

УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПЕДАГОГІКО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСВІТИ

УДК 159.9: 371:11

А.В. ВОЗНЮК,

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології*

Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО КОМПОНЕНТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ

У статті розкрито зміст та структуру мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Наведено діагностичні методи для визначення особливостей розвитку складових мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Визначено ступінь розвитку переважаючих потреб та мотиваційних орієнтирів у керівників освітніх організацій, які впливають на успішне управління педагогічними працівниками.

Ключові слова: керівники освітніх організацій, мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками, потреби, мотиваційні орієнтири.

Актуальність проблеми. Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника освітньої організації детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, – розкриває причини вибору керівником освітньої організації тактики поведінки у роботі з педагогічними працівниками, дає змогу зрозуміти, чому один керівник діє, спираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні заохочення. Саме тому мотиваційний компонент є одним із важливих напрямів психологічної готовності керівників освітніх організацій до успішного управління педагогічними працівниками.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблему мотивації управлінської діяльності керівників освітніх організацій вивчали О.І. Бондарчук [1], О.В. Винославська [4], Л.М. Карамушка [1; 7], Т.В. Панчук [9], В.М. Сич [1], О.П. Щотка [12] та ін.

Що стосується вивчення мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій, то окремі аспекти цієї проблеми також висвітлені в низці праць психологів, які стосуються: управління змінами в освітніх організаціях [6], управлінського спілкування [2], прийняття управлінських рішень [10], взаємодії зі шкільною психологічною службою [8] та ін.

Разом із тим проблема мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками не виступала раніше предметом спеціальних досліджень.

Мета статті – визначити ступінь розвитку переважаючих потреб та мотиваційних орієнтирів у керівників освітніх організацій щодо успішного управління педагогічними працівниками.

Згідно з метою було поставлено **завдання** дослідження:

1. Розкрити зміст та структуру мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

2. Підібрати діагностичні методики для вивчення особливостей розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

3. Визначити ступінь розвитку переважаючих потреб та мотиваційних орієнтирів у керівників освітніх організацій, які впливають на успішне управління педагогічними працівниками.

Виклад основного матеріалу.

1. Зміст та структура мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

Базуючись на наявних у літературі підходах [1; 2; 6; 7; 8; 10; 12] та наших попередніх дослідженнях [5], під мотиваційним компонентом психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками розуміємо сукупність мотивів (потреб) та мотиваційних орієнтирів, які впливають на успішне вирішення завдань щодо управління педагогічними працівниками.

Мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками містить такі складові:

1) потреби керівників освітніх організацій в успішному управлінні педагогічними працівниками;

2) мотиваційні орієнтири керівників освітніх організацій на успішне управління педагогічними працівниками.

У свою чергу, потреби, які визначають психологічну готовність керівників до успішного здійснення процесу управління педагогічними працівниками, було об'єднано у дві підгрупи:

– перша група потреб відображає прагнення до задоволення власних потреб керівників освітніх організацій при здійсненні ними управлінської діяльності;

– друга група розкриває потреби у ефективній взаємодії керівників з педагогічними працівниками освітніх організацій.

Слід зазначити, що перша група потреб поділяється на дві підгрупи: потреби, які відображають задоволення власних потреб керівників освітніх організацій при здійсненні управлінської діяльності; потреби, які спрямовані на професійне та творче зростання керівників освітніх організацій при здійсненні управлінської діяльності.

Щодо другої групи потреб, слід наголосити, що вони також поділяються на дві підгрупи, а саме:

– потреби, які відображають взаємодію керівника освітньої організації з працівниками через чіткий розподіл обов'язків та своєчасний контроль за їх виконанням;

– потреби, які спрямовані на взаємодію керівника освітньої організації з працівниками з урахуванням професійних можливостей, бажань останніх та їх професійного розвитку.

