

УДК 37.091.113:377:331.101.3

Л. М. Петренко, канд. пед. наук

## АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ КЕРІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

*Трансформаційні процеси в професійно-технічній освіті зумовлюють активізацію людського потенціалу, що актуалізує необхідність врахування закономірностей поведінки і пов'язаної з цим мотивації досягнень як надійного предиктора ефективної інформаційно-аналітичної діяльності та постійного саморозвитку керівників професійно-технічних навчальних закладів. Розглянуто структуру і зміст компонентів мотивації досягнень, проаналізовано результати її діагностики. Отримані дані можуть бути використані для подальших досліджень порушеної проблеми. Вони є свідченням доцільності підготовки конкретних рекомендацій для управлінців професійно-технічної освіти щодо створення більш сприятливих умов мотивації досягнень у керівного персоналу професійно-технічних навчальних закладів.*

### Вступ

Сьогодні країни з розвинутою економікою зробили ставку на інтелект і нові технології. В європейських країнах, США, Китаї обрано курс на підвищення якісних інтелектуальних характеристик людського капіталу, чи то інженер, чи кваліфікований робітник. Невпинне сприяння розвитку людського капіталу, починаючи з дитячого віку, визначено пріоритетом сталого розвитку української системи освіти з метою підвищення національної економічної конкурентоспроможності. Успіх у реалізації цієї мети на рівні кожного навчального закладу багато в чому залежить від керівника — його загальної і професійної культури, оперативного мислення, креативних здібностей, розумних вимог до себе і колег. У професійно-технічному навчальному закладі (ПТНЗ) він має бути технологом освітнього процесу з підготовки кваліфікованих робітників і носієм творчої атмосфери в педагогічному колективі. Він має оперативно реагувати на сучасні виклики, а для цього володіти необхідною інформацією, а отже, здійснювати інформаційно-аналітичну діяльність, ефективність якої забезпечує високорозвинена інформаційно-аналітична компетентність.

Вирішальне значення для досягнення професійного та ділового успіху має мотивація досягнень як надійний предиктор досягнень у школі й професійно-технічному навчальному закладі, успішності в бізнесі та інших професіях. Мотивація керівників ПТНЗ на досягнення високих результатів у професійній діяльності в умовах інтеграції в європейське освітнє поле, її оптимізації та регіоналізації є особливо актуальною для вітчизняної системи професійно-технічної освіти.

Мотивацію досягнень як специфічний вид мотивації людини вперше виокремив Г. Мюррей, результати її дослідження висвітлені в наукових працях Д. Мак Клелланда, Х. Хекхаузена, Дж. Аткинсона, Н. Физера, М. Магомед-Аминова. Сутність і методика її діагностики в контексті соціокультури організації розкрита у наукових працях І. Ладанова. Особливості мотивації досягнень у навчальній діяльності відображені в наукових працях Т. Гордєєвої, Є. Осіна та інших учених. Специфіка мотиваційної сфери керівників, аналіз її діагностики представлені в публікаціях В. Белова, О. Волкової, В. Карпова та інших. Необхідність формування мотивації досягнень керівників ПТНЗ як важливого чинника успіху в управлінській діяльності обґрунтовано в публікаціях В. Свистун.

Оскільки професійна діяльність керівника ПТНЗ завжди орієнтована на досягнення певного результату, який може бути оцінений відповідно до предметних, індивідуальних або соціальних норм, то виникла необхідність вивчення в них рівня мотивації досягнень у розвитку інформаційно-аналітичної компетентності як імперативу управлінської діяльності. У зв'язку з цим *метою статті* є визначення сутності мотивації досягнень керівника ПТНЗ, її діагностика та інтерпретація одержаних результатів.

### Виклад основного матеріалу

У структурі інформаційно-аналітичної компетентності (ІАК) керівників ПТНЗ важливе місце відводиться особистісно-ціннісному компоненту, який, за визначенням В. Омельченко, є регуля-

тором інформаційно-аналітичної діяльності, оскільки сприяє формуванню мотиваційної спрямованості на використання, постійне вдосконалення, розвиток професійно значущих якостей, необхідних для її виконання [1, с. 12—13].

