



**А. А. Волков, О. В. Чурсинова,
А. А. Ярошук**

УДК 159.9

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В современном мире руководителю образовательной организации приходится нелегко. Процесс управления образовательной организацией требует от него, помимо знания специфики и тонкостей профессиональной педагогической деятельности, теоретических знаний и практических навыков в области психологии управления. Построение системы устойчивой мотивации профессионального развития педагогов является одним из ключевых факторов успеха профессиональной деятельности руководителя, так как он заинтересован в высококвалифицированных сотрудниках [2, с. 57].

Мотивация играет ведущую роль в структуре личности, оказывая воздействие на ее поведение. Приведем основные определения понятия «мотивация», которые даны в психологии управления.

Под мотивацией в целом понимается комплекс мотивов, определяющих состояние личности, а именно ее расположенность или не расположенность к тем или иным поступкам, действиям и оценкам. Мотивация представляет собой систему стимулов, ориентирующих человека на выбор определенных паттернов поведения и профессиональной деятельности, необходимых для достижения целей образовательной организации [1, с. 206].

Важную роль в развитии теории мотивации играют следующие постулаты:

а) индивидуальный подход к мотивации профессиональной деятельности каждого педагога;

б) расширение числа существенных факторов, в том числе и ситуационного характера, определяющих мотивацию труда [1, с. 207].

Анализ научной литературы показал, что на сегодняшний день существует большое количество теорий мотивации.

В рамках нашего исследования достаточно интересна теория потребностей А. Альдерфера ERG, выделяющего три группы потребностей:

– E – потребность в безопасности (постоянство, избегание рисков);

– R – потребность в отношениях (иметь неформальный статус, быть в окружении друзей);

– G – потребность в самореализации, росте (иметь возможность влиять на ситуацию, выполнять сложные и интересные проекты, делать свою работу лучше, чем другие).

Знание преобладающих потребностей педагога, с точки зрения данной теории, поможет руководителю выбрать наиболее оптимальную стратегию взаимодействия с ним. Так, в случае преобладания у педагогов потребности в безопасности основная стратегия руководителя образовательной организации заключается в снижении страха и тревожности перед изменениями, внедрением инноваций. Для этого необходимо:

– подчеркнуть, что педагог уже справлялся с такой же или подобной задачей в прошлом;

– дать педагогу все необходимые объяснения (что и как делать в случае возникших проблем);

– уточнить есть ли вопросы.

Данные действия со стороны руководителя помогут снизить чувство неуверенности, тревожности и страха у педагога при выполнении порученного ему ответственного задания.

При доминировании у педагогов потребности в отношениях главная задача руководителя заключается в том, чтобы показать его значимость как ценного сотрудника. Этого можно добиться, используя следующий алгоритм действий:

– начать разговор с вопроса «Как дела?» и проявить заинтересованность в ответе;

– дать понять педагогу, что вы очень рассчитываете на его помощь;



– уверить педагога в том, что он может рассчитывать на вашу поддержку;

– дать понять, что вы очень цените его усилия, и у него все обязательно, как всегда, получится.

Данная стратегия достаточно эффективна, однако руководителю здесь нужно быть осторожным и не допускать панибратства во избежание манипулирования со стороны педагога.

При доминировании мотивов роста, ставя перед педагогом ту или иную задачу, руководителю необходимо связать ее выполнение с профессиональным развитием. Для этого можно подчеркнуть сложности выполнения задачи, необходимость ее быстрого, творческого и качественного выполнения.

Для определения доминирующей потребности и выработки индивидуального подхода к системе стимулирования педагогов руководителю образовательной организации можно рекомендовать осуществлять диагностику их актуальных мотивов и потребностей.

Диагностика мотивационной составляющей педагогического коллектива может осуществляться с использованием следующих методик [5, с. 310]:

– анкета по оценке мотивации сотрудников образовательной организации;

– «Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», автор О. Ф. По темкина;

– «Определение типа трудовой мотивации работников», автор В. И. Герчиков;

– опросник «Анализ мотивации деятельности педагогов»;

– тест «Мотивация к успеху Т. Элерса»;

– тест «Мотивация избегания неудач»

Т. Элерса;

– проективная методика «Дерева» и др.

