

УДК: 373.2.011.3-051:005.336.5
DOI: 10.32342/2522-4115-2023-1-25-22

І.П. ТОМАШЕВСЬКА,
*кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти,
Волинського національного університету імені Лесі Українки (м. Луцьк)*

МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

У статті обґрунтовано, що заклад дошкільної освіти є особливим середовищем формування особистості підростаючого покоління. Ефективності даного процесу сприяють педагоги-дошкільники, які працюють із дітьми. Якість та результативність діяльності педагогів визначається їхньою мотивацією щодо здійснення освітнього процесу.

У статті акцентовано, що у межах педагогічного менеджменту необхідно розробляти ефективні підходи для управління мотивацією педагогів закладу дошкільної освіти. Педагогічна діяльність у просторі дошкільної освіти має свою специфіку, пов'язану, з одного боку, з державним регулюванням цієї сфери діяльності, а з іншого – зі специфікою цілей організації, соціально-економічними релізіями її функціонування та розвитку, особистісними та професійними характеристиками педагогічного колективу.

У статті обґрунтовано, що управління мотивацією педагогів-дошкільників це неперервний процес, який передбачає постійне вдосконалення системи мотивації педагогів та її складових елементів з урахуванням: результатів діагностики існуючої системи, вимог стандартів, наявних зовнішніх та внутрішніх обмежень, особливостей матеріальних та нематеріальних стимулів, постійного моніторингу роботи кожного з елементів системи управління та з оцінкою її ефективності.

У межах дослідження наведено фактори, що впливають на мотивацію педагогів закладу дошкільної освіти, які поділено за сферою вияву на об'єктивні, що обмежено піддаються впливу з боку керівництва ЗДО, та суб'єктивні, що у сфері його впливу.

Суб'єктивні фактори подані через зовнішнє відображення, коли педагогам необхідне публічне визнання їхніх заслуг, складності та багатоаспектності їхньої роботи, і через внутрішнє відображення, коли у педагога необхідно підтримувати та розвивати бажання та можливості професійного зростання.

Ключові слова: педагогічна діяльність; педагогічний менеджмент; заклад дошкільної освіти; мотивація; персонал; керування мотивацією; система мотивації; фактори мотивації.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Орієнтованість сучасного українського суспільства на демократичні зміни, зумовлює пошук нових технологій та механізмів управління всіма рівнями системи освіти. Одним із таких рівнів є дошкільна освіта, включена в систему менеджменту якості освітніх послуг і яка діє на основі Державного стандарту дошкільної освіти. До освітнього простору ЗДО пред'явлені особливі вимоги, оскільки освітнє середовище передбачає систему умов соціалізації та розвитку дітей дошкільного віку.

Весь процес управління в системі дошкільної освіти будується на прагненні досягти поставленої мети, а для цього потрібна злагоджена робота, співпраця керівника ЗДО та педагогів-дошкільників, яка досягається за рахунок ефективної мотивації педагога. Від ступеня зацікавленості у виконанні своїх обов'язків педагогом залежить передусім ефективність освітнього процесу. Саме система управління спрямована на те, щоб професійна діяльність

педагогічного колективу була максимально ефективною для даного ЗДО в конкретних умовах. При цьому основним інструментом є мотивація педагога. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів та потреб особистості та правильного використання стимулів, що активізують його професійну діяльність.

Проблема мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображена у законодавчих та стратегічних документах: у Законі 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») тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вимоги сьогодення активізували наукові розвідки пошуку ефективного інструментарію формування та реалізації системи управління персоналом. Науковий аналіз джерел з проблеми дослідження дає можливість стверджувати, що основи сучасних концепцій мотивації праці закладено у працях зарубіжних авторів: В. Врум (V. Vroom), А. Адамса (A. Adams), С. Бандури (S. Bandura), Д. МакГрегора (D. MacGregor), А. Маслоу (A. Maslow), Д. МакКлелланда (D. McClelland), теорія та практика менеджменту розкрита у наукових напрацюваннях М. Альберта (M. Albert), М. Мескона (M. Meskone), Ф. Тейлора (F. Taylor), Ф. Хедоурі (F. Hedouri) та багатьох інших.

