



УДК 373.2.011.3-051:005.33

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: MODELS OF MOTIVATION AND SUPPORT FOR TEACHERS

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ ПЕДАГОГІВ

Hryhorieva N.A. / Григор'єва Н.А.

d.t.s., prof. / д-р філософії

ORCID: 0000-0002-7650-4577

*Berdyansk State Pedagogical University,**Zaporizhzhia, Universytetska, 55a, 69002**Бердянський державний педагогічний університет,**Запоріжжя, Університетська, 55а, 2, 69002*

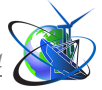
Анотація. У статті розглянуто актуальні питання управління кадровим потенціалом закладів освіти України в умовах реформування освітньої системи, демографічних змін та викликів воєнного часу. Акцентовано увагу на проблемі дефіциту кваліфікованих кадрів та потреби педагогів у системній підтримці та мотивації. Проаналізовано теоретичні підходи до мотивації працівників, представлені в працях українських дослідників, зокрема моделі внутрішньої та зовнішньої мотивації, справедливості винагороди професійного зростання й соціального визнання. Узагальнено результати емпіричних досліджень, які підтверджують провідну роль внутрішніх мотивів, підтримувального управління та творчої атмосфери в колективі. Запропоновано комплекс сучасних адаптованих до українських реалій моделей мотивації та підтримки педагогів закладів дошкільної освіти, серед яких моделі підтримувального лідерства, професійної самореалізації, гнучких нематеріальних стимулів, участі працівників в управлінні, турботи про добробут та справедливої винагороди. Зазначено, що інтеграція зазначених моделей сприяє підвищенню професійної активності педагогів, зниженню емоційного вигорання та забезпеченню якості дошкільної освіти. Наголошено, що провідною є роль керівника закладу щодо застосування мотивації та підтримки педагогів в управлінні кадровим потенціалом.

Ключові слова: дошкільна освіта, заклад освіти, управління, педагогічні працівники, моделі мотивації.

Вступ.

Сучасна система дошкільної освіти України переживає період глибоких трансформацій, спричинених одночасно реформами освіти, демографічними змінами, викликами війни та підвищеними вимогами до професійної компетентності педагогів. У цих умовах ефективне управління кадровим потенціалом закладу дошкільної освіти (ЗДО) стає ключовою передумовою забезпечення якості освітнього процесу та стабільності функціонування установ.

Одним із найбільш критичних чинників є дефіцит кваліфікованих кадрів у дошкільній освіті: значна кількість педагогів змінила місце роботи, виїхала за кордон або потребує психологічної підтримки через тривалий стрес. Це



загострює потребу в оновлених моделях мотивації та підтримки працівників, які дозволять утримати фахівців, стимулювати їхній професійний розвиток і запобігти професійному вигоранню.

Ефективне використання кадрового потенціалу передбачає не лише класичні способи мотивації, а й впровадження гнучких систем підтримки – менторства, коучингу, командного менеджменту, партнерської взаємодії, а також цифрових рішень в управлінні персоналом.

Важливим є й соціальний аспект: саме педагоги є основними носіями цінностей гуманістичної, компетентнісної дошкільної освіти. Тому створення сприятливих умов для їхнього професійного та особистісного зростання прямо впливає на розвиток дітей, психологічний клімат у колективі та довіру батьків до закладу.

Отже, дослідження моделей мотивації та підтримки педагогів у сучасних українських ЗДО є вкрай актуальним, оскільки воно сприяє формуванню стійких, професійних, ініціативних педагогічних колективів, здатних забезпечити якісну дошкільну освіту в умовах змін і викликів сьогодення.

Проблему мотивації працівників різнобічно висвітлювали С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг Д. Мак-Грегор, В. Оучі, А. Маслоу, спираючись на теорію цілей, доводили: продуктивність зростає, коли людина має чітку мету та отримує зворотний зв'язок щодо її досягнення. Мак-Грегор описав два підходи до мотивації: орієнтований на контроль та орієнтований на розвиток самостійності працівника.

