

### **КОСТЯНТИН ЛИНЬОВ**

кандидат наук державного управління, доцент,  
завідувач кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
м.Київ, Україна  
k.lynov@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-3162-3900

### **ОЛЕНА МЕРЗЛЯКОВА**

кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
м.Київ, Україна  
o.merzliakova@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-4035-9144

### **ДІАНА САБОЛ**

кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
м.Київ, Україна  
d.sabol@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0003-1491-0403

### **АННА КОЦЮБА**

кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
м.Київ, Україна  
h.kotsiuba@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-8450-1392

## **МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ МІСТА КИЄВА**

*У статті представлено результати дослідження особливостей мотиваційної сфери в професійній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), проведеного кафедрою освітнього лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка у жовтні–листопаді 2021 р. Різні групи мотивів мають певне значення для керівників. Психологи визначають мотивацію як внутрішній процес, що відбувається в самій людині, спрямовує її*

*поведінку в конкретне русло і спонукає поводитися певним чином у конкретній ситуації. Для визначення чинників, які певним чином впливають на рівень мотивації керівників ЗЗСО в професійній діяльності, була обрана методика «Мотивація професійної діяльності» авторства К. Замфір у модифікації А. Реана. Дане дослідження показало, що найбільш важливими серед мотивів професійної діяльності для керівників ЗЗСО є чинники: задоволення від процесу та результатів своєї роботи; можливості самореалізації в управлінській діяльності; отримання адекватної грошової винагороди за свою роботу. Ключовою та визначальною для респондентів залишається внутрішня мотивація до управлінської діяльності. Подальшою перспективою дослідження може бути створення відповідної психокорекційної програми, спрямованої на підвищення внутрішньої мотивації та подальше удосконалення реформаційних кроків у сфері освіти.*

**Ключові слова:** *внутрішня мотивація; зовнішня позитивна мотивація; зовнішня негативна мотивація; керівник закладу загальної середньої освіти; мотивація професійної діяльності; управлінська діяльність.*

© Костянтин Линьов, Олена Мерзлякова, Діана Сабол, Анна Коцюба, 2022

**Вступ.** В умовах трансформації освітньої галузі в Україні велика відповідальність за результати реформ покладається на керівника закладу загальної середньої освіти (у подальшому – ЗЗСО), від професійної майстерності та психологічної стійкості якого залежить успіх змін в освіті. Саме директор школи очолює роботу колективу зі створення освітньої програми закладу освіти, розроблення навчальних програм з освітньої галузі на основі модельних. Спрямовує вчителів до їхнього професійного розвитку, до користування тими можливостями, які надані педагогічною автономією, до організації інклюзивного навчання згідно нового порядку тощо.

За останні роки в Україні прийнято значний масив нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію завдань реформи освіти. Постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. затверджено Державний стандарт базової середньої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти»). З метою його впровадження Міністерством освіти і науки України розроблено Типову освітню програму для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти (Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти»). Міністерством розвитку економіки,

торгівлі та сільського господарства України затверджені наприкінці 2020 р. професійний стандарт вчителя (Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель...») та у вересні 2021 р. – керівника (директора) школи (Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»). Усі ці та інші правові документи деталізують та унормовують діяльність шкільних колективів щодо впровадження концепції Нової української школи на рівні базової середньої освіти.

Очевидно, що керівник ЗЗСО стає ключовою фігурою для реалізації реформи базової школи, яка розпочинається у 2022 р. Важливим чинником при визначеності готовності керівника ЗЗСО до впровадження змін та інновацій є його мотивація до професійної діяльності.

**Огляд літератури.** На думку науковців, які займалися вивченням проблеми мотивації, під поняттям мотивації в професійній діяльності слід розуміти процес створення відповідних умов, при яких працівники виконують функціональні обов'язки на належному рівні (Л. Ващенко, В. Маслов, Л. Карамушка, Н. Кузьміна, Є. Ільїн, А. Маслоу, Х. Хекхаузен). О. Бондарчук та Л. Карамушка відзначають, що мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти є полімотивованою, в її основі лежать групи мотивів: *зовнішні* (соціальні, престижні прагматичні); *внутрішні* (самоактуалізація у професійній діяльності, особистісний ріст, самовдосконалення, самоосвіта, духовне збагачення); власне управлінські (планування роботи закладу освіти, організація діяльності педагогічного колективу на основі сучасних вимог).

