недостатньою розробленістю механізму управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

На сьогодні питання управління мотивацією педагогічних працівників саме дошкільних навчальних закладів в умовах соціально-економічних змін у рідчизні управління освітою не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Актуальність проблеми та недостатня її розробленість у науковій літературі зумовили вибір теми дослідження «Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з передбаченою планом науково-дослідної роботи Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України тематикою «Технології підготовки керівників районних (міських) відділів освіти до оцінювання освітньої політики» (державний номер реєстрації 0112U000665).

Тема дослідження затверджена на засіданні Вченої ради ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 2 від 20 лютого 2013 р.) й узгоджена в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук в Україні (протокол № 4 від 23 квітня 2013 р.).

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці та експериментальній перевірці моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Для досягнення поставленої мети визначено основні **завдання** дослідження:

1. Проаналізувати теоретико-методологічну літературу вітчизняних та зарубіжних авторів з метою виокремлення основних підходів до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

2. З'ясувати особливості управління та сучасний стан мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

3. Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

4. Розробити методичні рекомендації щодо управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Об'єкт дослідження – мотивація професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Предмет дослідження – управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників в колективах дошкільних навчальних закладів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження:

– *теоретичні*: аналіз наукової літератури з педагогіки, психології, менеджменту, економіки для визначення стану дослідження проблеми; узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду з управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників; синтез, порівняння, систематизація дозволило визначити та узагальнити теоретичні підходи щодо управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів; абстрактно-логічний метод уможливив узагальнення ключових понять, формулювання висновків та рекомендацій; моделювання для розробки моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів;

– *емпіричні*: діагностичні (бесіди, анкетування, інтерв'ю, опитування, тестування) для з'ясування сучасного стану досліджуваної проблеми, вивчення рівня розвитку мотивації професійної діяльності та формування експерименту для виявлення результативності експериментальної роботи.

Для обробки отриманих даних використано методи математичної статистики:

– *статистичні*: статистична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного забезпечення SPSS версія 20.0 for Windows;

– *графічні*: унаочнення результатів дослідження для порівняння результатів експерименту в графічних формах та таблицях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

уперше розроблено та теоретично обґрунтовано модель управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів; здійснено аналіз сучасного стану мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів; визначено основні підходи до управління мотивацією професійної діяльності у системі дошкільної освіти;

поглиблено уявлення про сутність та особливості управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів шляхом вивчення основних мотивів професійної діяльності педагогів та розроблення критеріїв управління мотивацією професійної діяльності;

подальшого розвитку набула теорія управління дошкільним навчальним закладом через вирішення проблеми побудови дієвого механізму управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблено методичні рекомендації для керівників дошкільних навчальних закладів щодо запровадження моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів; для керівників районних (міських)

відділів освіти систематизовані методики щодо проведення моніторингу мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів.

Результати дослідження **впроваджено** в роботу дошкільних навчальних закладів Дарницького району м. Києва (довідка № 3780 від 12.12.2013), школи – дитячого садка I ступеня «Всесвіт» м. Києва (довідка № 126 від 03.10.2014), дошкільного навчального закладу № 800 м. Києва (довідка № 164 від 08.10.2014), дошкільного навчального закладу № 518 м. Києва (довідка № 405 від 03.11.2014), дошкільного навчального закладу № 795 м. Києва (довідка № 172 від 05.11.2014), дошкільного навчального закладу (ясла-садок) № 769 м. Києва (довідка № 67 від 12.11.2014), дошкільного навчального закладу № 228 м. Києва (довідка № 21 від 14.11.2014), дошкільного навчального закладу ясла-садок № 3 «Світлячок» Івано-Франківської області Галицького району м. Бурштин (довідка № 5 від 24.04.2015), комунального закладу «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 46 «Дивосвіт» м. Дніпродзержинськ (довідка № 79 від 11.09.2015), дошкільного навчального закладу (ясла-садок) № 2 «Сонечко» м. Черкаси (довідка № 20 від 24.09.2015); у діяльність районних управлінь освіти м. Києва: управління освіти Печерської районної в місті Києві державної адміністрації (довідка № 105/72-2583 від 18.11.2014), управління освіти Дарницької районної в місті Києві державної адміністрації (довідка № 3762 від 22.12.2014).

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на Міжнародних конференціях: «Управління післядипломною освітою: реалії, тенденції, перспективи» (м. Херсон, 2013), VI та VII Міжнародні науково-практичні конференції «Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації освіти» (м. Київ, 2014, 2015), «Развитие науки в XXI веке» (г. Харьков, 2015); Всеукраїнських науково-практичних конференціях з міжнародною участю: «Особистість у сучасній освіті: проблеми навчання та розвитку» (м. Донецьк, 2014), XVI та XVII Всеукраїнські з міжнародною участю науково-практичні заочні конференції «Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку» (м. Київ, 2014, 2015); Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Управління професійним розвитком керівних і педагогічних кадрів в умовах запровадження випереджувальної післядипломної освіти» (м. Рівне, 2013), «Інтеграція науки і практики як чинник розвитку післядипломної освіти в умовах інформаційного суспільства» (м. Івано-Франківськ, 2014), I та II Всеукраїнські науково-практичні конференції «Елітний менеджер: технологія підготовки у системі національної освіти» (м. Київ, 2014, 2015), «Сучасна наука: теорія і практика» (м. Запоріжжя, 2014).