Проблема дошкільної освіти як початкової ланки системи неперервної освіти усебічно вивчається у наукових розвідках І. Беха, Г. Беленької, А. Богущ, К. Крутій, В. Огнев'юк, Л. Пономаренко, Т. Танько та багатьох інших.

У структурі педагогічного менеджменту проблему мотивації розглядали українські дослідники – О. Бондарчук, Т. Кравчинська, Л. Карамушка, В. Крижко, С. Макаренко, Є. Павлютенко та ін.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дошкільна освіта – це система, що потребує особливого підходу до управління якістю, оскільки цей процес має методологічний характер, уособлює певний аспект бачення, принцип оцінної діяльності і тим самим орієнтує всіх учасників освітнього процесу, включаючи батьків дошкільників, на формування нового образу (моделі) управління у ЗДО взагалі, та мотивацію діяльності педагогів зокрема.

Уся система управління будується на прагненні досягти поставленої мети, а для цього потрібна злагоджена робота, співпраця керівника та педагогічного колективу, які досягаються за рахунок ефективною мотивації учасників освітнього процесу. Дошкільна освіта є найпершою суспільно-державною формою, в якій здійснюється професійно-педагогічна робота з підростаючим поколінням. Варто пам'ятати, що фундаментальні якості особистості формуються саме в перші роки життя. Дошкільний вік – чутливий період, що характеризується швидкими змінами у когнітивних здібностях, фізичному, соціально-моральному, інтелектуальному, комунікативному розвитку дитини. Закладений у ранньому дитинстві позитивний досвід створює міцну основу майбутнього розвитку особистості дошкільника [І. Дичківська, 2003, с. 139].

Мотивуючи педагогів, керівнику необхідно розуміти їхні потреби та мотиви діяльності, застосовувати ті інструменти стимулювання, які будуть з максимальною ефективністю сприяти досягненню як цілей закладу дошкільної освіти, так і особистих цілей педагогів. Тому, моделюючи систему мотивації педагогів у закладі дошкільної освіти, необхідно розуміти сучасні управлінські тенденції та вміти їх застосовувати.

Отже, **мета статті** полягає в аналізі та розкритті основних факторів, що впливають на мотивацію педагогів закладу дошкільної освіти та моделювання управління даним процесом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливість управління педагогічною діяльністю зумовлена специфічністю тих цілей, що перед нею висуваються. Ці цілі загалом спрямовані на те, щоб навчити та виховати особистість, передати накопичений людством досвід від покоління до покоління.

Досягнення успіху особистістю в будь-якій діяльності залежить від здібностей людини та її прагнення до нових здобутків, тобто від мотивації досягнення. Власне природа мотивації досягнення, компоненти, що характеризують її, свідчать про те, що вона ефективно впливає на формування особистості й тому є важливим засобом реалізації професійних цілей [К.Л. Крутій, 2016, с. 180].

Як зазначає С. Надточій, одним із головних завдань сучасного суспільства є розробка нових технологій, оскільки професійна діяльність має ґрунтуватися на активній, творчій позиції учителя, який здатен до розробки й реалізації нових технологій, що, своєю чергою, приводить до того, що діяльність педагога має орієнтуватися на сучасні освітні інновації: технологічні, економічні, організаційні та педагогічні [С.М. Надточій, 2021, с. 295].

Педагогічний менеджмент – це специфічний вид управлінської діяльності педагога в групі, спрямований на організацію освітнього процесу, управління освітніми технологіями, організацію навчально-виховної діяльності педагога, а також забезпечення комунікації з метою формування навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти, що забезпечує досягнення розвитку особистості дошкільника, готового до життя у нових соціальних умовах [В.І. Козаков, 2020, с. 123].