Різні групи мотивів мають певне значення для керівників. На думку психологів, важливо, щоб кожна з цих груп доповнювала іншу, а також науковці зазначають, що саме внутрішні мотиви відіграють провідну роль у спрямуванні поведінки керівника до особистісного і професійного зростання. Психологічні

трактування визначають мотивацію як внутрішній процес, що відбувається в самій людині, спрямовує її поведінку в конкретне русло і спонукає поводитися певним чином у конкретній ситуації (В. Вілюнас, Е. Ільїн, Х. Хекхаузен). Оскільки проблематика мотивації діяльності педагогічних працівників, зокрема керівників закладів загальної середньої освіти ще недостатньо вивчена, то **мета нашого дослідження** полягає у визначенні значимих для керівників ЗЗСО мотивів професійної діяльності в умовах трансформації системи освіти України.

**Методологія.** Реалізація поставленої мети передбачає проведення опитування керівників ЗЗСО з використанням можливостей Google Forms для отримання об'єктивної інформації про важливі для респондентів мотиви професійної діяльності.

Дослідження проводилося у вересні–жовтні 2021 р.

Для визначення чинників, які в тій чи іншій мірі впливають на рівень мотивації керівників ЗЗСО у професійній діяльності, була обрана методика «Мотивація професійної діяльності» авторства К. Замфір у модифікації А. Реана. В її основу покладена концепція внутрішньої та зовнішньої мотивацій. Уточнимо, що про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі, коли ця діяльність приносить задоволення, самореалізацію, викликає інтерес, направлена на особисте зростання, коли задовольняються внутрішні потреби і бажання. Важливо зазначити, що внутрішня мотивація сприяє збереженню внутрішнього запалу та внутрішнього духу, що пов'язано з самооцінкою та самореалізацією, бо внутрішньо вмотивована людина отримує більше задоволення від роботи, що, у свою чергу, через емоційну складову (отримання позитиву від процесу та результату) може покращувати професійну діяльність.

Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати тощо), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Зовнішні мотиви, у свою чергу, поділяються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні.

Під зовнішніми позитивними мотивами ми розуміємо спонукання до діяльності через такі позитивні стимули, як похвала, визнання, підтримка, подяка, преміювання, нагороди тощо. Тобто при зовнішній позитивній мотивації людина очікує від своєї роботи якогось задоволення (знаку уваги) ззовні від керівництва чи соціального оточення. Зазвичай цей вид мотивації пробуджує бажання працювати, ґрунтується на позитиві і викликає позитивні емоції, його називають метод «пряника». Найпростішим прикладом зовнішньої позитивної мотивації може бути преміювання або подяка. Ще можна назвати цей вид мотивації «мотивація до», до заохочення.

Під зовнішніми негативними мотивами ми розуміємо «мотивацію від», від протилежного. Тобто людська поведінка спрямована на уникнення негативних наслідків для себе та покарання. Цей метод називають методом покарання або «батога». Прикладом зовнішньої негативної мотивації може бути догана, осуд, звільнення тощо. Психологічною основою цього виду мотивації може бути страх. Якщо людина щось робить через страх (що є негативним стимулом), щоб уникнути неприємностей, то працює вона, не проявляючи в повній мірі себе і свої найкращі якості, що, у свою чергу, буде неефективним для виконання роботи.

Іншими словами, зовнішня позитивна мотивація розкриває особистість, надихає на успіх і слугує більш ефективній діяльності, від чого і людина отримує задоволення, і виграє установа. Особистість при цьому виді мотивації отримує емоційне позитивне підкріплення за добре зроблену роботу. Зовнішня негативна мотивація, навпаки, може пригнічувати особистість, забирати натхнення, будь-яка діяльність людини в цьому випадку пов'язується з неприємними емоціями, що негативно відображається на професійній діяльності.

Існує також демотивація – втрата людиною будь-якої мотивації до виконання своїх обов'язків, у неї можуть виникати прокрастинація, лінь, байдужість, апатія, коли вже не діють ні внутрішня, ні зовнішня мотивації. Саме зовнішня негативна мотивація може призвести до демотивації.

Отже, у даному дослідженні ми розглядатимемо три параметри:

- внутрішню мотивацію керівника ЗЗСО (у подальшому – ВМ);
- зовнішню позитивну мотивацію керівника ЗЗСО (у подальшому – ЗПМ);
- зовнішню негативну мотивацію керівника ЗЗСО (у подальшому – ЗНМ).

