

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

## **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ: ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ**

**Анотація.** У статті висвітлено основні підходи до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників. Проаналізовано зарубіжні та вітчизняні теорії мотивації професійної діяльності. Визначено основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та її управління. Виокремлено основні моделі управління мотивацією професійної діяльності, проаналізовано їх переваги та недоліки. Обґрунтовано авторський підхід до цілісного механізму мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, зорієнтований на активізацію педагогічних працівників на основі вивчення їхніх потреб, інтересів, особистих цілей і можливостей їхньої інтеграції з цілями освітньої установи, а також використання конструктивних елементів різних моделей управління мотивацією.

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

**Кравчинская Татьяна Сергеевна**

## **УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ: ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ**

**Аннотация.** В статье освещены основные подходы к управлению мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников. Проанализированы зарубежные и отечественные теории мотивации профессиональной деятельности. Определены основные подходы к изучению мотивации профессиональной деятельности и ее управления. Выделены основные модели управления мотивацией профессиональной деятельности, проанализированы их преимущества и недостатки. Обоснован авторский подход к целостному механизму мотивации профессиональной деятельности педагогических работников, ориентированный на активизацию педагогических работников на основе изучения их потребностей, интересов, личных целей и возможностей их интеграции с целями образовательного учреждения, а также использование конструктивных элементов различных моделей управления мотивацией.

**Ключевые слова:** образовательный менеджмент, мотивация профессиональной деятельности, управление мотивацией, педагогический работник.

**Tetyana Kravchinska**

## **MANAGEMENT MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF PEDAGOGICAL WORKERS: BASIC THEORETICAL APPROACHES**

**Abstract.** *The article reflects basic approaches to management motivation of professional activity of pedagogical workers. The foreign and domestic theories of motivation of professional activity are analyzed. Basic approaches to the study of motivation of professional activity and its management are defined. Basic frames of management motivation of professional activity are selected, their advantages and disadvantages are analyzed in the context of motivation of professional activity of pedagogical workers. We've grounded the author approach to the integral mechanism of motivation of professional activity of pedagogical workers, orientated on activation of pedagogical workers on the basis of study of their necessities, interests, personal aims and possibilities of their integration with the aims of educational establishment and also the usage of structural elements of different motivation frames of management motivation.*

**Key words:** *educational management, motivation of professional activity, management motivation, a pedagogical worker.*

### **Постановка проблеми**

Становлення України як демократичної держави, входження її в єдиний європейський простір зумовлюють прогресивні зміни у стратегії розвитку національної системи освіти. На сучасному етапі реформування освіти все гостріше відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих педагогів, спроможних ефективно реалізовувати реформи освіти, значно підвищується роль менеджменту людських ресурсів в освітній сфері. Адаже нові кадри потребують і нових підходів до їхнього управління. Саме тому останніми роками активізувалися наукові дослідження в напрямі розроблення ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом. Основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їхньому навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування провідної функції управління – мотивації. Педагог може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. У цьому контексті питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників набуває особливого значення, оскільки наявність кваліфікованих і вмотивованих педагогічних працівників в закладах освіти є одним із найважливіших чинників, які забезпечують якість освіти.

**Актуальність проблеми дослідження.** Питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в законодавчих і стратегічних державних документах, зокрема в законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова

редакція)», «Про загальну середню освіту», в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті, у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») тощо.

Водночас, як свідчить практика управлінської діяльності, у навчальних закладах із різних систем мотивації професійної діяльності педагогів застосовують тільки їх окремі елементи. Тому актуальним є розробка й впровадження в управлінську діяльність керівника навчального закладу цілісної системи мотивації професійної діяльності педагогічних працівників як найдієвішого механізму в підвищенні трудової активності педагогів.

Це, в свою чергу, зумовлює необхідність виявлення основних теоретичних підходів до мотивації педагогічних працівників та її управління, обґрунтування найефективнішого підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників в умовах нинішнього етапу розвитку системи освіти.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури, яка присвячена теорії та практиці мотивації персоналу, стратегічному менеджменту персоналу, практичним аспектам управління мотивацією персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес учених до цієї проблеми. Основи сучасних концепцій мотивації закладено у працях відомих зарубіжних учених: К. Альдерфера, Дж. Аткинсона, Д. Врума, Ф. Герцберга, К. Левін, Е. Лоулер, Д. МакГрегора, Ф. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портера, Х. Хекхаузен та їхніх послідовників. Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розроблення й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські та російські вчені, як: А. Бандурка, О. Винославська, Ю. Гуров, С. Занюк, Є. Ільїн, Л. Карамушка, А. Колот, О. Леонт'єв, Г. Ложкін, А. Маркова, С. Рубінштейн, М. Туган-Барановський, Е. Уткін та ін.

