

УДК: 331.101.3:37.091.12:005.963:377
DOI: 10.31499/2307-4906.2.2019.168406

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Сиско Наталія, кандидат психологічних наук, докторант, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України.

ORCID: 0000-0001-7665-8325

E-mail: nnsysko@ukr.net

У статті представлено результати дослідження мотивації професійної діяльності викладачів закладів професійної (професійно-технічної) освіти. З'ясовано, що мотиваційний комплекс педагогів є найоптимальнішим, оскільки домінує внутрішня мотивація до професійної діяльності, а найменш виражена – зовнішня негативна мотивація. Наголошено, що підтримка стійкої мотивації викладачів до професійного розвитку має забезпечуватись на державному рівні і на рівні закладу освіти.

Ключові слова: викладач, професійна діяльність, мотивація, мотивація внутрішня, мотивація зовнішня, діагностика, заклад професійної (професійно-технічної) освіти.

DIAGNOSTICS OF MOTIVATION OF TEACHERS' PROFESSIONAL ACTIVITY WHICH WORK IN PROFESSIONAL (VOCATIONAL) EDUCATION INSTITUTIONS

Sysko Nataliia, PhD in Psychology, Postdoctoral Researcher Ivan Zyazyun Institute of Pedagogical and Adult Education NAES of Ukraine.

ORCID: 0000-0001-7665-8325

E-mail: nnsysko@ukr.net

The author of the article substantiates the conclusion that the professional activity of the teachers who work in the institution of professional (vocational) education will be successfully provided with his/her motivation to continuous personal and professional development. The results of scientific experiments in motivational sphere of personality of a number of foreign and Ukrainian scientists are presented. Attention is drawn to the teacher's specific needs. The motives motivating teachers to professional development and successful pedagogical activity are given. The concept of «internal motivation», «external positive motivation», «external negative motivation» is revealed. The research results of motivation in teachers' professional activity working in the institutions of professional (vocational) education of Khmelnytsky region are presented. It is stated that teachers are individuals who are self-actualized, since the dominant motives of their professional activity are «satisfaction with the process and result of work» and «the possibility of the most complete self-realization in this activity». The indicators of internal motivation, external positive motivation and external negative motivation in teachers are defined. It is found out that the motivational complex in teachers is optimal, because the dominant internal motivation for professional activity, and the least pronounced external negative motivation. The author of the article notes that the support for teachers' sustainable motivation in their professional development should be provided at the state level by enhancing the social image of the

teaching activity and providing a pay rise for teachers, as well as at the level of educational institutions. The institution should become a «learning organization» and create conditions for teachers' continuous professional development in formal, non-formal and informal education.

Keywords: *teacher, professional activity, motivation, internal motivation, external motivation, diagnostics, institution of professional (vocational) education.*

В умовах інтенсивного розвитку сучасних виробничих технологій та якісно нових змін у освітній галузі професійна діяльність викладача закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі – ЗП(ПТ)О) буде успішною завдяки неперервному професійному розвитку педагога в системі формальної, неформальної та інформальної освіти.

Водночас, високий рівень професійно-педагогічної компетентності викладача ЗП(ПТ)О, його змотивованість до особистісного і професійного самовдосконалення є запорукою якісної підготовки конкурентоспроможних для сучасного ринку праці фахівців.

Слід зауважити, що мотивація професійної діяльності педагога була об'єктом наукового інтересу сучасних вітчизняних дослідників: О. Дубасенюк, Р. Гуревича, І. Зязюна, С. Максименка, Л. Карамушки, Л. Лук'янової, В. Моляко, Н. Ничкало, В. Олійника, Е. Помиткіна, Р. Попелюшки, В. Рибалка, М. Савчина, В. Семиченко, В. Смирнової, М. Сметанського, В. Сич та ін., проте ця проблема відповідно до концепції освіти впродовж життя набуває дедалі більшої актуальності.