Компонентами педагогічного менеджменту як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники [В.В. Деркач, 2023; Л.М. Карамушка, О.А. Філь, 2004; Н. Michael, М. Mescon, А. Khedouri, 2008], визначають такі складові: освітній, мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, творчий, інформаційний (конативний) та інтеграційний. З наведеного переліку пересвідчуємось, що мотиваційний компонент є базовим у межах педагогічного менеджменту. Також, на наш погляд, від ефективності реалізації мотиваційного компонента залежить і ефективна реалізація таких компонентів, як діяльнісний та творчий. Вони функціонують у своїй найкращій якості, якщо педагог умотивований на ефективну та результативну роботу, що, відповідно, впливає на реалізацію освітнього компонента педагогічного менеджменту.

Керівник сучасного закладу дошкільної освіти, як відзначає у своїх працях М. Чухно, усвідомлюючи специфіку управління ним, повинен аналізувати питання мотивації працівників на досягнення поставленої мети. Мотивація педагога може визначатися як традиційними трудовими мотивами, так і специфічними (наприклад, престижність роботи у певному освітньому закладі; домінування чи мотив влади; науково-педагогічний інтерес; бажання зберегти активність, спілкуючись з дітьми; турбота про щастя дитини) [М. Чухно, 2019].

Проблема вибору шляхів мотивації педагогів-дошкільників дуже актуальна для адміністрації закладу дошкільної освіти, у зв'язку з чим *необхідно*: приділяти увагу особливостям мотивації праці в закладі; виявляти ключові фактори, що впливають на якість та результативність діяльності педагога; розробляти систему мотивування, враховуючи специфіку цілей, суб'єктів та об'єктів управління, а також використовувати методи та інструменти в закладі дошкільної освіти.

Реалії сьогодення визначають дефіцит педагогічних кадрів у закладах дошкільної освіти. Проблема в забезпеченні висококваліфікованими спеціалістами закладів дошкільної освіти обумовлена не лише низьким рівнем заробітної платні педагогів-дошкільників, а й такими чинниками, як: низький статус у суспільстві; ставлення суспільства до дошкільної освіти у спеціалізованих закладах як до не обов'язкового ступеня у системі освіти особистості; складність оптимізації співвідношення між навантаженням педагогічного працівника та розміром оплати його праці; неефективність самої системи стимулювання педагогічної праці, що зумовлює необхідність обов'язкової диференціації за складністю та якістю реалізації.

Матеріальна мотивація має певні специфічні обмеження у своєму застосуванні у ЗДО через жорсткі вимоги в бюджетній сфері, розподілі фінансів та витрат. Щоб подолати ці проблеми, необхідно використовувати нематеріальні форми мотивації та їх потенціал, який дозволяє доповнити використовувані у дошкільному закладі освіти матеріальні стимули. І матеріальні, і нематеріальні стимули мають особливості свого застосування у закладі дошкільної освіти. З одного боку певні вимоги накладаються державним управлінням, а з іншого – потребують конкретизації у застосуванні стосовно кожного педагога в конкретній ситуації.

Нематеріальні засоби впливу на педагогів закладу дошкільної освіти різноманітні, але їх запровадження потребує врахування відповідної специфіки цілей та об'єктів впливу. Це може бути: моральне стимулювання; мотивуюча організація праці; ефективний кадровий менеджмент (оцінка та контроль, навчання та розвиток персоналу); культура закладу.

Нематеріальну мотивацію також розширюють такі способи, які хоча і потребують грошових витрат на їх здійснення, проте дуже незначних, з-поміж них: цікава робота; публічне

визнання; додатковий вільний час; активне інформування про те, що відбувається в закладі; активний зворотний зв'язок керівника з колективом; залучення колективу до процесу прийняття рішень; надання свободи у виборі способу виконання роботи; святкування різних подій, підвищення відповідальності у співробітників через надання нових можливостей професійного зростання тощо.