Водночас проблема управління мотивацією педагогічних працівників у річищі управління освітою, попри всю її актуальність, не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Саме тому *метою* дослідження є аналіз теоретичних аспектів мотивації професійної діяльності педагогічних працівників у системі освіти та виявлення й обґрунтування шляхів вдосконалення процесу управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів.

*Завдання* дослідження полягає у: 1) визначенні на основі теоретичного аналізу літератури основних підходів до мотивації професійної діяльності загалом і педагогічних працівників, зокрема; 2) обґрунтуванні адекватного вимогам сьогодення підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів.

## Виклад основного матеріалу

Уперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй дисертації про теорію пізнання в 1813р. «О четвероюком корне закона достаточного основания», зазначаючи, що мотивація є причинність, яка має розглядатися зсередини<sup>12</sup>. Після цього цей термін почали широко використовувати для пояснення причин поведінки людини у різних сферах наукового пізнання дійсності, зокрема, у :

- *філософії* (мотивація як причина та спонука активної поведінки людини, заради чого вона здійснює те, що визначає її спрямованість)<sup>13</sup>;

- *соціології* (мотивація як система відносно стабільних мотивів, що визначає поведінку людини)<sup>1</sup>;

- *економіці* (мотивація як внутрішнє та зовнішнє спонукання людини до діяльності задля досягнення певних цілей, система мотивів, що розглядається в єдності соціальних, економічних та психологічних цілей, завдань та механізмів їх реалізації)<sup>3</sup>;

- *юридичних наук* (мотивація як механізм виникнення спонукань, що ґрунтуються на потребах та динаміці їх здійснення у наміченому напрямку через потяги і бажання)<sup>15</sup>;

- *медичних наук* (мотивація виступає потягами задоволення основних біологічних потреб людини)<sup>7</sup>;

- *у державному управлінні* (мотивація виступає як внутрішній процес свідомого вибору людиною поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, є основною функцією державного управління, задіяною у будь-якому управлінському процесі, і є основною складовою у менеджменті органу державної влади)<sup>4</sup> тощо.

У *психолого-педагогічній науці* мотивацію трактують як комплекс мотивів, що спонукають людину до діяльності, викликають активність та визначають її спрямованість<sup>10,11</sup>. Як відзначає відомий дослідник проблем мотивації та її психологічних механізмів В. Вілюнас, термін «мотивація» — це поняття для позначення сукупності факторів, механізмів та процесів, які забезпечують виникнення на рівні психологічного відображення спонукань до життєво

---

<sup>12</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

<sup>13</sup> Философский энциклопедический словарь / С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев [та ін.]. — 2-е изд. — М. : Сов. энциклопедия, 1989. — 815 с.

<sup>1</sup> Бачинин В. А. Социология: энциклопедический словарь / В. А. Бачинин. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. — 288 с.

<sup>3</sup> Економічна енциклопедія: в 3-х т. / С. В. Мочерний [та ін.]. — К. : Академія, 2001. — Т. 2. — 848 с.

<sup>15</sup> Юридична енциклопедія: в 6 т. / Ю. С. Шемшученко [та ін.]. — К. : Укр. енциклопедія. — 2001. — Т. 4. — 720 с.

<sup>7</sup> Малая медицинская энциклопедия : в 6 т. / В. И. Покровський [та ін.]. — М. : Большая рос. энциклопедия ; Лабиринт, 1992. — Т. 3. — 608 с.

<sup>4</sup> Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Ю. В. Ковбасюк [та ін.]. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 6. — 524 с.

<sup>10</sup> Педагогический энциклопедический словарь / Б. М. Бим-Бад, М. М. Безруких, В. А. Большов, Л. С. Глебова. — М. : Большая рос. энциклопедия, 2002. — 528 с.

<sup>11</sup> Психологическая энциклопедия / Р. Корсини [та ін.]. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 1096 с.