Публікації. Основні положення й висновки дисертації знайшли відображення у 15 публікаціях автора, з них – 6 статей у наукових фахових виданнях, 3 статті у зарубіжних виданнях.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації складає 261 сторінку, із них основного тексту – 184 сторінки. Дисертація містить 15 таблиць, 29 рисунків, 21 додаток, список використаних джерел (220 найменування, із них 18 – іноземною мовою).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, охарактеризовано методи дослідження, розкрито наукову новизну й практичну значущість дослідження, наведено дані щодо впровадження результатів дослідження.

У першому розділі «Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників як наукова проблема» з'ясовано зміст основних понять за темою дисертації, на основі аналізу теоретичної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів розглянуто та розкрито сутність основних підходів до управління мотивацією професійної діяльності:

– «авторитарний підхід», що характеризується тиском на підлеглих та тотальним контролем їх діяльності;

– «прагматичний підхід», який передбачає керування працівниками за рахунок зовнішньої мотивації, зосередженість на результатах праці без урахування процесуальних особливостей їх досягнення;

– «розвивальний підхід», який має на меті постійний розвиток та саморозвиток працівників, зосередженість саме на людині як основному чиннику управління організацією та її розвитку;

– «ліберальний підхід», тобто стихійне управління за невисокої активності як керівників, так і працівників, діяльність яких у більшості випадків направлена на уникнення невдач та неприємностей.

Визначено, що справжнього ефекту при управлінні мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників можливо досягти, спираючись на основні положення теорій мотивації та комплексний підхід з урахуванням особливостей специфіки професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

У ході аналізу наукових джерел з'ясовано:

– *мотивація* – по-перше, динамічний процес психологічного змісту, який зумовлює внутрішню активність людини та визначає її поведінку; по-друге, функція управління, яка за допомогою спонукаючих засобів активізує професійну діяльність працівника, розвиває його професійний потенціал та орієнтує на досягнення власних цілей та цілей організації;

– *управління* – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для забезпечення функціонування і розвитку організації;

– *методи управління* – це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для досягнення цілей;

– *управління мотивацією професійної діяльності* – це процес мотивування працівників до здійснення результативної діяльності, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей організації;

– *моніторинг мотивації професійної діяльності* – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації професійної діяльності педагогів для оперативної діагностики й оцінки в динаміці та прийняття кваліфікованих управлінських рішень, які забезпечують розвиток професійної діяльності.

Обґрунтовано доцільність проведення моніторингу мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів, який спрямовує діяльність керівника на вивчення потреб працівників, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів, мотиваційного потенціалу і міри його використання в професійній діяльності.

Розглянуто нормативно-правова база з питань мотивації професійної діяльності педагогічних працівників.

З'ясовано зарубіжний досвід соціально-економічної складової розвитку мотивації професійної діяльності. На основі аналітичного огляду встановлено, що однією із найважливіших умов продуктивного управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів виступає розвиток соціально-економічних процесів у державі.

У другому розділі **«Особливості управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів»**, спираючись на дослідження науковців О. Бондарчук та Л. Карамушки, мотиви професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів можна розподілити на зовнішні та внутрішні:

– до *зовнішніх* мотивів професійної діяльності належать *соціальні* мотиви (духовний та культурний розвиток, вплив на підростаюче покоління, виконання обов'язків перед суспільством, вдосконалення 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 (унікати неприємностей, необхідність збереження посади тощо).

– до *внутрішніх* мотивів професійної діяльності належать *власне професійні* мотиви (планування та організація професійної діяльності на основі сучасних вимог тощо), мотиви *професійного та особистого розвитку* (особисте зростання, самовдосконалення, самоосвіта тощо).

Задля ефективного здійснення професійної діяльності у педагогів дошкільних навчальних закладів повинні бути розвинені всі групи перерахованих мотивів професійної діяльності, а саме: внутрішні мотиви повинні переважати над зовнішніми.

Визначено критерії управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів:

1) підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогів (значущість для керівника реалізації функції управління мотивацією; співпраця керівника з колективом; особливості організації процесу мотивування професійної діяльності у закладі; методи впливу на працівників; створення умов у закладі для професійного розвитку та вдосконалення професійної діяльності);

2) управління власною мотивацією професійної діяльності самого педагога: усвідомленість (розуміння власної мотивації професійної діяльності); гармонійність (поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації професійної діяльності); вираженість (розвиненість внутрішніх та зовнішніх мотивів професійної діяльності);

3) задоволеність педагогів своєю професією і роботою;

4) орієнтація педагога на саморозвиток професійної діяльності;

5) задоволення основних потреб педагогів у процесі професійної діяльності.