По результатам диагностики руководитель понимает доминирующие мотивы педагогов и на основе этого разрабатывает индивидуальные схемы мотивирования.

На мотивацию педагогических работников могут оказывать влияние внешние (дополнительный доход, продвижение по служеб-

ной лестнице и т. д.) и внутренние факторы (удовлетворение от работы, самовыражение, самостоятельность и др.). Таким образом, внешние факторы направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий, внутренние – направлены на получение удовлетворения от имеющихся объектов и условий [3, с. 81].

Мы провели исследование ведущих мотивов профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций. Исследование проводилось на базе СКИРО ПК и ПРО г. Ставрополя. В нем приняли участие 50 педагогов.

В исследовании были применены такие методы диагностики, как тест «Определение ведущего мотива у сотрудников», разработанный консалтинговой группой «Руна» и анкета мотивации персонала.

На основе теста «Определение ведущего мотива у сотрудников» мы выявили, какой из пяти мотивационных типов характерен для исследуемой выборки педагогов:

– мотив вознаграждения;

– социальный мотив;

– процессный мотив;

– мотив достижений;

– идейный мотив.

Исходя из анализа результатов теста, у 40 % педагогов доминирует мотив вознаграждения (см. рис. 1).

Доминирование социального мотива выявлено у 24 % респондентов. Для таких педагогов первостепенное значение имеет потребность в одобрении руководства и педагогического коллектива. Им важно общественное признание их незаменимости в образовательной организации

Важное значение для педагогов имеет и процессный мотив (20 %), означающий их увлеченность самим процессом работы, от которого они получают непосредственное удовольствие.

В свою очередь, в исследуемой выборке педагогов мотив достижения (8 %) и идейный мотив (8 %) выражены не столь ярко. На наш взгляд, это свидетельствует о низком уровне стремления к самоутверждению и са-

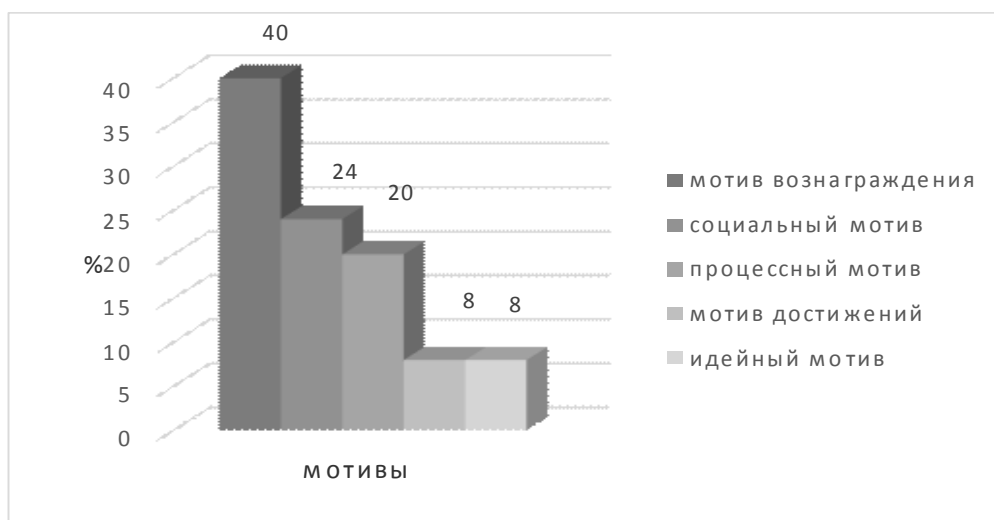


Рис. 1 Ведущий мотив профессиональной деятельности педагога

морализации, а также о низкой значимости достижения совместных с образовательной организацией высоких целей для самого педагога.