необхідних цілей, тобто спрямовують поведінку людини на задоволення своїх потреб. Отже, дослідники розглядають мотивацію як сукупну систему процесів, що відповідають за спонукання та діяльність. Звідси слід розглядати потреби як причини соціальної, зокрема трудової поведінки людини, які не тільки спонукають її до діяльності, а й деяким чином впливають на систему його цінностей, переконань та світогляду<sup>9</sup>.

В *освітньому менеджменті* мотивація професійної діяльності педагогічних працівників є основним засобом оптимального використання людських ресурсів, мобілізації професійного потенціалу працівників з метою забезпечення ефективного функціонування навчального закладу. Науковці в межах освітнього менеджменту трактують мотивацію як процес реалізації функцій, що виконується керівником для досягнення цілей організації. Так, М. Мескон, М. Рогов, С. Смірнов та інші дослідники вважають мотивацію праці однією із самостійних функцій поряд з плануванням, організацією та контролем<sup>8</sup>. П. Третьяков, досліджуючи управлінські функції за особистісно орієнтованого підходу до управління, розглядає мотивацію у більш широкому значенні, виділяючи окремо ще мотиваційно-цільову функцію управління<sup>2</sup>.

Цієї ж думки дотримуються російські дослідники М. Поташник та В. Лазарев<sup>12</sup>, вважаючи мотивацію професійної діяльності педагогів складовою частиною функцій управління освітніми установами. Ще вужче розглядає мотивацію праці російський дослідник С. Резник, на його думку, вона виступає методом керівництва<sup>9</sup>.

Американський учений у сфері управління людськими ресурсами М. Армстронг вважає, що мотивувати людей — означає змушувати їх рухатись у певному напрямку для досягнення певного результату. Автор численних праць з менеджменту Е. Уткін підтримує вищезазначені погляди та стверджує, що мотивувати — впливати на людину через пробудження в неї певних мотивів для досягнення певного результату<sup>9</sup>.

Дослідники В. Травін та В. Дятлов, вивчаючи мотивацію професійної діяльності людини, дійшли висновку, що мотивація професійної діяльності формується ще до початку трудової діяльності, у процесі соціалізації людини завдяки засвоєнню цінностей і норм трудової моралі й етики, а також за допомогою участі у трудовій діяльності в родині та школі. Саме тоді закладаються основи ставлення до праці як до цінності і формується система цінностей до самої праці.

О. Віханський та А. Наумов визначають процес мотивації праці як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил людини, які спонукають її до діяльності,

---

<sup>9</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., допов. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»).

<sup>8</sup> Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.

<sup>2</sup> Демчук В. С. Основы освітнього менеджменту / В. С. Демчук. — К. : Ленвіт, 2007. — 263 с.

<sup>12</sup> Уткін Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткін, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

впливають на її межі та форми, додають спрямованості, яка орієнтована на досягнення певної мети. Отже, джерелом мотивації діяльності людини виступають як внутрішні, так і зовнішні спонукальні дії.

Р. Немов дає визначення мотивації як динамічного процесу внутрішнього, психологічного та фізіологічного управління поведінкою, який включає ініціацію, спрямування, організацію та підтримку<sup>6</sup>.

У сучасних дослідженнях науковці вивчають мотивацію як сукупність чинників, що визначають поведінку людини (К. Мадсен, П. Янг та ін.). К. Платонов розглядає мотивацію як сукупність мотивів. Є. Ільїн — як процес формування мотиву, а М. Магомед-Емінов — як процес психічної регуляції конкретної діяльності<sup>2</sup>.

Отже, єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. Виходячи з вищевикладеного, можна виокремити такі основні підходи до розуміння мотивації. По-перше, мотивація — це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності. По-друге, мотивація — це функція управління, яка за допомогою спонукальних засобів активізує працівника, орієнтує його на досягнення цілей організації, розвиває його трудовий потенціал та використовує його в цілях організації. Якщо розглядати мотивацію через призму менеджменту в освіті, то можна сказати, що вона є основною функцією освітнього менеджменту, яка здатна спонукати педагогічного працівника працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, заохочувати педагога до довготривалої та сумлінної праці. Отже, управління мотивацією професійної діяльності педагога — це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі ще в стародавньому світі. Перші теорії мотивації склались, виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини та застосування простих стимулів мотивації: матеріального і морального заохочування та примусу. Перелічимо найважливіші, на нашу думку, зарубіжні теорії мотивації праці. Найвідомішими серед них сьогодні є такі: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланд, теорія справедливості С. Адамса, теорія очікування В. Врума, теорія очікувань та справедливості Л. Портера і Е. Лоулера, «Теорія Х» та «Теорія Y» Д. МакГрегора, «Теорія Z» У. Оучі, теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера, мотиваційна теорія підкріплення, концепція партисипативного управління.

