

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра методологии образования

**Управление мотивацией педагогического коллектива  
в условиях системных изменений**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

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

**Комаровой Анастасии Николаевны**

Научный руководитель

Зав. кафедрой

докторпед. наук, профессор \_\_\_\_\_ . 2021 г. Е.А. Александрова  
подпись дата

Зав. кафедрой

докторпед. наук, профессор \_\_\_\_\_ . 2021 г. Е.А. Александрова  
подпись дата

Саратов 2021

## **Введение.**

**Актуальность исследования.** Главная функция управления персоналом является мотивация, которая помогает сотрудникам работать максимально эффективно и быть заряженными на самый лучший результат своей работы. Данный способ стимулирования хорошо повышает эффективность сотрудников, которая выражается в результативности, конечно же, в качестве, а также прибыльности и продуктивности труда.

**Степень разработанности проблемы исследования.** В исследованиях отечественных ученых (А.Г. Ядов, И.Ф. Белова, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, В.П. Рожин, Л.С. Бляхман, и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности и дается соответствующая им типология индивидов.

Специфика мотивации продуктивной деятельности учителей исследовалась в работах отечественных ученых Т.П. Афанасьева, Р.Х. Шакуров, А.К. Байметов, Б. Фидлер, А. Бакурадзе, К.М. Ушаков, Н.В. Журин, Б.А. Сосновский, Ю.М. Забродин, Т.И. Пуденко, Н.А. Зубов, В.Н. Никитенко, В.С. Лазарев, М. Митина, А.К. Маркова и др.

В системе управления образовательной организацией принцип мотивации труда сотрудников играет огромную роль, потому что правильное проведение политики мотивированности труда среди персонала, обеспечивает не только улучшение качества труда работников, но и дает возможность повышения производительности труда, а также служить существенным поводом к развитию школы.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование, реализация и экспериментальная работа, направленная на развитие мотивации педагогического коллектива в условиях системных изменений.

**Объект исследования:** мотивация сотрудников общеобразовательной организации.

**Предмет исследования:** мотивация сотрудников общеобразовательной организации в условиях системных изменений.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть теоретические основы механизма формирования трудовой мотивации.

2. Выявить организационно-педагогические условия управления мотивацией педагогического коллектива в образовательной организации в условиях системных изменений.

3. Провести диагностику мотивации педагогического коллектива и опытно-экспериментальным путем проверить эффективность организационно-педагогических условий управления мотивацией педагогического коллектива.

**Структура работы:** Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

В первой главе раскрыты теоретические основы управления мотивацией педагогического коллектива в образовательной организации в условиях системных изменений.

Во второй главе представлено содержание эмпирического исследования.

Заключение содержат результаты проведенного исследования.

Список использованных источников содержит книги, к которым обращались при написании данной работы.

В приложениях приведены описания использованных методик и комплекса мероприятий, направленных на управление мотивацией сотрудников образовательной организации в условиях системных изменений.

**Основное содержание работы.**

Управление – это целенаправленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждений образования.

В настоящее время роль мотивации труда понимается по-разному:

1. Мотивация труда — самостоятельной функцией управления наряду с планированием, организацией и контролем считают М. Месков, М.Г. Рогов и С.В. Смирнов.

2. Мотивация труда — метод руководства, как считает С.Д. Резник. Это очень узкое понятие определения мотивации труда.

3. Мотивация труда — процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих.

Выделяют 4 типа поведения педагогов: инициативный, исполнительский, потребительский и отсутствующий.

- для инициативного типа поведения характерна активная, творческая позиция, стремление к достижению максимальных результатов для себя и для школы; совпадение личных целей и интересов педагога с целями школы и готовность прикладывать максимум усилий для их достижения

- для исполнительского типа характерно старание выполнять получаемые задания в соответствии с требованиями, чувствительность к поощрениям, стремление приспособиться к условиям работы, не обострять отношения, уход от ответственности, готовность подчиняться любым внутренним нормам и правилам, не пытаюсь их изменить»;

- для потребительского типа характерно четкое отделение себя от организации, ориентация исключительно на себя и свои интересы, восприятие школы лишь в качестве средства удовлетворения своих потребностей;

- для отсутствующего типа характерно поведение, ориентированное на уход из организации; даже при отсутствии конкретного места новой работы, он уже ощущает себя вне школы, у него уже созрела внутренняя готовность к уходу, он не будет прикладывать больших усилий к работе, даже если стараться чем-то его заинтересовать.