При обробці результатів підраховуються показники ВМ, ЗПМ і ЗНМ, використовуючи наступний алгоритм:

$$\text{ВМ} = (\text{оцінка п. 6} + \text{оцінка п. 7 запитання в анкеті}) / 2;$$

$$\text{ЗПМ} = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5 запитання в анкеті}) / 3;$$

$$\text{ЗНМ} = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4 запитання в анкеті}) / 2.$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливе й дробове). Рівні мотивації визначаються наступним чином: низький – від 0 до 2-х балів; середній – від 2,1 до 3,9 балів; високий – від 4,0 до 5,0 балів.

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ.

До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи сполучень:

$$\text{ВМ} > \text{ЗПМ} > \text{ЗНМ} \text{ і } \text{ВМ} = \text{ЗПМ} > \text{ЗНМ}.$$

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип  $\text{ЗНМ} > \text{ЗПМ} > \text{ВМ}$ .

Між цими комплексами укладені проміжні (з точки зору їх ефективності) мотиваційні комплекси.

Під час інтерпретації слід враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

За даними дослідників (Реан, Коломінський, 2000, с. 124–126), задоволеність професією має значиму співвіднесеність з оптимальністю мотиваційного комплексу особистості. Іншими словами, задоволеність особистості професійною діяльністю є тим вищою, чим оптимальнішим в неї є

мотиваційний комплекс: висока вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низька – зовнішньої негативної.

**Результати дослідження.** З метою проведення опитування нами було дібрано 208 респондентів серед керівників ЗЗСО м. Києва, які розподілялися за віковими категоріями, статтю, зайнятими посадами тощо. До категорії «керівник закладу загальної середньої освіти» ми відносимо як директора, так і заступників директора ЗЗСО.

Із 208 опитаних 12 осіб – чоловічої статі, що становить 5,8%, решта – 196 особи жіночої статі, що відповідає 94,2%. За зайнятими посадами 80 осіб є директорами закладів освіти (38,5%), а інші 128 осіб – заступники директорів шкіл (61,5%). Також ми враховували стаж педагогічної діяльності та стаж управлінської діяльності (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Розподіл респондентів за стажем педагогічної діяльності та управлінської діяльності**

№ зп/п	Стаж	Педагогічний		Управлінський	
		Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
1 1	до 5 років	2	1,0	47	22,6
2 2	6–10 років	14	6,7	42	20,2
3 3	11–20 років	29	13,9	72	34,6
4 4	21–30 років	87	41,9	35	16,8
5 5	31–40 років	60	28,8	10	4,8
6 6	41 та більше років	16	7,7	2	1,0
	Всього	208	100,0	208	100,0

У даному дослідженні респондентам було запропоновано надати оцінку за п'ятибальною шкалою (де 1 – зовсім не важливий мотив, а 5 – дуже важливий) значущості для них наступних мотивів своєї професійної діяльності:

- грошовий заробіток;
- прагнення до просування по службі;
- прагнення уникати критики з боку керівника або колег;
- прагнення уникати можливих покарань або неприємностей;
- потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших;
- задоволення від самого процесу та результату роботи;
- можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

У таблиці 2 наведено узагальнюючі результати відповідей респондентів.

Таблиця 2

### Зведені результати відповідей респондентів

№ п/п	Мотиви професійної діяльності	Отримані результати (%)				
		1	2	3	4	5
1 1	Грошовий заробіток	1	1,4	15,9	36,5	45,2
22	Прагнення до просування по службі	6,3	14,9	26	36,5	16,3
3 3	Прагнення уникнути критики з боку керівника, або колег	5,8	11,5	31,3	29,8	21,6
4 4	Прагнення уникнути можливих покарань, або неприємностей	3,8	13,9	23,1	29,3	29,8
5 5	Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших	1,4	3,8	17,8	41,3	35,6
6 6	Задоволення від самого процесу та результату роботи	0	0	1,9	18,8	79,3
7 7	Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності	0	0,5	5,3	26,9	67,3



Заробітна плата є дуже важливим чинником для 45,2% респондентів, суттєво важливим для 36,5%. Лише для 2,4% респондентів грошовий заробіток не має значення.

79,3% учасників опитування вважають дуже важливим для них отримання задоволення від процесу та результатів своєї діяльності і ще 18,8% – суттєво важливим. Жодний з респондентів не вважає цей критерій не важливим.

Очевидним є бажання та потреба респондентів у самореалізації саме в управлінській діяльності. 67,3% вважають цей чинник дуже важливим, ще 26,9% – суттєво важливим.

16,3% респондентів вважають мотивацію кар'єрного зростання дуже важливою, 36,5% – суттєво важливою, 26% – значимою для них. Лише 6,3% тих, хто брав участь в опитуванні, вважають цей чинник зовсім не важливим.