З'ясовано сучасний стан мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів, аналіз якої виявив недоліки системи мотивації професійної діяльності: часткова обізнаність про сутність мотивації професійної діяльності, перевага зовнішніх мотивів професійної діяльності над внутрішніми, основні потреби педагогів мають лише часткове задоволення. За результатами дисперсійного аналізу виявлено відмінності в розвитку мотивації професійної діяльності керівників залежно від стажу управлінської діяльності та кваліфікаційної категорії: зі збільшенням управлінського стажу мотивація професійної діяльності має тенденцію до зниження, чим вище кваліфікаційна категорія, тим мотивація професійної діяльності слабкіше, а чим нижче кваліфікаційна категорія керівника, тим його мотивація вище. Зазначені проблеми гальмують як особистий так і професійний розвиток педагогів дошкільних навчальних закладів, що, у свою чергу, призводить до зниження ефективності управління та розвитку закладу на сучасному етапі реформування дошкільної освіти.

У третьому розділі **«Наукове обґрунтування та експериментальна перевірка моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів»** розроблено, науково обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Модель є динамічною і відкритою системою, оскільки мета – розвиток мотивації професійної діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу, в основі якої лежать узгодження потреб працівників з цілями закладу.

Розкрито зміст структурних складових моделі: суспільно-цільової та теоретичної, змістової, суб'єктно-об'єктної, технологічної і результативно-аналітичної (рис. 1).

Суспільно-цільова та теоретична складова моделі управління мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів містить: ціннісні орієнтири 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; теоретико-методологічні складові як підґрунтя для всебічного вивчення мотивації професійної діяльності на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду.

В основу *змістової складової* моделі покладено: зміст процесу управління (інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище, аналіз інформації, прийняття рішень для координації дій працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу); форми управління (напрями здійснення цілеспрямованого впливу, які показують як практично здійснюється управлінська діяльність); методи управління процесом мотивації професійної діяльності.

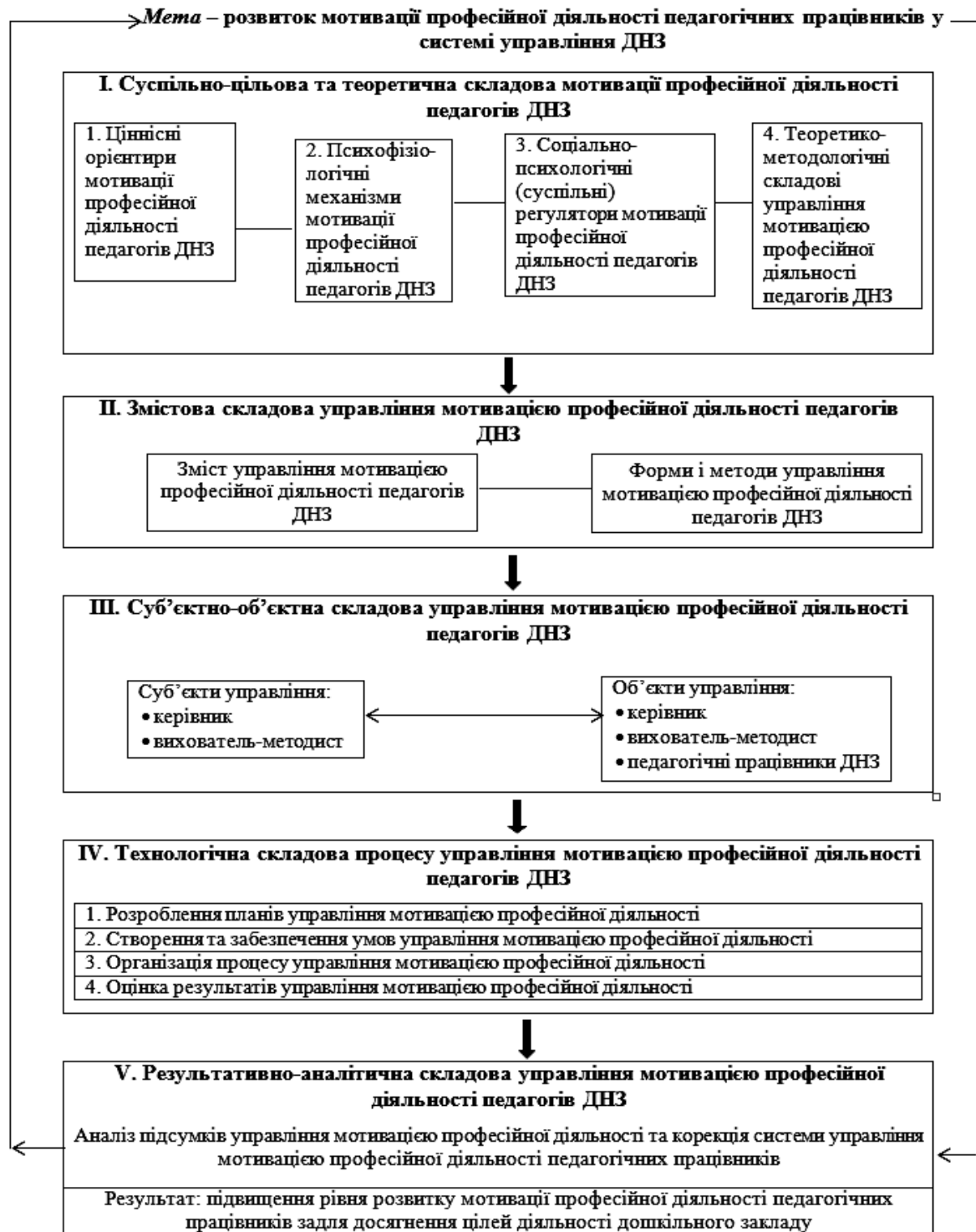


Рис. 1. Модель управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів

До форм управління відносяться дорадчо-адміністративні – педагогічна рада (педагоги дошкільного закладу), рада дошкільного навчального закладу (пропорційно працівники дошкільного навчального закладу та батьки або особи, які їх замінюють), піклувальна рада (представники органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, навчальних закладів, окремі громадяни), збори трудового колективу, профспілкові збори, збори батьківського комітету