В анкете мотивации персонала нас заинтересовали ответы на вопрос: «Какие из перечисленных характеристик работы для Вас наиболее важны?». Испытуемым были предложены варианты ответов, среди которых необходимо выбрать пять основных и проранжировать по степени значимости для них. Результаты показали, что для 70 % респондентов первостепенное значение имеет уровень дохода, а именно – заработная плата. Немаловажное значение для педагогов имеет непосредственная близость места работы от дома. Данная характеристика занимает второе место у 52 % респондентов. Из 20 предложенных характеристик также отмечались такие, как возможность быстрого продвижения по карьерной лестнице, высокий социальный статус, приобретаемый благодаря работе, общественное признание, ощущение своей значимости, интересная работа. Однако данные характеристики, согласно ответам педагогов, чаще всего занимают 3, 4, 5 места.

Далее респондентам было предложено привести в качестве примера формы поощрения, используемые руководителем их образователь-

ной организации, и с точки зрения педагогов являющиеся наиболее эффективными и позитивными. Ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 2).

Все без исключения испытуемые в качестве основных способов поощрения своей профессиональной деятельности выделяют грамоты (100 %), премии (100 %), благодарности с занесением в личное дело отмечают 30 % респондентов.

Среди основных минусов своей профессиональной деятельности респонденты единогласно отмечают загруженность бумажной работой и, как следствие, отсутствие свободного времени. Среди преимуществ педагоги называют возможность самореализации, общение с детьми, творческий характер работы.

На вопрос «Что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности?» 70 % респондентов отметили в качестве основного условия повышение заработной платы, 26 % – отдых, новые впечатления и 4 % – уменьшение документации и отчетности.

Основываясь на результатах нашего исследования, мы пришли к выводу, что мотивация педагогического коллектива очень важна, и с этой целью руководитель образовательной организации может применять технологии целеполагания, командообразования,

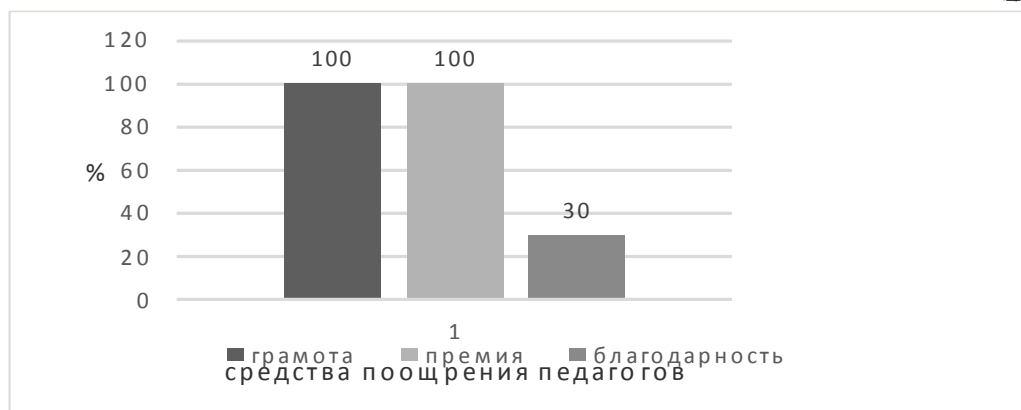


Рис. 2 Средства поощрения и стимулирования педагогов в образовательной организации

делегирования полномочий и др. При этом необходимо помнить, что каждый педагог мотивируется разными факторами, и успех будет только в том случае, если педагог получит то, к чему действительно стремится. Следовательно, основная задача руководителя образовательной организации заключается в выработке гибкой политики и разработки достаточного количества практических вариантов поощрения педагогов.

Процесс стимулирования педагогов напрямую зависит от особенностей корпоративной культуры образовательной организации. Для оценки общих потребностей, которые могут быть удовлетворены, руководителю необходимо составить психологический портрет педагогического коллектива. Это способствует также сплоченности коллектива, формированию «корпоративного сознания», что, несомненно, сказывается на эффективности и производительности педагогической деятельности. Искусство руководителя состоит в таком распределении человеческих ресурсов, при котором педагоги ощущали бы свою полезность и максимально получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для них достаточно сильным стимулом.