Многие руководители образовательных организаций считают, что учитывать мотивацию в работе, как функцию, не стоит, потому что человек, идущий на работу уже замотивирован, и обязан выполнять свою трудовую деятельность, а также воплощать в жизнь цели, стоящие перед организацией. По этой причине изучается данная проблема не глубоко.

Для достижения тех самых целей руководителю образовательной организации необходимы педагоги с высоким уровнем профессионализма. Руководитель должен быть готовым совершенствоваться самому, но и совершенствовать управленческие механизмы и средства. Поэтому важно создать такую мотивационную форму, которая привлечет в образовательную организацию высококвалифицированные кадры, а также новое поколение педагогов.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации или личных целей.

Достижение высоких целей и глобальных планов, хорошая организация образовательной деятельности не будет иметь успеха без заинтересованности исполнителей в результатах дела, то есть без мотивации. Это значит, что руководители, стремящиеся к продуктивной деятельности своей организации обязаны следить за процессом создания системы стимулирования и поощрения работников.

Руководитель образовательной организации, координируя работу персонала должен учитывать личностные особенности и возможности каждого сотрудника, то есть при приеме решения произвести работу по мотивированию стимулированию всех работников.

Руководитель обязан поддерживать заинтересованность своих педагогических работников в процессе содержания их деятельности, саморазвития, участвовать в решении проблем и т.д. Особенно актуально это в отношении молодых специалистов, которые, в отличие от своих более опытных коллег, быстрее решаются поменять школу или даже профиль работы, если они не могут обеспечить удовлетворение своих потребностей.

В содержательной теории мотивации (иерархия потребностей, А. Маслоу, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория приобретаемых потребностей Д. Макклелланда) дана характеристика потребностей педагога и педагогического коллектива, способов удовлетворения этих потребностей, а также перспективы развития потребностей в достижении высоких результатов профессиональной деятельности. Большой вклад в понимание мотивов поведения внес также Ф. Герцберг своей теорией двух факторов.

В основе этой теории лежит положение о существовании двух типов факторов, влияющих на трудовое поведение работников:

- факторы, связанные с внешними условиями (контекстом) труда;
- факторы, связанные с содержанием труда.

Таким образом, анализ процессуальных теорий (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и теории мотивации Портера-Лоулера), позволяет сформулировать требования к действиям руководителя, которые состоят в:

- сопоставлении предлагаемого вознаграждения с потребностями педагогов и приведении их в соответствие;
- в установлении твердого соотношения между результатами труда и вознаграждением за продуктивную работу;
- формировании высокого, но реалистичного уровня результатов, ожидаемых от учителя;
- разработке четкой, понятной всем системы стимулирования работников, где определено, какие именно факторы влияют на вознаграждение;
- гласности системы мотивации педагогического коллектива;
- стремлении к объективному распределению различных вознаграждений.

Использование проанализированных моделей мотивации, помимо прогноза поведения отдельного педагога в частных ситуациях, позволяет выделить условия, создание которых необходимо для формирования

заинтересованности всех в качественном выполнении своих профессиональных обязанностей и профессиональном росте в своих интересах и интересах своей образовательной организации.

На первом этапе эксперимента была проведена диагностика мотивации профессиональной деятельности контрольной и экспериментальной групп.

Для исследования были выбраны следующие методики: методика «мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана); методика изучения факторов привлекательности профессии (предложена В.А. Ядовым, модифицирована Н. В. Кузьминой, А. А. Реаном); методика оценки уровня развития В.С. Лазарева, методика оценки мотивационной среды развития школы В.С. Лазарева.

После проведенного анализа можно сделать, что активность педагогов мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов. Наиболее значимыми позициями, которые выделяют педагоги, это соответствие работы своим способностям и возможностям, а также их реализация, и благоприятный режим работы. Вместе с тем, большая часть педагогов отмечает, что работа приносит переутомление, прослеживается неудовлетворенность заработной платой и отсутствие престижа профессии в обществе.

Анализ оценки мотивационной среды развития школ показывает, что наиболее слабыми сторонами мотивационной среды учебно-воспитательной деятельности являются: недостаточная информированность педагогов о том, какие поощрения, за какие результаты даются; малая привлекательность используемых форм поощрения; неудовлетворенность учителей справедливостью поощрения.

Так как по результатам диагностического этапа был выявлен круг проблем, для их решения на формирующем этапе была реализована программа мероприятий, направленных на управление мотивацией педагогического коллектива.

