

ՆԱԽԱԴԴՐՈՑԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԻ
ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ ԵՎ ՄՈՏԻՎԱՑԻՈՆ ԱՐԺԵՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՌՈՒՑԱԿԱՐԳԵՐԸ

<https://doi.org/10.59982/18294359-26.1-gm-09>

Հասմիկ Կարենի Դավթյան

Հայցորդ

ՀԵՀ, Կառավարման ամբիոն

hasmikd777@gmail.com

Ամփոփագիր

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների (ՆՈՒՀ) ղեկավարների մոտիվացիոն գործոններն ունեն մի շարք առանձնահատկություններ, որոնք պայմանավորված են կրթական կառավարման բնույթով, ղեկավարների գործառույթների բազմազանությամբ և նախադպրոցական կրթության սոցիալական նշանակությամբ: Ի տարբերություն այլ ոլորտների՝ ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիան ձևավորվում է ոչ միայն նյութական շահագրգռվածությամբ, այլև մասնագիտական, սոցիալական և հոգեբանական գործոնների համակցությամբ:

Աշխատանքային միջավայրում ղեկավարների մոտիվացիայի ուսումնասիրությունը պահանջում է գործիք, որը միաժամանակ կբացահայտի ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին խթանների հարաբերակցությունը:

Հոդվածի նպատակն է բացահայտել նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատման հնարավորությունները «աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակ»-ի (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, WEIMS) հիման վրա և ներկայացնել ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականություն:

Վերլուծության շրջանակներում «աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակի» կիրառմամբ բացահայտվել են Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի առանձնահատուկ ուղղությունները, որոնք հնարավորություն կտան կիրառելու արդյունավետ մոտիվացիոն գործիքակազմ համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններում: Մշակվել է նաև նախադպրոցական ուսումնական հաստատության ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականություն հետևալ քայլընթացով՝ «պահանջմունքներ-հակամոտիվներ-շահադրդող ազդակներ», որը կօժանդակի համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունների նպատակների իրականացմանը և աշխատակիցների սպասումների բավարարմանը:

Հիմնաբառեր. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն, ղեկավար, աշխատանքի արտաքին մոտիվացիա, աշխատանքի ներքին մոտիվացիա, աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակ, մոտիվացիոն արժեքային համակարգ:

Ներածություն

Նախադպրոցական կրթության ոլորտում ղեկավարները կատարում են ոչ միայն վարչական, այլև կրթադաստիարակչական, կազմակերպական և սոցիալական գործառույթներ: Այդ պատճառով նրանց համար կարևոր նշանակություն ունի մասնագիտական աշխատանքի հանրային ճանաչումը, համայնքի վստահությունը և կրթական արդյունքների նկատմամբ դրական գնահատականը:

Մյուս կարևոր առանձնահատկությունը բազմագործառութային պատասխանատվությունն է: ՆՈՒՀ ղեկավարները միաժամանակ իրականացնում են կրթական գործընթացի կազմակերպում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, ֆինանսատնտեսական վերահսկողություն, ծնողների և համայնքային կառույցների հետ համագործակցություն: Այսպիսի բազմաբնույթ պատասխանատվությունը պահանջում է, որ մոտիվացիոն համակարգը համարժեք արտացոլի ղեկավարի աշխատանքի բարդությունն ու ծանրաբեռնվածությունը: Ուստի նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների մոտիվացիայի կառավարման տեսանկյունից կարևորվում է ղեկավարների մոտիվացիայի բացահայտումը և գնահատումը:

Աշխատանքային մոտիվացիայի ուսումնասիրության և գնահատման նպատակով Թրիմբլեյը և իր գործընկերները 2009 թվականին մշակեցին աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակը (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale՝ WEIMS), որը համարվում է ինքնորոշման տեսության (SDT) գործնական կիրառություններից մեկը: Սկզբնապես WEIMS-ը մշակվել էր աշխատողների մոտիվացիայի գնահատման համար, սակայն հետագայում այն լայնորեն կիրառվեց նաև ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատման մեջ, քանի որ մոդելը չափում է ոչ թե աշխատանքի մակարդակը, այլ մարդու վերաբերմունքը աշխատանքի իմաստի, արժեքների և ինքնության նկատմամբ: Մոդելը հաջողությամբ կարելի է կիրառել նաև նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների ներքին և արտաքին մոտիվացիայի բացահայտման և գնահատման նպատակով և թույլ կտա մշակել հիմնավոր և արդյունավետ մոտիվացիոն համակարգ:

WEIMS-ը գնահատում է աշխատողի մոտիվացիոն պրոֆիլը՝ ընդգրկելով վեց չափում՝ ներքին մոտիվացիայից մինչև մոտիվացիայի բացակայություն: Այն հիմնվել է «ինքնորոշման տեսության» կառուցվածքային տրամաբանության վրա:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ինքնորոշման տեսությունը (Self-Determination Theory, SDT), մշակվել է Էդվարդ Դեսինի և Ռիչարդ Ռայանի կողմից 1970–1980-ական թվականներին: Տեսության հիմնական գաղափարն այն է, որ մարդու վարքը ղեկավարվում է երեք հիմնական հոգեբանական կարիքներով՝