Немаловажное значение имеет также фактор личного примера руководителя: нельзя добиться эффективной работы педагогов, если директор не побуждает сотрудников к этому своими действиями.

Следует сказать, что способность выстраивать эффективную систему мотивации, опираясь на индивидуальные особенности каждого педагога, руководителю образовательной организации необходимо развивать в процессе повышения квалификации, а также при прохождении специализированных тренингов «Управление мотивацией персонала».

Тренинг включает в себя такие активные формы работы, как дискуссии, мини-лекции, метод мозгового штурма, кейсы, ролевые и деловые игры, анализ видеосюжетов, тестирование и т. д. При прохождении тренинга руководители образовательной организации получают практические навыки мотивирования персонала через обратную связь, индивидуальный подход; усиливают понимание своей роли как руководителя в вопросах мотивации персонала; знакомятся с инструментами оценки текущего мотивационного статуса и т. д.

Таким образом, важнейшее условие успеха любой образовательной организации — высокая мотивация педагогического коллектива. Устойчивые высокие рабочие результаты недостижимы, когда педагог не заинтересован в результатах своей профессиональной деятельности. Для того чтобы работать хорошо, педагог должен захотеть этого. В связи с этим умение построить эффективную систему мотивации является одной из ключевых черт успешного руководителя образовательной организации, поскольку такая система не только приведет к стабильному и саморазви-



ваошему педагогическому коллективу, но и обеспечит положительную динамику работы.

АННОТАЦИЯ

В данной статье дается анализ понятия «мотивация», рассматриваются основные содержательные и процессуальные теории мотивации, внешние и внутренние факторы мотивации педагогов образовательной организации. Проведено эмпирическое исследование ведущих мотивов профессиональной деятельности педагога, перечислены основные методы диагностики преобладающего типа мотивации, на основе результатов которых руководитель может разрабатывать индивидуальные схемы мотивирования.

Ключевые слова: управление, мотивация, педагог, стимулирование персонала, профессиональная деятельность.

SUMMARY

In the article the analysis of the concept "motivation" is given, the main substantial and procedural theories of motivation, external and internal factors of motivation of teachers of the educational organization are considered. The empirical research of the leading motives of professional activity of the teacher is conducted, the main methods of diagnostics of the prevailing motivation type on the basis of which results the head can develop individual schemes of motivation are listed.

Key words: management, motivation, teacher, stimulation of personnel, professional activity.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волков И. В., Шаманин Е. В. Эволюция понятия мотивация в трактовках зарубежных и отечественных ученых // Карельский научный журнал. – 2016. – № 4 (17). – С. 206–209.
2. Воробьева М. А. Формирование системы мотивации педагогических работников // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 2. – С. 57–61.
3. Рассадин В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53–59.
4. Савенко А. А. Формирование трехфакторной модели мотивации трудовой активно-

сти // Вестник Поволжского института управления. – 2016. – № 5. – С. 92–98.

5. Патракова Н. О. К вопросу о мотивации трудовой деятельности педагога // Молодой ученый. – 2017. – № 25. – С. 309–312.

6. Шигапова Г. Я. Управление мотивацией персонала в образовательной организации: метод. рекомендации. – Казань: ИРО РТ, 2017. – 22 с.



В. В. Беляков

УДК 159.938-057.875

САМООРГАНИЗАЦИЯ И САМОУПРАВЛЕНИЕ СТУДЕНТА В УЧЕБНО- ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ РЕФЛЕКСИВНЫХ ПРОЦЕССОВ

В современном обществе информационно-коммуникационных технологий, «обществе знаний» к специалистам предъявляются новые требования, поскольку успешность социокультурных преобразований зависит от качества их профессиональной подготовки как активных участников реализации инновационной политики государства. В связи с этим основной целью, например, психолого-педагогического образования является овладение будущими педагогами способами самостоятельного приобретения знаний, а также приемами самоорганизационного построения учебно-познавательной деятельности и самоуправления ею. Наряду с этим процесс