---

<sup>6</sup> Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. — 512 с.

<sup>2</sup> Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту / В. С. Демчук. — К. : Ленвіт, 2007. — 263 с.

Концепції мотивації характеризуються двома основними напрямками. *Змістовна концепція мотивації*, в якій внутрішнє спонукання людини (потребами) змушує діяти певним чином, та *процесуальна концепція* мотивації, яка ґрунтується на поведінці людини в групі відповідно до її сприйняття дійсності та освіти, досвіду та поведінки<sup>12</sup>.

Змістовні теорії мотивації спираються на глибокий аналіз мотиваційної сфери людини, виявлення основних категорій потреб, які визначають поведінку людей та встановлюють взаємини між ними. До найвідоміших змістовних теорій мотивації праці відносяться теорії мотивації М. Туган-Барановського, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда та теорія двох факторів Ф. Герцберга. На відміну від змістовних теорій мотивації, в яких розглядається структура потреб людини, в процесуальних теоріях розглядається процес мотивації, сприйняття працівником робочої ситуації, зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію людини. Ці теорії не заперечують впливу потреб на поведінку людини, вони наголошують на тому, що працівник визначає свій тип поведінки, коли він отримує завдання та усвідомлює можливу винагороду, співставляючи її зі своїми потребами. До найвідоміших процесуальних теорій належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія цілей Е. Лока, теорія Портера-Лоулера та концепція партисипативного управління<sup>12</sup>.

Змістовно-ієрархічний підхід дає змогу виявити, що саме спонукає людину, або що саме виступає чинниками активності її діяльності. Основне завдання, що розв'язується в межах цього підходу, є виявлення всіх мотивів, які обумовлюють виникнення та перебіг діяльності. Кожна із змістовних теорій мотивації має певні переваги та недоліки. Але загальною перевагою цих теорій є те, що вони характеризуються визнанням потреб як головної спонукальної причини людської активності та зростанням ролі свідомості людини у формуванні її поведінки. А до недоліків можна віднести те, що змістовні теорії ігнорують індивідуальність особистості, тобто всі працівники сприймаються як однакові, а отже, вони й однаково реагують на зміну виробничих відносин.

Процесуальні теорії мотивації діяльності є більш сучасними, безпосередньо вони ґрунтуються на поведінці людини й обов'язково враховують її сприйняття та набутий досвід. Якщо змістовні теорії мотивації діяльності базуються на потребах працівника та пов'язаних з ними чинниках, то процесуальні теорії мотивації базуються на тому, як працівник розподіляє зусилля і як саме працівник обирає конкретний вид поведінки для досягнення різних цілей<sup>12</sup>.

Розглянуті концепції мотивації нерідко критикуються науковцями: по-перше, вони засновані на аналізі й узагальненні західного досвіду, а тому їхні висновки не можуть повністю підходити для умов сьогодення; по-друге, якщо порівнювати їх

---

<sup>12</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

між собою, то можна помітити розбіжності. Але для розвитку наукових концепцій щодо мотивації, їх роль, безумовно, велика, кожна з них має свої ідеї, які можна використовувати у реальному житті. Практична ж цінність теорій мотивації працівників полягає, насамперед, у можливості мати уявлення про мотиви професійної діяльності працівників, на основі чого можна будувати стратегії та тактики впливу і розвитку на працівників задля досягнення цілей організації.

