

МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕННЫМ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

Живоженко М. Н., Боровкова Т. И.

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет», Владивосток, Российская Федерация,
e-mail: borovkova.ti@dvfu.ru*

В статье представлены результаты разработки и апробации модели мотивации временного педагогического коллектива на базе Всероссийского детского центра «Океан». Актуальность обусловлена ростом числа краткосрочных педагогических команд в системе дополнительного образования и отсутствием научно обоснованных моделей мотивации, учитывающих динамику жизненного цикла таких коллективов. Цель исследования – эмпирическая проверка эффективности модели мотивации, включающей три блока стимулов (материальные, нематериальные, организационные), адаптированных к этапам развития временного педагогического коллектива в рамках 21-дневной смены. В исследовании участвовали 28 педагогов одной дружины. Применялись анкетирование, тестирование (методика Сишора), полуструктурированное интервью, экспертная оценка, анализ документов. На формирующем этапе внедрялась авторская модель; на констатирующем и контрольном этапах измерялись мотивационные показатели (сплоченность, удовлетворенность, психологический климат) и объективные критерии эффективности деятельности (качество мероприятий, выполнение планов, результативность по оценке руководителей). Выявлена статистически значимая положительная динамика: индекс групповой сплоченности вырос на 59% ($p < 0,01$), интегральный показатель эффективности работы коллектива – на 44% ($p < 0,01$), удовлетворенность признанием – на 63% ($p < 0,001$). Доказана эффективность таких инструментов, как ритуалы публичного признания, коллегиальные форматы принятия решений, оперативная обратная связь. Практическая значимость заключается в возможности использования модели руководителями дружин и аналогичных организаций для повышения результативности временных педагогических команд без существенных финансовых затрат.

Ключевые слова: временный педагогический коллектив, мотивация персонала, модель мотивации, стимулы, всероссийский детский центр, жизненный цикл команды, эффективность деятельности.

MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF THE TEMPORARY TEACHING STAFF

Zhivozhenko M. N., Borovkova T. I.,

*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Far Eastern Federal University", Vladivostok,
Russian Federation, e-mail: borovkova.ti@dvfu.ru*

The article presents the results of the development and approbation of a motivation model for a temporary pedagogical team at the All-Russian Children's Center "Okean". The relevance of the study stems from the growing number of short-term pedagogical teams in the system of supplementary education and the lack of scientifically grounded motivation models that account for the dynamics of such teams' life cycle. The aim of the research is to empirically verify the effectiveness of a motivation model comprising three blocks of incentives (material, non-material, organizational) adapted to the developmental stages of the TPT within a 21-day shift. The study involved 28 educators from one unit. Methods included questionnaires, testing (the Seashore group cohesion index), semi-structured interviews, expert evaluation, and document analysis. The formative stage involved implementing the author's model; at the ascertaining and control stages, motivational indicators (cohesion, satisfaction, psychological climate) and objective performance criteria (quality of events, plan fulfillment, supervisor assessment) were measured. Statistically significant positive dynamics were revealed: the group cohesion index increased by 59% ($p < 0.01$), the integral indicator of the team's work efficiency – by 44% ($p < 0.01$), and satisfaction with recognition – by 63% ($p < 0.001$). The effectiveness of tools such as public recognition rituals, collegial decision-making formats, and operational feedback was confirmed. The practical significance lies in the possibility of applying the model by unit heads and similar organizations to enhance the performance of temporary pedagogical teams without significant financial costs.

Keywords: temporary pedagogical team, staff motivation, motivation model, incentives, all-Russian children's center, team life cycle, performance efficiency.

Введение

Современная образовательная практика всё чаще обращается к формату временных педагогических коллективов (ВПК) – команд специалистов, объединяющихся для решения конкретных задач в ограниченный период времени [1, с. 71]. Наиболее ярко эта тенденция проявляется в деятельности всероссийских детских центров («Океан», «Орленок», «Смена»), где педагогические коллективы формируются на одну смену (21 день) и функционируют в условиях высокой интенсивности, эмоциональной нагрузки и краткосрочного взаимодействия [2]. Специфика ВПК – краткосрочность, интенсивность, необходимость быстрого формирования командного духа – требует особых подходов к мотивации [3].