На думку Е. Зеєра, «рух до вершин професіоналізму вимагає від людини певних специфічних якостей. В першу чергу це акме-спрямована мотивація. Вона включає мотивацію досягнень в професійній діяльності, мотивацію саморозвитку і самореалізації, мотивацію автономності і незалежності окремої людини у ході індивідуального розвитку, мотивацію творчого вкладу в професію» [4, с. 117].

Відомий засновник гуманістичної психології А. Маслоу наголошував на здатності людини до усвідомлення власних потреб та свідомого прагнення до їх задоволення [12]. Запропонована ним ієрархія потреб відображає п'ять рівнів потребової сфери людини – від найнижчих, фізіологічних, до найвищих – вершиною яких є самореалізація особистості. Потреби спонукають особистість до активності, спрямованої на їх задоволення. Відповідно до теорії А. Маслоу, життя є процесом постійного вибору, де самоактуалізація означає вибір на користь особистісного зростання [12, с. 412].

У підручнику «Психології» за редакцією Л. Трофімова (2000) зазначено, що «чинником, що має мотиваційне значення та виявляє постановку людиною певних цілей, є рівень домагань особистості – прагнення досягти цілей того ступеня складності, на який людина вважає себе здатною. В основі рівня домагань лежить самооцінка, підтримання якої стало для людини потребою» [13, с. 392].

Важливою є думка В. Рибалка, який розглядає мотивацію праці як систему детермінант, причин, стимулів, мотивів, що спонукають людину до трудової діяльності. На основі мотивації праці визначається інформаційне поле, у якому здійснюється цілепокладання, формування цілей, завдань, плану і програми трудової діяльності [3, с. 528].

Цікавими, на нашу думку, є результати довготривалих наукових пошуків американських дослідників Ш. Річі (Sheila Ritchie) і П. Мартіна (Peter Martin), які на підставі експериментів розробили методу «Мотиваційний профіль особистості», яка містить упорядкований перелік з 12 мотиваційних факторів: потреба в високому заробітку, матеріальній винагороді і матеріальних благах; потреба в комфортних фізичних умовах праці; потреба в структуруванні роботи, зворотному зв'язку та

інформації про свою роботу, зниження ступеня невизначеності, який пов'язаний з роботою; потреба в соціальних контактах: на рівні легкого спілкування з великим колом людей; потреба в стійких тривалих взаємовідносинах: в тісних взаємозв'язках з невеликою групою людей; потреба у визнанні заслуг і зворотного зв'язку (відгуках про свою роботу); набуття суспільної значимості; потреба у досягненні і в постановці для себе зухвалих викликів, цілей; потреба у впливовості та встановленні контролю над іншими; потреба в різноманітності та змінах, тобто бажання постійно відчувати стимулюючий інтерес; потреба в допитливості, креативності та широті поглядів; потреба в самостійності, незалежності та самовдосконаленні своєї особистості; потреба в цікавій та корисній для суспільства роботі [14].

Українська вчена Л. Лук'янова, досліджуючи освітні потреби дорослої людини наголошує, що мотивація навчатися є результатом осмислення невідповідності між рівнем наявних знань і знань, необхідних для професійної діяльності, усвідомлення дорослою людиною змін особистісних і тих, що відбуваються в соціумі. Ця мотивація є неоднорідною і може бути зведена до трьох типів: утилітарна (має витоки із соціально-професійної практики людини і ґрунтується на потребі удосконалювати цю практику), мотивація престижу (навчання підвищує статус, створює можливості виділитися із оточуючого середовища) і мотивація, коли знання перетворюються на самоціль [10, с. 362].

У системі освіти застосовується поняття «мотивація учіння», що співголосно з професійним розвитком викладача та має на увазі складну систему спонукань, що зумовлюють спрямування активності індивіда на здобування, перетворення і збереження нового досвіду (знань, умінь, способів дії, вражень, уподобань) [3, с. 528].

У системі мотиваційних спонукань використовується теорія матеріального стимулювання праці. Вона полягає у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці [9, с. 156–165].