Враховуючи розглянуті вище теорії мотивації, на нашу думку, кожна з теорій мотивації не є досконалою та абсолютно прийнятною для освітньої установи, але окремі рекомендації мають практичну цінність для керівника закладу заради побудови дієвої системи управління мотивацією професійної діяльності педагогів: управлінцям необхідно знати, що працівник завжди прагне покращити своє матеріальне становище (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер); співпраця керівництва з підлеглими є обов'язковою діяльністю для працівників та запорукою успіху для організації (Ф. Тейлор); розробляючи методи управління мотивацією професійної діяльності працівників, керівник повинен враховувати індивідуальні психологічні особливості кожного працівника (З. Фрейд); з метою посилення мотивації керівникам потрібно створювати атмосферу корпоративного духу, гармонії в колективі та викорінювати несправедливість (А. Файоль); запорука успіху в організації – згуртованість колективу та гарні довірливі міжособові взаємини між керівництвом та підлеглими (Е. Мейо). Одне з основних завдань керівників полягає в тому, щоб зрозуміти, які працівник має потреби, та надати можливість їх реалізувати у професійній діяльності (А. Маслоу); працівникам властиве бажання професійного та кар'єрного зростання, самовираження та самоактуалізації, ці потреби не можуть бути вмотивовані тільки економічними стимулами, при цьому важливим стимулом стає змістовна праця та психологічний клімат у колективі (Ф. Герцберг); керівникам необхідно створити умови, щоб працівники змогли задовольняти потреби вищих рівнів: у владі, успіху та причетності (Д. МакКлелланд); професійна діяльність людини може бути вмотивована за рахунок перспектив професійного та кар'єрного зростання (К. Альдерфер); керівникам слід знати, на яку очікувану винагороду за свою професійну діяльність розраховують працівники (В. Врум); керівники мають справедливо ставитись до винагородження та оцінювання професійної діяльності працівників (С. Адамс). Управлінцям потрібно створити такі умови професійної діяльності в закладі, за яких працівники сприймають цілі організації як свої особисті (Е. Лок); працівники отримують задоволення не тільки від результатів своєї професійної діяльності, а й від факту закінчення певної роботи (Портер-Лоулер); для результативної професійної діяльності більшості працівникам необхідні примус та контроль з боку керівництва, а з іншого боку, працівникові важлива творча атмосфера, заміна контролю на самоконтроль та довіра з боку керівництва (Д. МакГрегор); залучення працівників у процес ухвалення



управлінських рішень (У. Оучі); керівники мусять постійно висловлювати своє ставлення до результатів професійної діяльності працівників, винагороджувати за певні досягнення та застосовувати санкції за проступки (Б. Скіннер)<sup>5; 6; 8; 12; 14</sup>.

Аналіз теоретичних пошуків і практичних спроб засвідчує, що універсальної теорії мотивації поки що не існує. Більшість теорій мотивації діяльності спирається на певні загальні чинники, які зумовлюють поведінку людини загалом та у сфері управління, зокрема.

Здійснений системний аналіз наукових джерел щодо теорій мотивації дав змогу умовно визначити основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та управління нею:

- «авторитарний підхід», що характеризується тиском на підлеглих та тотальним контролем їхньої діяльності (теоретичне підґрунтя якого висвітлено в «Теорії Х» Д. МакГрегором та інші);

- «прагматичний підхід», який передбачає керування працівниками за рахунок зовнішньої мотивації, зосередженість на результатах праці без урахування процесуальних особливостей їх досягнення (теоретичне підґрунтя якого висвітлено авторами А. Смітом<sup>5</sup>, Б. Скіннером<sup>6</sup>, Ф. Тейлором та іншими);

- «розвивальний підхід», який має на меті постійний розвиток і саморозвиток працівників, зосередженість саме на людині як основному чиннику управління організацією та її розвитку (теоретичне підґрунтя якого висвітлено в працях А. Файоля, Е. Мейо, «Теорії Z» У. Оучі та інших);

- «ліберальний підхід», тобто стихійне управління за невисокої активності як керівників, так і працівників, діяльність яких у більшості випадків спрямована на уникнення невдач та неприємностей (теоретичне підґрунтя якого частково відображено в працях Х. Хекхаузена та інших).

Кожний з цих підходів має свої недоліки та слабкі місця, а саме: за «авторитарного підходу» в управлінні нехтується досвід, знання, інтереси, творчий потенціал працівників, головним виступає постійна вимогливість, це, в свою чергу, свідчить про негуманне ставлення до людей; за «прагматичного підходу» управління орієнтовано тільки на обов'язкове досягнення певного результату, зовнішнє мотивування професійної діяльності педагогів переважає над внутрішнім; за «розвивального підходу» потрібно чітке знання та урахування індивідуальних особливостей кожного працівника, що потребує поглиблених психологічних знань та більше часу для реалізації; за «ліберального підходу» управління набуває більш

---

<sup>5</sup> Классики менеджмента / М. Корнера [та ін.]; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.

<sup>6</sup> Лозниця В. С. Психология менеджмента. Теория і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. — 512 с.

<sup>8</sup> Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.

<sup>12</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

<sup>14</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с. : ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

пасивного стану, що дезорганізує працівників, які не досягають високих результатів у професійній діяльності, загалом заклад має низький соціальний статус.

