

*О. І. БОНДАРЧУК, канд. психол. наук, професор МАУП  
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

## **ГУМАНІСТИЧНІ МОТИВИ У СТРУКТУРІ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ШКІЛ**

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 11, с. 87–89

*Подано результати емпіричного дослідження мотивації професійного вдосконалення керівників загальноосвітніх шкіл. Проаналізовано структуру мотивації професійного вдосконалення управлінців в освіті, яку було виявлено в результаті дослідження. Показано значення гуманістичних мотивів у структурі мотивації професійного вдосконалення керівників загальноосвітніх шкіл.*

З метою визначення місця гуманістичних мотивів у структурі мотивації професійного вдосконалення керівників загальноосвітніх шкіл нами було досліджено особливості мотивації управлінців. Дослідження здійснювалося в кілька етапів.

**На першому етапі** дослідження вивчалися *усвідомлювані мотиви* професійного вдосконалення управлінців. З цією метою було опитано експертів — керівників шкіл щодо того, як вони ставляться до проблеми мотивації професійного вдосконалення керівників середньої освіти і до можливостей курсів підвищення кваліфікації керівників у розвитку гуманістичних мотивів професійного вдосконалення освітян.

У цьому зв'язку у процесі опитування керівників шкіл вивчалися мотиви їх навчання на курсах підвищення кваліфікації. У результаті аналізу відповідей на питання, що є метою навчання на курсах підвищення кваліфікації, було виявлено кілька груп мотивів навчання на цих курсах. До першої належать **власне управлінські мотиви**, зокрема професійного вдосконалення як керівника (47,7 % респондентів), оновлення знань з управління школою (31,6 %), ознайомлення із сучасними підходами, новими технологіями в управлінні (21,1 %), спілкування з колегами з метою обміну досвідом управлінської діяльності (10,5 %). У другу групу увійшли **прагматичні мотиви**, зокрема планова курсова підготовка з

метою атестації (21,1 %). Третю групу становили **мотиви особистісного зростання** (5,2 %).

Аналіз відповідей, отриманих на питання, що означає термін “професійне вдосконалення керівника закладу освіти”, виявив різні підходи до розуміння цього терміна. Значна кількість респондентів (36,8 %) розуміє термін “професійне вдосконалення” як озброєння сучасними науковими знаннями, удосконалення вмінь і навичок управлінської діяльності; 15,8 % експертів розуміють професійне вдосконалення як таке, що дасть змогу організувати діяльність педагогічного колективу на основі сучасних вимог. Ці позиції відбивають, на нашу думку, типове для більшості керівників загальноосвітніх шкіл розуміння професійного вдосконалення з *власне управлінської позиції* як підвищення рівня управлінської компетентності, оновлення управлінських знань, умінь, навичок.

З позиції **особистісного зростання** професійне вдосконалення розуміють 15,7 % респондентів, серед яких 10,5 % зазначають, що професійне вдосконалення — це творчість, “постійний рух уперед”, а 5,2 % ототожнюють професійне вдосконалення з особистісним зростанням.

Розуміння терміна в *широкому соціальному контексті* виявили 10,4 % опитаних, з них 5,2 % розуміють професійне вдосконалення як відповідність сучасним вимогам до управлінців загалом, а 5,2 % керівників — як виконання обов'язку



перед суспільством щодо вдосконалення навчально-виховного процесу.

Привертає увагу той факт, що значна кількість опитаних керівників шкіл (21,1 %) не може визначитись щодо зазначеного терміна.

У процесі опитування експертів — керівників шкіл вивчалось також питання про мотиви, що спонукають (чи могли б спонукати) керівників шкіл до професійного самовдосконалення. При цьому було виявлено кілька груп таких мотивів. Велику групу становлять **власне управлінські мотиви**, зокрема прагнення оптимізувати діяльність школи (10,5 %), оволодіти новими знаннями, підходами до управління згідно із сучасними вимогами (21 %), активізувати діяльність педагогічного колективу (5,2 %), а також **широкі соціальні мотиви**, насамперед необхідність виконувати обов'язок перед суспільством щодо підвищення якості навчально-виховного процесу (5,2 %) і забезпечення духовного й культурного розвитку підростаючих поколінь (5,2 %). Значну групу (26,3 %) становлять також **мотиви здобуття престижу** (професійні амбіції, імідж, професійна кар'єра).

Ще одна група містить **мотиви особистісного зростання**, зокрема прагнення керівників до самовдосконалення, пізнання власних особистісних якостей і їх впливу на управлінську діяльність.

Серед чинників, що заважають професійному вдосконаленню, керівники шкіл зазначили брак часу (15,8 % опитаних), недостатність інформативно-методичного забезпечення (15,8 %), стан здоров'я (10,5 %) і матеріальні проблеми (10,5 %). При цьому привертає увагу яскраво виражена "екстернальність" відповідей керівників шкіл: 52 % керівників вбачають тільки зовнішні чинники, що стають на заваді їх професійному вдосконаленню, і тільки 5,2 % зазначили відсутність перешкод до вдосконалення.