Найважливішою складовою мотиваційної сфери особистості керівника є потреба в досягненні успіху, влади; відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, доведенні цінності власної особистості; самоствердження через власну справу; розвиток [2, с. 183]. Л. Орбан-Лембрик на основі зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності класифікувала різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності. Так, для нижчого рівня сформованості управлінської діяльності характерною є мотивація, спрямована лише на досягнення життєвого комфорту. Середньому рівню досягнень в управлінні притаманна перевага потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії. Вищий рівень сформованості управлінської діяльності відзначається домінуючою потребою в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, що супроводжується почуттям обов'язку. Провідною в процесі формування управлінської діяльності є мотивація успіху, яка забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються [2, с. 183].

Про властивість певної мотиваційної структури кожній людині йдеться також в наукових працях Ю. Конаржевського. Мотивацію він вважав однією з основ управління в концепції внутрішньошкільного менеджменту, що в конкретній ситуації приводить до цілком конкретних дій. Автор підкреслює, що мотив — це активна рушійна сила, яка визначає поведінку людини, спонукає до дії; «це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [3, с. 71]. Він звертає увагу на таку характеристику менеджменту, як цілеспрямована психологізація управління, що, в свою чергу, потребує «великого масиву інформації». На початку 90-х років науковець висловив свою думку про те, що перехід внутрішньошкільного управління на менеджерську орієнтацію потребує створення в навчальних закладах автоматизованих систем управління з об'ємним «банком інформації» — інформація про стан справ у керованому об'єкті. На його думку, в кожного менеджера має бути «обов'язковий мінімум інформації» про людей, якими він управляє, про їх взаємовідносини і зв'язки, про стан, хід, розвиток процесів, ділянок, ланок роботи навчального закладу, за які він відповідає і на які намагається здійснювати управлінський вплив. Лише людині притаманна властивість швидко орієнтуватися у складній ситуації, яка залежить від рівня кваліфікації та необхідної інформації. Тому створення інформаційного сервісу є важливим завданням побудови системи управління. Ю. Конаржевський підкреслює, що «справжній внутрішньошкільний менеджер — такий керівник, інформаційне розмаїття якого не менше інформаційного розмаїття робіт, якими він управляє. Про управління, як таке, можна говорити лише в тому випадку, коли предметом праці керівника є інформація» [3, с. 66—67]. Таким чином, між мотиваційною сферою керівників та їх інформаційно-аналітичною діяльністю існує певний взаємозв'язок, зумовлений необхідністю постійного розвитку особистості, її домінуючої потреби в самоактуалізації, постійному самовдосконаленні, прагненні до успіху, який, в свою чергу, є стимулом до нового успіху.

В професійній діяльності керівників ПТНЗ чільне місце посідає потреба ефективного управління, яка, на переконання дослідників психології управління, корелюється з іншою важливою потребою — потребою в досягненні успіху, влади. Вченими доведено, що мотивація досягнення спонукає особистість на розвиток пізнавальних процесів та розуму.

За результатами вивчення теорії і проблем мотивації досягнень Т. Гордєєва дійшла висновку, що мотивація досягнень є «складним когнітивно-афективно-поведінковим утворенням», і дослідження цього феномену дотепер не можна вважати «повним і несуперечливим». У психології прийнято вважати, що сутність мотивації досягнень полягає у виявленні потреби особистості прагнути самовдосконалення в будь-якій справі.

Основними складовими мотиваційного процесу, який регулює досягнення результату, є ціннісно-цільовий, когнітивний, емоційний та поведінковий блоки (системна модель Т. Гордєєвої) [4]. Структуру *ціннісно-цільового блоку* становить система мотивів, цілей і цінностей, які «запускають» поведінковий, когнітивний та емоційний процеси діяльності, орієнтовані на досягнення. Конструкти цього блоку взаємозалежні: визначення цілей відновлює і посилює інтерес до діяльності, яка раніше вже втратила значущість для індивіда і не вважається ним актуальною (в нашому дослідженні до інформаційно-аналітичної діяльності як атрибута прийняття управлінського рішення); цілі є найважливішою складовою мотивованої поведінки, перетинаючись з мотивами,

тісно пов'язані із зовнішньою, а навчальні — із внутрішньою мотивацією. Цим самим забезпечується пріоритетність ціннісно-цільового блоку для визначення наявності у суб'єкта мотивації до розвитку інформаційно-аналітичної компетентності.

