

Минобрнауки России

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра методологии образования

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

магистерской работы

студентки 3 курса 352 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование  
профиля «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

Фимушкиной Ксении Алексеевны

Научный руководитель

канд. пед. наук, профессор

\_\_\_\_\_ 2019 г. Н.П.Лукашенко

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор

\_\_\_\_\_ 2019 г. Е.А. Александрова

Саратов  
2019

## **Введение**

Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала содержательных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. Повышение роли личности работника, знание его мотивационных установок, способность их формировать и направлять в соответствии с поставленными задачами, стоящими перед образовательным учреждением, обуславливает необходимость совершенствования и разработки эффективной системы мотивации, обеспечивающей повышение социальной и творческой активности конкретного работника. Решение этих вопросов зависит от компетентности руководителя по созданию эффективной системы мотивации труда в организации путем целенаправленной деятельности в реализации новых подходов к управлению в части усиления мотивации деятельности, наиболее эффективного использования потенциала каждого педагога.

Анализ психолого-педагогических исследований по проблеме управления мотивацией педагогов СПО позволил выделить **противоречия** между:

- возрастающими требованиями к современному педагогу и снижением мотивации профессионального развития в условиях динамичных изменений системы образования;

- необходимостью перехода к новому ценностно-мотивационному типу управления и отсутствием единых научных подходов в понимании механизмов управления мотивацией деятельности педагогов образовательных учреждений СПО;

- большими потенциальными возможностями мотивации в повышении эффективности управления образовательным учреждением и недостаточным компетентностью руководителей в использовании данного механизма в практике управления. Указанные противоречия определяют проблему нашего исследования: Решение данной проблемы обусловило выбор темы

исследования: **«Совершенствование системы управления мотивацией педагогов в образовательной организации».**

**Цель исследования:** выявить и обосновать организационные условия мотивации педагогов, обеспечивающих эффективность системы управления образовательной организации.

**Объект исследования:** управление педагогическим коллективом образовательной организации.

**Предмет исследования:** процесс управления мотивацией педагогов в образовательной организации.

Учитывая состояние проблемы в психолого-педагогической теории и практике, новые направления в системе среднего профессионального образования, мы определили следующую **гипотезу исследования** – система управления мотивацией педагогов в образовательной организации будет более эффективной, если:

- изучены потребности и мотивы деятельности педагогов;
- создана мотивационная среда в коллективе;
- разработана программа мотивации деятельности педагогов.

**Задачи:** 1. Выделить особенности мотивации деятельности педагогов образовательной организации.

2. Дать характеристику организационных условий мотивации деятельности педагогов.

3. Разработать и апробировать программу мотивации педагогов образовательной организации среднего профессионального образования.

В педагогической, психологической и социологической литературе обсуждаются различные аспекты управленческой деятельности в образовании – исследование закономерностей педагогического управления (Ю. К. Бабанский, Ю. В. Васильев, М. И. Кондаков, М. М. Поташник, М. Н. Скаткин, Т. И. Шамова др., совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений (К. Ю. Белая, Б. С. Гершунский, Т. А. Данилина, В. И. Загвязинский, В. И. Зверева, Э. Ф. Зеер, Л. С. Киселева,

Ю. А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Л. М. Митина, Л. В. Поздняк, П. И. Третьяков и др.).

**Методы исследования:** теоретические: изучение научной литературы по проблеме исследования, нормативно-правовых актов, систематизация, анализ, сравнение и эмпирические: анкетирование, педагогический эксперимент.

**Основные этапы исследования.**

– на первом этапе (сентябрь, 2017 г.) осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы и материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

– на втором этапе (2017-2018 гг.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались её результаты, осуществлялась корректировка гипотезы. Разрабатывалась программа мотивации педагогов образовательной организации СПО.

– на третьем этапе (2018 г.) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформление работы в целом.

**Теоретическая значимость** работы заключается в теоретическом обосновании выявленных организационных условий управления мотивацией деятельностью педагогов в образовательной организации СПО.

**Практическая значимость** заключается в том, что спроектированная программа мотивации педагогов образовательной организации, обеспечивающая эффективность управления учреждением, может быть использована в системе профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей СПО, в процессе самообразования.

**Опытно-экспериментальная проверка** осуществлялась нами в естественных условиях управленческой деятельности на базе ГБПОУ СО «ВСЛ». В опытно-экспериментальной проверке задействованы 35 педагогов СПО.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Мотивация деятельности педагогов – это совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других

2. Мотивация деятельности педагогов образовательного учреждения обеспечивается реализацией следующих организационных условий:

- изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;
- создание мотивационной среды;
- разработка программы мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения СПО.