Ставлення респондентів до мотиву уникнення критики зі сторони керівництва чи колег є таким: 21,6% вважають цей критерій дуже важливим, 29,8% – суттєво важливим, 31,3% – значимим для них.

29,8% респондентів вважають дуже важливим для себе уникати можливих покарань, або неприємностей, 29,3% – суттєво важливим, а 23,1% – значимим.

Потреба у соціальному престижі та повазі до роботи освітянина та управлінця у сфері освіти зокрема є дуже важливою для 35,6% респондентів, суттєво важливою – для 41,3%, значимою – для 17,8%. Зовсім не важливий цей чинник для 1,4%, не суттєвий – для 3,8% опитаних.

На основі цих даних побудуємо узагальнюючу діаграму (див. рис. 1).

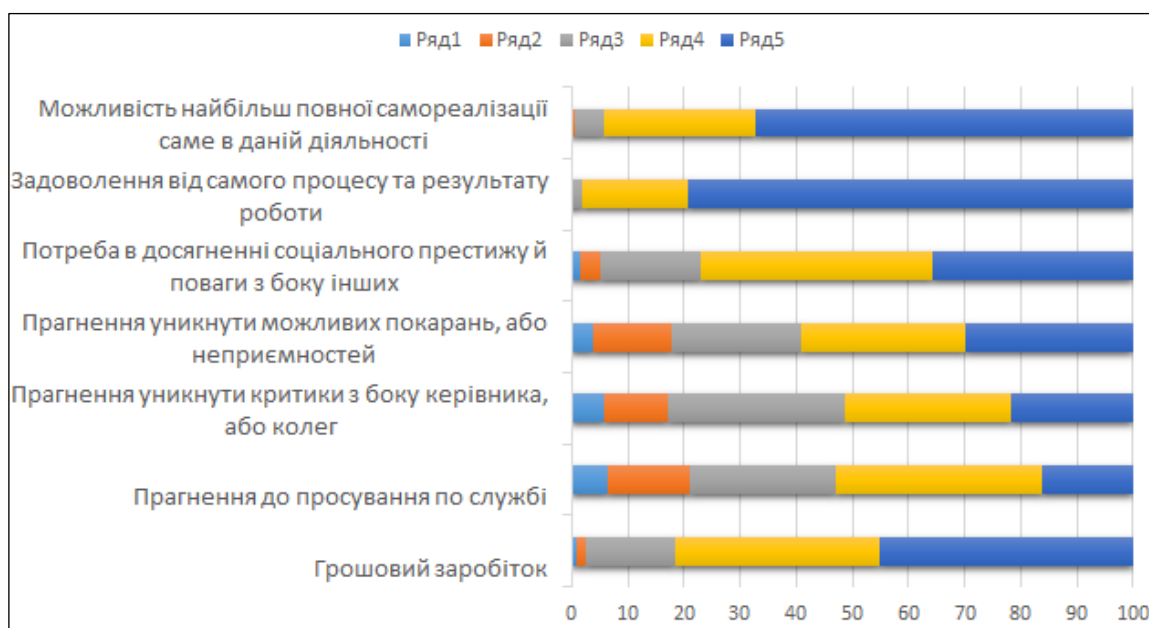


Рисунок 1. Оцінка мотивів професійної діяльності керівників ЗЗСО

Отже, найбільш важливими серед мотивів професійної діяльності для керівників ЗЗСО є чинники: задоволення від процесу та результатів своєї роботи; можливості самореалізації в управлінській діяльності; отримання адекватної грошової винагороди за свою роботу.

Розглянемо результати опитування керівників закладів освіти за методикою «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замфір у модифікації А. Реана). У табл. 3 представлено результати дослідження, розподілені на три мотиваційні комплекси: внутрішня (ВМ), зовнішня позитивна (ЗПМ) і зовнішня негативна мотивації (ЗНМ). З представленої вибірки видно, що переважна більшість респондентів (94,2%) мають високий рівень внутрішньої мотивації, 5,8% обрали середній рівень внутрішньої мотивації. Низький рівень не обрав жоден з респондентів.

Таблиця 3

### Розподіл мотиваційних комплексів

№ з/п	Комплекси мотивацій	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
1	Внутрішня мотивація (ВМ)	–	5,8 %	94,2%
2	Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ)	8,7 %	38 %	53,3%
3	Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ)	19,7%	30,8%	49,5%

Зовнішню позитивну мотивацію (яку образно називають «пряник», заохочення) низького рівня обрали 8,7% респондентів, середнього рівня – 38% та високого рівня – 53,3%, тобто сума ЗПМ середнього і високого рівня становить понад 90%. Це свідчить про те, що позитивне спонукання органів управління освітою до праці або вирішення завдань сприймається керівниками закладів освіти добре і має свої переваги.

