

УДК 378.1:37.01

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Недоступенко Д.А.

*ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород,
e-mail: unique-91@bk.ru*

В сфере управленческой деятельности ключевое значение имеет управление мотивационными процессами. Этот аспект управления занимается формированием и развитием мотивационной структуры в личности и коллективе, акцентируя свое внимание на морально-нравственных аспектах жизни сотрудников. Главная задача здесь – создание мотивационной основы, отвечающей социальным запросам как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Цель исследования заключается в изучении аспектов управления мотивационными процессами педагогических работников в образовательной организации. В ходе работы был применен метод теоретического анализа научной литературы, что позволило охватить мнения и предпочтения широкой группы преподавателей. Результаты исследования указывают на значимость таких мотивационных факторов, как возможность профессионального развития, признание заслуг и создание комфортной психологической атмосферы в коллективе. Также выявлены различия в предпочтениях мотивационных методов среди преподавателей разных возрастных групп. Управление мотивационными процессами преподавателей в образовательной организации представляет собой комплекс мер, направленных на стимулирование педагогического персонала к более высокой эффективности их работы и вовлеченности в образовательный процесс. Этот аспект особенно важен в условиях современного образования, где качество предоставляемых услуг напрямую зависит от уровня мотивации и профессионализма преподавателей. В заключение подчеркивается необходимость индивидуального подхода к мотивации персонала и важность внедрения комплексной системы мотивации, способствующей повышению эффективности педагогического процесса. На сегодняшний день стало очевидным, что эффективно разработанные мотивационные системы могут значительно усилить продуктивность любой образовательной организации.

Ключевые слова: мотивация, мотивационное управление, мотив, мотивационные методы, субъект управления, образовательная организация, сотрудники, педагоги.

MANAGEMENT OF MOTIVATIONAL PROCESSES IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Nedostupenko D.A.

Belgorod State National Research University, Belgorod, e-mail: unique-91@bk.ru

In the field of management, the management of motivational processes is of key importance. This aspect of management deals with the formation and development of a motivational structure in the individual and the team, focusing on the moral aspects of the life of employees. The main task here is to create a motivational framework that meets social needs, both individually and collectively. The purpose of the study is to study the aspects of managing the motivational processes of teaching staff in an educational organization. In the course of the work, the method of theoretical analysis of scientific literature was applied, which made it possible to cover the opinions and preferences of a wide group of teachers. The results of the study indicate the importance of such motivational factors as the possibility of professional development, recognition of merit and the creation of a comfortable psychological atmosphere in the team. Differences in preferences of motivational methods among teachers of different age groups were also revealed. The management of motivational processes of teachers in an educational organization is a set of measures aimed at stimulating teaching staff to higher efficiency of their work and involvement in the educational process. This aspect is especially important in the context of modern education, where the quality of services provided directly depends on the level of motivation and professionalism of teachers. In conclusion, the need for an individual approach to staff motivation and the importance of implementing a comprehensive motivation system that contributes to improving the effectiveness of the pedagogical process is emphasized. To date, it has become obvious that effectively developed motivational systems can significantly enhance the productivity of any educational organization.

Keywords: motivation, motivational management, motive, motivational methods, subject of management, educational organization, employees, teachers.

Концепция мотивации имеет множество аспектов, включая организационно-экономический, философский и психологический. Каждый из этих аспектов играет свою роль в формировании стимулов для сотрудников, способствуя их вовлеченности в процесс и эффективности в работе. Эта многоаспектность позволяет создать гибкую и адаптируемую систему мотивации, способную удовлетворять различные потребности и цели как организации, так и ее сотрудников [1].

Для образовательных учреждений критически важно постоянно обновлять и улучшать систему мотивации своих сотрудников. Это должно осуществляться с учетом новейших достижений в научных и практических исследованиях, а также опираться на передовые управленческие методики. Такой подход позволит не только повысить эффективность работы персонала, но и обеспечить динамичное развитие всей организации.

Адекватная мотивация педагогических сотрудников играет решающую роль в улучшении общей эффективности и результативности их работы. Она влияет на качество предоставляемых образовательных услуг и способствует формированию положительного имиджа учебного заведения. Кроме того, эффективная мотивация усиливает самоуважение сотрудников, улучшает их отношение к работе и способствует повышению профессионального мастерства [2]. Такой подход создает благоприятные условия для развития профессиональных навыков и личностного роста, стимулируя инновации. В результате создания благоприятных условий для развития профессиональных навыков снижается риск ухода квалифицированных кадров из учреждения.