І. Андрощук зазначає, що до педагогічної діяльності можуть спонукати такі мотиви: прагнення до самореалізації та самоствердження; ідентифікація з особою, яка досягла значних професійних успіхів; бажання бути корисним суспільству, прагнення до матеріальних статків [1].

В. Крижко наголошує на таких основних мотивах, які позитивно або негативно впливають на ефективність педагогічної праці:

1. *Робоче середовище.* Умови, в яких працює вчитель значною мірою зумовлюють його відношення до педагогічного процесу. Тому навчальному закладу попри фінансові труднощі слід звертати увагу на умови професійного комфорту для вчителя.
2. *Заохочення.* Воно спонукає педагога до активної діяльності.
3. *Безпека.* Почуття безпеки пов'язано не лише із наявністю або відсутністю роботи у вчителя. Вчителі бояться втрати свій статус у суспільстві і традиційну повагу. При цьому важливим є стиль керування в школі, оскільки стиль, що не містить чуйності та турботи, може посилити почуття небезпеки у підлеглих.
4. *Власний розвиток.* Дбайливий директор увесь час сприяє розвитку кожного вчителя, спонукає його до прийняття рішень стосовно його успішного професійного росту [8, с. 75–77].

Л. Карамушка, розглядаючи питання мотивації в системі освіти, виділяє такі

важливі моменти щодо видів потреб: кожен працівник має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем в соціальній структурі, набутим раніше досвідом, конкретними обставинами життя; кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб; залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості конкретних потреб. Виходячи з цього, керівникам установ поряд із наявністю загальних знань з теорії мотивації необхідно вміти розробляти специфічні прийоми мотивації із врахуванням особливостей членів колективу [6, с. 95].

Заслужують на увагу результати наукових розвідок, які були проведені ще у 1908 році дослідниками R. Yerkes і J. Dodson [15] спочатку на тваринах, а пізніше знайшли своє відображення та були підтверджені іншими дослідниками в галузі психології. Ці закони мають назву дослідників – R. Yerkes і J. Dodson (Єркаса-Додсона). Ними було встановлено залежність якості і продуктивності діяльності, що здійснює досліджуваний, від інтенсивності його мотивації. Перший закон Єркаса-Додсона стверджує, що під час діяльності мотивація змінюється: спочатку підвищується, а потім, коли переходить точку високих показників успішної діяльності, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність є максимально успішною, називається оптимумом мотивації. Другий ж закон Єркаса-Додсона говорить, що чим складніша для суб'єкта діяльність, тим більш низький рівень мотивації для неї є оптимальним [2, с. 45].

Отже, науковцями експериментально підтверджено, що для кожної людини в конкретній ситуації існує певний оптимальний рівень мотивації, при якому діяльність виконується найкраще.

Вочевидь, вищезазначені закони необхідно враховувати у практичній діяльності. При зростанні мотивації до певного рівня підвищується якість професійно-педагогічної діяльності викладача, яка доходить до певного оптимуму. Проте, якщо й надалі продовжувати змотивовувати педагога, може настати ситуація підвищення такого рівня його активності у професійному розвитку, що призведе до небажаних емоційних реакцій, формування станів напруги, хвилювання, тривоги та стресу, а це, у свою чергу, призведе до погіршення якості професійної діяльності.

Досвід засвідчує, що важливим чинником формування позитивної мотивації до професійного розвитку викладачів ЗП(ПТ)О виступає безпосередньо особистість керівника закладу і колеги-педагоги. Як зазначає Н. Коломінський, «через соціально-психологічні механізми психічного зараження та наслідування бажана система позитивних мотивів керівників одного рівня може вплинути на появу та розвиток відповідних мотивів у керівників іншого рівня, далі – у педагога і, нарешті, – у дитини. Це не означає, що наявність позитивної мотивації до праці, її вдосконалення автоматично забезпечує відповідну мотивацію в інших людей, але це одна з важливих умов такого явища» [7, с. 26].