Зовнішня негативна мотивація (про яку говорять «батіг», покарання) була обрана респондентами у такому співвідношенні: 19,7% обрали низький рівень; середній та високий обрали відповідно 30,8% та 49,5%. На наш погляд, це невтішні показники, коли майже 80% опитаних свідчать про наявність середнього й високого рівнів ЗНМ. Здавалось би, мотивація є, але якщо вона негативна, то сприймається керівниками закладів освіти теж негативно і, схоже, має протилежну дію на респондентів.

Надалі нам виявилось цікавим дослідити взаємозв'язки всіх трьох мотиваційних комплексів респондентів з їх ставленням до змін. У табл. 4 представлено розподіл мотиваційних комплексів респондентів (у відсотковому вираженні) в залежності від їх ставлення до інновацій.

Таблиця 4

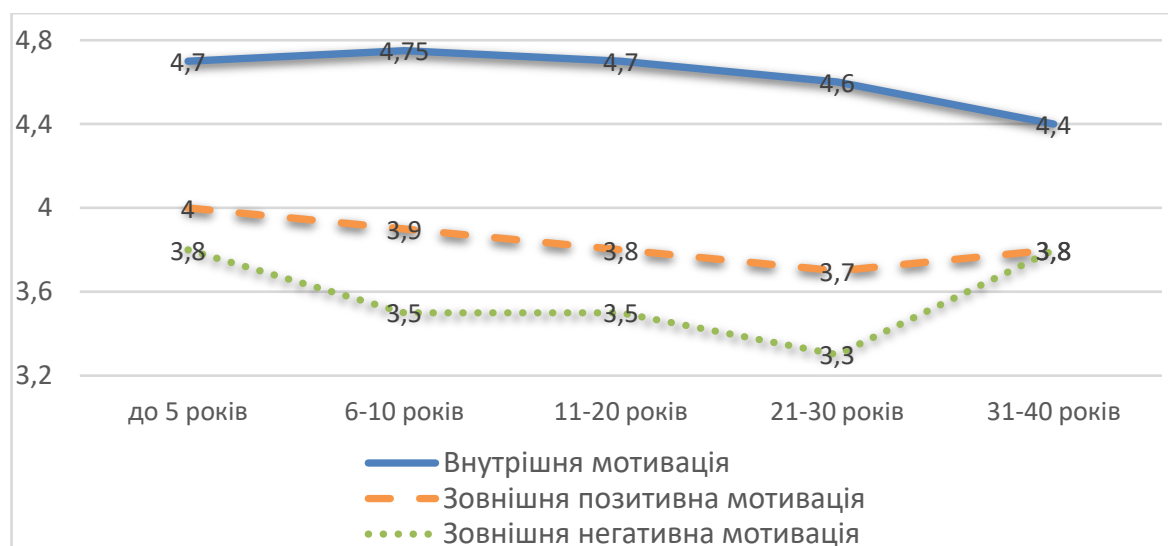
#### Ставлення до інновацій та типи мотивацій

Мотиваційні комплекси		Ставлення до інновацій (%)				
		Негативне	Скоріш негативне	Скоріш позитивне	Позитивне	Вкрай позитивне
ВМ	низький	–	–	–	–	–
	середній	–	–	1,5	3,4	–
	високий	–	1	8,3	78,2	7,8
ЗПМ	низький	–	0,5	–	7,8	0,5
	середній	–	–	5,8	30,1	1,9
	високий	–	0,5	3,9	43,7	5,3

<b>ЗНМ</b>	низький	–	–	0,5	17,5	1,9
	середній	–	0,5	3,4	24,3	2,4
	високий	–	0,5	5,8	39,8	3,4

Як можна побачити з табл. 4, більшість респондентів мають позитивне ставлення до інновацій, що поєднується з високим рівнем внутрішньої мотивації та середнім і високим рівнями зовнішньої мотивації, позитивної та негативної. Для вивчення статистичної достовірності взаємодії між мотиваційними комплексами респондентів та їх ставленням до інновацій ми використали метод виявлення кореляційних зв'язків за коефіцієнтом Пірсона.

Ми також дослідили взаємозв'язок усіх трьох мотиваційних комплексів респондентів у залежності від стажу управлінської діяльності учасників опитування. Графік наочно демонструє суттєву перевагу значення внутрішньої мотивації діяльності для керівників ЗЗСО перед зовнішньою. Рівень внутрішньої мотивації залишається практично незмінним протягом двадцяти років стажу респондентів і лише потім спадає, особливо після тридцяти років стажу роботи (див. рис. 2).