Анализ научной литературы показывает, что, несмотря на обилие исследований в области мотивации персонала и управления коллективами, вопросы мотивации именно временных педагогических коллективов остаются недостаточно изученными. Большинство работ фокусируются на постоянных трудовых коллективах [4; 5], что создает разрыв между теорией и потребностями практики. Недостаточно научных исследований, посвященных управлению развитием педагогического коллектива в организациях дополнительного образования [6, с. 7]. Таким образом, фиксируется противоречие между растущей потребностью в эффективной мотивации временного педагогического персонала в условиях краткосрочных образовательных проектов и отсутствием системных, теоретически обоснованных, практически апробированных моделей мотивации, адаптированных к специфике ВПК.

В своем развитии временный коллектив проходит этапы, сходные с классической моделью Б. Такмана: формирование (forming), конфронтация (storming), нормирование (norming), деятельность (performing) и завершение (adjourning). Однако в условиях краткосрочной смены эти этапы сжаты во времени, протекают более интенсивно и требуют от руководителя особых компетенций для ускоренного прохождения кризисных фаз.

Теоретической базой исследования выступили классические теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу [7], двухфакторная теория Ф. Герцберга [8; 9]. Также были использованы теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда и теория ожиданий В. Врума [10; 11]. Применительно к временным педагогическим коллективам исследователи отмечают особую значимость нематериальных факторов мотивации: профессионального признания, возможности творческой самореализации, позитивного психологического климата и командного духа [12].

Цель исследования – эмпирическая проверка эффективности разработанной модели мотивации временного педагогического коллектива, включающей материальные,

нематериальные и организационные стимулы, адаптированные к этапам жизненного цикла ВПК в ВДЦ «Океан».

Материал и методы исследования

База и выборка. Опытно-экспериментальная работа проводилась на базе ВДЦ «Океан» в период весенней тематической смены (апрель–май 2025 г., 21 день). В исследовании принял участие временный педагогический коллектив одной из дружин центра в составе 28 человек. Характеристика выборки представлена в таблице 1.

Таблица 1

Социально-демографическая характеристика выборки (N=28)

Параметр	Категория	Количество (чел.)	Доля (%)
Пол	Мужской	8	28,6
	Женский	20	71,4
Возраст	18–22 года	15	53,6
	23–30 лет	8	28,6
	Старше 30 лет	5	17,8
Опыт работы в ВДЦ	1–2 смены	12	42,9
	3–5 смен	10	35,7
	Более 5 смен	6	21,4
Должность	Вожатый	18	64,3
	Педагог-организатор	6	21,4
	Педагог дополнительного образования	4	14,3

Преобладание молодых педагогов с небольшим опытом работы характерно для временных коллективов ВДЦ и требует особого внимания к вопросам адаптации и мотивации, что согласуется с выводом о необходимости ориентации системы развития мотивации на формирование трудового коллектива, связанного общими ценностями труда [13].

Этапы опытно-экспериментальной работы:

1. Констатирующий этап (1–3 день смены) – диагностика исходного уровня мотивации, сплоченности, психологического климата и показателей эффективности деятельности коллектива.
2. Формирующий этап (4–18 день смены) – внедрение авторской модели мотивации.
3. Контрольный этап (19–21 день смены) – повторная диагностика для оценки динамики.

Методы сбора первичной информации, в том числе методика «Индекс групповой сплоченности» К. Э. Сишора [14], представлены в таблице 2

Таблица 2

Методы сбора первичной информации

Метод	Инструментарий	Цель применения
Анкетирование	Авторская анкета (25 вопросов: закрытые, шкалы Лайкерта, ранжирование)	Выявление структуры мотивации, удовлетворенности работой
Психодиагностическое тестирование	Методика «Индекс групповой сплоченности» К. Э. Сишора	Измерение уровня групповой сплоченности
Полуструктурированное интервью	Гайд из 8 открытых вопросов о факторах мотивации и демотивации	Углубленный анализ причин и контекста
Включенное наблюдение	Структурированный дневник наблюдения	Фиксация поведенческих реакций на управленческие воздействия
Экспертный опрос	Анкета эксперта (критерии эффективности, 5-балльные шкалы + комментарии)	Внешняя оценка эффективности работы коллектива
Анализ документов	Карта анализа (планы мероприятий, отчеты, отзывы детей)	Получение объективных данных о результатах работы

Методы обработки данных:

– Количественный анализ: математико-статистическая обработка с использованием t-критерия Стьюдента для связанных выборок (оценка значимости различий между констатирующим и контрольным этапами). Расчеты производились в программе SPSS Statistics 26.