3. Система управления мотивацией педагогов образовательного учреждения является одним из механизмов эффективности управления образовательным учреждением.

**Выпускная квалификационная работа** состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. В первой главе представлены «Теоретические аспекты мотивации педагогов образовательной организации», а во второй проведена опытно-экспериментальная проверка эффективности системы управления мотивацией педагогов в образовательной организации.

#### **Основное содержание работы**

*Во введении* обосновывается актуальность темы исследования, показывается степень разработанности проблемы, определяется цель, задачи,

объект и предмет исследования, раскрывается научная новизна и значимость для теории и практики, освещаются формы и характер апробации ее основных идей, представлена структура работы.

*В первой главе «Теоретические аспекты мотивации педагогов образовательной организации»* на основе анализа психолого-педагогической литературы определена авторская позиция относительно содержания основополагающих категорий данной работы, раскрылась сущность основных элементов исходных понятий. Теоретико-методологический анализ потребовал трехаспектного его рассмотрения.

Первый аспект проводимого исследования предполагал выявление сущности понятия «мотивация деятельности педагогов» и сопряженных с ним понятий. В отечественных и зарубежных исследованиях нет единого мнения к определению феномена мотивации. Мотивам и мотивации посвящено большое количество исследований, как отечественных (Асеев В.Г., Вилюнас В.К., Ковалев В.И., Леонтьев А.Н., Магомед-Эминов М.Ш., Мерлин В.С., Симонов П.В., Узнадзе Д.Н., Файзуллаев А.А., Якобсон П.М.), так и зарубежных авторов (Дж. Аткинсон, А. Маслоу, К. Мадсен, Г. Холл, Х. Хекхаузен и др.). Основываясь на анализе различных точек зрения к мотивации отметим, что в качестве структурных компонентов мотивации различными авторами называются разные психологические феномены, такие как: намерения, представления, идеи, чувства, переживания (Л.И. Божович); условия существования (К. Вилюнас); соображение, по которому субъект должен действовать (Ж. Годфруа); морально-политические установки и помыслы (Г.А. Ковалев); предметы внешнего мира (А.Н. Леонтьев); установки (А. Маслоу); побуждения, от которых зависит целенаправленный характер действий (В.С. Мерлин); психические процессы, состояния и свойства личности (К.К. Платонов); желания, хотения, привычки, мысли, чувство долга (П.А. Рудик); потребности, влечения, побуждения, склонности (Х. Хекхаузен). Представленные данные позволили нам сделать вывод о том, что к пониманию мотива и потребности как основы мотивации, можно

выделить несколько основных подходов, а мотив понимается как цель, потребность, намерение, свойство личности и побуждение. Под мотивацией деятельности педагогов мы будем понимать совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

Следующий аспект теоретической части исследования связан с изучением особенностей мотивации педагогов образовательного учреждения. Самая важная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности, то есть в обучении и воспитании подрастающего поколения. Результативность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества.

Педагогическая деятельность педагога среднего профессионального учреждения – это сложная динамическая система, которая характеризуется высокой социальной значимостью, необходимостью полной самоотдачи для реализации поставленных задач, эмоциональной напряженностью, необходимостью постоянного саморазвития и самосовершенствования в соответствии с изменяющимися требованиями законодательства об образовании, коллективным характером деятельности, ответственностью за результаты своей работы.

Особенности мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения заключаются в стремлении реализовать потребности в саморазвитии и профессиональном росте, создании позитивных взаимоотношений в коллективе, создании условий для профессиональной самореализации. По результатам исследования, можно сделать вывод, что

основными мотивами деятельности педагогов среднего профессионального учреждения являются внешние стимулы (материальные мотивы), мотив престижа, профессиональный мотив и мотив самореализации.

Важную роль в формировании мотивации деятельности педагогов играет руководитель, задача которого – создать благоприятные организационные условия, способствующие становлению внутренних мотивов педагогов.