Відтак для розвитку мотивації педагогічного колективу закладів дошкільної освіти можливе використання різноманітного інструментарію. Ефективна система мотивації має включати і матеріальні, і нематеріальні стимули з урахуванням специфіки діяльності ЗДО, соціально-економічних реалій його розвитку та врахування особистісних та професійних характеристик педагога (рис. 1).



Рис.1. Етапи удосконалення системи мотивації фахівців дошкільної освіти

Щоб усе це врахувати, необхідно цілеспрямовано та постійно керувати мотивацією педагога-дошкільника. Управління мотивацією педагога закладу дошкільної освіти – це неперервний процес забезпечення та вдосконалення впливу суб'єкта управління на поведінку педагога для підвищення ефективності його праці при узгодженому досягненні особистих цілей та цілей ЗДО щодо розвитку здобувачів дошкільної освіти [Т.С. Кравчинська, 2021].

Неперервність процесу передбачає необхідність постійного вдосконалення системи мотивації педагогічного колективу та її складових елементів. Необхідно керувати не лише існуючим та налагодженим процесом мотивації, а й знаходити шляхи підвищення його ефективності згідно з вимогами зовнішнього середовища, на підставі нових наукових розробок у цій сфері та зважаючи на внутрішні потреби закладу.

На рис. 1 наведено авторський комплексний підхід щодо вдосконалення системи мотивації педагогів-дошкільників, створений з урахуванням думок вітчизняних науковців [В.В. Деркач (2023); І. Дичківська, 2003; В.І. Козаков 2020; Л.М. Карамушка, О.А. Філь, 2004]. На ньому відображено загальні етапи, здійснено їх конкретизацію та акцентовано на головних питаннях, що мають вирішуватися.

На основі вивчених теоретичних та практичних джерел та власного бачення етапів удосконалення системи мотивації персоналу закладу дошкільної освіти подамо характеристику кожного з них:

1. *Проведення дослідження існуючої системи мотивації персоналу.* Дослідження – пошук нових знань чи систематичні розвідки з метою встановлення фактів. Проведення досліджень передбачає постановку проблеми, виділення об'єкта та предмета дослідження, визначення цілей та завдань, планування дослідження. Зі свого боку, планування дослідження включає в себе термін проведення, етапи, ресурси, бажані результати. Наступним етапом є визначення концептуальної моделі дослідження, опис понять та категорій та взаємозв'язків з-поміж них. У такий спосіб здійснюється вибір методів збору даних та їх аналізу.

Під час визначення та вибору методів та інструментарію дослідження керівник ЗДО може послуговуватися як особистим досвідом, знаннями, інтуїцією, так і думкою фахівців та експертів. Доцільними можуть бути такі методи, як спостереження, анкетування, опитування, фотографія робочого дня, метод експертних оцінок тощо.

2. *Постановка цілей закладу освіти із використанням та вдосконалення системи мотивації.* Ступінь задоволеності власною діяльністю у педагогів є різною. Вона залежить від багатьох факторів, у т. ч. від особистих цілей, рівня організації професійно-педагогічної, соціальної та мотиваційної діяльності, та впливає на рівень результативності праці. Різний ступінь задоволеності педагога віддзеркалює і різний рівень досягнення соціальних цілей, що реалізуються шляхом задоволення очікувань, потреб та інтересів педагогів.

У закладах дошкільної освіти цей етап забезпечує керівник, який має чітко розуміти, яких результатів може і хоче досягти, і при цьому пам'ятати про жорсткі обмеження, що визначаються статусом дошкільного закладу та його фінансуванням.

3. *Визначення суб'єктів управління,* які реалізують стосунки щодо вдосконалення системи мотивації. Принаймні в цьому процесі бере участь керівник закладу та представники органів управління освіти. Оскільки заклади дошкільної освіти невеликі за чисельністю педагогічного колективу, тому головне навантаження з проведення всієї процедури вдосконалення системи мотивації персоналу в ЗДО лягає на директора, його заступника (при наявності) та методиста.