**Рисунок 2. Вплив різних типів мотивації в залежності від стажу управлінської діяльності респондентів**

Щодо показників зовнішньої мотивації, позитивної та негативної, то і тут ми бачимо спадаючу криву в респондентів зі стажем до тридцяти років і зростання (особливо ЗНМ) після тридцяти років перебування на посаді. Високий

рівень ЗНМ у респондентів на початку управлінської діяльності та після тридцяти років роботи може бути поясненим наступним чином. Коли людина на початку своєї кар'єри ще не відчуває себе професіоналом, вона боїться зробити щось не так, не хоче бути винуватою тощо. Наприкінці своєї професійної діяльності в людини з'являється бажання закріпитися на своїй посаді, убезпечити себе від чинників, які б могли бути використані для усунення її від займаної посади. Тож ми зафіксували тенденцію, коли після тридцяти років перебування на посаді у керівника ЗЗСО зростає залежність від зовнішньої, особливо негативної мотивації, та знижується рівень внутрішньої мотивації.

У цілому ЗПМ та ЗНМ мають ідентичну тенденцію зростання і залежності від внутрішньої вмотивованості. Внутрішньо вмотивований керівник краще, виваженіше реагує на зовнішні впливи та подразники. При цьому ЗПМ є впливовішою, значимішою для респондентів та ефективності їх діяльності, ніж покарання. Чим більше керівники ЗЗСО отримують позитивну мотивацію ззовні, тим це має кращу позитивну дію. У свою чергу підвищення впливу ЗНМ (покарання) супроводжується зниженням позитивного ставлення респондентів до інновацій.

З метою більш детально дослідити ситуацію щодо мотиваційних комплексів, ми ввели поняття «проміжних мотиваційних комплексів»:

- 1) негативний з перевагою негативної зовнішньої мотивації;
- 2) негативний з балансом внутрішньої мотивації та покарання;
- 3) оптимальний з перевагою зовнішньої мотивації;
- 4) оптимальний з рівновагою внутрішньої та зовнішньої мотивації;
- 5) оптимальний з перевагою внутрішньої мотивації.

У таблиці 6 наведені результати, які ми отримали під час обробки даних.

Таблиця 6

#### **Проміжні мотиваційні комплекси**

	<b>Частота вибірки</b>	<b>%</b>
негативний з перевагою негативної зовнішньої мотивації	9	4,3

негативний з балансом внутрішньої мотивації та покарання	23	11,1
оптимальний з перевагою зовнішньої мотивації	40	19,2
оптимальний з рівновагою внутрішньої та зовнішньої мотивації	47	22,6
оптимальний з перевагою внутрішньої мотивації	89	42,8
Всього:	208	100,0

З цієї таблиці видно, що проміжний мотиваційний комплекс «негативний з перевагою негативної зовнішньої мотивації» був обраний 9 особами, що складає 4,3% від всієї вибірки. Це керівники, які мають сильний страх зовнішнього покарання. Проміжний мотиваційний комплекс «негативний з балансом внутрішньої мотивації та покарання» обрали 23 особи (11,1%). Це керівники, які сильно умотивовані, тобто мають високу внутрішню мотивацію, але бояться зовнішнього покарання. Ці люди можуть не помічати, коли їх хвалять, але бояться, коли їх сварять. Можуть бути схильні до сприйняття негативу, можуть бути тривожними або перфекціоністами. Проміжний мотиваційний комплекс «оптимальний з перевагою зовнішньої мотивації» обрали 40 осіб (19,2%). Ці керівники хоч і мають внутрішню мотивацію, але можуть бути більш поміркованими і можуть чекати стимулу ззовні. Проміжний мотиваційний комплекс «оптимальний з рівновагою внутрішньої та зовнішньої мотивації» обрали 47 осіб (22,6%). Керівники, які обрали цей комплекс, більш збалансовані, активні, опираються як на себе, на свою внутрішню мотивацію, так і на стимул зовнішньої мотивації. Проміжний мотиваційний комплекс «оптимальний з перевагою внутрішньої мотивації» обрали 89 (42,8 %) респондентів. Такі керівники мають дуже сильну внутрішню мотивацію, яка переважає над зовнішньою позитивною і зовнішньою негативною.

Таким чином, переважна кількість керівників ЗЗСО мають високий рівень внутрішньої мотивації до професійної діяльності. Більше половини респондентів

орієнтовані у своїй діяльності в цілому на позитивну мотивацію і бажають позитивного впливу зі сторони органів управління освітою.