В свете текущих образовательных трендов вопрос мотивации преподавателей к профессиональному росту приобретает особую значимость. Он становится ключевым в контексте непрерывного улучшения качества образования и адаптации к быстро меняющимся требованиям современного мира.

Недавние изменения в образовательной сфере открывают преподавателям новые возможности для творческого самовыражения и активного участия в инновациях. В этом контексте задача руководителей учебных заведений заключается в эффективном использовании мотивационной системы, направленной на стимулирование педагогов. Целью мотивационной системы является не только достижение стратегических задач учреждения, но и поддержка личностного развития преподавателей.

Ученые-педагоги рассматривают управление как целенаправленный процесс взаимодействия и координации деятельности всех уровней субъектов управления посредством согласованных усилий, направленных на достижение поставленных перед образовательной организацией целей. Как отмечает доктор педагогических наук П.П. Пидкасистый в своих многочисленных трудах, управление представляет собой изменение состояния управляемой

системы в соответствии с объективными закономерностями ее функционирования [3]. Видный ученый в области теории и практики управления профессор А.В. Розанов рассматривает управление как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и решение актуальных задач [4]. Таким образом, управление средним профессиональным образовательным учреждением представляет собой целостный и тщательно организованный процесс взаимодействия всех звеньев управления, обеспечивающий эффективную реализацию его основных функций.

Мотивация в сфере педагогической деятельности остается одной из наиболее сложных и мало исследованных областей. Существует дефицит исследований проблемы мотивационного управления по выявлению связи между выбором профессии преподавателя и уровнем их преданности педагогической деятельности [4].

Сейчас вопрос актуальности мотивации педагогов стоит особенно остро: с одной стороны, существует необходимость в разработке и усовершенствовании эффективных систем мотивации для учителей, с другой – мотивация часто рассматривается как второстепенная функция управления в образовательных организациях.

Целью исследования является изучение аспектов управления мотивационными процессами педагогических работников в образовательной организации среднего профессионального образования (СПО).

Материалы и методы исследования

В настоящей работе использовался метод теоретического анализа аспектов управления мотивационными процессами в образовательной организации СПО.

Результаты исследования и их обсуждение

Первым пунктом в Федеральном законе «Об образовании в РФ» (<https://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/>) определено, что «Российская Федерация провозглашает область образования приоритетной».

Новая система финансирования, как ни парадоксально, привела к снижению мотивации в работе преподавателя. Для того чтобы заработать на жизнь, преподавателю на сегодняшний день приходится крутиться: принимать участие в конкурсах, проектах и т.д., брать большую нагрузку. Несмотря на то, что активное участие педагогических кадров в многочисленных конкурсах и мероприятиях, инициируемых администрацией образовательных организаций, может в долгосрочной перспективе приводить к перенапряжению профессиональных и физических сил работников образования из-за значительных затрат их рабочего времени и усилий, отечественные учебные заведения объективно вынуждены искать внутренние кадровые резервы для сохранения высокого качества образовательного процесса в условиях хронического дефицита педагогических кадров и их старения [4].

В новой социально-экономической парадигме руководство колледжа намерено акцентировать особое внимание на разработке и внедрении эффективных подходов к комплексному управлению персональной мотивацией педагогических кадров с целью стабильного сохранения наиболее опытных и высококвалифицированных работников, а также привлечения молодых специалистов в систему образования. Мотивация рассматривается руководством как один из ведущих механизмов активного направления и поддержания поведения работников образования для достижения конкретных целей, поскольку она непосредственно способствует повышению уровня их вовлеченности и производительности труда. В связи с чем работа по мотивации персонала признается в числе приоритетных направлений развития любой прогрессивной образовательной организации [3].

Средние профессиональные учебные заведения активно оптимизируют и совершенствуют свою деятельность в условиях динамичного развития рынка труда, предъявляющего постоянно растущие требования к уровню квалификации выпускников и их способности быстро адаптироваться к изменяющейся рыночной конъюнктуре. Данная тенденция обуславливает необходимость подготовки молодых специалистов с высоким уровнем теоретических знаний и практических навыков их будущей профессии.