В. Оучі запропонував модель управління, де важливими є довіра, командна взаємодія та стабільність роботи. А. Маслоу сформував ієрархію потреб, підкреслюючи: вищі мотиви активізуються лише після задоволення базових.

В. Врум розглядав мотивацію через поєднання очікувань, цінності винагороди й віри у її досягнення. С. Адамс акцентував на почутті справедливості як чиннику трудової активності. Ф. Герцберг розмежував фактори, що запобігають незадоволенню, і власне мотиватори, які стимулюють розвиток.



Напрацювання цих учених формують наукову основу для сучасних підходів до підтримки та мотивації педагогів у закладах дошкільної освіти.

Питання ефективного управління персоналом, зокрема розвитку мотивації праці та підтримки професійного зростання педагогів, стало предметом уваги багатьох українських дослідників. Серед них можна відзначити О. Бондаренко, О. Валовик, Г. Захарчин, А. Касич, Г. Назарову та Г. Міщук, які аналізували різні підходи до формування мотиваційної політики у закладах освіти.

Проблеми професійного саморозвитку педагогів, особливості їх мотивації та моделі побудови ефективної системи стимулювання в освітніх установах ґрунтовно висвітлені у працях Ю. Оніщук, З. Пасічник, Г. Січкаренко, Н. Гой, О. Жука та В. Басараб. Їхні дослідження формують теоретичну основу сучасних підходів до управління кадровим потенціалом у ЗДО.

Проблематика підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти широко представлена в працях провідних науковців. До цього кола дослідників належать Л. Артемова, Г. Беленька, А. Богуш, К. та Ю. Волинці, О. Кононко, Н. Мельник, О. Половіна, Н. Стаднік, Т. Поніманська. У своїх роботах вони висвітлюють ключові аспекти професійної підготовки педагогів та окреслюють сучасні вимоги до їхньої компетентності.

Основний текст.

Мотиваційна модель – це продумана система стратегій і механізмів, що створює умови для активності, професійного розвитку й досягнення визначених цілей. В освітньому середовищі вона охоплює сукупність стимулів, рівень підтримки, а також фактори, які можуть посилювати або, навпаки, знижувати мотивацію працівників. Мотиваційна модель спрямована на поєднання внутрішніх потреб педагогів і зовнішніх заохочень, що формують стійкий мотив до професійної діяльності. Ефективність такого механізму залежить від того, наскільки чітко продумані та узгоджені всі його складові.

Ю. Волинець у статті «Мотивація професійного розвитку дошкільних педагогів як умова підвищення якості дошкільної освіти в умовах євроінтеграції» представляє результати власного емпіричного дослідження серед педагогів ЗДО,



яке було проведено у 2021 році та робить наступні висновки. Аналіз мотиваційного потенціалу педагогів показав чітку тенденцію: рушійною силою професійного розвитку є насамперед внутрішні мотиви. Найбільший вплив мають любов до професії (78,6%) та прагнення до самореалізації (73,2%). Значущими також є визнання в колективі (55,4%) та підтримка професійного оточення. Натомість матеріальні стимули відіграють меншу роль (14,3%), що свідчить: фінансове заохочення важливе, але не є визначальним чинником професійної активності й розвитку мотиваційної сфери. Отримані дані засвідчують, що педагоги дошкільної освіти переважно орієнтуються на ціннісні та емоційні аспекти професії. Позитивна оцінка з боку керівництва, доброзичлива атмосфера, відчуття підтримки та взаємодопомоги значно посилюють внутрішню мотивацію, сприяють формуванню корпоративної культури та готовності до неперервного навчання. Матеріальні та організаційні умови (методичні ресурси, технічне забезпечення, турбота про здоров'я) залишаються необхідним підґрунтям для якісної роботи, але не є ключовими факторами професійного зростання. Таким чином, якість професійної діяльності педагогів і їхнє бажання розвиватися визначаються комплексом чинників: визнанням досягнень, підтримувальною атмосферою в колективі, доступом до ресурсів, належним рівнем оплати праці та можливістю підвищення кваліфікації.