4. *Визначення можливостей закладу дошкільної освіти щодо вдосконалення системи мотивації.* Оцінка можливостей закладу дошкільної освіти складається з урахуванням таких параметрів, як: тимчасові обмеження; фінансові обмеження; стратегічна відповідність; організаційна культура. Будь-який дошкільний заклад має обмежену кількість ресурсів. Підхід до реалізації цього етапу, а також залучення до цього процесу педагогів ЗДО мають бути комплексними з метою врахування різного бачення педагогів на одне й те ж явище, проблему чи завдання.

5. *Удосконалення системи мотивації.* Система мотивації та стимулювання педагогічного колективу може включати: розробку системи матеріального стимулювання та визначення системи нематеріального стимулювання. Для розробки такої системи необхідно: створити та застосувати систему оцінки діяльності педагогів; розробити критерії, за якими мотивується педагог; розглянути різні категорії педагогів, у т. ч. вікові, з позиції можливості їхньої мотивації.

Мотивація педагогів різних категорій може, а іноді й має розрізнятися. Розроблена система мотивації повинна обговорюватися з педагогічним колективом та бути їм зрозумілою. Узгоджена система мотивації супроводжується розробкою внутрішніх документів, що затверджують систему мотивації та стимулювання персоналу.

6. *Впровадження системи мотивації чи її нових елементів у систему управління закладом дошкільної освіти.* Впровадження системи мотивації є процесом поширення нових методів і принципів у галузі мотивації до системи управління. На цьому етапі важливо визначити терміни впровадження, забезпечити контроль за дотриманням принципів системи мотивації з огляду на те, що різні категорії педагогів можуть мотивуватися по-різному. Необхідно також пам'ятати, що будь-яка зміна викликає опір, тому потрібно проаналізувати та передбачити, якого роду буде цей опір і як зменшити його до можливого мінімуму.

7. *Реалізація та коригування системи мотивації.* Дуже важливо оперативно відстежувати зміну цілей та згідно з ними коригувати систему мотивації. Можна також сказати, що впровадження та коригування системи мотивації є циклічним процесом. Ця оперативна діяльність спрямована на покращання існуючої системи мотивації з урахуванням нових обставин і використанням цих обставин задля досягнення цілей організації.

При проходженні цього етапу в закладі дошкільної освіти необхідно вибудувати систему зворотного зв'язку між керівником та педагогічним колективом. Це необхідно для того, щоб педагоги могли у вільному та оперативному режимі висловлювати свої думки, невдоволення та пропозиції щодо реалізованої системи мотивації колективу. Це необхідно також і керівництву для розуміння поточної ситуації в закладі освіти.

8. *Оцінка ефективності системи мотивації.* Один із критеріїв ефективності – вплив мотивації на досягнення стратегічної мети закладу дошкільної освіти. Однак система мотивації, придатна для однієї категорії педагогів, може не відповідати іншій категорії, і зовсім не обов'язково сприятиме виконанню та досягненню стратегічних цілей. Тому важливо, щоб система мотивації була ефективною та цінною для усього педагогічного колективу.

У закладі дошкільної освіти ефективність системи мотивації переважно буде визначатися якісними показниками, оскільки кількісні показники зумовлені нормами бюджету, який зазвичай покриває фінансування діяльності закладу та оплату праці.

Важливим критерієм ефективності розробленої системи мотивації є її гнучкість, можливість оперативного внесення коректив при змінах, що відбуваються в соціальному середовищі, коригування стратегічних цілей закладу освіти.

Формування ефективної системи мотивації педагогічної діяльності є довготривалим і трудомістким процесом, кожен етап якого потребує ретельного опрацювання. Проведення досліджень у галузі мотивації є першим кроком у цьому напрямі, від достовірності якого значною мірою залежить ефективність системи мотивації загалом.