Новая социально-экономическая парадигма предъявляет существенно возросшие требования к системе управления образовательными процессами в средних профессиональных учебных заведениях. Руководителям колледжей необходимо решать комплекс задач тщательного планирования всех направлений деятельности образовательной организации, включая учебный процесс, научно-методическую работу, материально-техническое оснащение и др., а также осуществлять непрерывный контроль эффективности труда педагогических, учебно-вспомогательных и иных категорий работников, привлеченных к реализации образовательной программы.

В научной среде накоплен огромный объем исследований [5], касающихся различных аспектов управления образовательными учреждениями разного типа и уровней, однако вопросам организации и совершенствования руководства именно профессиональными колледжами и техникумами не всегда уделяется должное внимание [5]. В современных социально-экономических реалиях руководителям таких учебных заведений целесообразно активно формировать мотивационную и целевую ориентацию коллектива, осваивать перспективные информационно-коммуникационные технологии, внедрять инновационные подходы в том числе к электронному и дистанционному обучению, педагогическому анализу и планированию.

Как подчеркивают ведущие ученые-педагоги в своих фундаментальных трудах, мотивация персонала значительно возрастает в случае четкого понимания им поставленных

целей и успешного достижения запланированных результатов деятельности. Это обуславливает объективную необходимость четкой постановки конечных и промежуточных целей перед каждым звеном управленческой вертикали [3, 6].

В рамках системы мотивации педагогических кадров необходимо выделить наиболее весомые мотивирующие механизмы, обеспечивающие ключевое для образовательной организации достижение стратегических ориентиров, таких как профессиональное развитие, материальное и нематериальное стимулирование, участие в управлении образовательным процессом, создание условий для творчества и самореализации [2, 6, 7]. При этом следует учитывать индивидуальный профессиональный интерес и спектр внутренних движущих сил каждого сотрудника.

Эффективная мотивация коллектива выступает фундаментальным элементом, обеспечивающим повышение конкурентоспособности любого современного профессионального колледжа. При этом крайне важным является оперативный сбор, анализ и верификация информации обо всех процессах, а также своевременное внедрение достижений теории и практики образовательного менеджмента.

В современном масштабном и непрерывно трансформирующемся образовательном процессе мотивация рассматривается как ключевое многоплановое явление, оказывающее глубокое структурное влияние на все аспекты деятельности сложноорганизованных и многофункциональных педагогических коллективов, а также на общий уровень качества предоставляемых ими образовательных услуг [6].

Под мотивацией понимается тонко настроенная и высокодинамичная система, представляющая собой глубинную совокупность взаимозависимых детерминант различного уровня и характера, целенаправленно влияющих на профессиональную реализацию и творческую активность каждого работника сферы образования в отдельности [7].

Стимулирование персонала образовательных учреждений обладает своей неповторимой спецификой, обусловленной целым рядом особенностей как самого педагогического процесса в целом, так и индивидуальных особенностей каждого педагога. При этом именно педагогический коллектив выступает фундаментальным ресурсом и движущей силой любого учебного заведения, что делает построение эффективной мотивационной системы ключевым фактором обеспечения высокого качества всего образовательного процесса.

Руководителю необходимо проводить глубокий анализ широкого спектра взаимозависимых параметров, влияющих на психологическое состояние, профессиональные приоритеты и мотивационную установку каждого конкретного педагога, что предполагает владение знаниями в области педагогики, психологии и управления персоналом.

Неотъемлемыми элементами такого анализа являются [8]:

- всестороннее выявление фундаментальных факторов, гарантирующих оптимизацию управленческой деятельности образовательной организации в целом как когерентной социальной системы;
- глубокое изучение многоуровневой правовой базы, регламентирующей все аспекты сложного образовательного процесса, включая ключевые подходы к стимулированию мотивации его многочисленных субъектов;
- комплексный подбор взаимосвязанной системы стимулирующих условий, способных гарантированно привести к существенному качественному скачку в эффективности трудовой деятельности всего персонала.

Этот подход к стимулированию создает у сотрудников ощущение поддержки со стороны руководства, что в свою очередь мотивирует их к более качественной работе. Такое взаимодействие благоприятно сказывается на общих результатах деятельности образовательной организации.