дошкільного навчального закладу; розпоряджувально-адміністративні – накази, розпорядження, усні і письмові вказівки тощо.

До методів управління мотивацією професійної діяльності педагогів відносяться: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

До системи адміністративних методів належать: 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 – підхід до 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 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 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 керівника. Критерієм ефективності управління власною мотивацією виступає розвиненість мотивації професійної діяльності самого управлінця, яка має вираження в таких показниках: 1) усвідомленість; 2) гармонійність; 3) вираженість. Зокрема, до вищезазначених методів відноситься і соціальне партнерство як процес узгодження інтересів та створення єдиного навчально-виховного і соціокультурного середовища в дошкільному навчальному закладі.

Суб'єктно-об'єктна складова моделі виступає одним із найважливіших елементів процесу управління мотивацією професійної діяльності. Орієнтуючись на процеси гуманізації освіти ми розглядаємо саме суб'єкт-суб'єктну взаємодію управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників. Але будь-який процес управління включає в себе суб'єкт і об'єкт управління, а також взаємовідносини та зв'язки, які між ними виникають і створюють динамічну та відкриту систему, де суб'єктом виступають керівники і методисти, які схвалюють

управлінські рішення щодо управління мотивацією професійної діяльності об'єктів (методист, педагогічні працівники). У свою чергу, керівники теж виступають об'єктами управління мотивацією професійної діяльності, підпорядковуючись власним діям умотивованості.

Технологічна складова моделі реалізується через компоненти: планування, створення і забезпечення умов, організація та оцінка результатів управління мотивацією професійної діяльності. 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 мотивацією 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 згідно з поставленими цілями.

Результативно-аналітична складова моделі передбачає аналіз отриманих результатів, корекцію системи управління та вдосконалення процесу управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів і зводиться до моніторингу мотивації професійної діяльності педагогів.

Упровадження розробленої моделі 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.

Результатом впровадження моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогів дошкільних навчальних закладів виступає розвиток мотивації професійної діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей діяльності дошкільного закладу.

Формувальний етап експерименту полягав у впровадженні та перевірці ефективності моделі управління мотивацією професійної діяльності. Важливою складовою впровадження моделі є тренінг, метою якого було сприяння розвитку мотивації професійної діяльності керівників і педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів, а завданням – оволодіння знаннями про зміст і методи мотивації професійної діяльності, методами діагностики мотивації професійної діяльності, вміннями й навичками застосовувати набуті знання в практиці професійної діяльності.

З метою оцінки ефективності розробленої моделі було здійснено порівняльний аналіз результатів дослідження до та після проведення формувального експерименту в експериментальній і контрольній групах за допомогою G-критерій знаків ($p \leq 0,01$) та критерію χ^2 ($p \leq 0,05$) (табл. 1).

Порівняльний аналіз за рівнями розвитку мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів в експериментальній і контрольній групах