Розглядаючи мотиваційні орієнтири керівників освітніх організацій щодо успішного здійснення процесу управління педагогічними працівниками, необхідно наголосити, що нами було виокремлено такі орієнтаційні стилі: орієнтація на дію; орієнтація на процес; орієнтація на людей; орієнтація на перспективу; орієнтація на прийняття партнера; орієнтація на порозуміння та співпрацю з партнером; орієнтація на досягнення компромісу з партнерами.

Ці орієнтаційні стилі керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками, було поділено на дві групи:

– перша група орієнтаційних стилів передбачає традиційний підхід психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. До цієї групи належать такі орієнтаційні стилі, як: орієнтація на дію; орієнтація на процес; орієнтація на досягнення компромісу з партнерами.

– друга група орієнтаційних стилів відображає інноваційний підхід психологічної готовності керівників до управління педагогічними працівниками. Ця група представлена такими орієнтаційними стилями, як: орієнтація на людей; орієнтація на перспективу; орієнтація на прийняття партнера; орієнтація на порозуміння та співпрацю з партнером.

2. Діагностичні методики для вивчення особливостей розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

Проаналізувавши методичний інструментарій, ми обрали ряд методик, які дають можливість дослідити особливості розвитку переважаючих потреб та мотиваційних орієнтирів у керівників освітніх організацій, що впливають на успішне управління педагогічними працівниками.

Так, наприклад, методика «Орієнтаційні стилі професійно-діяльнісного спілкування» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов) [11] дає можливість визначити, який орієнтаційний стиль (орієнтація на дію; орієнтація на процес; орієнтація на працівника; орієнтація на перспективу, розвиток) або їх поєднання домінують в управлінській діяльності керівників освітніх організацій.

Методика «Діагностика мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов) [11] спрямована на визначення основних комунікаційних орієнтацій (орієнтація на адекватне сприйняття працівників; орієнтація на розуміння та співпрацю з працівниками; орієнтація на досягнення компромісу з працівниками) в процесі управління педагогічними працівниками керівниками освітніх організацій.

Методика «Діагностика привабливості праці» (В.М. Снетков) [11] спрямована на визначення ступеня значущості переважаючих потреб у керівників освітніх організацій, які певним чином можуть впливати на успішне здійснення управління педагогічними працівниками.

Необхідно зазначити, що результати дослідження інтерпретувалися за чотирнадцятьма шкалами. Усі шкали, що входять до складу опитувальника й описують переважаючі потреби у керівників освітніх організацій, нами було об'єднано у дві групи:

– перша група – потреби №№ 1; 2; 4; 5; 6; 12 – відображає прагнення до задоволення особистих потреб керівників освітніх організацій при здійсненні ними управлінської діяльності;

– друга група – потреби №№ 3; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14 – розкриває потреби у ефективній взаємодії керівників з працівниками освітніх організацій.

У свою чергу, перша група потреб поділяється на дві підгрупи:

– потреби, які відображають задоволення власних потреб керівників освітніх організацій при здійсненні управлінської діяльності;

– потреби, які спрямовані на професійне зростання керівників освітніх організацій при здійсненні управлінської діяльності.

Щодо другої групи потреб слід наголосити, що вони також поділяються на дві підгрупи, а саме:

– потреби, які відображають взаємодію керівника освітньої організації з педагогічними працівниками через чіткий розподіл обов'язків та своєчасний контроль за їх виконанням;

– потреби, які спрямовані на взаємодію керівника освітньої організації з педагогічними працівниками з урахуванням професійних можливостей, бажань останніх та їх професійного розвитку.

У цілому для обрахунку отриманих показників, було використано якісні та кількісні методи: контент-аналіз для якісного аналізу відповідей опитуваних, методи описової статистики (програма **SPSS (версія 13.0.)**) [3].

Дослідження проводилося на базі ряду обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти на курсах підвищення кваліфікації серед керівників освітніх організацій протягом 2012–2013 навчального року. Вибірку склали приблизно 1100 керівників освітніх організацій.