В области управления персоналом задачи, связанные с мотивированием и стимулированием, играют ключевую роль. Они направлены на создание структуры интересов среди сотрудников, что особенно значимо в контексте педагогической деятельности. Эти методы тактически способствуют повышению эффективности работы.

Стимулирование человеческого потенциала играет ключевую роль в повышении качества образовательного процесса. Руководство образовательных учреждений должно разрабатывать стратегии развития и формировать эффективные управленческие механизмы, опираясь на передовые методы для достижения поставленных целей и выполнения миссии организации. Индивидуальный подход, учитывающий индивидуальность каждого сотрудника, способствует повышению их работоспособности и полной отдаче в труде [9].

Традиционные подходы к стимулированию труда, основанные лишь на использовании внешних стимулов в форме угрозы санкций или материального поощрения, часто не позволяют раскрыть весь имеющийся внутренний потенциал педагогических коллективов, поскольку не учитывают многообразие факторов, влияющих на внутреннюю мотивацию.

Внутренние и внешние мотивы играют значительную роль в стимулировании педагогических работников, влияя на их профессиональную деятельность и личностное развитие.

Внутренние мотивы:

- любовь к преподаванию: страсть и преданность профессии, желание делиться знаниями и вдохновлять учеников;
- профессиональное самосовершенствование: стремление к постоянному развитию

своих навыков, знаний и компетенций;

- удовлетворение от успехов учеников: радость и гордость за достижения и прогресс своих учеников;
- внутренняя потребность в самовыражении: желание реализовать свой творческий потенциал через обучение и воспитание.

Внешние мотивы:

- материальное вознаграждение: заработная плата, премии, льготы и дополнительные выплаты за особые достижения в профессиональной деятельности;
- социальное признание: публичное уважение, награды, звания и другие формы признания профессиональных заслуг;
- профессиональная среда: возможности для участия в конференциях, семинарах, обучающих программах и проектах;
- условия работы: качество рабочей среды, доступность образовательных ресурсов, поддержка со стороны администрации и коллег.

Баланс между внутренними и внешними мотивами способствует повышению мотивации и эффективности работы педагогов, стимулируя их к достижению высоких профессиональных результатов и удовлетворенности своей работой.

Это позволит обеспечить наиболее полное вовлечение педагогического коллектива в инновационные процессы, происходящие в рамках трансформации образовательной модели в сторону компетентностного подхода.

Заключение

В заключение необходимо подчеркнуть, что разработка глубокой, всеобъемлющей и в то же время гибкой системы профессиональной мотивации персонала образовательной организации должна опираться на многоуровневый анализ всех возможных внутренних и внешних детерминант, оказывающих существенное влияние на сложную и высокодифференцированную структуру мотивационных процессов.

При этом стратегия мотивации должна ставить целью не только количественный рост производительности, но и обеспечение гармоничного развития психологического микроклимата в коллективе, а также консолидацию и упрочение авторитета и статуса всего образовательного учреждения. Это позволит достичь максимально возможного синергетического эффекта от реализации данной системы.

Список литературы

1. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Мотивация труда педагогических работников как фактор

- эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–1.; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18608> (дата обращения: 01.05.2024).
2. Амая А.Т. Детерминанты обмена знаниями в организации государственного сектора // Журнал управления знаниями. 2014. Т. 17 (3). С. 454–471.
3. Пидкасистый П.И. Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей / Под ред. П.И. Пидкасистого. М.: Педагогическое общество России, 1998. 640 с.
4. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Мотивационная политика образовательной организации как инструмент эффективного управления // Фундаментальные исследования. 2015. № 2–21. С. 4794–4798.
5. Моложавенко В.Л. Методология педагогических исследований: учебное пособие для аспирантов по специальности 130008 «Теория и методика профессионального образования». Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. 90 с.
6. Казанцева А.А. Внутренняя мотивация как условие профессионального самообразования педагога в дошкольной образовательной организации // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Педагогические науки. 2017. Т. 12. № 2. С. 52–59.
7. Агафонова М.С., Беломытцева А.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10–1. С. 132–133.
8. Ильина И.Ю. Трансформация системы стимулирования труда преподавателей высшей школы в России // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2017. № 3. С. 302–304.
9. Добролюбов Е. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?motiv_2 (дата обращения: 01.04.2024).