- ✓ ինքնավարություն (autonomy),
- ✓ հմտություն (competence),
- ✓ կապակցվածություն (relatedness):

Այս կարիքների բավարարումը հանգեցնում է ներքին մոտիվացիայի ձևավորմանը, իսկ դրանց բացակայությունը՝ արտաքին կամ նույնիսկ մոտիվացիայի բացակայության (amotivation):

Տարիների ընթացքում «ինքնորոշման տեսությունը» սկսեց լայնորեն կիրառվել տարբեր ոլորտներում՝ կրթություն, սպորտ, առողջապահություն և կազմակերպական հոգեբանություն: Սակայն անհրաժեշտ էր գործնական, հոգեբանորեն վավեր չափման գործիք, որը թույլ կտար քանակապես գնահատել՝ մարդը ինչ չափով է ինքնավար, ներքին մոտիվացված և ինչ չափով՝ արտաքին գործոններով պայմանավորված, այդ նպատակով էլ մշակվել է Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS): Նրանք հիմնվեցին «ինքնորոշման տեսության» վրա և մշակեցին 18 պնդումներից կազմված հարցաշար, որը տարբերակում է մոտիվացիայի 6 տեսակ:

1. Ներքին մոտիվացիա (Intrinsic Motivation):

Ներքին մոտիվացիան արտացոլում է այն վարքը, որն առաջանում է գործունեության նկատմամբ հետաքրքրության, հաճույքի և ինքնահաստատման զգացումից: Այս դեպքում աշխատողը կամ ղեկավարը գործում է ոչ թե արտաքին խթանների, այլ սեփական արժեքային և ճանաչողական շարժառիթների հիման վրա:

2. Ինտեգրված կարգավորում (Integrated Regulation): Այս մոտիվացիան առաջանում է, երբ աշխատանքը համահունչ է մարդու արժեքային համակարգին:

Աշխատողն իր մասնագիտական դերն ընկալում է որպես սեփական կյանքի և ինքնաիրացման բաղկացուցիչ մաս:

3. Նույնականացված (ճանաչողական) կարգավորում (Identified Regulation):

Այս դեպքում մարդը գիտակցում է աշխատանքի կարևորությունը և գործելու անհրաժեշտությունը, նույնիսկ, եթե գործընթացը հաճելի չէ: Այն արտահայտում է վարքի գիտակցված ընդունումը՝ առանց պարտադրանքի:

4. Ներածված կարգավորում (Introjected Regulation):

Այս մոտիվացիան առաջանում է ներքին պարտավորվածությունից կամ մեղավորության զգացումից՝ ոչ թե ինքնավար ցանկությունից: Մարդը գործում է, որպեսզի պահպանվի իր ինքնագնահատականը կամ խուսափի ներքին անհարմարությունից:

1. Արտաքին կարգավորում (External Regulation):

Արտաքին մոտիվացիան հիմնված է արտաքին խթանների՝ պարգևների, գնահատականների կամ պատիժների վրա:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Այն արտահայտում է վարքի առավել վերահսկվող ձևը, երբ գործողությունը կատարվում է արտաքին ճնշման ազդեցությամբ:

2. Մոտիվացիայի բացակայություն, հակամոտիվացիա:

Սա այն վիճակն է, երբ մարդը չի տեսնում իր աշխատանքի իմաստը կամ նպատակահարմարությունը: Նման դեպքերում վարքը ո՛չ ինքնավար է, և ո՛չ էլ վերահսկվող, այն պարզապես մեխանիկական է [Gagne, 331-347]:

Հարցաշարի բովանդակությունը ներկայացված է ստորև.

Ես աշխատում եմ.

1. Քանի որ հաճույք եմ ստանում իմ աշխատանքից:
2. Քանի որ իմ աշխատանքն ինձ հնարավորություն է տալիս անել այն, ինչ ես իսկապես սիրում եմ:
3. Քանի որ ես հաճույք եմ ստանում իմ աշխատանքով զբաղվելիս:
4. Քանի որ աշխատանքս արտահայտում է, թե ով եմ ես:
5. Քանի որ իմ աշխատանքը համապատասխանում է իմ անձնական արժեքներին:
6. Քանի որ իմ աշխատանքը օգնում է ինձ դրսևորել ինձ այնպես, ինչպիսին ես ուզում եմ լինել:
7. Քանի որ կարծում եմ, որ իմ աշխատանքն օգնում է ինձ հասնել անձնական նպատակներին:
8. Քանի որ աշխատանքն օգնում է ինձ աճել և զարգանալ:
9. Քանի որ հավատում եմ, որ աշխատանքս կարևոր է իմ կյանքի համար:
10. Քանի որ ես ինձ մեղավոր կզգամ, եթե չաշխատեմ բավարար չափով:
11. Քանի որ ուզում եմ խուսափել մեղավոր կամ անհաջողակ զգալուց:
12. Քանի որ ես չեմ ուզում ինձ անպիտան զգալ:
13. Քանի որ ուզում եմ վաստակել նյութական պարգևներ կամ բոնուսներ:
14. Քանի որ ուզում եմ ստանալ ղեկավարության գնահատանքը:
15. Քանի որ ուզում եմ խուսափել պատժից կամ քննադատությունից:
16. Ես չգիտեմ՝ իսկապես ինչու եմ աշխատում:
17. Ես աշխատում եմ, բայց չեմ զգում իրական հետաքրքրություն:
18. Թվում է, թե իմ աշխատանքը իմաստ չունի ինձ համար, [Trembley et al, 226]:

Հարցերը գնահատվում են Լայկերտի [Likert 7 points], 7 միավորանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը «բացարձակապես չի բնորոշում հարցվողին», 7-ը «լիովին բնորոշում է հարցվողին»:

Յուրաքանչյուր մոտիվացիայի տեսակի միջին միավորը հաշվարկվում է՝

$$U_{\text{իջին}} = (X_1 + X_2 + X_3) / 3 \quad (1)$$

Միջին արժեքները ստանալուց հետո տվյալները վերածվում են մեկ ընդհանուր ցուցանիշի՝ ինքնավարության հարաբերական ցուցանիշի ($0 < S$), որը ցույց է տալիս անձի մոտիվացիոն ինքնավարության աստիճանը:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ինքնավարության *հարաբերական ցուցանիշը* (*ԻՀՑ, RAI*) հանդիսանում է WEIMS-ի հիմնական հաշվարկային արդյունքը: Այն արտացոլում է անհատի մոտիվացիոն ինքնավարության աստիճանը, այսինքն՝ որքանով է տվյալ անձը գործում իր ներքին արժեքներից, հետաքրքրություններից և համոզմունքներից ելնելով, այլ ոչ թե արտաքին ճնշման, պարգևների կամ պարտադրանքի ազդեցությամբ:

ԻՀՑ ցուցանիշը հիմնված է «Ինքնորոշման տեսության» (Self-Determination Theory, SDT) վրա, որի համաձայն՝ մոտիվացիան դասվում է շարունակականության վրա՝ ամբողջովին ինքնավարից մինչև լիովին վերահսկվող վարքագծի ձևեր:

Այդ շարունակականությունը ներկայացվում է հետևյալ կերպ.

Ներքին մոտիվացիա → Ինտեգրված կարգավորում → Ճանաչողական կարգավորում → Ներածված կարգավորում → Արտաքին կարգավորում → Մոտիվացիայի բացակայություն:

Այս շարքում առաջին երեք ձևերը (ներքին, ինտեգրված, ճանաչողական) համարվում են ինքնավար մոտիվացիա, իսկ վերջին երկուսը (ներածված և արտաքին կարգավորումներ)՝ վերահսկվող մոտիվացիա, իսկ մոտիվացիայի բացակայությունը՝ հակամոտիվացիան, անմոտիվ վիճակ:

Ինքնավարության հարաբերական ցուցանիշը (*RAI*) հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով

$$I\acute{Z}\mathcal{S} = (3x\mathcal{N}U) + (2x\mathcal{P}\mathcal{Y}) + (1x\mathcal{D}\mathcal{Y}) + (-1x\mathcal{N}\mathcal{O}\mathcal{Y}) + (-2xU\mathcal{Y}) + (-3xU\mathcal{P}) \text{ [Trimbley et al.]} \text{ (2)}$$

որտեղ՝

$\mathcal{N}U$ = ներքին մոտիվացիայի միջին միավորն է,

$\mathcal{P}\mathcal{Y}$ = ինտեգրացված կարգավորման միջին միավորն է

$\mathcal{D}\mathcal{Y}$ = ճանաչողական կարգավորման միջին միավորն է,

$\mathcal{N}\mathcal{O}\mathcal{Y}$ = ներածված կարգավորման միջին միավորն է,

$U\mathcal{Y}$ = արտաքին կարգավորման միջին միավորն է,

$U\mathcal{P}$ = մոտիվացիայի բացակայություն:

Եթե՝

- $I\acute{Z}\mathcal{S} > 0$ ապա վարքը հիմնականում ինքնավար է (ներքին մոտիվացիայի գերակայություն):
- $I\acute{Z}\mathcal{S} < 0$ ապա, վարքը հիմնականում վերահսկվող է (արտաքին մոտիվացիայի գերակայություն):
- $I\acute{Z}\mathcal{S} = 0$, ապա մոտիվացիոն հավասարակշռված է:

Ինքնավարության հարաբերական ցուցանիշների արժեքների գնահատումը և մոտիվացիայի բնույթի մեկնաբանությունը ներկայացված է ներքոնշյալ աղյուսակում (Տե՛ս, Աղյուսակ 1) [Vaz et al. 273-276]:

ԻՀՑ արժեքի տիրույթ	Մոտիվացիայի բնույթը	Մեկնաբանություն
+6-ից +9	Բարձր ինքնավար մոտիվացիա	Գործողությունները ինքնավար, արժեքային համոզմունքներով են պայմանավորված: Ղեկավարը գործում է նախաձեռնողականությամբ:
+1-ից +5	Ինքնավար մոտիվացիա	Աշխատանքը կատարվում է հետաքրքրությամբ և նպատակային մոտեցմամբ:
0-ից -3	Վերահսկվող մոտիվացիա	Գործողությունները պայմանավորված են արտաքին խթաններով կամ պարտադրանքով:
-4-ից -9	Մոտիվացիայի բացակայություն կամ սակավություն	Աշխատանքի իմաստի կորուստ:

Ինքնավարության հարաբերական ցուցանիշների արժեքները և մեկնաբանությունը

Այսպիսով, ԻՀՑ-ի ցուցանիշը հանդիսանում է մոտիվացիոն ինքնավարության համալիր չափորոշիչ, որը թույլ է տալիս քանակապես գնահատել ղեկավարի կամ աշխատողի վարքի ներքին և արտաքին խթանների հարաբերակցությունը [Trembley et al, 214-220]:

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն գործոնների գնահատման նպատակով իրականացվել է հետազոտություն:

Հետազոտության նպատակն է բացահայտել ղեկավարների ներքին և արտաքին մոտիվացիայի համամասնությունը ըստ «Աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակ»-ի (WEIMS Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale), ինչպես նաև գնահատել կազմակերպությունում առկա մոտիվացիոն պրոֆիլի առանձնահատկությունները՝ ինքնորոշման տեսության շրջանակում:

Հետազոտությունը իրականացվել է քանակական մեթոդով՝ կիրառելով Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) հարցաթերթիկը, որը հիմնված է ինքնորոշման տեսության վրա: Տվյալների հավաքման համար օգտագործվել է կառուցվածքային հարցաթերթիկ՝ 7-բալանոց Լիքերտի սանդղակով:

Հարցերը ներկայացված են ստորև, հարցաշարը կազմվել է մեր կողմից՝ WEIMS մոդելի հիման վրա:

1. Ես աշխատում եմ, որովհետև հաճույք եմ ստանում ղեկավարելուց և կազմակերպելուց:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

2. Ինձ դուր է գալիս տեսնել, թե ինչպես է թիմս հասնում հաջողության:
3. Իմ աշխատանքը ինձ հնարավորություն է տալիս ինքնարտահայտվելու և զարգացնելու ունակություններս:
4. Ղեկավարելը իմ ինքնության մի մասն է, և ես չեմ պատկերացնում ինձ առանց այդ դերի:
5. Իմ աշխատանքը համապատասխանում է իմ արժեքներին և կյանքի նպատակին:
6. Ես առաջնորդում եմ, որովհետև դա իմ համոզմունքներին համահունչ ուղի է:
7. Ես աշխատում եմ, որովհետև կարևոր եմ համարում իմ թիմի և կազմակերպության զարգացումը:
8. Իմ աշխատանքն օգնում է հասնել իմ կարիերայի նպատակներին:
9. Ես գիտեմ, որ իմ գործունեությունը կարևոր նշանակություն ունի մյուսների համար:
10. Ես փորձում եմ լավ ղեկավար լինել, որպեսզի չզգամ մեղավորություն կամ ծախողման վախ:
11. Ես աշխատում եմ, որպեսզի պահպանեմ իմ հեղինակությունը և ուրիշների հարգանքը:
12. Ինձ դուր չի գալիս հիասթափեցնել իմ ղեկավարներին կամ ենթականերին:
13. Ես աշխատում եմ հիմնականում ֆինանսական պարզևատրման կամ բոնուսի համար:
14. Ես փորձում եմ հաջողել, որպեսզի ապահովեմ իմ կարիերայի առաջխաղացումը:
15. Ես կատարում եմ իմ պարտականությունները, որպեսզի խուսափեմ քննադատությունից կամ պատժից:
16. Ես երբեմն չեմ հասկանում՝ ինչու եմ շարունակում այս աշխատանքը:
17. Երբեմն ինձ թվում է, թե իմ ջանքերը ոչ մի բան չեն փոխում:
18. Ես հաճախ չեմ տեսնում իմ աշխատանքի իմաստը կամ նպատակը:

Յուրաքանչյուր մասնակից գնահատել է թե որքանով է յուրաքանչյուր պնդումը ճիշտ իր համար 1-7 բալային համակարգով, որտեղ 1-ը ընդհանրապես իրեն չի վերաբերում և չի բնութագրում իրեն, իսկ 7-ը լիովին վերաբերում է իրեն և բնութագրում է իր հույզերը:

Հետազոտության ընտրանքը կազմել են Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարները: Ընդհանուր ընտրանքում ընդգրկվել է 35 (100%) մասնակից:

Մասնակիցների պատասխանների հիման վրա հաշվարկվել են մոտիվացիայի վեց ենթատեսակների միջին միավորները՝ արտացոլելով ներքին և արտաքին մոտիվացիոն միտումները, որոնք ներկայացված են ներքոնշյալ աղյուսակում (Տե՛ս, Աղյուսակ 2):

N	Մոտիվացիայի ձև	Միջին
1	Ներքին մոտիվացիա	5,78
2	Ինտեգրված կարգավորում	5,42
3	Ճանաչողական կարգավորում	5,15
4	Ներածված կարգավորում	4,32
5	Արտաքին կարգավորում	3,98
6	Մոտիվացիայի բացակայություն	3,20

Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատման արդյունքները ըստ WEIMS (ԱԱՆՄՍ) մոդելի