3. Ступінь розвитку переважаючих потреб та мотиваційних орієнтирів у керівників освітніх організацій, які впливають на успішне управління педагогічними працівниками.

З метою дослідження ступеня розвитку переважаючих потреб у керівників освітніх організацій щодо ефективного здійснення управління педагогічними працівниками нами було проведено опитування за допомогою методики «Діагностика привабливості праці» (В.М. Снетков) [11].

За результатами дослідження було виявлено, що більшість керівників освітніх організацій віддають перевагу першій групі потреб, які спрямовані на задоволення власних потреб та особистий професійний розвиток при здійсненні управлінської діяльності. Привер-

тає увагу той факт, що приблизно третина опитаних керівників освітніх організацій наголошують на важливості задоволення власних потреб, а саме: «потреба у творчій та цікавій роботі» (27,2); «потреба у визнанні та особистому авторитеті» (25,1); «потреба у власному розвитку» (20,1).

Лише незначна кількість опитаних керівників освітніх організацій приділяють увагу таким потребам, як «потреба у сприятливих умовах праці» (11,6) та «потреба у задоволенні особистих інтересів» (0,7).

Необхідно також зазначити, що керівники освітніх організацій під час здійснення управлінської діяльності не вважають значущими такі потреби, як «потреба у особистому матеріальному і соціальному забезпеченні» (0,2).

У свою чергу, слід наголосити на тому, що керівники освітніх організацій віддають перевагу потребам, які відображають взаємодію з працівниками через чіткий розподіл обов'язків та своєчасний контроль за їх виконанням, а саме: «потреба у виробничих успіхах всього колективу» (9,3); «потреба у спілкуванні як по «вертикалі» так і по «горизонталі» (5,2); «потреба у гарній організації праці» (1,5); «потреба у принципових і вимогливих взаємовідносинах у колективі» (1,3).

Лише незначна кількість респондентів звертають увагу на потреби, спрямовані на взаємодію керівників освітніх організацій з педагогічними працівниками з урахуванням професійних можливостей, бажань останніх та їх професійного розвитку, а саме: «потреба у теплих та довірливих відносинах у колективі» (0,9).

Необхідно виокремити той факт, що керівники освітніх організацій не вважають значущими такі потреби, як: «потреба в індивідуальному розвитку всіх членів колективу» (0,6); «потреба в активній життєвій позиції всіх членів колективу» (0,3); «потреба у загальному визнанні особистого вкладу кожного члена колективу та колективу в цілому» (0,2).

З метою вивчення ступеня розвитку ціннісних орієнтирів керівників освітніх організацій, які впливають на успішність здійснення управління педагогічними працівниками, нами було проведено дослідження за методикою «Орієнтаційні стилі професійно-діяльнісного спілкування» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов) [11]. Слід нагадати, що ця методика дає можливість визначити, який орієнтаційний стиль домінує у керівників освітніх організацій при здійсненні ними управління педагогічними працівниками.

Інтерпретувалися отримані дані за чотирма стилями: «орієнтація на дію»; «орієнтація на процес»; «орієнтація на працівників»; «орієнтація на перспективу, розвиток».

Аналіз результатів свідчить про те, що третина опитаних керівників освітніх організацій у процесі здійснення управління педагогічними працівниками віддають перевагу таким стилям, як «орієнтація на дію» (38,6%) та «орієнтація на процес» (26,4%). Отримані дані можуть свідчити про те, що керівники освітніх організацій, у яких переважає стиль «орієнтація на дію», передусім орієнтуються на чітке вирішення конкретних завдань стратегічного та тактичного планування, а також на обговорення результатів роботи, досягнень та поведінки конкретного педагогічного працівника. Такі керівники вирізняються прямолінійністю, рішучістю, вони легко переключаються з одного питання на інше, часто схвильовані.