Для розробки дієвої системи мотивації та подальшого її вдосконалення необхідно максимально точно встановити, які саме методи мотивації дадуть найбільший позитивний ефект. Значну роль при цьому відіграє сам педагогічний колектив, мотиви якого іноді можуть бути незрозумілі керівництву. Тому особливу увагу варто приділити дослідженням, спрямованим на вивчення стану проблеми в конкретному ЗДО.

Проведене дослідження з проблеми мотивації педагогів-дошкільників виявило два головні висновки. *Перший, закономірний* – думки респондентів щодо стану системи мотивації в закладі дошкільної освіти розбіжні залежно від роду діяльності: вихователі чи профільні педагоги (музичні керівники, інструктори з фізичної культури та ін.). *Другий висновок* стосується виокремлення головних факторів, які мотивують і демотивують педагогів закладів дошкільної освіти на досягнення поставлених завдань педагогічної діяльності.

Дослідження дозволило структурувати отримані фактори впливу на три групи за ознакою сфери їх вияву: *об'єктивні фактори; суб'єктивні фактори із зовнішнім відображенням; суб'єктивні фактори з внутрішнім відображенням.*

Об'єктивні чинники. Вони піддаються обмеженому впливу з боку керівника закладу дошкільної освіти, оскільки управління ЗДО як бюджетної організації ґрунтується на вимогах чинного законодавства і державних освітніх стандартах.

Суб'єктивні чинники перебувають у сфері впливу керівника закладу дошкільної освіти. *Суб'єктивні фактори із зовнішнім відображенням* потребують активізації роботи у сфері публічності та роз'яснення громадськості заслуг педагога, визнання складності та багатоаспектності його роботи. Ці заходи передбачають: необхідність визнання щоденної, систематизованої, професійної роботи педагогів та вихователів із дошкільниками та їх батьками, усвідомлення, насамперед батьками, важливості цього комплексного впливу на дітей для їх повноцінного та всебічного розвитку; необхідність визнання не тільки щоденної, систематизованої та педагогічної діяльності, а також цінності вмінь розвивати та впроваджувати нові методики навчання, організовувати та створювати простір для розвитку дітей дошкільного віку, створювати комфортно-психологічну атмосферу; необхідність підтвердження внеску кожного педагогічного працівника в розвиток дошкільної педагогіки з боку колег поза межами закладу дошкільної освіти. *Суб'єктивні чинники з внутрішнім відображенням* описують триєдину мету: «активізувати – підтримувати – розвивати», що прикладається до сфери прагнень та можливостей педагогів та вихователів зростати професійно.

Установлені ззовні жорсткі вимоги до обсягу матеріальної мотивації працівників та об'єктивна обмеженість можливостей керівництва ЗДО впливати на мотивацію персоналу через специфіку самої сфери діяльності, передбачає фокусування уваги саме на методах нематеріальної мотивації педагогів задля активізації їх професійної діяльності у досягненні поставлених цілей та завдань.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок. Таким чином, саме комплексний підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогів закладу дошкільної освіти через поєднання жорстких норм регулювання з боку держави та творчого підходу керівника ЗДО для розширення спектра матеріальної та нематеріальної мотивації дозволять удосконалювати систему управління якістю освітньої діяльності педагогів-дошкільників.

Проведене дослідження не вичерпує усіх напрямів означеної проблеми. Відтак *подальші наукові пошуки вбачаємо* в дослідженні проблеми формування управлінської команди як інноваційного напрямку діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

Список використаних джерел

Деркач, В.В. (2023). Система управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти *Імідж сучасного педагога*, 1(208), 25–31. DOI: 10.33272/2522-9729-2023-1(208)-25-31

Дичківська, І. (2003). Інноваційна компетентність педагога як показник готовності до впровадження сучасних технологій дошкільної та початкової освіти. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти*, 26, 138–141.

Загородня, Г.В. (2022). Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: теоретичний підхід. *Наука майбутнього: зб. наук. пр. студентів, аспірантів та молодих вчених*, 2(10), 51–54.