Тому, як нам видається, справжнього ефекту в управлінні мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників можливо досягти, спираючись на основні положення теорій мотивації та синергетичний підхід з урахуванням особливостей освітньої установи і специфіки роботи педагогів у навчальних закладах освіти.

За такого підходу управління мотивацією педагогічних працівників базуватиметься на інтеграції потреб і мотивів педагогічних працівників і цілей навчального закладу, активізації внутрішніх мотивів педагога, спрямованих на самовираження, творчість у праці, визнання заслуг, розширення самостійності й відповідальності, перспективи кар'єри та професійного зростання, співпрацю, партнерство тощо.

### **Висновки**

За результатами теоретичного аналізу літератури встановлено, що управління мотивацією професійної діяльності педагога – це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Виокремлено основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та її управління, кожний з яких має переваги та недоліки: «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 досягнення; «розвивальний підхід», який має на меті постійний розвиток і 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 спрямована на уникнення невдач та неприємностей.

Запропоновано комплексний підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, що передбачає інтеграцію особистих цілей педагогічних працівників та цілей освітньої установи, створення умов для самореалізації у професійній діяльності

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Аналіз особливостей та розвитку мотивації професійної діяльності педагогічних працівників. Розроблення та експериментальне впровадження моделі комплексного підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників.

## Список використаних джерел

1. Бачинин В. А. Социология: энциклопедический словарь / В. А. Бачинин. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. — 288 с.
2. Демчук В. С. Основы освітнього менеджменту / В. С. Демчук. — К. : Ленвіт, 2007. — 263 с.
3. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / С. В. Мочерний [та ін.]. — К. : Академія, 2001. — Т. 2. — 848 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Ю. В. Ковбасюк [та ін.]. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 6. — 524 с.
5. Классики менеджмента / М. Корнера [та ін.]; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.
6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. — 512 с.
7. Малая медицинская энциклопедия : в 6 т. / В. И. Покровский [та ін.]. — М. : Большая рос. энциклопедия ; Лабиринт, 1992. — Т. 3. — 608 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.
9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., допов. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»)
10. Педагогический энциклопедический словарь / Б. М. Бим-Бад, М. М. Безруких, В. А. Большов, Л. С. Глебова. — М. : Большая рос. энциклопедия, 2002. — 528 с.
11. Психологическая энциклопедия / Р. Корсини [та ін.]. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 1096 с.
12. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.
13. Философский энциклопедический словарь / С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев [та ін.]. — 2-е изд. — М. : Сов. энциклопедия, 1989. — 815 с.
14. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с. : ил. — (Серія «Теория и практика менеджмента»).
15. Юридична енциклопедія: в 6 т. / Ю. С. Шемшученко [та ін.]. — К. : Укр. енциклопедія. — 2001. — Т. 4. — 720 с.

**Tetyana Kravchinska**

**MANAGEMENT MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY  
OF PEDAGOGICAL WORKERS: BASIC THEORETICAL APPROACHES**

In this work we try to light up the extraordinarily actual topic connected with the theories of motivation of labour and their use in a management motivation of pedagogical workers educational establishments of education. We've analyzed theoretical foreign and domestic experience of motivation of professional activity of workers. Examining motivation of person's professional activity it is necessary to understand that exactly motivation gives direction to achievement of aims and influences on energy which is mobilized for realization of this activity.

There is no unique scientific approach to determine the notion and content of motivation in scientific fields. The considered conceptions of motivation are characterized by two main directions: rich in content conceptions of motivation of labour, in which person's internal motive (necessities) are induced to operate definitely, and judicial conceptions of motivation, which are based on person's conduct in a group in accordance with his perception of reality, education, experience and conduct. According to the basis of theoretical analysis of scientific literature we've determined the main approaches to management motivation of professional activity of workers. Practical value of theories of motivation of labour is outlined and it is marked that the universal theory of motivation hasn't still existed.

Most theories of motivation of activity lean on general factors which predetermine person's conduct on the whole and in the field of management in particular. Each of theories of motivation is not perfect and absolutely acceptable to educational establishment, but separate recommendations have a practical value for the leader of establishment for construction of effective control system by motivation of professional activity of teachers. But the real effect at a management motivation of professional activity of pedagogical workers it is possible to attain leaning on main positions of the theories of motivation and synergistic approach taking into account the features of educational establishment and the specific of teachers' work educational establishments of education.