У свою чергу, необхідно наголосити на тому, що ті керівники освітніх організацій, які віддають перевагу стилю «орієнтація на процес», більше орієнтовані на вирішення поточних питань, що виникають під час виконання запланованих завдань та обговорення створених ситуацій і фактів у навчальному закладі. Керівники, яким притаманний цей стиль, орієнтовані на систематичність, послідовність, ретельність. Вони вирізняються чесністю, багатослівністю, мало емоційні.

Дещо менше керівників освітніх організацій віддають перевагу стилю «орієнтація на працівників» (18,9%). Це свідчить про те, що керівники освітніх організацій під час планування, організації та реалізації завдань освітньої організації орієнтовані на врахування ціннісних орієнтирів та професійної компетентності педагогічних працівників. Вони готові до обговорення потреб, мотивів кожного педагогічного працівника та здатні до порозуміння і співпраці з кожним із них. Керівники такого стилю емоційні, чуйні, співчутливі та психологічно орієнтовані.

Необхідно звернути увагу на те, що значно менше опитаних керівників освітніх організацій віддають перевагу стилю «орієнтація на перспективу, розвиток» (4,1%). Тобто, здій-

снюючи управлінську діяльність, вони більше орієнтовані на обговорення й запровадження сучасних концепцій, інноваційних технологій, організаційних форм та методів управління; вирізняються **гарною уявою, сповнені ідей, але мало реалістичні і часом їх складно розуміти.**

Для дослідження комунікаційних орієнтацій керівників освітніх організацій, які впливають на результативність їх управління педагогічними працівниками, було проведено опитування за методикою «Діагностика мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов) [11].

Результати дослідження інтерпретувалися за такими шкалами: «орієнтація на адекватне сприйняття працівників», «орієнтація на порозуміння та співпрацю з працівниками», «особистісна значущість», «орієнтація на досягнення компромісу з працівниками».

Аналіз результатів, отриманих у ході проведеного дослідження, дає підстави стверджувати, що у керівників освітніх організацій три види комунікаційних орієнтацій розподілилися майже рівномірно.

Так, приблизно третина опитаних керівників освітніх організацій віддають перевагу шкалі «орієнтація на порозуміння та співпрацю з працівниками» (38,5%). Необхідно зазначити, що ця шкала відображає вміння керівників освітніх організацій виявляти емпатію (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблеми, яку він обговорює); делегувати повноваження, базуючись на адекватному усвідомленні виконуваної ролі та функціональних обов'язків кожного працівника; орієнтуватися на рівноправність у вирішенні питань; організувати спільну роботу; враховувати досвід та новаторські підходи працівників; взаємодіяти на основі партнерства, без встановлення «соціальних дистанцій»; виступати в різних статутно-рольових позиціях, встановлюючи і підтримуючи робочі контакти незалежно від відносин, що склалися, тощо.

У свою чергу, приблизно третина опитаних керівників освітніх організацій віддають перевагу шкалі «орієнтація на адекватне сприйняття працівників» (36,2%), яка розкриває ступінь сприйняття цими керівниками працівників через повагу та врахування психофізіологічного стану останніх та їх можливостей; врахування індивідуально-особистісних характеристик працівників; вияв поваги до особистості працівника на основі його компетентності (професіоналізму), а не оцінки його емоційних станів та поведінки тощо.

Дещо менше опитаних керівників освітніх організацій надають перевагу шкалі «орієнтація на досягнення компромісу з працівниками» (25,3%), яка демонструє здатність цих керівників обговорювати різні точки зору на певну проблему, виокремлюючи лише думки по суті, абстрагуючись від дрібниць; адекватно включатися в проблему та бути готовим виявити ініціативу в її вирішенні; дотримуватися ефекту двосторонньої аргументації при вивченні проблеми; виявляти різні ознаки відвертості та відкритості до обговорення актуальних питань; прагнути зрозуміти працівників у контексті вимог конкретної ситуації; враховувати власну думку працівників тощо.

Висновки. У результаті дослідження ступеня розвитку переважаючих потреб та мотиваційних орієнтирів у керівників освітніх організацій щодо ефективного здійснення управління педагогічними працівниками дійшли таких висновків.