Показники	Рівні	Кількість досліджуваних, %						
		Експериментальна група (35 осіб)			Контрольна група (35 осіб)			
		Початок експ.	Кінець експ.	Δ	Початок експ.	Кінець експ.	Δ	
Усвідомлення мотивації проф. діяльності	Високий	8,6	77,1**	68,5	20,0	25,7*	5,7	
	Середній	45,7	22,9**	22,8	34,3	31,4*	2,9	
	Низький	45,7	–	45,7	45,7	42,9*	2,8	
Розвиток та саморозвиток проф. діяльності	Активний	37,1	62,9**	25,8	22,9	20,0*	2,9	
	Нереалізован.	48,6	37,1**	11,5	57,1	65,7*	8,6	
	Зупинився	14,3	–	14,3	20,0	14,3*	5,7	
Внутрішні мотиви проф. діяльності (вираженість)	Власно проф. мотиви	23,0 б.	27,3** б.	4,3 б.	22,1 б.	22,7 б.	0,6 б.	
	Мотиви проф. та особ. розв.	17,3 б.	23,9** б.	6,6 б.	19,3 б.	21,2 б.	1,9 б.	
Загальний рів. розв. мотивації проф. діяльності	Високий	22,9	37,1**	14,2	20,0	20,0*	–	
	Середній	60,0	62,0**	2,0	48,6	54,3*	5,7	
	Низький	17,1	–	17,1	31,4	25,7*	5,7	
Поєднання зовн. та внутр. мотив. проф. діяльності (гармонійність)	Внутрішня	42,9	54,3	11,4	45,7	48,6	2,9	
	Зовн. поз.	17,1	25,7	8,6	17,1	20,0	2,9	
	Зовн. негат.	40,0	20,0	20,0	37,1	31,4	5,7	
Задовол. проф. й різноман. асп. фах. діяльності	Високий	42,9	62,9	20,0	42,9	40,0	2,9	
	Середній	37,1	25,7	11,4	37,1	42,9	5,8	
	Низький	20,0	11,4	8,6	20,0	17,1	2,9	
Задоволення основних потреб	Мат. потреби	Задоволені	31,4	25,7	5,7	34,3	25,7	8,6
		Частк. задовол.	54,3	48,6	5,7	51,4	40,0	11,4
		Не задоволені	14,3	25,7	11,4	14,3	34,3	20,0
	Потреби в безпеці	Задоволені	11,4	14,3	2,9	8,6	8,6	–
		Частк. задовол.	82,9	80,0	2,9	77,1	74,3	2,8
		Не задоволені	5,7	5,7	–	14,3	17,1	2,8
	Соціальні потреби	Задоволені	20,0	45,7	25,7	20,0	17,1	2,9
		Частк. задовол.	71,4	48,6	22,8	74,3	74,3	–
		Не задоволені	8,6	5,7	2,9	5,7	8,6	2,9
	Потреби у визнанні	Задоволені	8,6	20,0	11,4	8,6	5,7	2,9
		Частк. задовол.	77,1	65,7	11,4	74,3	74,3	–
		Не задоволені	14,3	14,3	–	17,1	20,0	2,9
Потреби у самовир.	Задоволені	5,7	14,3	7,7	5,7	5,7	–	
	Частк. задовол.	48,6	54,3	7,1	45,7	42,9	2,8	
	Не задоволені	45,7	31,4	14,8	48,6	51,4	2,8	

Примітки:

* – відмінності значущі на рівні $p \leq 0,05$;

** – відмінності значущі на рівні $p \leq 0,01$.

Відповідно до вищезазначених результатів, можна зробити висновок, що в експериментальній групі виявлена позитивна динаміка по всіх показниках розвитку мотивації професійної діяльності, що засвідчує ефективність впровадження моделі управління мотивацією професійної діяльності. У контрольній групі суттєвої позитивної динаміки виявлено не було. У цілому можна констатувати, що проведений порівняльний аналіз результатів дослідження показав позитивну динаміку змін її складових, серед яких, на наш погляд, можна вважати:

- 1) підвищення рівня усвідомлення педагогами мотивації професійної діяльності;
- 2) підвищення рівня розвитку та саморозвитку професійної діяльності педагогів;
- 3) підвищення рівня розвитку всіх груп мотивів професійної діяльності;
- 4) підвищення рівня гармонійного поєднання внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації професійної діяльності;
- 5) підвищення рівня задоволеності педагогів своєю професією та різноманітними аспектами фахової діяльності;
- 6) підвищення рівня задоволеності основних базових потреб педагогів.

Узагальнення результатів засвідчило ефективність упровадженої моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Крім того, впровадження моделі в практичну діяльність керівника дошкільного навчального закладу засвідчило, що поглиблено планування роботи керівника, впроваджено постійне навчання педагогів, яке направлено на розвиток та вдосконалення професійної діяльності, покращився соціально-психологічний клімат колективу, підвищився рівень надання освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу теоретико-методологічної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів розглянуто та розкрито сутність основних підходів до управління мотивацією професійної діяльності. Здійснений системний аналіз наукових джерел щодо теорій мотивації дав змогу умовно визначити основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та її управління:

- «авторитарний підхід», що характеризується тиском на підлеглих та тотальним контролем їхньої діяльності;
- «прагматичний підхід», який передбачає керування працівниками за рахунок зовнішньої мотивації, зосередженість на результатах праці без урахування процесуальних особливостей їх досягнень;
- «розвивальний підхід», який має на меті постійний розвиток та саморозвиток професійної діяльності працівників, зосередженість саме на людині як основному чиннику управління організацією та її розвитку;
- «ліберальний підхід», тобто стихійне управління за невисокої активності як керівників, так і працівників, діяльність яких у більшості випадків направлена на уникнення невдач та неприємностей.

Запропоновано комплексний підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, що передбачає узгодження особистих цілей педагогічних працівників та цілей дошкільного закладу, створення умов для самореалізації у професійній діяльності.

2. З'ясовано сутність мотивації професійної діяльності педагогічних працівників як функції управління та наголошено, що:

- *мотивація*, по-перше – це динамічний процес психологічного змісту, який зумовлює внутрішню активність людини та визначає її поведінку; по-друге, функція

управління, яка за допомогою спонукаючих засобів активізує професійну діяльність працівника, розвиває його професійний потенціал та орієнтує на досягнення власних цілей та цілей організації;

– *управління* – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для забезпечення функціонування та розвитку організації;

– *методи управління* – це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для досягнення цілей;

– *управління мотивацією професійної діяльності* – це процес мотивування працівників до здійснення результативної діяльності, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей організації;

– *моніторинг мотивації професійної діяльності* – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації професійної діяльності педагогів для оперативної діагностики й оцінки в динаміці та прийняття кваліфікованих управлінських рішень, які забезпечують розвиток професійної діяльності.