Третий аспект теоретической части работы посвящен изучению организационных условий системы управления мотивацией деятельности педагогов. Система управления мотиваций педагогов это комплекс элементов по стимулированию деятельности персонала, улучшению показателей, умелое решение которых станет важным шагом по увеличению качества образования; это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом. В связи с этим нами и была разработана программа мотивации педагогов образовательной организации. К организационным условиям системы управления мотивации деятельности педагогов отнесены три направления. Первое изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов. Для выявления ведущих мотивов деятельности педагогов использовались диагностические методики: методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана); методика изучения факторов привлекательности профессии (предложена Ядовым В.А., модифицирована Кузьминой Н.В., Реаном А.А.); диагностика уровня готовности педагога к развитию: анкеты «Выявление способности педагога к саморазвитию», «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию педагога»; и другие. Второе созданием мотивационной среды в коллективе, под которой мы понимаем систему условий, способствующих переводу внешних мотивов деятельности педагогов во внутренние мотивы, связанные с самореализацией, стремлением к саморазвитию. Третье разработка программы мотивации деятельности педагогов. Чтобы



разработать и внедрить эффективную программу мотивации, нужно реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды образовательной организации, реализовать управленческие функции, направленные на формирование мотивации педагогов, провести мониторинг эффективности программы.

*Во второй главе «Опытно-экспериментальная проверка эффективности системы управления мотивацией педагогов в образовательной организации»* раскрываются сущность, содержание основных этапов опытно-экспериментальной работы, анализируются полученные результаты, проводится математическая обработка итоговых данных обосновываются выводы, предлагаются рекомендации для руководителей.

Опытно-экспериментальная работа осуществлялась нами в естественных условиях управленческой деятельности на базе ГБПОУ СО «ВСЛ» г. Вольска. В приложении 1 представлена характеристика данного учреждения. В опытно-экспериментальной работе задействованы 35 педагогов организации.

На констатирующем этапе исследования мы изучили состояние мотивационной среды образовательного учреждения. Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в ГБПОУ СО «ВСЛ»: средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 4,9 баллов, что соответствует уровню «ниже среднего»; низкие оценки получены по показателям «Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная», «Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства».

В ГБПОУ СО «ВСЛ» педагоги меньше всего: чувствуют поддержку и помощь от руководства в совершенствовании своей работы; уверены, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства; имеют нагрузку, не требующую сверхусилий для

достижения хороших результатов; указывают, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны.

Созданная нами программа была нацелена на создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию. При построении программы учитывались принципы научности, учета интересов педагогов, ответственности, мобильности, индивидуального подхода. Основными направлениями программы явились нормативно-правовые, социально-психологические, материально-технические аспекты.

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика мотивационной среды ГБПОУ СО «ВСЛ», сопоставление данных с результатами констатирующего этапа. По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов. На контрольном этапе на 30% увеличилось количество педагогов с высоким уровнем способности к саморазвитию. Средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 7,8 баллов, что соответствует уровню «выше среднего».

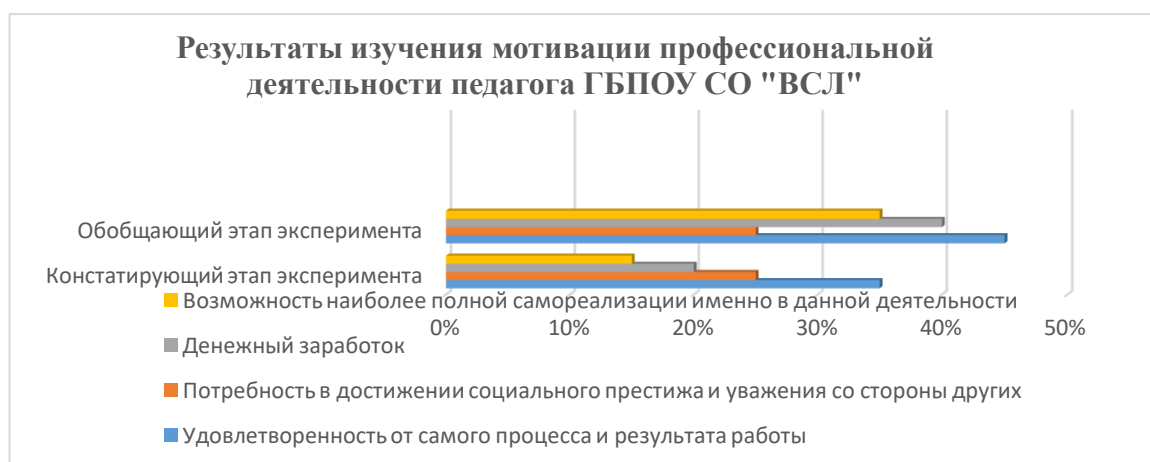


Рисунок - *Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов ГБПОУ СО «ВСЛ» на обобщающем этапе*