Й. Ситник та А. Пенгрин провели дослідження у 2023 році серед педагогічних працівників ліцею та дійшли наступних висновків. У закладі впроваджується кілька дієвих мотиваційних підходів, серед яких:

- фінансове стимулювання – преміювання за професійні досягнення та результати учнів;
- визнання та публічна похвала – відзначення успіхів педагогів на зборах і зустрічах;
- офіційні подяки – публічне оголошення досягнень, що підсилює престиж учителя і закладу;
- професійний розвиток – створення можливостей для участі у семінарах, курсах, тренінгах;



- комфортні умови праці – забезпечення сучасним обладнанням та простором для співпраці;
- залучення до управління – врахування думок педагогів під час ухвалення рішень;
- культура співпраці – підтримка атмосфери взаємодопомоги й партнерства;
- можливості особистісного зростання – підтримка участі у проєктах, що сприяють самореалізації.

Загалом у ліцеї гармонійно поєднуються матеріальні та нематеріальні стимули, що створює ефективну мотиваційну систему та сприяє високому рівню професійної активності педагогів.

Р. Кирилюк вважає, що провідними чинниками, що впливають на мотивацію педагогічних працівників, є матеріальні стимули (заробітна плата, премії, додаткові виплати); соціальні чинники (визнання і статус у суспільстві, підтримка з боку колег та адміністрації); професійні чинники (можливості для професійного росту і розвитку, умови праці, навчально-методична підтримка); психологічні чинники (задоволеність роботою, подолання стресу та професійного вигорання).

Опитування серед учителів трудового навчання, які у 2024 році проходили підвищення кваліфікації в КЗ «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», показало чітку потребу в більш гнучкому та адресному підході до мотивації педагогів. Переважна більшість респондентів (83%) підкреслили, що регулярне вивчення індивідуальних запитів працівників дає змогу врахувати їхні особистісні особливості, професійні інтереси та очікування. Найефективнішим інструментом вони вважають персоналізовані програми стимулювання. Важливість участі педагогів у процесі ухвалення рішень відзначили 95% опитаних. На їхню думку, це підсилює відповідальність, сприяє командній згуртованості та формує відчуття причетності до розвитку закладу. Усі без винятку респонденти (100%) акцентували увагу на потребі модернізації системи заохочень. Йдеться про поєднання матеріальних стимулів (премії, доплати за результативність) із нематеріальними формами підтримки



(відзнаки, подяки, публічне визнання), а також про створення можливостей службового зростання – від участі у професійних конкурсах до просування на керівні посади.

У статті О. Лютко «Працівники втратили інтерес до роботи: яку модель мотивації обрати» розкрито сучасні підходи до мотивації та управління персоналом закладу освіти через три взаємодоповнювальні моделі: раціональну, самореалізації та співучасті.

Раціональна модель орієнтована на досягнення короткострокових цілей і поєднання матеріального та морального стимулювання. Наголошено, що фінансова мотивація є ефективною лише за умови сприйняття її як справедливої та прозорої, а моральні заохочення потребують щирості й системності.

Модель самореалізації зосереджена на внутрішніх мотивах працівників: визнанні, осмисленості праці, автономності, ефективних комунікаціях і психологічному комфорті. Автор акцентує увагу на ефекті звикання до стимулів, законі Йеркса-Додсона та важливості завершеності діяльності як чинників продуктивності.

Модель співучасті ґрунтується на залученні працівників до управлінських рішень і виборі гнучкого стилю керівництва. Проаналізовано стилі керівництва за Р. Лайкертом та обґрунтовано переваги партисипативно-демократичного підходу. Загалом стаття підкреслює необхідність комплексного й адаптивного використання мотиваційних моделей в управлінні персоналом.