Клугман, О. (2017). Комфортний мікроклімат у дитячому колективі. *Дошкільне виховання*, 2, 24–25.

Козаков, В.А. (2020). Психологія діяльності та навчальний менеджмент. Підручник у 2-х ч. Ч. I. *Психологія суб'єкта діяльності*. Київ: КНЕУ.

Крутій, К.Л. (2016). *Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти в дошкільному навчальному закладі*: монографія. Запоріжжя: ТОВ. «ЛІПС» ЛТД.

Карамушка, Л.М., Філь, О.А. (2004). Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями. *Освіта і управління*, 7(1), 82–91.

Кравчинська, Т.С. (2014). Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної педагогічної освіти*, 10 (23), 77–87.

Надточій, С.М. (2021) Формування готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в ЗЗСО як педагогічна проблема: теоретичний огляд. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*, 1(21), 293–300.

Чухно, М. (2019). *Управління дошкільним закладом у системі функціонування НВК-ДНЗ: методичний поради́ник*. Відновлено з <https://vseosvita.ua/library/upravlinna-navcalnim-zakladom-96028.html>

Mescon, M.H., Khedouri, M.A.F. (2008). Management. NY: HarperCollins Publ.

References

Chukhno, M. *Upravlinnia doshkilnym zakladom u systemi funktsionuvannia NVK-DNZ. Metod. Poradyk* [Management of a preschool institution in the system of functioning of the SVC-CSI: methodical advisor]. Available at: <https://vseosvita.ua/library/upravlinna-navcalnim-zakladom-96028.html> (Accessed 23 March 2023).

Derkach, V.V. Management system for the formation of leadership competence of educational staff in a preschool education institution. *Image of the modern pedagogue*, 2023, no. 1(208), pp. 25–31. doi: 10.33272/2522-9729-2023-1(208)-25-31 (In Ukrainian).

Dychkivska, I. *Innovatsiina kompetentnist pedahoha yak pokaznyk hotovnosti do vprovadzhennia suchasnykh tekhnolohii doshkilnoi ta pochatkovoï osvity* [Innovative educator's competence as an indicator of readiness for the introduction of modern technologies to preschool and primary education]. *Onovlennia zmistu, form ta metodiv navchannia i vykhovannia v zakl. osvity* [Updating the content, forms and methods of education and upbringing in educational institutions], 2003, vol. 26, pp. 138–141.

Karamushka, L.M., Fil, O.A. *Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoï komandy yak innovatsiinyi napriam upravlinnia osvitynymy orhanizatsiïamy* [Formation of a competitive management team as an innovative direction of management of educational organizations]. *Osvita i upravlinnia* [Education and management], 2004, vol. 7, no. 1, pp. 82–91.

Kluhman, O. *Komfortnyi mikroklimat u dytiachomu kolektyvi* [Comfortable microclimate in the children's team]. *Doshkilne vykhovannia* [Preschool education], 2017, no. 2, pp. 24–25.

Kozakov, V.A. (2020). *Psykhologhiia diialnosti ta navchalnyi menedzhment. Pidruchnyk u 2-kh ch. Ch. I. Psykhologhiia subiekta diialnostika* [Psychology of activity and educational management. Textbook in the 2nd part. Ch. I. Psychology of the subject of activity]. Kyiv, KNEU, 243 p.

Kravchynska, T.S. *Upravlinnia motyvatsiïeu profesiinoï diialnosti pedahohichnykh pratsivnykiv: osnovni teoretychni pidkhody* [Management of the motivation of the professional activity of pedagogical staff: main theoretical approaches], *Bulletin of postgraduate pedagogical education*, 2014, vol. 10 (23), pp. 77–87.

Krutii K.L., (2016). *Monitorynh yak suchasnyi zasib upravlinnia yakistiu osvity v doshkilnomu navchalnomu zakladi* [Monitoring as a modern means of managing the education quality in a preschool educational institution]. Zaporizhzhia, LLC. LIPS LTD, 172 p.