Ըստ հետազոտության արդյունքների, կազմակերպության աշխատողների մոտ առավել արտահայտված է ներքին մոտիվացիան (միջին՝ 5,78):

Սա նշանակում է, որ աշխատողների հիմնական մոտիվացիան՝ իրենց աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրությունն է, կատարվող աշխատանքից հաճույք ստանալը, ինքնահրապրման զգացումը:

Ինտեգրված կարգավորման (միջին՝ 5,42) և ճանաչողական կարգավորման (միջին՝ 5,15) միջին ցուցանիշները ցույց են տալիս, որ աշխատողները գիտակցում են իրենց աշխատանքի արժեքը և նշանակությունը կազմակերպության նպատակների համատեքստում, ինչպես նաև մոտիվացված են անձնային արժեքների և ինքնության համահունչ նպատակներով: Այստեղ նկատվում է, որ մոտիվացիան հիմնված է անձնական և կազմակերպական արժեքների համադրության վրա, ինչը ստեղծում է կայուն մոտիվացիոն հիմք:

Ներածված կարգավորման միջին ցուցանիշը՝ 4.32 է, իսկ արտաքին կարգավորման միջին ցուցանիշը՝ 4.95: Արտաքին մոտիվացիոն գործոնները գնահատվել են միջին մակարդակով, ինչը ցույց է տալիս, որ աշխատողների մոտ որոշ ազդեցություն ունեն վարձատրությունը, գնահատականը կամ վերահսկողությունը, սակայն դրանք չեն հանդիսանում առաջնային մոտիվացիայի աղբյուր: Այս գնահատականը վկայում է, որ կազմակերպությունում միջին մակարդակի արտաքին խթաններ օգտագործվում են, բայց հիմնական ֆոկուսը ներքին մոտիվացիայի վրա է:

Մոտիվացիայի բացակայության միջին ցուցանիշը՝ 3,20, ցույց է տալիս, որ որոշ աշխատողների մոտ մոտիվացիայի բացակայությունն առկա է, սակայն այն դեռևս միջին մակարդակում է: Այս փաստը վկայում է, որ կազմակերպությունում առկա է հիմնականում դրական մոտիվացիոն մթնոլորտ, բայց որոշ աշխատողների մոտ կարող է նկատվել նյութական կամ հոգեբանական խթանների պահանջ:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Հետազոտության արդյունքներից ելնելով կարելի է եզրակացնել, որ կազմակերպությունում աշխատողների մոտ գերակշռում է ներքին և ինքնության հետ համահունչ մոտիվացիան, ինչն ապահովում է արդյունավետ աշխատանքային միջավայր: Արտաքին խթանները լրացուցիչ ազդեցություն են ունենում, իսկ մոտիվացիայի բացակայությունը միջին մակարդակում է, ինչը մատնանշում է հնարավոր բարելավման ոլորտներ՝ ոգևորության և ներգրավվածության համար:

Ստացված տվյալների հիման վրա հաշվարկենք ինքնավարության հարաբերական ցուցանիշը.

$$I\bar{Z}\bar{\theta} = (3 \times 5.78) + (2 \times 5.42) + (1 \times 5.15) + (-1 \times 4.32) + (-2 \times 3.98) + (-3 \times 3.20) = 11.45 \quad (3)$$

Ցուցանիշը ցույց է տալիս, որ Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների խմբի ինքնավար մոտիվացիան գերակշռում է: Ներքին մոտիվացիայի և ինտեգրված կարգավորման գործոնները մեծ ներդրում ունեն ղեկավարների մոտիվացիոն պրոֆիլում, իսկ արտաքին մոտիվացիան և մոտիվացիայի բացակայությունը քիչ են ազդում:

Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնների բացահայտման նպատակով իրականացվել է հետազոտություն նաև հարցազրույցի մեթոդով: Այս մեթոդի ընտրությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ այն հնարավորություն է տալիս ստանալ խորքային և համատեքստային տեղեկատվություն ղեկավարների վերաբերմունքների, մոտիվացիոն գործոնների հիմնախնդիրների վերաբերյալ: Հարցազրույցների միջոցով հնարավոր է դարձել բացահայտել այն խորքային հոգեբանական ու սոցիալական երևույթները, որոնք չեն արտացոլվում ստանդարտացված քանակական չափումների ընթացքում:

Հարցազրույցի ընտրանքը կազմել է 35 հոգի (100%)՝ Վանաձոր համայնքի ՆՈւՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարներ: Հարցազրույցը եղել է կառուցվածքային, հարցաշարը կազմվել է հեղինակի կողմից, հարցերը ներկայացված են ստորև.