Сучасні та адаптовані до умов України моделі мотивації для вихователів ЗДО мають враховувати воєнний контекст, зростаюче навантаження на педагогів, потребу в підтримці ментального здоров'я, дефіцит кадрів й обмежені ресурси. Отже, враховуючи реалії сьогодення, пропонуємо декілька моделей мотивації та підтримки педагогічних працівників дошкільних закладів.

Модель «Підтримувального лідерства» (Supportive Leadership Model). Акцент робиться на стилі управління, який створює атмосферу довіри та взаємоповаги. Ключовими елементами цієї моделі є: регулярні індивідуальні зустрічі керівника з педагогами; позитивний зворотний зв'язок; визнання навіть



малих успіхів працівників; гуманна комунікація, особливо в кризових ситуаціях. У період стресу, тривоги й нестабільності саме підтримка керівника стає базовою мотивацією і формує відчуття безпеки.

Модель «Професійного зростання та самореалізації» (Growth-Oriented Model). Спрямована на підвищення професійної компетентності педагогів через доступ до онлайн-курсів, семінарів, вебінарів; внутрішні майстерні компетентностей; наставництво та менторські програми; підтримку участі в професійних конкурсах. Керівник закладу, реалізуючи таку модель, дає можливість педагогам відчути цінність, коли вони мають можливість розвиватися, та бачити перспективу.

Модель «Гнучких нематеріальних стимулів». Особливо важлива тоді, коли матеріальний ресурс обмежений. Її впровадження передбачає: похвалу, подяки, нагороди; публічне визнання на засіданнях педради; відзначення на сайті або сторінках ЗДО в соцмережах; символічні заохочення (сертифікати, листи-подяки батьків). Ця модель створює емоційний ресурсний стан та відчуття значущості.

Модель «Участі та причетності». Мотивація відбувається через залучення педагогів до ухвалення управлінських рішень; планування освітнього процесу; обговорення змін, нововведень; створення внутрішніх робочих груп. Таким чином, педагоги відчувають себе не виконавцями, а повноцінними учасниками розвитку закладу.

Модель «Турботи про добробут і здоров'я» (Well-being Model) націлена на збереження ментального й фізичного здоров'я педагогів. Її впровадження передбачає психологічну підтримку (консультації, антистресові техніки); можливість відпочинку у графіку; мікропаузи протягом дня; комфортний простір для педагогів (куточок відпочинку, теплий чай, книги). У воєнних умовах турбота про здоров'я – це базовий мотиватор, тому керівнику варто дбати і про цей фактор.

Модель «Справедливої винагороди» (Fair Reward Model). Сьогодні питання матеріальної винагороди достатньо актуальне для педагогів дошкілля. Навіть у межах державного фінансування ЗДО можна створити ефективну модель



матеріальної мотивації: прозора система преміювання; додаткові стимули за проекти, участь у конкурсах, творчі ініціативи; доплати за роботу в інклюзивних групах; локальні гранти від громад або партнерів. Справедливість і прозорість винагороди підвищують довіру та знижують відчуття недооцінення.

Модель «Позитивного мікроклімату» (Culture & Climate Model) зосереджується на формуванні здорових взаємин у колективі, включаючи командні заходи; традиції ЗДО (свята, іменини, обміни, творчі дні); відкриту комунікацію; уникнення токсичних стилів управління. Здорова атмосфера зменшує емоційне вигорання.

Модель «Соціального партнерства» передбачає взаємодію з батьками, громадою, громадськими організаціями, місцевими підприємцями, які можуть надавати підтримку. Впровадження такої моделі сприяє тому, що з'являється відчуття, що педагог важливий для громади, а його роботу бачать і цінують.

Висновки.