Подібні до цього дані було отримано і у процесі вивчення **недостатньо усвідомлюваних мотивів**, які вивчалися за допомогою методики незавершених речень, що стимулювали опитуваних виявити ставлення до процесу професійного вдосконалення, особистісного зростання тощо.

Аналіз результатів за цією методикою так само дав змогу виявити мету професійного вдосконалення керівників шкіл. При цьому багато керівників (27,8 %) розглядають мету професійного вдосконалення під кутом управлінських функцій і вбачають її, зокрема, в оновленні знань з управління, у підвищенні якості управлінської діяльності. Престижною метою (підняттям іміджу

школи) керуються 16,7 % опитаних керівників, прагматичною (витримати конкуренцію) — 5,6 %, особистісного розвитку — 11,4 % респондентів. Багато опитаних керівників (38,8 %) взагалі не ставлять перед собою таку мету.

Отже, загалом нами було виявлено такі мотиви професійного вдосконалення керівників шкіл: самоактуалізації у професійній діяльності; особистісного зростання загалом; створення умов для духовного розвитку підростаючих поколінь.

**Другий етап** дослідження був спрямований на визначення ієрархії виявлених мотивів до професійного вдосконалення керівників шкіл і, зокрема, місця гуманістичних мотивів у цій ієрархії.

У результаті ранжування мотивів було виявлено значне переважання одних мотивів над іншими (див. таблицю).

**Ієрархія мотивів професійного вдосконалення керівників шкіл (у середньому)**

№ пор.	Мотиви професійного вдосконалення	Значущість мотивів, балів	Ранг
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Широкі соціальні мотиви</b>		
1.1	Виконувати обов'язок перед суспільством щодо підвищення якості навчання і виховання	107,5	II
1.2	Підвищувати вплив на підростаюче покоління, підготовку до життя в сучасних умовах	78,8	VII
1.3	Забезпечувати духовний і культурний розвиток підростаючих поколінь	55,5	V
<b>2</b>	<b>Власне управлінські мотиви</b>		
2.1	Підвищувати якість управління навчальними закладами	12,1	III
2.2	Організувати діяльність педагогічного колективу за сучасними вимогами	13,3	I
2.3	Планувати роботу закладів за сучасними вимогами	8,8	IX
2.4	Активізувати діяльність педагогічного колективу	6,3	XIII
2.5	Здійснювати контроль за якістю навчально-виховного процесу за сучасними вимогами	9,6	VII
<b>3</b>	<b>Мотиви особистісного і професійного самовдосконалення</b>		
3.1	Більш плідно реалізовувати власні ідеї щодо організації навчально-виховного процесу за сучасними вимогами	9,1	VIII

Закінчення таблиці

1	2	3	4
3.2	Пізнавати власні якості та усвідомлювати їх вплив на професійну діяльність	6,5	XII
3.3	Особистісне зростання	8,3	X
3.4	Саморегуляція і самоконтроль у процесі професійної діяльності	6,7	XIV
3.5	Самоактуалізація у професійній діяльності	5,7	XV
<b>4</b>	<b>Престижні мотиви</b>		
4.1	Добитися визнання закладу освіти за рахунок упровадження нових підходів в управлінні	9,8	VI
4.2	Добитися визнання закладу освіти за рахунок створення навчального закладу нового типу	5,5	XVI
4.3	Зробити кар'єру	2,3	XIX
<b>5</b>	<b>Прагматичні мотиви</b>		
5.1	Розширити коло спілкування, здобути більше соціальних можливостей	6,8	XI
5.2	Уникнути неприємності з боку керівництва в разі невідповідності якості навчання сучасним вимогам	2,7	XVIII
5.3	Здобути більше матеріальних можливостей і пільг	2,9	XVI

Як бачимо з даних таблиці, гуманістичні мотиви не займають провідних позицій у структурі мотивації професійного вдосконалення керівників шкіл. Найвищий ранг (V) дістав мотив забезпечення духовного і культурного розвитку підрос-

таючих поколінь з групи широких соціальних мотивів. Мотиви ж особистісного зростання, саморегуляції, самоконтролю, самоактуалізації у професійній діяльності займають невисокі позиції в ранжуванні (відповідно X, XIV і XV ранги), хоча, на нашу думку, переважання саме цих мотивів забезпечує дієву мотивацію керівників шкіл до професійного вдосконалення, орієнтує його на реалізацію гуманістичного підходу в управлінні освітнім закладом.

У цьому зв'язку очевидною є необхідність спеціальної підготовки керівників шкіл, спрямованої на підвищення значущості гуманістичних мотивів у структурі їх мотивації професійного вдосконалення. Здійснення такої підготовки можливе як у системі післядипломної освіти, так і у процесі подання психологічної допомоги керівникам безпосередньо в умовах діяльності конкретних освітніх закладів.



#### Література

1. Бондарчук О. І. Психологічні умови становлення мотивації керівників загальноосвітніх шкіл до професійного вдосконалення // Актуальні проблеми психології: Т. 1. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — К.: Вид-во Ін-ту психології АПН України. — 2001. — Вип. 1. — С. 111–115.
2. Маслоу А. Гуманистическое направление в теории личности // Л. Хьелл, Д. Зиглер. Теории личности. — СПб.: Питер Ком., 1998.