Для нашого наукового пошуку важливо було дослідити мотивацію професійної діяльності викладачів закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що і є метою статті.

Діагностичним інструментарієм було обрано методику румунського соціолога К. Замфира «Мотивація професійної діяльності» (в модифікації А. Реана), який при дослідженні структури мотивів трудової діяльності виділяє *внутрішню мотивацію* (ВМ) і *зовнішню мотивацію*, останню поділяє на *позитивну* (ЗПМ) і *негативну*

(ЗНМ) [5, с. 278].

Під *внутрішньою мотивацією* автор розуміє те, що породжується у свідомості людини самою трудовою діяльністю: розумінням суспільної користі, задоволення, яке приносить праця на рівні процесу і результату. Внутрішня мотивація, на думку К. Замфир, виникає з потреб самої людини, завдяки чому вона працює без зовнішнього тиску [5, с. 278].

Зовнішня мотивація містить мотиви, які знаходяться за межею самої особистості. До *зовнішньої позитивної мотивації* (ЗПМ) автор відносить матеріальне стимулювання, кар'єрне просування, схвальну оцінку, престиж – стимули, заради яких людина вважає за потрібне прикладати свої зусилля. До *зовнішньої негативної мотивації* (ЗНМ) К. Замфир відносить покарання, критику, осуд, штрафні санкції [5, с. 278].

Методика «*Мотивація професійної діяльності*» містить перелік мотивів професійної діяльності, значущість яких оцінюється за п'ятибальною шкалою в діапазоні від 1 балу (мотив значущий в дуже незначній мірі) до 5 балів (мотив значущий в дуже великій мірі).

Автором методики було визначено наступні мотиви професійної діяльності: грошовий зарібок; прагнення до просування по роботі; прагнення уникнути критики з боку керівництва або колег; прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей; потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших; задоволення від самого процесу і результату роботи; можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

У вибірку нашого дослідження увійшло 178 викладачів зі 23 закладів професійної (професійно-технічної) освіти Хмельницької області.

Оскільки у межах статті не має можливості висвітлити повний аналіз результатів дослідження, зупинимось на окремих з них.

Гендерна стратифікація становила – 67,4 % жінок і 36,4 % чоловіків. Віковий розподіл викладачів склав: до 25 років (2,2 %), від 25 до 30 років (7,3 %); від 31 до 35 років (10,1 %); від 35 до 40 років (15,7 %); від 41 до 45 років (15,7 %); від 45 до 50 років (12,9 %); від 50 до 55 років (10,7 %); від 55 до 60 років (15,2 %); від 60 до 65 років (6,7 %); від 65 до 70 років (3,4 %).

Об'єднання педагогів у 5 груп за віковими категоріями дозволило з'ясувати, що викладачів до 30 років (9,5 %), від 31 до 40 років (25,8 %); від 41 до 50 років (28,6 %); від 51 до 60 років (25,9 %); від 61 до 70 років (10,1 %).

Отже, дослідження засвідчило, що найбільшу частку педагогів становлять особи віком від 41 до 50 років, а викладачів пенсійного віку (60+) більше ніж молодих колег віком до 30 років, що актуалізує потребу підготовки викладачів для ЗП(ПТ)О та посилення їх мотивації до власного професійного розвитку.

Педагогічний стаж викладачів розподілився наступним чином: до 5 років (8,4 %); від 6 до 10 років (15,2 %); від 11 до 15 років (16,9 %); від 16 до 20 років (19,7 %); від 21 до 25 років (12,4 %); від 26 до 30 років (14 %); від 31 до 35 років (5,6 %); від 36 до 40 років (4,5 %); понад 41 рік (3,4 %).

Дані засвідчили меншу частку молодих викладачів та більшу з великим стажем роботи, що зумовлює актуалізацію їх мотиваційної сфери до опанування інноваційними педагогічними і виробничими технологіями.

