



АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

А Аналізується проблема мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів. Визначені сутність та критерії оцінки рівня розвитку мотивації професійної діяльності. Наведені результати емпіричного дослідження особливостей мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів. Визначена можливість управління розвитком мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів в умовах післядипломної педагогічної освіти.

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

Татьяна Кравчинская. Анализ особенностей мотивации профессиональной деятельности руководителей дошкольных учебных учреждений.

А Анализируется проблема мотивации профессиональной деятельности руководителей дошкольных учебных заведений. Определены сущность и критерии оценки уровня развития мотивации профессиональной деятельности. Приведены результаты эмпирического исследования особенностей мотивации профессиональной деятельности руководителей дошкольных учебных заведений. Обозначена возможность управления развитием мотивации профессиональной деятельности руководителей дошкольных учебных заведений в условиях последипломного педагогического образования.

Ключевые слова: дошкольное учебное заведение, руководитель дошкольного учебного заведения, мотивы профессиональной деятельности, мотивация профессиональной деятельности, управление мотивацией.

Tetyana Kravchinska. The analysis of motivation features of preschool educational establishments leaders' professional activity.

S The problem of administrative professional activity motivation of preschool educational establishment's leaders is analysed in the article. The essence and criteria of level estimation of the motivation development of professional activity are determined. The results of empiric research of motivation features of preschool education establishments leaders' professional activity are produced. Possibilities of management development of leaders' professional activity motivation are marked in the conditions of postgraduate pedagogical education.

Key words: preschool educationalestablishments, preschool establishment leader, reasons of professional activity, motivation of professional activity, motivation management.

Постановка проблеми. На сучасному етапі реформування освіти гостро відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих управлінців, здатних ефективно реалізовувати реформи освіти. Проблема пошуку ефективно діючих механізмів підвищення результативності та якості професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів (ДНЗ) нині знаходиться також у центрі управлінської діяльності системи освіти. В умовах зростаючої конкуренції, в якій знаходяться всі освітні установи, актуальним є проблема якості професійної діяльності їх керівників.

Практика управлінської діяльності показує, що тільки той керівник, який розуміє власну мотивацію професійної діяльності та може вміло керувати мотивацією професійної діяльності своїх педагогів, досягає поставленої мети, яка приносить освітній установі бажаний результат. У цьому контексті питання мотивації професійної діяльності педагогів набуває особливого значення, оскільки наявність кваліфікованих і мотивованих керівників і педагогічних працівників в установах освіти є одним із найважливіших факторів, що забезпечують якість освіти.

Аналіз останніх досліджень із цієї проблеми. Дослідженням проблеми управління освітніми організаціями присвячені праці українських учених, а саме: Л. Калініної, В. Маслова, О. Новікова, В. Олійника, В. Пікельної та ін. При розгляді процесу управління, аналізу функцій управління, приділено багато уваги науковцями Л. Ващенко, О. Галуса, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, О. Удодом. Спираючись на їхні праці та праці Г. Дмитренка, А. Маслоу, М. Туган-Барановського, під мотивацією професійної діяльності розуміємо процес створення умов, при яких працівники виконують функціональні обов'язки на необхідному рівні.

Теоретичною основою даного дослідження виступають результати психолого-педагогічних досліджень, представлені в роботах В. Асеева, О. Бондарчук, О. Винославської, В. Вілюнаса, Є. Ільїна, Л. Карамушки, О. Леонтьєва, М. Мескона, Д. Узнадзе, В. Ядова та ін.

Але проблема мотивації професійної діяльності керівників у рідчизні управління освітою в умовах соціально-економічних змін, попри всю її актуальність, не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Саме тому *метою дослідження* є вивчення особливостей мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів.

Завдання дослідження: 1) визначити сутність та критерії оцінки рівня розвитку мотивації професійної діяльності; 2) емпірично виявити особливості мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу. Головним з основних умов високої ефективності діяльності будь-якої організації є свідомість, професійність, соціальна та творча активність її працівників. А однією з провідних функцій управлінського процесу, безпосередньо і в системі освіти, виступає мотивація, оскільки досягнення основної мети навчального закладу залежить від злагодженої роботи її педагогічних працівників.

Науково обґрунтовані основні функції управління освітніми системами [3] можуть бути спроектовані на визначені нами принципові положення управління розвитком мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, які припускають: 1) визначення цілей як результату діяльності (планування); 2) забезпечення системності управління на основі зворотного зв'язку (організація виконання, методи моніторингу); 3) відкритість до змін (аналіз результатів і корекція діяльності); 4) єдність процесів управління (взаємодія всіх учасників навчально-виховного процесу).