В процесі проведення педагогічного експерименту автором прийнята до уваги типологія характерних мотивів для зовнішньої мотивації досягнень: прагнення досягнень, зумовлені зовнішніми вимогами, що висуваються іншими людьми («я роблю це, тому що від мене цього вимагають інші (керівні, контролюючі структури)», та вимогами, які виходять від самого суб'єкта («я працюю над цією справою, тому що маю це робити і це моє рішення»). Те, що індивід цінує, вважає для себе важливим, визначає його поведінку. Він прагне діяти так, щоб досягти результатів, які він цінує, й уникнути ситуацій, що не відповідають його уявленням про бажаний результат. Предиктором мотивів керівника ПТНЗ може виступати ієрархія ціннісних орієнтацій, яка дозволяє виявляти наявність у суб'єкта цінностей вдосконалення, компетентності, досягнення та їх місце відносно інших цінностей, зокрема, цінностей володіння (багатством) та міжособистісних стосунків.

Когнітивний блок у системній моделі І. Гордєєвої є підсистемою, яка містить у собі уявлення про контроль процесу і результату діяльності, який можна представити компонентами: 1) уявлення про особистісну відповідальність за успіхи й невдачі; 2) віра в свою здатність виконувати певну діяльність (управляти колективом); 3) очікування успіху або невдачі.

Емоційний блок мотивації діяльності, досягнення І. Гордєєва характеризує через: 1) наявність переживання задоволення від зусиль, спрямованих на досягнення результату; 2) особливості емоційних реакцій, які демонструє суб'єкт у разі зустрічі з труднощами і невдачами.

Отже, мотивація тісно пов'язана з іншими психологічними процесами: відчуттям, сприйняттям, мисленням, емоціями і почуттями, увагою і уявою, волею, ставленням людини до самої себе, рефлексією. Сприймаючи з інших позицій, під іншим кутом зору той чи інший об'єкт (явище, процес), формуючи новий стиль мислення, людина змінює ставлення до своєї діяльності. Важливою особливістю інформаційно-аналітичної компетентності є її сприяння розвитку латерального мислення, оскільки розвивається здатність до аналітико-синтетичної обробки інформації, рефлексії, що відкриває нові можливості для керівника ПТНЗ — приймати нестандартні рішення у відповідь на сучасні виклики, швидко адаптуватися в ситуації постійних змін і виникнення ризиків. Сприймаючи по-іншому події, він починає розмірковувати іншими категоріями, а тому й діє по-іншому, тобто змінюється мотивація діяльності, відбувається пошук технологій досягнення більш високих результатів мінімальними зусиллями.

Хоча мотиви є відносно стійкими проявами особистості, однак слід зважати й на ситуативні чинники в складі мотивації, які детермінують поведінку людини (вплив різних людей, ситуацій, специфіка діяльності тощо). Такі ситуативні чинники, як складність завдань, вимоги керівних органів, настанови оточуючих людей здійснюють значний вплив на мотивацію людей в певний проміжок часу. Ситуативні чинники динамічні, легко змінюються, що дає змогу впливати на них та активність у цілому.

Проаналізувавши результати емпіричних досліджень, В. Белов і В. Карпов виявили, що в професійній діяльності управлінців різного рівня найчастіше проявляються такі мотиви: «самореалізації», «процесуальний», «успіху» і «статусний» [5]. У сфері управління ефективність діяльності управлінця (менеджера) здебільшого обумовлена домінуванням саме цих вищих соціальних мотивацій. Керівники, схильні до інновацій і вибору нестандартних варіантів у процесі прийняття рішень, є цінним надбанням професійно-технічної освіти в регіоні та складають вищий мотиваційний прошарок її персоналу. Для них «спонукальним стимулом» є «не матеріальне винагородження, а сам процес досягнення цілей», «потреба в зворотному зв'язку, тобто в неперервній інформації своєї діяльності. За відсутності такої ентузіазм орієнтованих на досягнення різко знижується» [6, с. 171]. Рівень мотивації досягнень у керівників ПТНЗ автор оцінювали за допомогою тесту «МД» [6, с. 172—173].