Керівники освітніх організацій під час здійснення управління педагогічними працівниками віддають перевагу задоволенню власних потреб, майже не враховують професійних можливостей, бажань педагогічних працівників та не створюють умов для їх професійного розвитку.

У процесі здійснення управлінської діяльності керівники освітніх організацій більше орієнтовані на чітке вирішення конкретних завдань стратегічного й тактичного планування і своєчасно коригують поточні питання, що виникають під час виконання запланованих завдань. Ці керівники ще не готові до конструктивного обговорення й запровадження у навчально-виховний процес сучасних концепцій та інноваційних технологій.

Керівники освітніх організацій під час планування, організації та реалізації завдань цієї організації не враховують ціннісні орієнтири та професійну компетентність педагогічних працівників, а лише детально аналізують результати роботи і професійні досягнення останніх.

Таким чином, на основі аналізу результатів дослідження особливостей розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управ-

ління педагогічними працівниками виникла необхідність визначення комплексу організаційних форм та активних методів щодо їх удосконалення у таких керівників. Ці завдання, на нашу думку, можуть бути вирішені в системі післядипломної педагогічної освіти і зокрема в процесі підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій.

Список використаних джерел

1. Бондарчук О.І. Психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівних кадрів освіти / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, В.М. Сич // Актуальні проблеми психології. Том 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2002. – Ч. 3. – С. 191–194.
2. Брюховецька О.В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / О. В. Брюховецька. – К., 2007. – 21 с.
3. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель; пер. с нем.– СПб.: ДиасофтЮП, 2002. – 608 с.
4. 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: Міжнародні Костюківські читання. – К., 1993. – Т. 1. – С. 133–141.
5. Вознюк А.В. Сутність та основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками / А.В. Вознюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць / голова ред. колегії збірника Н. Є. Завацька. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 3 (29). – С. 71–79.
6. Івкін В.М. Формування психологічної компетентності менеджерів освіти до управління змінами в освітніх організаціях / В.М. Івкін // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін: тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23–24 листопада 2006 р., м. Київ) / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Наук. світ, 2006. – С. 35–36.
7. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
8. Овдієнко І.М. Зміст і структура психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до взаємодії зі шкільною психологічною службою / І.М. Овдієнко // Актуальні проблеми психології / ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін. – К.: Наук. світ, 2007. – Т. 1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 20 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2008. – С. 106–108.
9. Панчук Т.В. Мотивація вдосконалення управлінської діяльності директора школи: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України / Т.В. Панчук. – К., 2002. – 20 с.
10. Тополенко О.О. Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія» / Оксана Олександрівна Тополенко. – К., 2009. – 21 с.
11. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М., Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 175.
12. Щотка О.П. Мотиваційні засади професіоналізації управлінських кадрів освіти / О.П. Щотка // Післядипломна освіта педагогічних кадрів: Проблеми розвитку: матеріали звітної наукової конференції. – К.: УІПКККО, 1997. – С. 221–224.

В статье раскрыты содержание и структура мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками

ми. Представлены диагностические методики для определения особенностей развития составляющих мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками. Определена степень развития преобладающих потребностей и мотивационных ориентиров у руководителей образовательных организаций, влияющих на успешное управление педагогическими работниками.

Ключевые слова: руководители образовательных организаций, мотивационный компонент психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками, потребности, мотивационные ориентиры.

The article describes the content and structure of the motivational constituent of psychological readiness of heads of educational institutions in managing teaching staff. Diagnostic methods for determining the characteristics of the motivational constituent components in heads' of educational institutions psychological readiness to manage teaching staff are presented. The degree of prevailing needs and motivational orientations development of heads of educational institutions that influence their successful teaching staff management was determined.

Key words: heads of educational institutions, the motivational component of psychological readiness to manage teaching staff, needs, motivational orientations.

Одержано 12.09.2013.