Ґрунтуючись на підході О. Бондарчук, Л. Карамушки, можна стверджувати, що мотивація професійної діяльності керівників ДНЗ є полімотивованою, в її основі лежать групи мотивів:

– *зовнішніх:* соціальні (виконувати обов'язок перед суспільством щодо підвищення якості навчання та виховання; можливість впливу на підрастаюче покоління і підготовку його до життя в сучасних умовах; забезпечувати духовний і культурний розвиток усіх суб'єктів навчально-виховного процесу); престижні (зробити кар'єру; підняти власний імідж як управлінця; домогтися визнання за рахунок упровадження нових підходів в управлінні); прагматичні (унікати неприємностей з боку керівництва у разі невідповідності якості професійної діяльності сучасним вимогам; необхідність збереження управлінської посади; отримувати більше матеріальних можливостей і пільг для закладу).

– *внутрішніх:* професійного та особистісного розвитку (самоактуалізація у професійній діяльності; особистісний ріст, самовдосконалення, самоосвіта, духовне збагачення; плідно реалізовувати власні ідеї щодо активізації діяльності ДНЗ відповідно до сучасних вимог); власне управлінські (планування роботи дошкільного навчального закладу та організація діяльності педагогічного колективу на основі сучасних вимог; здійснення контролю за якістю навчально-виховного процесу відповідно до сучасних вимог).

Кожна з цих груп мотивів має певне значення для керівника. Важливо при цьому, щоб різні групи мотивів взаємодоповнювали один одного –

соціальні мотиви або власне управлінські мотиви доповнювалися бажанням удосконалити себе. Тобто, має забезпечуватися поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, при цьому важливу роль мають відігравати саме внутрішні мотиви (мотиви особистісного та професійного вдосконалення).

Особливості мотивації професійної діяльності можуть бути вивчені з урахуванням певних критеріїв. Відзначимо при цьому, що критерій являє собою засіб, необхідний інструмент оцінки, але сам не є оцінкою, і може бути виражений через сукупність певних показників [3].

В якості таких критеріїв, на наш погляд, виступають: 1) *усвідомленість* (знання сутності мотивації професійної діяльності та методів управління нею, усвідомлення власної мотивації професійної діяльності); 2) *гармонійність* (гармонійне поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації професійної діяльності); 3) *вираженість* (розвиненість усіх груп мотивів професійної діяльності).

Для високого рівня розвитку мотивації професійної діяльності характерні: високий рівень фундаментальних і системних знань про сутність мотивації професійної діяльності, усвідомлення особливостей власної мотивації, високий рівень розвитку внутрішніх і зовнішніх мотивів з переважанням внутрішніх мотивів професійної діяльності над зовнішніми.

Для вище середнього характерно: досить високий рівень системних знань про сутність мотивації професійної діяльності, усвідомлення особливостей власної мотивації, високий рівень розвитку внутрішніх і зовнішніх мотивів із гармонійним їх поєднанням.

Середній рівень характеризується вибірковыми знаннями про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткові знання про власну мотивацію професійної діяльності, достатній рівень розвитку внутрішніх і зовнішніх мотивів при дисгармонійному їх поєднанні.

Для нижче середнього рівня характерно вибіркове уявлення про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткові знання про власну мотивацію професійної діяльності, з переважанням тільки зовнішніх мотивів професійної діяльності при незначному їх розвитку.

Низький рівень характеризується недостатнім рівнем обізнаності про сутність мотивації професійної діяльності в цілому, мотиви ж, як внутрішні, так і зовнішні мають зовсім незначний розвиток.

У дослідженні брали участь 46 керівників ДНЗ м. Києва. Дані оброблялися за допомогою комп'ютерної програми SPSS (версія 20.0).

Було використано модифікований варіант методики О. Бондарчук і Л. Карамушки «Визначення ієрархії мотивів професійної діяльності керівників освітніх організацій», у рамках якої необхідно проранжувати мотиви професійної діяльності за ступенем їх особистої значущості для керівника, поставивши на перше місце найзначиміший для нього мотив [1, с. 17–19]. Додатково для реалі-

зації поставленої мети дослідження була розроблена авторська анкета для визначення рівня обізнаності керівників ДНЗ про сутність мотивації професійної діяльності, яка містить кілька блоків питань різної змістовної спрямованості щодо особливостей управління мотивацією професійної діяльності, співвідношення внутрішньої і зовнішньої мотивації, факторів розвитку та управління мотивацією професійної діяльності.

Аналіз результатів відповідей, отриманих у результаті анкетування, свідчить, що проблема мотивації професійної діяльності, будучи надзвичайно важливою для керівників ДНЗ, недостатньо усвідомлюється ними. Тільки 8,7% керівників відзначили, що мотивація професійної діяльності – це процес спонукання до активної професійної діяльності задля досягнення цілей установи, система мотивів або сукупність факторів для досягнення власних цілей особистісного розвитку в професійній діяльності (43,5%), тобто як певний процес залучення себе та працівників до ефективної професійної діяльності. А 10,9% керівників визначають мотивацію професійної діяльності як фактор свого кар'єрного зростання та вибору саме цієї професії. Разом з тим, 37,0% керівників мають недостатньо чітке розуміння сутності мотивації професійної діяльності, визначаючи її як «корисну справу» або «покликання».