Результати тестування на констатувальному етапі експерименту продемонстрували, що 10,8 % керівників мають середній рівень мотивації (11—16 балів); 37,8 % помірно високу мотивацію (17—20 балів); 54,1 % — надмірно високу мотивацію (більше 21 бал). Найзначущою психологи вважають помірно високу мотивацію на досягнення, яку має більше третини експериментальної групи. Управлінці з такою мотивацією схильні переживати середній рівень ризику. Їхня орієнтація на владу є природною потребою впливати на інших людей і на соціальне оточення. Така потреба виступає в двох форматах — особистісній та інституціональній. Орієнтація на визнання їх як керівниками, так і в педагогічному колективі — це бажання встановлювати теплі, дружні від-

носини з іншими. А отже, вони орієнтовані на пошук раціональних підходів до виконання функціональних обов'язків, на впровадження інновацій, розвиток партнерських взаємовідносин у колективі та з учнями.

Однак слід звернути увагу на те, що водночас більше половини респондентів (ті, що мають надмірно високу мотивацію) знаходяться під впливом значущого тривожного стану (мають місце складні соціально-психологічні переплетення). Дослідники мотивації досягнень звертають особливу увагу на цю групу людей, оскільки вони мають високу готовність до ризику або, навпаки, бояться його. Однак тривожність демонструє неоднозначні зв'язки. Вченими виявлено, що сумніви в собі і боязнь невдач можуть виступати як негативний чинник, погіршуючи результати, так і спонукати людину до діяльності. Наприклад, тривожні студенти проявляють більшу наполегливість у виконанні завдань, ніж впевнені в собі однокурсники з таким самим рівнем здібностей (за даними Д. Майерса) [4]. Між тим управлінці з надмірно високою мотивацією найчастіше потрапляють у травматичні або стресові ситуації. Їм притаманне бажання домінувати над іншими тому, що мають бажання демонструвати свою здатність підпорядковувати їх своїй волі, тим самим порушуючи принципи комунікації в колективі. Вони очікують від своїх послідовників (підлеглих) шанування їх особистої переваги над ними, а організаційні цілі ставлять на друге місце. Індивіди з інституціональною орієнтацією на владу зосереджують свою власну вищість над іншими задля досягнення цілей організації. Інформаційно-аналітичну діяльність, як, до речі, й інші види діяльності, вони часто перекладають на підлеглих. Особи з високим ступенем такої орієнтації схильні до порядку й упорядкування організації праці. Вони готові також жертвувати особистими інтересами в ім'я навчального закладу — організації, чого часто вимагають від інших, що нерідко веде до «скритих» конфліктів у педагогічних колективах. Мотиваційні стимули таких керівників різних ланок управління зазвичай спрямовують їх на лідерство в колективі.

Порівняльний аналіз рівнів оцінки мотивації на констатувальному та формуальному етапах експерименту вказує на те, що в процесі розвитку інформаційно-аналітичної компетентності кількість керівників ПТНЗ експериментальної групи з надвисоким рівнем мотивації зросла з 51,4 % до 56,8 % та в два рази зменшилася кількість керівників ПТНЗ з середнім рівнем мотивації — з 10,8 % до 5,4 % (табл.).

Результати порівняння оцінки мотивації досягнення успіху в керівників ПТНЗ

Оцінка (констатувальний експеримент)				Оцінка (формульний експеримент)			
Мотивація низька	Середній рівень	Помірно висока	Надвисока	Мотивація низька	Середній рівень	Помірно висока	Надвисока
–	4	14	19	–	2	14	21
–	10,8 %	37,8 %	51,4 %	–	5,4 %	37,8 %	56,8 %

Проведене опитування засвідчило, що зростання кількості респондентів з надвисокою мотивацією в процесі розвитку інформаційно-аналітичної компетентності зумовлене усвідомленням необхідності опанування знаннями, уміннями і навичками роботи з інформацією в короткий термін, оскільки від якості аналітико-синтетичної діяльності залежить ефективність прийняття управлінських рішень, реалізація стратегічних цілей, оперативність орієнтації в сучасних соціально-економічних умовах, насамкінець імідж самого керівника та навчального закладу, який він очолює, його конкурентоспроможність в умовах оптимізації професійно-технічної освіти.