Обґрунтовано доцільність моніторингу мотивації професійної діяльності, який спрямовує діяльність керівника на вивчення потреб працівників, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів, мотиваційного потенціалу і міри його використання в професійній діяльності.

Вивчено стан нормативно-правового забезпечення та сучасний стан мотивації професійної діяльності педагогів дошкільних навчальних закладів, аналіз яких виявив недоліки системи мотивації професійної діяльності: часткова обізнаність про сутність мотивації професійної діяльності, перевага зовнішніх мотивів професійної діяльності над внутрішніми, основні потреби педагогів мають лише часткове задоволення. Зазначені вище проблеми гальмують як особистий так безпосередньо і професійний розвиток педагогів дошкільних навчальних закладів.

3. Розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Модель є динамічною і відкритою системою, оскільки мета її – розвиток мотивації професійної діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу.

В основу моделі покладено ряд складових: суспільно-цільова та теоретична, змістова, суб'єктно-об'єктна, технологічна, результативно-аналітична, які пов'язані між собою двосторонніми зв'язками.

Суспільно-цільова та теоретична складова моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогів дошкільних навчальних закладів включає ціннісні орієнтири мотивації професійної діяльності, психофізіологічні механізми мотивації професійної діяльності, соціально-психологічні (суспільні) регулятори мотивації професійної діяльності, теоретико-методологічні складові управління мотивацією професійної діяльності.

В основу змістової складової розробленої моделі покладено зміст процесу управління та форми і методи управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Суб'єктно-об'єктна складова моделі виступає одним із найважливіших елементів процесу управління мотивацією професійної діяльності та здійснюється на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Технологічна складова моделі реалізується через компоненти: розроблення планів, створення і забезпечення умов, організація процесу та оцінка результатів управління мотивацією професійної діяльності.

Результативно-аналітична складова передбачає аналіз отриманих результатів, корекцію системи управління та вдосконалення процесу управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів і зводиться до моніторингу мотивації професійної діяльності педагогів.

З метою оцінки ефективності розробленої моделі був проведений порівняльний аналіз результатів дослідження, який виявив позитивну динаміку та підтвердив ефективність розробленої моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників. Упровадження моделі доводить, що саме використання керівником комплексного підходу до управління мотивацією професійної діяльності працівників сприятиме постійному розвитку мотивації професійної діяльності як керівника так і працівників.

Результати експериментальної перевірки розробленої моделі управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів доводять, що модель сприяє актуалізації та розвитку мотивації професійної діяльності як самого керівника, так і педагогічних працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу, надає можливості вивчати мотивацію професійної діяльності у її динаміці, розглядати зміни, що відбуваються у структурі мотивації в процесі розвитку професійної діяльності педагогів, прогнозувати та запобігати негативним наслідкам та тенденціям, своєчасно виявляти та ліквідувати конфлікти, невдоволення серед педагогів, забезпечуючи ефективне функціонування дошкільної установи на сучасному етапі. 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.

4. За результатами дослідження розроблено методичні рекомендації керівникам дошкільних навчальних закладів щодо управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Для керівників районних (міських) відділів освіти задля оцінювання рівня розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів запропоновано комплекс діагностичних методик щодо моніторингу процесу мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів.

Мету дослідження досягнуто, завдання виконані.

Результати дослідження можуть використовуватися для підготовки керівників, резерву керівників та на курсах підвищення кваліфікації керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Перспективними для подальших досліджень є питання удосконалення механізму управління мотивацією професійної діяльності педагогів відповідно до розвитку процесів соціального та економічного напрямку в державі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Методичні рекомендації, комплекс методик

1. Кравчинська Т. С. Оптимізація управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів : метод. рек. / Т. С. Кравчинська ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2015. – 55 с.
2. Кравчинська Т. С. Комплекс методик для моніторингу мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів : для керівників районних (міських) відділів освіти / Т. С. Кравчинська ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2015. – 26 с.

Статті в наукових фахових виданнях

1. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи / Т. С. Кравчинська // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. – Вип. 10 (23). – К. : АТОПОЛ, 2014. – С. 77–87.
2. Кравчинська Т. С. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників як функція управління / Т. С. Кравчинська // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2014. – Вип. 80. – С. 121–126.
3. Кравчинська Т. С. Аналіз особливостей мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Імідж сучасного педагога : всеукр. наук.-практ. освітньо-попул. журн. – Полтава, 2014. – Вип. № 6 (145). – С. 11–14.
4. Кравчинська Т. С. Модель управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів [Електронний ресурс] / Т. С. Кравчинська // Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою». – 2015. – Вип. 1 (15). – Режим доступу : <http://www.umo.edu.ua/katalog/1387-electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-1-15-2015>.
5. Кравчинська Т. С. Чинники розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів [Електронний ресурс] / Т. С. Кравчинська // Обрії : наук.-пед. журн. – Івано-Франківськ, 2015. – Вип. № 1 (40). – С. 27–30. – Режим доступу : http://www.ippo.if.ua/images/stories/Obrii_2013/obrii_15_1.pdf.
6. Кравчинська Т. С. Аналіз ефективності впровадження моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2015. – Вип. 83. – С. 137–142.