В дальнейшем работу по мотивации деятельности педагогов ГБПОУ СО «ВСЛ» необходимо продолжить. Профессиональная деятельность педагогов осуществляется в особых условиях и связана с влиянием целого ряда негативных факторов (интенсивность труда, большие психоэмоциональные нагрузки, повышенные нагрузки на зрительный, слуховой и голосовой аппараты, большое количество контактов в течение рабочего дня; гиподинамия и т.д.), что причисляет ее к стрессогенным профессиям с высоким уровнем психоэмоционального напряжения. Это обусловлено тем что в лицее 40% от всех обучающихся это дети сироты и дети оставшиеся без попечения родителей в том числе дети с ограниченными возможностями здоровья, 2% из обучающихся из малообеспеченных семей и находящихся в социально опасном положении.

Для профилактики возникновения возможных проблем необходимо определить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию мотивации профессионального развития педагогов через:

- дальнейшее совершенствование механизмов морального и материального стимулирования педагогов;
- совершенствование организационных условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;
- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с каждым и учетом его карьерных устремлений;
- усиление личностного смысла профессионального развития педагогов путем определения притягательного смысла и значимости самой профессии; развития отношения к труду как к социально и лично значимой потребности; формирования способности получать удовлетворение от высокого качества выполняемой работы; придания уверенности в реализации собственных способностей и намерений; учета интересов каждого в планировании дел; предоставления педагогам профессиональных вызовов как возможности мобилизовать собственные ресурсы;

– поиск и внедрение новых механизмов мотивации профессионального развития педагогов путем совершенствования системы оценки и механизмов стимулирования труда; создания эмоционально благоприятной мотивационной среды; внедрения системы доброжелательного и требовательного наставничества; согласование общих ценностей; обращения к потребностям педагогов; снижение напряженности в условиях нестабильности; разнотемповости в сопровождении профессионального развития педагогов;

– изменение роли руководителя в мотивации профессионального развития педагогов путем отказа от стереотипов управления; овладения базовыми навыками лидерской компетентности; завоевания доверия; выражения восхищения достижениями педагога; оказания помощи педагогу в решении профессиональных задач; подчеркивание значимости и уникальности каждого; позитивного настроения и личного примера в делах; минимизации рисков при внедрении инноваций.

**В заключении** приводятся итоговые выводы, подтверждающие верность исходной гипотезы.

Таким образом, проведенное исследование об эффективности системы управления мотивацией педагогов в образовательной организации позволило нам сделать следующие выводы. Проблема мотивации деятельности педагогов является одной из актуальных в системе среднего профессионального образования и способствует повышению эффективности управления образовательным учреждением.

В ходе исследования была рассмотрена сущность понятия мотивации, что позволило выделить наиболее значимые характеристики управленческих действий руководителя по её организации: формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, удовлетворение потребностей педагогов в самореализации, что в конечном итоге способствует достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации. Определили, что система управления

мотивацией педагогов – это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и организации в целом. Система управления мотивацией деятельности педагогов осуществлялась в процессе реализации следующих организационных условий: изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов; создание мотивационной среды; разработка программы мотивации деятельности педагогов.

Проведение опытно-экспериментальной работы по оцениванию мотивационной среды образовательного учреждения и реализации программы мотивации педагогов позволило нам сделать вывод о том, что выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи научного поиска решены, цель исследования достигнута. Выявлена положительная динамика в развитии мотивационной среды ГБПОУ СО «ВСЛ». Программа, реализованная в ГБПОУ СО «ВСЛ» позволила нам понять, что, повышение роли личности работника, знание его мотивационных установок, способность их формировать и направлять в соответствии с поставленными задачами, стоящими перед образовательным учреждением, обуславливает необходимость совершенствования и разработки эффективной системы управления мотивации, обеспечивающей повышение социальной и творческой активности конкретного работника. Совершенствование педагогической деятельности невозможно обеспечить без повышения мотивации к труду, личной заинтересованности в нём педагогов, потому как, только заинтересованный человек может эффективно реализовать свой потенциал.

В то же время, проведенное исследование не претендует на исчерпывающий анализ всех аспектов исследуемой проблемы ввиду ее многоплановости. Дальнейшее изучение проблемы может быть продолжено по следующим направлениям: поиск, разработка и внедрение нового комплекса организационных условий, обеспечивающих создание мотивационной среды и мотивации деятельности педагогов.