Узагальнені результати дослідження мотивів професійної діяльності викладачів ЗП(ПТ)О наведено у табл. 1 та її графічному зображенні на рис. 1.

Таблиця 1

Мотиви професійної діяльності	в дуже незначній мірі (%)	в досить незначній мірі (%)	в невеликій, але й немаленькій мірі (%)	в досить великій мірі (%)	в дуже великій мірі (%)
1. Грошовий заробіток	10,1	9,6	32	30,3	18
2. Прагнення до просування по роботі	17,4	19,1	36,5	18	9
3. Прагнення уникнути критики з боку керівництва або колег	13,5	22,5	29,8	26,4	7,9
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей	19,1	13,5	28,1	25,3	14
5. Потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших	3,4	6,7	27	38,2	24,7
6. Задоволення від самого процесу і результату роботи	1,1	1,7	14	35,4	47,8
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності	2,2	4,5	17,4	37,6	38,2

Дані засвідчують, що рівень домагань викладача залежить від співвідношення таких протилежних мотиваційних тенденцій як прагнення до успіху та уникнення невдачі, які входять до структури мотивації досягнення. Мотив прагнення до успіху, як стійка диспозиція, дозволяє викладачу переживати гордість і задоволення при досягненні успіху у професійно-педагогічній діяльності.

Мотивація професійної діяльності викладачів

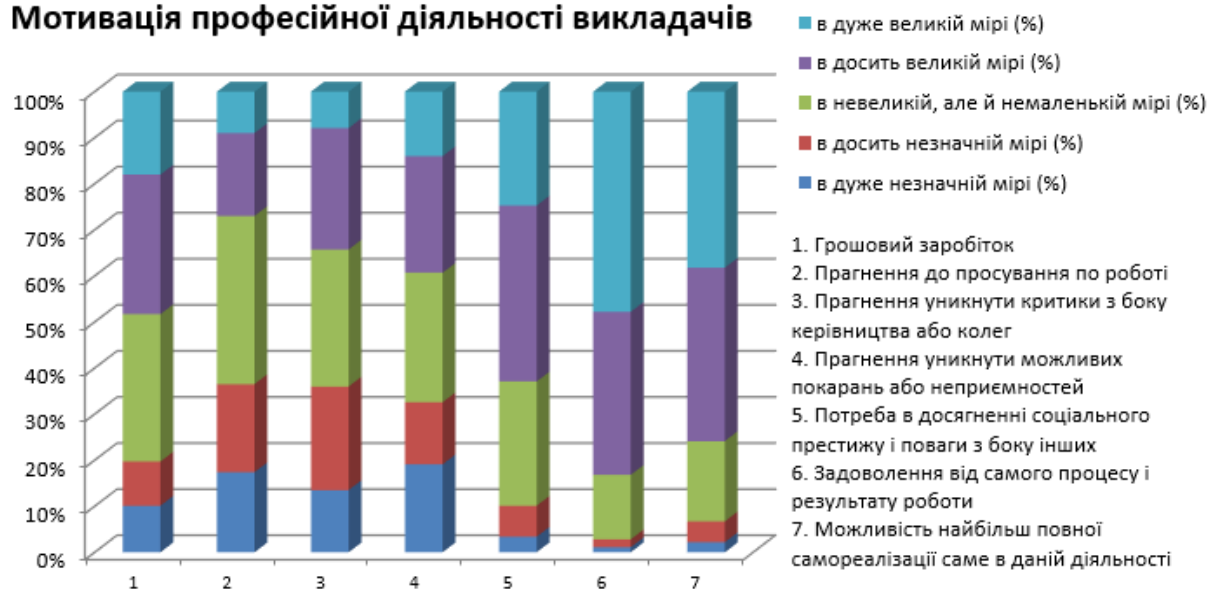


Рис. 1. Мотивація професійної діяльності викладачів
ЗП(ПТ)О Хмельницької області

З метою визначення середнього профілю мотивації професійної діяльності викладачів ЗП(ПТ)О Хмельницької області, нами були зроблені математичні підрахунки середньоарифметичного показника по кожному з мотивів професійної діяльності, що представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Грошовий заробіток	Прагнення до просування по роботі	Прагнення уникнути критики з боку керівництва або коле	Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей	Потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших	Задоволення від самого процесу і результату роботи	Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності
3,36	2,81	2,87	3,02	3,74	4,27	4,05