**Висновки.** Наше дослідження показало, що найбільш важливими серед мотивів професійної діяльності для керівників ЗЗСО є чинники: задоволення від процесу та результатів своєї роботи; можливості самореалізації в управлінській діяльності; отримання адекватної грошової винагороди за свою роботу.

Ключовою та визначальною для респондентів залишається внутрішня мотивація до управлінської діяльності. Керівники шкіл столиці мають високий рівень внутрішньої мотивації до професійної діяльності, яка в цілому превалює над зовнішньою позитивною та зовнішньою негативною. Внутрішня мотивація та зовнішня позитивна мотивація взаємоузгоджуються між собою, доповнюючи одна одну, утворюючи синергію. Зовнішня негативна мотивація має зворотній вплив на наших респондентів, тобто при більшому тиску згори отримується більший спротив, який респонденти намагаються приховати та тримати під власним контролем.

Чотири п'ятих від загальної кількості опитаних засвідчили наявність середнього й високого рівнів зовнішньої негативної мотивації в управлінській діяльності керівника ЗЗСО, що є негативним показником для життєдіяльності закладів освіти в цілому та свідчить про наявність дисбалансів на рівні управління освітою міста. Більше половини респондентів очікують на зростання зовнішньої позитивної мотивації.

Подальшою перспективою дослідження може бути створення відповідної психокорекційної програми, спрямованої на підвищення внутрішньої мотивації та подальше удосконалення реформаційних кроків у сфері освіти.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

Ващенко Н. В. Методи мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 2. С. 153–160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2015\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_2_20) (дата звернення: 20.03.2022).

- Волинчук О. А. Формування психологічної готовності до управлінської діяльності під час навчання у ВНЗ. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. 2009. № 6 (8). С. 269–277. URL: <http://ap.uu.edu.ua/upload/publicationpdf/29a98014276e1d05eb2246d7b6eb8748.pdf> (дата звернення: 25.03.2022).
- Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 512 с.
- Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
- Макклелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 672 с.
- Маслов В. П. Інформаційні системи і технології в економіці: навчальний посібник. Київ: Слово. 2003. 264 с.
- Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти» від 19 лютого 2021 р. № 235. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-21#Text> (дата звернення: 24.03.2022).
- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» від 23 грудня 2020 р. № 2736-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 24.03.2022).
- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» від 17 вересня 2021 р. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 25.03.2022).
- Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка. Підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти» від 30 вересня 2020 р. № 898. URL:



<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2022).

Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 416 с.

Стучинська Н. В., Новікова І. М. Імплементція досягнень сучасної фізики у навчальний процес через професійно орієнтовані задачі. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2019. Випуск 2 (115). С. 48–55. DOI: 10.30929/1995-0519.2019.2.48-55

Novikova I. M. Experimental test of efficiency of technology of training and problem solving in medical and biological physics. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2021. № 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30062021/7599](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062021/7599)

## REFERENCES

Vashchenko, N. V. (2015). Metodi motivaciyi personalu do innovacijnogo rozvitku pidpriyemstva [Methods of personnel motivation for the innovative development of the enterprise]. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 2, 153–160. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2015\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_2_20)

Volinchuk, O. A. (2009). Formuvannya psihologichnoyi gotovnosti do upravlinskoyi diyalnosti pid chas navchannya u VNZ [Formation of psychological readiness for managerial activity while studying at university]. *Aktualni problemi navchannya ta vihovannya lyudej z osoblivimi potrebami*, 6 (8), 269–277. <http://ap.uu.edu.ua/upload/publicationpdf/29a98014276e1d05eb2246d7b6eb8748.pdf>

Ilin, E. P. (2000). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. Piter.

Karamushka, L. M. (2003). *Psihologiya upravlinnya* [Psychology of management]. Milenium.

McClelland, D. (2007). *Motivaciya cheloveka* [Human motivation]. Piter.

Maslov, V. P. (2003). Informacijni sistemi i tehnologiji v ekonomici: navchalnij posibnik [Information systems and technologies in economics: a textbook]. Slovo.