Що стосується управління мотивацією професійної діяльності, то 8,7% керівників відзначили, що це процес спонукання працівників до ефективної професійної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених завдань з розвитку дошкільного закладу. Разом з тим, 21,6% керівників усвідомлюють сутність управління мотивацією професійної діяльності, як процес, який спрямований на досягнення певних цілей (як особистих, так і установи), а також необхідністю обов'язкової винагороди працівників за сумлінне виконання своєї професійної діяльності, створення умов у закладі для розвитку творчого потенціалу працівників (30,4%), розуміння працівників (13,0%). Крім того, 21,7% керівників мають певні труднощі в розумінні того, що таке управління мотивацією професійної діяльності, а саме, вони розуміють мотивацію професійної діяльності лише як повагу з боку інших співробітників або взагалі не можуть відповісти.

Аналіз відповідей на запитання щодо методів використання мотивації у своїй професійній діяльності показав, що 17,4% керівників мають достатнє розуміння сутності методів мотивації професійної діяльності в своїй управлінській діяльності на основі розвитку як зовнішніх (соціальних, престижних, прагматичних), так і внутрішніх (власне професійних, особистісного та професійного розвитку) мотивів професійної діяльності. Разом з тим, 21,7% керівників, мають у цілому достатні знання про сутність методів мотивації професійної діяльності, водночас спираються тільки або на зовнішні, або на внутрішні мотиви професійної діяльності без ураху-

вання необхідності їх гармонійного поєднання. А, 30,4% керівників мають фрагментарне уявлення про використання методів мотивації професійної діяльності у своїй професійній діяльності. Крім того, 30,4% респондентів лише частково обізнані про мотивації професійної діяльності та методів управління нею.

Виходячи з результатів дослідження, можна констатувати, що 8,7% керівників мають високий та 21,7% вище середнього рівні усвідомленості мотивації професійної діяльності, ці керівники характеризуються глибокими та системними знаннями про сутність мотивації професійної діяльності і методи управління нею, усвідомлюють власну мотивацію професійної діяльності. Керівники зі середнім рівнем (47,8%) усвідомленості мотивації професійної діяльності мають вибіркове уявлення про зміст і методи розвитку мотивації професійної діяльності, а недостатній рівень обізнаності про сутність мотивації професійної діяльності мають 21,7% керівників, вони мало інформовані про сутність мотивації професійної діяльності та методи управління нею, а також не мають повного усвідомлення своєї власної мотивації професійної діяльності.

На основі результатів ранжирування мотивів професійної діяльності керівників дошкільних освітніх установ виявлено переважання одних мотивів професійної діяльності над іншими, а саме: найбільшу кількість балів (31,19) набрала група соціальних мотивів (зовнішніх мотивів професійної діяльності) і група власне управлінських мотивів – 30,75 балів (внутрішні мотиви професійної діяльності). Мотиви професійного та особистісного розвитку (внутрішні мотиви) мають менше значення для керівників (28,75 балів), хоча, саме переважання цієї групи мотивів професійної діяльності забезпечує дієву мотивацію керівників до професійної діяльності, її розвитку та вдосконаленню. Цікаво, що престижні мотиви (18,19 балів, зовнішні мотиви) та прагматичні мотиви (12,25 балів, зовнішні мотиви) займають останні позиції в ієрархії мотивів професійної діяльності керівників. Це можна пояснити явно недостатнім рівнем пільг і винагород на сьогодні в освіті в цілому. Недостатня актуалізація цих мотивів веде до того, що значна частина керівників дошкільних установ не готові до змін, які відбуваються в освіті на сьогоднішній день, не прагнуть підняти власний імідж як управлінця та імідж дошкільного закладу, не готові до планування свого професійного розвитку на перспективу.

За критерієм вираженості груп мотивів професійної діяльності виявлено, що 30,4% керівників дошкільних освітніх установ мають низький і 4,3% нижче середнього рівні вираженості мотивів професійної діяльності (зовнішні та внутрішні мотиви професійної діяльності мають не досить високий рівень розвитку), 17,4% керівників мають середній і 43,5% вище середнього рівні вираженості мотивів професійної діяльності. Тільки 4,3% досліджуваних керівників характеризують-

ся високим рівнем вираженості зовнішніх і внутрішніх мотивів професійної діяльності.