Отримані дані також вказують на актуальність проблеми формування мотивації досягнення в управлінській діяльності у керівників ПТНЗ, яку необхідно здійснювати «шляхом навчання способів поведінки, типових для людини з високорозвинутою мотивацією досягнення, а саме, коли вибираються середні за складністю цілі й уникають як занадто легких, так і дуже складних, переважають ситуації, що передбачають особисту відповідальність за успіх справи, вивчаються конкретні приклади зі свого повсякденного життя та людей з високою мотивацією досягнення тощо [7].

У зв'язку з тим, що мотивація досягнень вивчалася автором в контексті дослідження теми дисертації «Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів», і планом експериментальної роботи не передбачалися заходи щодо її зміни, то автор вважає доцільним підкреслити необхідність і перспективність подальшого вивчення цієї проблеми в контексті розвитку управлінської культури менеджерів освіти. Не викликає сумніву, що отримані результати дадуть змогу розробити конкретні рекомендації для

керівників різних рівнів управління (державного, регіонального, локального) щодо створення сприятливіших соціально-економічних та психолого-педагогічних умов розвитку професійно-технічної освіти, проведення таких непопулярних заходів, як її оптимізація.

Слід звернути увагу на те, що майже 40 % респондентів схильні до порядку та упорядкування організації праці, що позитивно впливає на діяльність педагогічного колективу, своєчасність виконання намічених планів і проектів, морально-психологічний клімат у навчальному закладі. Ці керівники, незважаючи на труднощі нашого часу, мотивовані до самовдосконалення і саморозвитку, підвищення власного професіоналізму і слугують позитивним прикладом для підлеглих у досягненні визначених далеких і близьких цілей, пошуку шляхів підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників.

### Висновки

Аналіз результатів дослідження мотивації досягнень керівників ПТНЗ уможливує висновок про те, що в ситуації, яка характеризується науковцями, практиками, представниками владних структур як кризова, управлінський персонал системи професійно-технічної освіти володіє значним потенціалом для реалізації трансформаційних процесів у підготовці робітничих кадрів для сучасної економіки України, умотивований до саморозвитку та вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності як невід'ємної складової управлінської культури.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Омельченко В. И. Развитие информационно-аналитической компетентности будущего офицера-инженера в условиях смешанного обучения информатике : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Омельченко Валерия Игоревна; Челябинский гос. пед. ун-т. — Челябинск, 2011 — 26 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: посібник / Лідія Ернестівна Орбан-Лембрик. — К. : Академвидав, 2003. — 568 с.
3. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Юрий Анатольевич Конаржевский. — М. : Новая школа, 1993. — 140 с.
4. Гордеева Т. О. Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы / Т. О. Гордеева // Современная психология мотивации ; под ред. Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл. — 2002. — С. 47—102.
5. Белов В. В. Мотивы деятельности руководителя военной организации / В. В. Белов, В. В. Карпов // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. — 2009. — № 2 (42). — С. 207—217.
6. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. — М. : Перспектива, 1997. — 288 с.
7. Свистун В. І. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності [Електронний ресурс] / В. І. Свистун // На допомогу керівнику професійно-технічного навчального закладу : електронна серія зб. наук. праць. — 2011. Випуск 2. — Режим доступу : [http://www.ipto.kiev.ua/files/zbirnik\\_naukovix\\_ptaz/na\\_dopomogu\\_kerivnikovi/na\\_dopomogu\\_kerivnikovi\\_2.pdf](http://www.ipto.kiev.ua/files/zbirnik_naukovix_ptaz/na_dopomogu_kerivnikovi/na_dopomogu_kerivnikovi_2.pdf).

Рекомендована кафедрою інтеграції навчання з виробництвом

Стаття надійшла до редакції 7.10.2013  
Рекомендована до друку 15.10.2013

**Петренко Лариса Михайлівна** — старший науковий співробітник.  
Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, Київ