Визначені показники внутрішньої мотивації (ВМ – 4,385), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ – 3,3) і зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ – 2,945) засвідчують, що домінуючою мотивацією викладачів ЗП(ПТ)О Хмельницької області є саме внутрішня мотивація, а найменш вираженою – зовнішня негативна мотивація, а мотиваційний комплекс $4,385 > 3,3 > 2,945$ є найоптимальнішим, це підтверджує вагомість акме-мотивації педагогів, на якій наголошував Е. Зеєр.

Наше дослідження мотивації професійної діяльності суголосно підтвердило слова А. Маслоу, який у науковій праці «Самоактуалізація особистості і освіта» зазначав, що «люди, які самоактуалізуються, присвячені своєму покликанню. Вони працюють над тим, до чого їх призвала доля і що вони люблять, так, що різниця між роботою і задоволенням для них зникає» [11, с. 6], а самоактуалізація – це не тільки кінцевий стан, а також і сам процес, під час якого людина прагне бути у своїй справі серед кращих або настільки хорошою, наскільки вона може.

На нашу думку, професійний розвиток, який є одночасно метою та неперервним процесом, має стати мотиваційною потребою викладача. Водночас, саме педагогічні працівники з високим рівнем домагань демонструють більшу активність у професійній самореалізації.

Отже, діагностика мотивації професійної діяльності викладачів ЗП(ПТ)О, дозволяє зробити наступні висновки:

- педагоги ЗП(ПТ)О Хмельницької області є особистостями, які самоактуалізуються, оскільки домінуючими мотивами їх професійної діяльності визначено: «задоволення від самого процесу і результату роботи» та «можливість найбільш повної самореалізації в саме в цій діяльності»;
- у викладачів спостерігається творче захоплення професійною діяльністю, яке приносить їм задоволення;
- на державному рівні підтримка стійкої мотивації викладачів ЗП(ПТ)О до професійного розвитку має забезпечуватись шляхом підняття соціального престижу педагогічної праці, підвищенням рівня заробітної плати педагогічним працівникам;
- на рівні закладу освіти мотивація педагогів буде зростати за умови коли заклад стає «організацією, що навчається», створює умови для неперервного

професійного розвитку викладачів у формальній, неформальній та інформальній освіті.

Перспективи подальших розвідок вбачаємо у дослідженні самомотивації викладачів закладів професійної (професійно-технічної) освіти до неперервного професійного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І. М. Управління мотивацією професійного розвитку педагога в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти. *Педагогічний альманах*. 2013. Вип. 20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2013_20_31 (дата звернення: 28.03.2019).
2. Волков Б. С., Волкова Н. В., Губанов А. В. *Методология и методы психологического научного исследования: учебное пособие для вузов / науч. ред. Б. С. Волков; и доп. 4-е изд., испр.* Москва: Академический Проект; Фонд «Мир». 2005. 352 с.
3. *Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень.* Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
4. Зеер Э. Ф. *Психология профессионального развития: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед.* Москва: Академия, 2006. 240 с.
5. Ильин Е. П. *Мотивация и мотивы.* СПб: Питер, 2002. 512 с.
6. Карамушка Л. М. *Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навч. посіб.* Київ: ІЗМН, 1997. 180 с.
7. Коломінський Н. Л. *Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія.* Київ: МАУП, 2000. 286 с.
8. Крижко В. В., Павлутенков Є. М. *Менеджмент в освіті: навч.-метод. посіб.* Київ, 1998. 192 с.
9. Кузьмін О. Є. *Основи менеджменту: підручник.* Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
10. Лук'янова Л. *Освітні потреби дорослої людини – основа функціонування освітнього середовища. Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи.* Львів: ЛДУ БЖД, 2017. Вип. 5. С. 358–364.
11. Маслоу А. *Самоактуализация личности и образование; пер. с англ.* Киев – Донецк, 1994. 52 с.
12. Маслоу А. *Мотивация и личность; пер. с англ. 3-е изд.* Санкт-Петербург: Питер, 2003. 351 с.
13. *Психологія: підручник / за ред. Ю. Л. Трофімова. 2-ге вид. стереотипне.* Київ: Либідь, 2000. 558 с.
14. Ричи Ш., Мартин П. *Управление мотивацией: учеб. пособ. для вузов / под ред. проф. Е. А. Климова; пер. с англ.* Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2004. 399 с.
15. Yerkes R., Dodson J. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation *J. Comp. Neurol. Psychol.* 1908, No 18, p. 459–482.