На основі аналізу даних за критерієм гармонійного співвідношення зовнішніх і внутрішніх мотивів професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів виявлено, що 26,1% керівників характеризуються гармонійним співвідношенням зовнішніх і внутрішніх мотивів професійної діяльності, у 8,7% керівників виявлений дисбаланс в поєднанні зовнішніх і внутрішніх мотивів професійної діяльності, у 34,8% керівників переважають зовнішні мотиви професійної діяльності, одночасно у 21,7% керівників переважають внутрішні мотиви професійної діяльності, а у 8,7% керівників співвідношення зовнішніх і внутрішніх мотивів професійної діяльності має розвиток на недостатньому рівні.

За підсумками узагальнення отриманих результатів, на основі визначених нами показниками, дозволило розподілити респондентів на групи за рівнем розвитку мотивації професійної діяльності. Керівники з високим рівнем розвитку мотивації (4,3%) характеризуються: наявністю фундаментальних і системних знань про сутність, фактори, методи мотивації професійної діяльності, усвідомлюють особливості власної мотивації; мають високий рівень розвитку внутрішніх і зовнішніх мотивів з переважанням внутрішніх мотивів професійної діяльності над зовнішніми. Для керівників з рівнем розвитку мотивації професійної діяльності вище середнього (26,1%) характерно: досить фундаментальний рівень знань про сутність, фактори, методи управління мотивацією професійної діяльності, про усвідомлення особливостей власної мотивації; високий рівень розвитку як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів. Середній рівень розвитку мотивації професійної діяльності, виявлений у 43,5% управлінців і передбачає вибіркоче уявлення про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткову обізнаність про власну мотивацію професійної діяльності, достатній рівень розвитку внутрішніх і зовнішніх мотивів, але дисгармонійне їх співвідношення. Недостатній рівень (нижче середнього і низький) розвитку мотивації мають відповідно 17,4% і 8,7% керівників ДНЗ. Для рівня розвитку мотивації професійної діяльності управлінців нижче середнього характерно: вибіркоче уявлення про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткова обізнаність про власну мотивацію професійної діяльності, переважання зовнішніх мотивів професійної діяльності при незначному їх розвитку. А низький – характеризується недостатнім рівнем обізнаності про сутність мотивації професійної діяльності, мотиви як зовнішні, так і внутрішні мають незначний розвиток.

Виходячи з результатів дослідження встановлено, що керівники ДНЗ схильні використовувати лише зовнішні мотиви професійної діяльності, не беручи до уваги внутрішні. Головною причиною

цього виступає неготовність керівників підвищувати свою професійну кваліфікацію, отримувати нові знання, самовдосконалюватися і підкорятися вимогам сучасності у професійній діяльності.

Враховуючи той факт, що проблема управління та розвитку мотивації професійної діяльності, будучи надзвичайно важливою для керівників дошкільних освітніх установ, недостатньо усвідомлюється ними самими як така, існує об'єктивна потреба у сприянні розвитку та удосконалення управління мотивацією професійної діяльності керівників ДНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти.

Висновки. У результаті аналізу результатів проведеного дослідження з'являється можливість мати уявлення про дієвість мотивації професійної діяльності керівників ДНЗ, про форми мотивації, які є найактуальнішими та значущими для них, про стан управління системою мотивації та про шляхи вдосконалення мотиваційного менеджменту в дошкільних навчальних закладах.

Встановлено, що у значній частині керівників існують певні обмеження в усвідомленні мотивації професійної діяльності, сутності і значущості управління та розвитку мотивів професійної діяльності, переважання в управлінні мотивацією професійної діяльності саме зовнішніх мотивів професійної діяльності над внутрішніми мотивами. Керівники мають недостатній рівень теоретичної підготовки, не усвідомлюють свої власні мотиви професійної діяльності, недостатньо розвинені форми та навички практичного використання в управлінській діяльності мотивів професійного розвитку. Зазначені вище проблеми гальмують як особистісне, так і професійний розвиток керівників дошкільних навчальних закладів, що, в свою чергу, призводить до зниження ефективності управління та розвитку дошкільних навчальних закладів. У зв'язку з цим постає питання актуального розроблення програми психолого-педагогічного супроводу управління розвитком мотивації педагогів, яку можна реалізувати в умовах післядипломної педагогічної освіти.

Перспективні напрями подальших досліджень – розроблення та експериментальне впровадження моделі комплексного підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників.

Література

1. Бондарчук О. І. Розвиток мотивації вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах очно-дистанційної форми навчання: спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі післядиплом. пед. освіти / О. І. Бондарчук, Н. І. Пінчук, Д. Б. Рождественська // НАПН України, ун-т менедж. освіти, Центр ін-т післядиплом. пед. освіти. – К., 2012. – 32 с.
2. Винославська О. В. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність. – К.: Інститут психології, 1993. – Т. 1. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2007. – № 3 – с. 135–141.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб./Л. М. Карамушка – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль, Астон. – 2007. – 150 с.
5. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
6. Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна, О. А. Удод. – Д.: Альфа, 1998. – 284 с.