Статті в зарубіжних виданнях

1. Кравчинская Т. С. Особенности мотивации управленческой деятельности руководителей украинских дошкольных учебных учреждений / Т. С. Кравчинская // Журн. «Менеджмент в образовании» / Филиал АО «НЦПК «Өрлеу» «Республиканский институт повышения квалификации руководящих и научно-педагогических работников системы образования Республики Казахстан. – 2014. –

Вип. № 3 (74). – С. 107–114.

2. Кравчинська Т. С. Аналіз впливу задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів на розвиток мотивації професійної діяльності [Електронний ресурс] / Т. С. Кравчинська // Scientific Journal «ScienceRise». – 2015. – № 4/5 (9). – С. 69–73. – Режим доступу : <http://journals.uran.ua/sciencrise/issue/view/2450>.

3. Кравчинська Т. С. Розвиток мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів як чинник задоволеності роботою [Електронний ресурс] / Т. С. Кравчинська // Scientific Journal «ScienceRise». – 2015. – № 9/5 (14) – С. 31–36. – Режим доступу : <http://journals.uran.ua/sciencrise/article/view/50652>.

Матеріали наукових конференцій, тези доповідей

1. Кравчинська Т. С. Сучасний стан управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників / Т. С. Кравчинська // Особистість у сучасній освіті : проблеми навчання та розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. / Інститут післядипломної освіти інженерно-педагогічних працівників (м. Донецьк), ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Національна академія педагогічних наук України. – Донецьк : ІПО ІПП ; ДВНЗ «УМО», 2014. – С. 134–135.

2. Кравчинська Т. С. Особливості управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Інтеграція науки і практики як чинник розвитку післядипломної освіти в умовах інформаційного суспільства : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. – Івано-Франківськ, 2014. – С. 49–52.

3. Кравчинська Т. С. Основні мотиви професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Сучасна наука: теорія і практика : матеріали шостої Всеукр. наук.-практ. заочної конф. – Запоріжжя, 2014. – С. 114–116.

4. Кравчинська Т. С. Сутність та критерії управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку : матеріали XVI Всеукр. з міжнар. участю наук.-практ. заочної конф. – К., 2014. – С. 186–189.

5. Кравчинська Т. С. Впровадження моделі управління формуванням мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Международная конференция «Развитие науки в XXI веке». – Харьков, 2015. – С. 161–165.

6. Кравчинська Т. С. Аналіз ефективності впровадження моделі з оптимізації управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів / Т. С. Кравчинська // Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку : матеріали XVII Всеукр. з міжнар. участю наук.-практ. заочної конф. – К., 2015. – С. 105–109.

АНОТАЦІЇ

Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. – Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2015.

Дисертація присвячена дослідженню проблеми управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

На основі аналізу сучасних науково-теоретичних досліджень у сфері управління, педагогіки, психології розглянуто та розкрито сутність основних підходів до управління мотивацією професійної діяльності. З'ясовано сутність понять «управління», «мотивація», «управління мотивацією професійної діяльності», «моніторинг мотивації професійної діяльності». Здійснено аналіз сучасного стану мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів.

Розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів. Результатом упровадження моделі є підвищення рівня розвитку мотивації професійної діяльності педагогічних працівників задля досягнення цілей дошкільного закладу.

Висвітлено методику проведення констатувального та формувального етапів експерименту, проаналізовано результати дослідження, розроблено методичні рекомендації для керівників дошкільних навчальних закладів щодо впровадження моделі, для керівників районних (міських) відділів освіти систематизовані діагностичні методики для моніторингу процесу мотивації професійної діяльності.

Ключові слова: мотивація професійної діяльності, управління мотивацією професійної діяльності, керівник дошкільного навчального закладу, педагогічний працівник дошкільного навчального закладу, дошкільний навчальний заклад.

Кравчинская Т. С. Управление мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.06 – теория и методика управления образованием. – Государственное высшее учебное заведение «Университет менеджмента образования» НАПН Украины, Киев, 2015.

Диссертационное исследование посвящено проблеме управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений.

В связи с реформированием образования возникает необходимость подготовки нового поколения высококвалифицированных педагогов, которые

способны эффективно реализовывать реформы. В соответствии с этим, значительно повышается роль менеджмента человеческих ресурсов в образовательной сфере, так как новые кадры требуют и новых подходов их управления.

Именно поэтому в последние годы активизировались научные исследования в направлении разработки эффективных механизмов формирования и реализации системы управления персоналом. Основное внимание в этих работах уделяется подбору кадров, их обучению и повышению квалификации, но это не дает ожидаемого результата без должного применения основной функции управления – мотивации.

На сегодня в дошкольных образовательных учреждениях из системы мотивации профессиональной деятельности педагогов применяется только её отдельные элементы. Это обстоятельство подчеркивает необходимость создания целостного механизма управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников, которое ориентировано на развитие активности в профессиональной деятельности педагогических работников для повышения результативной деятельности дошкольного образовательного учреждения.