Сучасна система мотивації педагогів ЗДО в Україні має бути комплексною, гнучкою та чутливою до умов війни й соціальних викликів. Найефективнішими стають моделі, які поєднують підтримку й турботу, професійне зростання, справедливе заохочення, залучення до прийняття рішень, створення безпечного та комфортного середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що саме внутрішня та зовнішня мотивація педагогічних працівників виступає одним із визначальних чинників якості сучасної освіти. Успішний педагог – це фахівець, який не лише володіє необхідними професійними знаннями та навичками, а й відчуває потребу у постійному розвитку, творчому пошуку та оновленні власної педагогічної практики. В умовах трансформацій, що переживає українська освіта, особливої ваги набуває комплексний підхід до підтримки мотивації педагогів. Ефективні стимули мають поєднувати матеріальні та нематеріальні механізми, створювати можливості для професійного зростання, забезпечувати психологічний комфорт і гнучкі умови праці. Орієнтація на індивідуальні потреби педагогів, їхнє залучення до ухвалення управлінських рішень і визнання



їхніх професійних досягнень формують середовище, у якому педагог відчувається цінним і впливовим учасником освітнього процесу.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує: інвестиції в мотивацію педагогічних працівників – це стратегічний крок, що визначає рівень розвитку всієї освітньої системи. Для України це особливо актуально, адже в умовах нестабільності та високих суспільних очікувань саме мотивований педагог здатний забезпечити якісні зміни й підтримати здобувача на шляху становлення.

Отже, мотивація педагогічних працівників – не другорядний компонент, а фундаментальний чинник підвищення ефективності професійної діяльності та ключовий каталізатор розвитку сучасної освіти. При цьому роль керівника в управлінні кадровим потенціалом ЗДО є ключовою, адже саме він створює умови, у яких педагоги відчувають професійну підтримку, довіру та можливості для розвитку. Ефективні моделі мотивації, поєднані з продуманими стратегіями підтримки, сприяють зростанню професійної компетентності й зміцнюють команду. Такий керівник формує освітнє середовище, у якому педагоги працюють натхненно та результативно.

Література:

1. Волинець Ю.О. Мотивація професійного розвитку дошкільних педагогів як умова підвищення якості дошкільної освіти в умовах євроінтеграції. Педагогічна освіта: теорія і практика : зб.наук.праць. Київ, 2021. С. 71-76. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/40477/2/L_Grinevich_PO_36_2021_FITU.pdf

(дата звернення: 04.12.2025). DOI:

2. Кирилук Р. Професійна діяльність педагогічних працівників: розвиток мотивації самовдосконалення. Педагогічна Житомирщина. Житомир, 2024. № 3(35). URL: <https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/10/6.->

[_%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA-88-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf](https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/10/6.-%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA-88-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf) (дата звернення: 02.12.2025). DOI:

3. Лютко О. Працівники втратили інтерес до роботи: яку модель мотивації



обрати. Практика управління дошкільним закладом. 2019. №11. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/771211> (дата звернення 04.12.2025). DOI:

4.Ситник Й., Пенгрін А. (2023) «Удосконалення моделі мотивації персоналу закладів середньої освіти. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. (4), С. 23–31. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/236> (дата звернення 02.12.2025). DOI:

Abstract. *The article addresses current issues of managing the human resource potential of preschool education institutions in Ukraine under conditions of educational reform, demographic changes, and the challenges of wartime. Emphasis is placed on the problem of the shortage of qualified staff and the need for systematic support and motivation of educators. Theoretical approaches to employee motivation presented in the works of Ukrainian researchers are analyzed, in particular models of intrinsic and extrinsic motivation, fairness of rewards, professional growth, and social recognition. The results of empirical studies are summarized, confirming the leading role of intrinsic motives, supportive management, and a creative atmosphere within the team. A set of contemporary motivation and support models adapted to Ukrainian realities for educators of preschool education institutions is proposed, including models of supportive leadership, professional self-realization, flexible non-material incentives, employee participation in management, well-being care, and fair remuneration. It is noted that the integration of these models contributes to increased professional activity of educators, reduced emotional burnout, and the assurance of preschool education quality. The leading role of the institution's head in applying motivation and support in managing human resource potential is emphasized.*

Keywords: *preschool education, education institution, management, pedagogical staff, motivation models.*

Стаття відправлена 15.12.2025

©Григор'єва Н.А.