Mescon, M.H., Khedouri, M.A.F. (2008). Management. NY, HarperCollins Publ. 583 p.

Nadtochii, S. Formation of educational participants' readiness to manage innovative processes at general secondary education institutions as a pedagogical problem: theoretical overview. *Bulletin of Alfred Nobel University. Series "Pedagogy and Psychology"*, 2021, no. 1 (21), pp. 293–300. doi: 10.32342/2522-4115-2021-1-21-34 (In Ukrainian).

Zahorodnia, H.V. *Upravlinnia motyvatsiïeu profesiinoï diialnosti pedahohichnykh pratsivnykiv: teoretychni pidkhid* [Management of the motivation of the pedagogical staffs' professional activity: a theoretical approach]. *Nauka maibutnoho* [Science of the future], 2022, issue 2(10), pp. 51–54.

MODELLING MANAGEMENT OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITIES FOR TEACHERS IN A PRE-SCHOOL EDUCATION INSTITUTION

Tomashevs'ka Iryna, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, professor of the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

E-mail: tomira25@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-6853-387X

DOI: 10.32342/2522-4115-2023-1-25-22

Keywords: pedagogic activities; pedagogical management; pre-school education organization; motivation; staff; motivation management; motivation system; factors of motivation.

The modernization of preschool education is based on the standard of the new generation, the realization and implementation of which is impossible without improving the management of the quality of preschool education organizations. The article analyses contemporary forms and methods of monetary and non-monetary labour motivation of the employees of the sphere of that pre-school education as an important factor in improving the efficiency of labour.

Nowadays improving the quality of education in preschool education institutions is a socially significant problem which pedagogical sciences and practice face.

The purpose of the paper is to analyse the problem of motivation of professional development of preschool teachers as a condition for improving the quality of preschool education in the context.

This research is set to: determine the factors affecting the motivation of teachers of preschool education institutions, to identify the stages of improvement of the system of motivation of preschool education specialists.

Methodology of the study is based on the use of a set of methods determined by the peculiarity of the research problem: analysis of domestic and foreign scientific literature, synthesis, systematization, generalization, abstraction, as well as the interpretative and analytical method, which are used to provide theoretical analysis of the source base.

The article shows that the pre-school education system is a particular institution for the formation of the personality of the younger generation. The role of teachers who work with children cannot be underestimated. The quality and effectiveness of teachers are largely determined by their motivation to perform educational work. The authors show that within the framework of pedagogic management it is important to find effective approaches to motivate staff of preschool educational organizations. It has its own peculiarities connected, on the one hand, with the government regulation in this sphere of activity, and, on the other hand, with the specific goals of the organization, the socioeconomic realities of its functioning and development, personal and professional characteristics of the staff. The authors of the article prove that management of motivation is a constant process which requires continuous improvement of the motivation system of staff and its parts taking into account the results of the diagnosis of the existing system, standards, existing external and internal constraints, characteristics of tangible and intangible benefits, permanent monitoring the work of each part of the system, with an assessment of their effectiveness. The authors provide factors that affect the motivation of staff of preschool educational organizations. These factors are divided into objective, with a limited influence from the management of the organization, and subjective, being in their sphere of influence. The subjective factors are presented through an external reflection, when teachers need public recognition of their merits, complexity and multidimensional nature of their work, and through the internal reflection when a teacher needs to maintain and develop the desire and opportunities for professional growth.

The author offers the diagnostic techniques for studying motivation and professional activity effectiveness in the preschool educational institution, as well as the system of measures that allow educational organizations to change their work, increase teachers' motivation and, as a result, to raise the effectiveness of their activities.

We have grounded the author's approach to the integral mechanism of motivation of pedagogical workers' professional activity, orientated towards activation of pedagogical workers on the basis of study of their necessities, interests, personal aims and possibilities of their integration with the aims of the educational establishment as well as the usage of structural elements of different motivation models in management.

Одержано 20.01.2023.