На основе анализа современных научно-теоретических исследований в области управления, педагогики, психологии рассмотрены основные подходы к управлению мотивацией профессиональной деятельности. Предложен комплексный подход для управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов дошкольных образовательных учреждений.

Выяснено определение понятий «управление», «мотивация», «управление мотивацией профессиональной деятельности», «мониторинг мотивации профессиональной деятельности» и обосновано целесообразность мониторинга мотивации профессиональной деятельности, который направляет деятельность руководителя на изучение потребностей работников, интересов, ценностных ориентаций, мотивов, мотивационного потенциала и степени его использования в профессиональной деятельности.

Выявлено нынешнее состояние мотивации профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений, анализ, которого выявил недостатки системы мотивации профессиональной деятельности: частичная осведомленность о сущности мотивации профессиональной деятельности, преимущество внешних мотивов профессиональной деятельности над внутренними мотивами, основные потребности педагогов имеют только частичное удовлетворение.

По результатам дисперсионного анализа определены различия мотивации профессиональной деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений в зависимости от стажа управленческой работы и их квалификационной категории: с увеличением управленческого стажа мотивация профессиональной деятельности имеет тенденцию к снижению. Чем выше квалификационная категория, тем мотивация профессиональной деятельности слабее, чем ниже квалификационная категория руководителя, тем его мотивация выше.

Указанные выше проблемы сдерживают как личностное, так и профессиональное развитие педагогов дошкольных образовательных учреждений,

что, в свою очередь, приводит к снижению эффективности управления и развития учреждения на современном этапе реформирования дошкольного образования.

Разработана, теоретически обоснована и экспериментально проверена модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений. В основу модели положены следующие составляющие: общественно-целевая и теоретическая, содержательная, субъектно-объектная, технологическая, результативно-аналитическая, между которыми существуют двусторонние связи.

Результатом внедрения модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений выступает развитие мотивации профессиональной деятельности педагогов для достижения целей дошкольного образовательного учреждения.

Кроме того, углубленно планирование работы руководителя дошкольного образовательного учреждения, ведется постоянная методическая работа и обучение, которое направлено на развитие и совершенствование профессиональной деятельности педагогов дошкольных образовательных учреждений, улучшился социально-психологический климат в коллективе, повысился уровень предоставления образовательных услуг.

На основе результатов исследования разработаны методические рекомендации руководителям дошкольных образовательных учреждений для управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов. Для руководителей районных (городских) отделов управления образованием для оценки мотивации профессиональной деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений разработан комплекс диагностических методик для мониторинга процесса мотивации профессиональной деятельности.

Результаты исследования могут быть использованы для подготовки руководителей, резерва руководителей и на курсах повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных учреждений в системе последипломного педагогического образования.

Ключевые слова: мотивация профессиональной деятельности, управление мотивацией профессиональной деятельности, руководитель дошкольного образовательного учреждения, педагогический работник дошкольного образовательного учреждения, дошкольное образовательное учреждение.

Kravchinska T. S. Management of motivation of professional activity of pedagogical workers of preschool educational establishments. – On rights for a manuscript.

The dissertation for a scientific degree of candidate of pedagogical sciences in specialty 13.00.06 – a theory and method of educational management. – State higher educational establishment «University of Education Management» of NAPN of Ukraine, Kyiv, 2015.

The dissertation is devoted to the research of problem of management motivation of professional activity of pedagogical workers of preschool educational establishments.

The essence of the basic approaches to management motivation of professional activity's considered and exposed on the basis of analysis of modern scientific-theoretical

researches in the field of management, pedagogy, psychology. It is found out the essence of concepts «management», «motivation», «management of motivation of professional activity», «monitoring of motivation of professional activity». The analysis of the modern state of motivation of professional activity of pedagogical workers of preschool educational establishments is carried out.

The model of management motivation of professional activity of pedagogical workers of preschool educational establishments is developed, theoretically grounded and experimentally tested. The increase of level of development of motivation of professional activity of pedagogical workers comes forward the result of introduction of the model of management motivation of professional activity of teachers of preschool educational establishments for the sake of achievement of aims of activity of preschool establishment.

The method of leading of forming period is reflected, the stages of experiment, the research results are analyses, methodical recommendations are formulated for the leaders of preschool educational establishments for the introduction of the model of management motivation of professional activity of pedagogical workers, for the leaders of district (city) departments of management of education for the sake of evaluation of level of development of motivation of professional activity of leaders of preschool educational establishments to systematize diagnostic methods for monitoring of process of motivation of professional activity.

Key words: motivation of professional activity, management motivation of professional activity, leader of preschool educational establishment, pedagogical worker of preschool educational establishment, preschool educational establishment.

Підписано до друку 09.11.2015 р. Формат 60x90/16.
Ум. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 0,9.
Тираж 100. Зам. 92.

«Видавництво «Науковий світ»[®]
Свідоцтво ДК № 249 від 16.11.2000 р.
м. Київ, вул. Казимира Малевича (Боженка), 23, оф. 414.
200-87-15, 050-525-88-77
E-mail: nsvit23@ukr.net
Сайт: nsvit.cc.ua