Анализ позволил выявить, что активность педагогов мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов. Наиболее значимыми позициями, которые выделяют педагоги, это соответствие работы своим способностям и возможностям, а также их реализация, и благоприятный режим работы. Вместе с тем, большая часть педагогов отмечает, что работа приносит переутомление, прослеживается неудовлетворенность заработной платой и отсутствие престижа профессии в обществе.

Анализ оценки мотивационной среды развития школ показывает, что наиболее слабыми сторонами мотивационной среды учебно-воспитательной деятельности являются: недостаточная информированность педагогов о том, какие поощрения, за какие результаты даются; малая привлекательность используемых форм поощрения; неудовлетворенность учителей справедливостью поощрения.

В результате проведения данного мероприятия и повторной и диагностики экспериментальной группы по оценке мотивационной среды с экспериментальной группой мы сделали следующий вывод о положительных изменениях в оценке мотивационной среды развития школы по трем направлениям: мотивационной среды учебно-воспитательной деятельности; мотивационной среды инновационной деятельности; мотивационной среды профессионального развития.

### **Заключение.**

Управление – это целенаправленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждений образования. Одной из основных проблем в управлении образовательной организацией является управление мотивацией сотрудников организации. Различные подходы к ее разрешению рассматриваются в многочисленных работах отечественных и зарубежных ученых.

Главной внутренней причиной является мотивация, которая определяет направленность деятельности человека. Поэтому мотивируя сотрудников можно добиться высоких результатов, повышения эффективности результатов работы, и так же если не заниматься этим, то соответственно все пойдет на понижение показателей результата труда. Важнейшей функцией управления является мотивация. Однако мотивация это все-таки сложное психологическое явление, которая требует ее понимания, самой сути и требует эффективных способов воздействия на нее. Отсюда можно сказать, что мотивация является объектом управления.

Сложности управления мотивацией работников вызваны многогранностью личности человека. Поведение человека, в том числе и в области трудовой деятельности, определяют его собственные увлечения, желания, способности, цели, потребности, ценности, стремления, ожидания.

В содержательной теории мотивации (иерархия потребностей, А. Маслоу, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория приобретаемых потребностей Д. Макклелланда) дана характеристика потребностей педагога и педагогического коллектива, способов удовлетворения этих потребностей, а также перспективы развития потребностей в достижении высоких результатов профессиональной деятельности. Знание ведущих мотивов является важным, но недостаточным основанием для стимулирования профессиональной деятельности педагога. Необходимо знание конкретной ситуации, в которой он находится, точнее, как он воспринимает складывающуюся ситуацию, как ее оценивает, какие у него ожидания.

Анализ процессуальных теорий (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и теории мотивации Портера-Лоулера), дает нам возможность сформулировать требования к действиям руководителя, которые состоят:

-в сопоставлении предлагаемого вознаграждения с потребностями педагогов и приведении их в соответствие;

-в установлении твердого соотношения между результатами труда и вознаграждением за продуктивную работу;

-в формировании высокого, но реалистичного уровня результатов, ожидаемых от педагога;

-в разработке четкой, понятной всем системы стимулирования работников.

Использование проанализированных моделей мотивации, помимо прогноза поведения отдельного педагога в частных ситуациях, позволяет выделить условия, создание которых необходимо для формирования заинтересованности всех в качественном выполнении своих профессиональных обязанностей и профессиональном росте в своих интересах и интересах своей образовательной организации.

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи: раскрыть теоретические основы и современное состояние исследуемой проблемы; теоретически обосновать и апробировать организационно-педагогические условия управления мотивацией педагогического коллектива образовательной организации в условиях системных изменений; продиагностировать и экспериментальным путем проверить эффективность организационно-педагогических условий управления мотивацией педагогического коллектива.

На основе анализа теоретических исследований была осуществлена экспериментальная работы. Целью, которой являлось изучение мотивации педагогического коллектива образовательной организации в условиях системных изменений.

На этапе констатирующего этапа эксперимента была проведена диагностика мотивации профессиональной деятельности контрольной и экспериментальной групп.

Также в ходе проведенной работы был составлен комплекс мероприятий, включающий в себя, как и определенные группы упражнений, так и мини-лекции, рассказывающие о мотивации коллектива.

После проведения комплекса мероприятий было проведено повторное анкетирование, которое показало, положительные изменения в оценке мотивационной среды развития школы по трем направлениям: мотивационной среды учебно-воспитательной деятельности; мотивационной среды инновационной деятельности; мотивационной среды профессионального развития.