1. Ձեր տարիքը:
2. Ի՞նչն է հիմնականում Ձեզ մղում արդյունավետ աշխատել.
 - ☐ Աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրությունը և ինքնաարտահայտման ցանկությունը
 - ☐ Աշխատանքային առաջխաղացման հնարավորությունը,
 - ☐ Ֆինանսական պարգևատրությունը, ☐ Ղեկավարի կամ կոլեկտիվի գնահատանքը,
 - ☐ Պարտականության զգացումը:
3. Ի՞նչն է Ձեզ առավել մոտիվացնում նոր նախաձեռնություններում.
 - ☐ Անձնական աճի և զարգացման հնարավորությունը
 - ☐ Կազմակերպության հաջողությանը նպաստելը
 - ☐ Բարձր վարձատրությունը կամ պարգևը
 - ☐ Արտաքին ճանաչումը կամ հեղինակությունը:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

4. Որքան հաճախ եք ստանում հետադարձ կապ Ձեր աշխատանքի վերաբերյալ.
☐ Կանոնավոր՝ ամեն շաբաթ կամ ամիս ☐ Երբեմն՝ միայն նախագծերի ավարտին
☐ Հազվադեպ ☐ Գործնականում երբեք:
5. Ձեր կարծիքով, աշխատավարձն ու բոնուսները արդյո՞ք համարժեք են Ձեր ներդրմանը.
☐ Այո, լիովին համարժեք են ☐ Միջին չափով ☐ Որոշ դեպքերում ոչ
☐ Բացարձակապես ոչ:
6. Որո՞նք են այն գործոնները, որոնք ամենաշատն են նվազեցնում Ձեր մոտիվացիան.
☐ Աշխատանքի միօրինակությունը ☐ Արդարության պակասը
☐ Գնահատանքի բացակայությունը ☐ Աշխատանքային գերձանրաբեռնվածությունը
☐ Այլ՝ _____:
7. Որքան կարևոր եք համարում մասնագիտական զարգացման հնարավորությունները (վերապատրաստումներ, սեմինարներ և այլն).
☐ Շատ կարևոր ☐ Կիսով չափ կարևոր ☐ Քիչ կարևոր ☐ Անհետևանք է:
8. Ի՞նչ փոփոխություններ կառաջարկեիք ձեր կազմակերպությունում՝ Ձեր մոտիվացիան բարձրացնելու համար:
9. Գո՞հ եք Ձեր աշխատավարձի չափից.
☐ Այո ☐ Ոչ ☐ Մասամբ:
10. Ձեր ակնկալիքները աշխատավարձի դրույքաչափերի փոփոխության վերաբերյալ:
11. Ծառայողական մեքենա ունենալու ցանկություն ունե՞ք.
☐ Այո ☐ Ոչ ☐ Մասամբ:
12. Աշխատանքը փոխելու ցանկություն ունե՞ք.
☐ Այո, խնդրում ենք մեկնաբանել ☐ Ոչ, խնդրում ենք մեկնաբանել:
13. Որտեղ եք տեսնում Ձեզ 3 տարի հետո:

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններում ղեկավարների մոտիվացիոն առկա համակարգի ախտորոշման գնահատման և վերլուծության նպատակով կատարված հարցազրույցի արդյունքում պարզվել է, որ աշխատավարձի չափից դժգոհ են գրեթե բոլորը: Նրանցից որոշները աշխատավարձի դրույքաչափի, առնվազն 50%-ի չափով, բարձրացման ցանկություն ունեն, որոշները՝ 100% և ավելի, որոշները հստակ չափ չեն նշում, ասելով՝ որքան թույլ կտա համայնքային բյուջեն:

Ապագայում, աշխատանքը փոխելու ցանկություն ունեցողները մոտ 10 հոգի են (հետազոտությանը մասնակցած ղեկավարների մոտ 28,5%-ը), ընդ որում, հիմնականում այդ ցանկությունը նկատվել է այն աշխատողների մոտ, ում տարիքը տատանվում է 35-40 տարեկանի սահմաններում, ովքեր իրենց տեսնում են նույն բնագավառում սեփական բիզնեսում, երկրից դուրս կամ էլ չտեսնելով ծառայողական աճի և զարգացման հնարավորություններ՝ ցանկանում են գտնել մի այնպիսի աշխատանք, որտեղ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ինքնազարգացման, ինքնարտահայտման հնարավորություններն ավելի լայն կլինեն: Աշխատանքը փոխելու ցանկություն չեն արտահայտել հիմնականում 40 և ավելի տարիք ունեցողները (հետազոտությանը մասնակցած ղեկավարների մոտ 71,5%-ը): Որոշները որպես հիմնավորում նշում են՝