Nakaz Ministerstva osviti i nauki Ukrajini «Pro zatverdzhennya tipovoyi osvitnoyi programi dlya 5–9 klasiv zakladiv zagalnoyi serednoyi osviti» vid 19 lyutogo 2021 r. № 235 [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine «On approval of a standard educational program for grades 5–9 of general secondary education» of February 19, 2021 № 235] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-21#Text>

Nakaz Ministerstva rozvitku ekonomiki, torgivli ta silskogo gospodarstva Ukrajini «Pro zatverdzhennya profesijnogo standartu za profesiyami «Vchitel pochatkovih klasiv zakladu zagalnoyi serednoyi osviti», «Vchitel zakladu zagalnoyi serednoyi osviti», «Vchitel z pochatkovoyi osviti (z diplomom molodshogo specialista)» vid 23 grudnya 2020 r. № 2736-20 [Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine «On approval of the professional standard for the professions» Primary school teacher of general secondary education», «Teacher of general secondary education», «Primary school teacher (with a diploma of junior specialist)», 23 December 2020 № 2736-20] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text>

Nakaz Ministerstva rozvitku ekonomiki, torgivli ta silskogo gospodarstva Ukrajini «Pro zatverdzhennya profesijnogo standartu «Kerivnik (direktor) zakladu zagalnoyi serednoyi osviti» vid 17 veresnya 2021 r. № 568-21 [Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine «On approval of the professional standard «Head (director) of general secondary education», September 17, 2021 № 568-21] (2021). <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>

Novak, V. O., Mostenska, T. L., Ilyenko, O. V. (2013). Organizacijna povedinka. Pidruchnik [Organizational behavior. Textbook]. Kondor.

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini «Pro deyaki pitannya derzhavnih standartiv povnoyi zagalnoyi serednoyi osviti» vid 30 veresnya 2020 r. № 898 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Some Issues of State Standards of Complete General Secondary Education», September 30, 2020 № 898] (2020).

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text>

Rean, A. A., Kolominskij, Ya. L. (2000). Socialnaya pedagogicheskaya psihologiya [Social educational psychology]. Piter.

Stuchynska, N., Novikova, I. (2019). Implementaciya dosyagnen suchasnoyi fiziki u navchalnij proces cherez profesijno oriyentovani zadachi [Implementation of achievements of modern physics in the educational process through professionally oriented tasks]. Transactions of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, 2 (115), 48–55. 10.30929/1995-0519.2019.2.48-55

Novikova, I. M. (2021). Experimental test of efficiency of technology of training and problem solving in medical and biological physics. International Journal of Innovative Technologies in Social Science, 2 (30). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30062021/7599](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062021/7599)

**KOSTIANTYN LYNOV,**

PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Head of the Educational Leadership Department,  
In-service Teacher Training Institute,  
Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine  
k.lynov@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-3162-3900

**OLENA MERZLIAKOVA,**

PhD in Psychology, Associate Professor  
of the Educational Leadership Department,  
In-service Teacher Training Institute,  
Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine  
o.merzliakova@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-4035-9144

**DIANA SABOL,**

PhD in Psychology, Associate Professor  
of the Educational Leadership Department,

In-service Teacher Training Institute,  
Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine  
d.sabol@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0003-1491-0403

**HANNA KOTSIUBA,**

PhD in Psychology, Associate Professor  
of the Educational Leadership Department,  
In-service Teacher Training Institute,  
Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine  
h.kotsiuba@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-8450-1392

## **MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITIES OF MANAGERS OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN KYIV**

*The article presents the results of a research of the features of the motivational sphere of the administrators (principals and their assistants) of Institutions of general secondary education, conducted by the Chair of Educational Leadership of Borys Grinchenko Kyiv University in October-November 2021. This was a pilot phase of the study, which covered 208 people holding senior positions in secondary schools in Kyiv. The purpose of the pilot phase was to study the motivational sphere of managers, which involves identifying the most common motives, the ratio of internal and external motivation of respondents, the dynamics of changes in motivational complexes depending on seniority, as well as the interaction of motives with their attitude to innovation in education. Regarding the tasks, the method «Motivation of professional activity» by K. Zamfir in a modification of A. Rean, was chosen. The research showed that the most important motives of professional activity for the leaders of secondary schools are: satisfaction with the process and results of their work; opportunities for self-realization in management; the receiving of adequate monetary remuneration for their work. The key determining factor for the respondents is the internal motivation for the managerial activity. Internal motivation remains dominant throughout the period of activity. Most respondents have a positive attitude towards innovation, combined with a high level of internal motivation. A further perspective of the study may be the creation of an appropriate psycho-correctional program aimed at increasing internal motivation and further improving the reform steps in the field of education. Also, a separate task may be to study the dynamics of the motivational sphere under the influence of the challenges of the war in Ukraine.*

**Key words:** *external negative motivation; external positive motivation; internal motivation; manager of secondary education institutions; managerial activity; motivation of professional activity.*

Стаття надійшла до редакції 27.04.2022  
Стаття прийнята до друку 28.06.2022