REFERENCES

1. Androshchuk, I. M. (2013). Upravlinnia motyvatsiieiu profesiinoho rozvytku pedahoha v umovakh rehionalnoi systemy pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity. *Pedahohichniy almanakh. issue 20.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2013_20_31 (data zvernennia: 28.03.2019) [in Ukrainian].
2. Volkov, B. S., Volkova, N. V., Hubanov, A. V. (2005). *Metodolohyia y metody psykholohycheskoho nauchnoho yssledovaniya.* B.S. Volkov (Ed): *Uchebnoe posobyie dlia vuzov. 4-e yzd., yspr. y dop.* Moskva: Akademicheskyyi Proekt; Fond «Myr» [in Russian].
3. *Entsyklopediia osvity (2008).* Akad. ped. nauk Ukrainy; V. H. Kremen (Ed). Kuev: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
4. Zeer, E. F. (2006). *Psihologiya professionalnogo razvitiya: ucheb. posobie dlya stud. vyssh. ucheb. zaved.* Moskva: Akademiya [in Russian]
5. Ilin, E. P. (2002). *Motivatsiya i motivyi.* SPb: Piter [in Russian].
6. Karamushka, L. M. (1997). *Psykhologichni osnovy upravlinnia u systemi serednoi osvity : navch. posib.* Kyiv: IZMN [in Ukrainian].
7. Kolomynskyyi, N. L. (2000). *Psykhologhiia menezhmentu v osviti (sotsialno-psykhologichniy aspekt): monohrafiia.* Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

8. Kryzhko, V. V., Pavliutenkov, Ye. M. (1998). Menedzhment v osviti: navch.-metod. posib. Kyiv [in Ukrainian].
9. Kuzmin, O. Ye. (2003). Osnovy menedzhmentu: pidruch. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
10. Luk'ianova, L. (2017). Osvitni potreby dorosloi liudyny – osnova funktsionuvannia osvitnoho seredovyshcha. *Informatsiino-komunikatsiini tekhnologii v suchasni osviti: dosvid, problemy, perspektyvy. Zbirnyk naukovykh prats.* Lviv: LDU BZhD, issue 5, 358–364 [in Ukrainian].
11. Maslou, A. (1994). Samoaktualizatsiya lichnosti i obrazovanie; per. s angl. Kiev – Donetsk [in Russian].
12. Maslou, A. (2003). Motivatsiya i lichnost; per. s angl. 3-e izd. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
13. Psykholohiia: Pidruchnyk. (2000). Yu. L. Trofimova (Ed). 2-he vyd. stereotypne. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
14. Richi, Sh. Upravlenie motivatsiey: ucheb. posob. dlya vuzov. A. Klimova (Ed); per. s angl. Moskva: YuNITI [in Russian].
15. Yerkes, R., Dodson, J. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *j. Comp. Neurol. Psychol*, 18, 459–482.