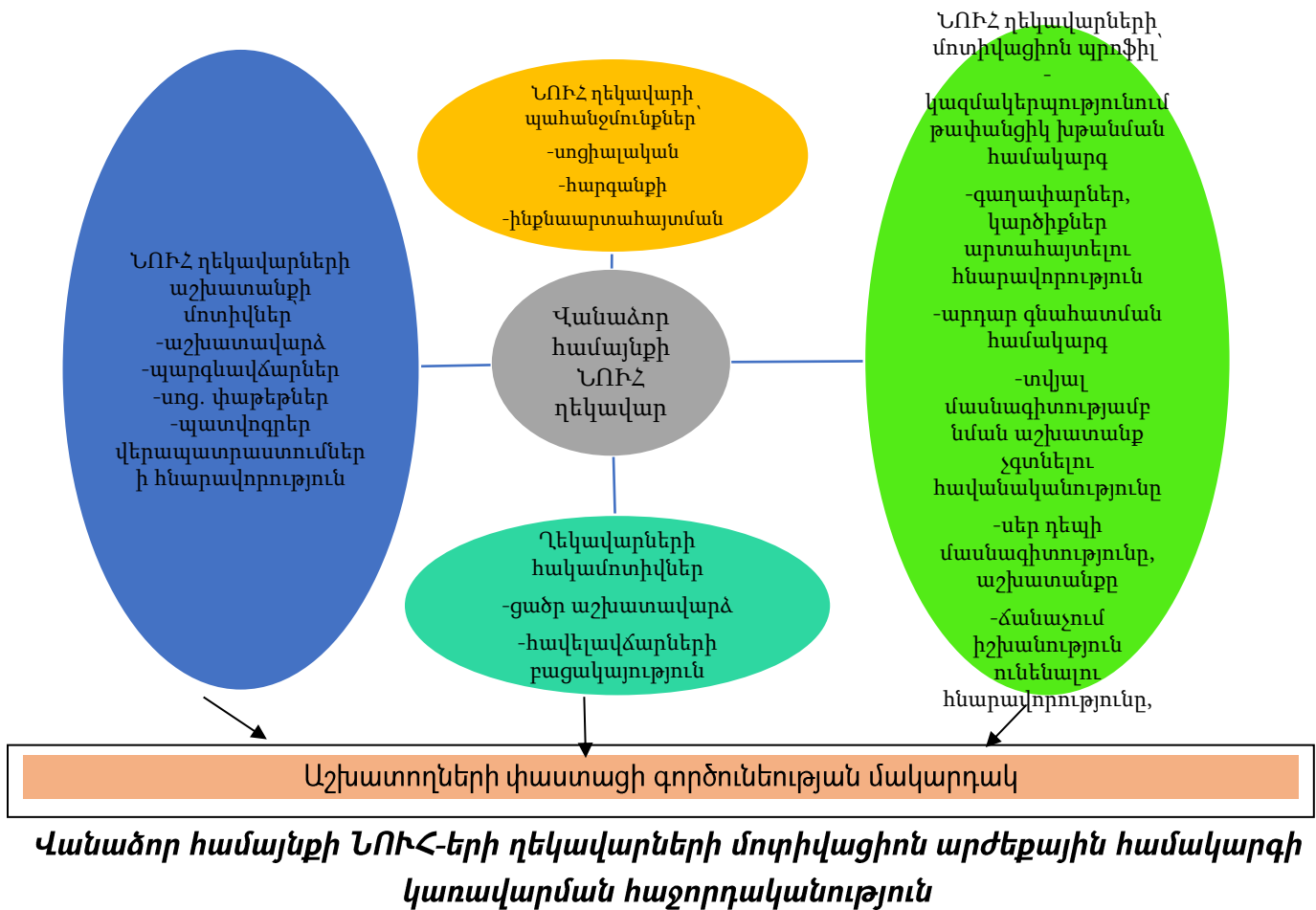
- սերը դեպի աշխատանքը,
- գործում հմտացած լինելը,
- այլ հնարավորություններ չտեսնելը,
- 55 և ավելի տարիք ունեցողներն էլ չեն ցանկանում աշխատանքը փոխել տարիքով պայմանավորված:

Հետազոտության արդյունքների համաձայն մեծամասնությունն իրեն 3 տարի հետո տեսնում է նույն պաշտոնում, որոշները պարզապես նշում են, որ չգիտեն, և միայն՝ 28,5%-ն (10 հոգի) է տեսնում իրեն սեփական բիզնեսում կամ ավելի հեռանկարային ուսումնական հաստությունում, որոշներն էլ երկրից դուրս են տեսնում իրենց 3 տարի հետո: Հակամոտիվացիոն գործոն են նաև վարձատրման համակարգի թերությունները, որոնց պայմաններում, հազվադեպ ոչ կանոնակարգված սկզբունքով, տրվում են պարգևավճարներ, հավելավճարներ չեն տրվում առհասարակ:

Ղեկավարները չունեն նաև ծառայողական մեքենա: Բնական է, նման ֆինանսավորման սուղ պայմաններում նման մոտիվացիոն գործոնի լինելը իրատեսական էլ չէր, այնուամենայնիվ, հետազոտության արդյունքում պարզվել է, որ ծառայողական մեքենա ունենալու ցանկություն ունեցողներ կան. այդ ղեկավարների թիվը՝ 11 է (31,4%), մնացածը ցանկություն չունեն՝ նշելով, որ ավելի առաջնակի խնդիրներ կան: Ծառայողական մեքենա չցանկացող մարդկանց թվի մեծությունը կարելի է բացատրել նրանով, որ նման աշխատավարձի պայմաններում դեռևս նրանց նվազագույն պահանջմունքները լիարժեք բավարարված չեն, ուստի ավելի բարձր կարգի պահանջմունքները նման պարագայում երկրորդական պլան են մղվում:

Բավական կարևոր հակամոտիվացիոն գործոն է նաև աշխատանքի գնահատման համակարգի առկայությունը, առանց դրան հաջորդող մոտիվացիոն գործոնների ներդրման և կիրառման: Աշխատանքի գնահատումը ՆՈՒՀ ղեկավարների շրջանում հիմնականում կատարվում է կրթության տեսչական մարմնի [ՀՀ Կրթ. տեսչական մարմին], կողմից, որի արդյունքները հաշվի են առնվում արտաքին գնահատման գործընթացում և իրականացվում է ներքին գնահատում ՆՈՒՀ տնօրենի աշխատակիցների և ծնողների կողմից:

Ուստի մշակվել է մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականություն, որը կազմվել է ղեկավարների աշխատանքի ներքին և արտաքին մոտիվացիայի սադղակի (WEIMS) միջոցով գնահատման և հարցազրույցների արդյունքների հիման վրա (Տե՛ս, Գծապատկեր 1):



Այսպիսով, Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի աշխատանքի մոտիվներն ու մոտիվացիոն պրոֆիլը ձևավորված է՝ ելնելով ղեկավարների պահանջմունքներից և այլ մոտիվացիոն գործոններից, որոնք բացահայտվել են մեր ուսումնասիրությունների արդյունքում՝ հաշվի առնելով համայնքի մարդկանց մտածելակերպը և պահանջմունքների առանձնահատկությունները: Պահանջմունքների բավարարման և սպասելիքների արդարացման արդյունքում էլ ձևավորվում է աշխատողների մոտիվացիան կամ հակամոտիվացիան, որն էլ արտացոլում է աշխատողների փաստացի գործունեության մակարդակը:

Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգի գործոնները պետք է համապատասխանեցնել ՆՈՒՀ-ի ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի տարրերին, քանի որ դրանից է կախված ղեկավարների փաստացի գործունեության մակարդակը և աշխատանքի արդյունքը: Դրանից ելնելով էլ հնարավոր կլինի կազմակերպության ղեկավարների գործունեության փաստացի մակարդակը

համապատասխանեցնել գործունեության ցանկալի մակարդակին և արդյունքում ունենալ առավել մոտիվացված ղեկավարներ:

Եզրակացություն

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների, այդ թվում նաև նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիայի գնահատման համար «Աշխատանքի արտաքին և ներքին մոտիվացիայի սանդղակ» (WEIMS Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) մոդելի կիրառությունը հնարավորություն է տալիս գնահատել ղեկավարների ներքին մոտիվացիայի մակարդակը, ինտեգրված կարգավորումը, ճանաչողական կարգավորումը, արտաքին կարգավորումը ինչպես նաև մոտիվացիայի բացակայությունը: Դրանց գնահատումը հնարավորություն է տալիս բացահայտել մոտիվացիայի յուրաքանչյուր տեսակի աստիճանը և դրանց հիման վրա հաշվարկել նաև ինքնավարության մակարդակը: Կատարված հետազոտությունների արդյունքների հիման վրա մշակվել է Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականություն:

Այսպիսով՝ Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիայի բացահայտման և գնահատման արդյունքները և մշակված մոտիվացիոն արժեքային համակարգի կառավարման հաջորդականությունը հնարավորություն կտան մշակել հիմնավորված մոտիվացիոն համակարգ:

Գրականության ցանկ

1. ՀՀ Կրթության տեսչական մարմին, <http://www.eib.am/>, 15.01.2026,
2. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331–362,
3. Likert 7 points scales <https://chartengine.io/7-point-likert-scale/#what-is-a-7-point-likert-scale> 17. 01.2026,
4. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), pp. 213–226,
5. Vaz, A., Pratley, P., & Alkire, S. (2016). *Measuring women's autonomy in Chad using the Relative Autonomy Index. Feminist Economics*, 22(1), pp. 264-294.

ASSESSMENT OF THE MOTIVATION OF THE HEADS OF PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND MANAGEMENT FRAMEWORKS FOR THE MOTIVATIONAL VALUE SYSTEM

Hasmik Davtyan

Researcher

EUA, Chair of Management

hasmikd777@gmail.com

Abstract

The motivational factors influencing the heads of pre-school educational institutions (PEIs) possess distinctive characteristics shaped by the nature of educational management, the diversity of leadership responsibilities, and the social significance of pre-school education. Unlike many other sectors, the motivation of PEI leaders is determined not only by material incentives but also by a combination of professional, social, and psychological factors.

The study of workplace motivation requires an instrument capable of assessing the relative contribution of both intrinsic and extrinsic motivational drivers. The purpose of this article is to examine the applicability of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) in assessing the motivation of preschool educational institution leaders.

Within the framework of the study, the motivation of directors of pre-school educational institutions operating as Community Non-Commercial Organizations (CNCOs) in the Vanadzor community was assessed using the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) and a sequence for managing their motivational-value system was developed and presented. The findings indicate that these directors are predominantly intrinsically motivated and perform their managerial responsibilities in an autonomous manner. External factors appear to have a comparatively limited influence on their overall work motivation.

A sequence for managing the motivational-value system of preschool educational institution leaders was also developed, based on the progression of “needs-counter-motives-motivational stimuli”. This framework is intended to support the achievement of the objectives of community non-commercial organizations while simultaneously addressing employees' expectations and needs.

Keywords: Pre-school Educational Institution, Head of Pre-school Educational Institution, Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), Motivational value system.

Ներկայացվել է՝ 20.04.2026թ.

Ուղարկվել է գրախոսման՝ 27.04.2026թ.