– Качественный анализ: контент-анализ текстов интервью и дневниковых записей для выделения ключевых тем и категорий.

Модель мотивации временного педагогического коллектива

Под моделью мотивации понимается система взаимосвязанных материальных, нематериальных и организационных стимулов, реализуемых на каждом этапе жизненного цикла временного коллектива (формирование, конфронтация, нормирование, деятельность, завершение) с целью обеспечения высокой профессиональной активности, удовлетворенности трудом и достижения целей образовательной смены.

Разработанная модель включает три блока стимулов, адаптированных к этапам смены (табл. 3).

Содержание модели мотивации по этапам жизненного цикла ВПК

Этап (дни смены)	Материальные стимулы	Нематериальные стимулы	Организационные стимулы
Формирование (1–3)	Ознакомление с системой оплаты, авансирование	Знакомство с традициями, презентация команды, выбор девиза	Четкое распределение ролей, вводный инструктаж
Конфронтация (4–7)	Оперативные бонусы за инициативу [15]	«Педагог дня», публичные благодарности на планёрках	Коллегиальное обсуждение первых сложностей, «круг помощи»
Нормирование (8–12)	Премии за качественное проведение ключевых мероприятий	Ритуалы признания успехов, «Доска благодарности», общие ценности	Ротация лидерства в проведении мероприятий, совместное планирование
Деятельность (13–18)	Дополнительные выплаты за перевыполнение планов	Командные ретроспективы, «огоньки», поддержка достижений	Самостоятельность в принятии решений, делегирование
Завершение (19–21)	Итоговые премии по результатам смены	Публичное подведение итогов, награждение символикой, благодарственные письма	Рефлексия, передача опыта, анкетирование обратной связи

Механизмы обратной связи (еженедельные «летучки», анонимный чат-канал, индивидуальные беседы) функционировали на протяжении всей смены, обеспечивая оперативную корректировку стимулов.

Результаты исследования и их обсуждение

Констатирующий этап. На начальном этапе смены были получены следующие данные.

– Индекс групповой сплоченности (методика Сिशора) составил 11,2 балла, что соответствует показателю «ниже среднего» (норма – 15-19 баллов).

– Структура мотивации педагогов (ранжирование факторов по значимости): признание и уважение – 85% опрошенных отметили, как наиболее важный фактор; хорошие отношения в коллективе – 75%; интересная работа, возможность творчества – 70%; достойная оплата труда – 45%; комфортные условия труда – 25%; карьерный рост – 15%.

– Удовлетворенность признанием со стороны руководства оказалась низкой – 3,0 балла по 5-балльной шкале.

– Показатели эффективности деятельности (оценка экспертов – руководителей дружины и старших педагогов) по пяти критериям (качество мероприятий, соблюдение сроков, инновационность, взаимодействие с детьми, выполнение планов) в среднем составили 3,2 балла (из 5), что оценивалось как «ниже ожидаемого».

Формирующий этап. Внедрение модели мотивации осуществлялось в соответствии с содержанием, представленным в таблице 3. Особое внимание уделялось ежедневным ритуалам публичного признания («Педагог дня», «Доска благодарности») и коллегиальным форматам принятия решений (ретроспективы, «круги помощи»), которые, по данным наблюдений, способствовали быстрому снижению напряженности в фазе конфронтации.

Контрольный этап. Повторная диагностика показала положительную динамику по всем ключевым показателям (табл. 4, 5).

Таблица 4

Динамика мотивационных показателей (средние баллы по 5-балльной шкале, N=28)

Показатель	Констатирующий этап (M ₁)	Контрольный этап (M ₂)	Разница (Δ)	t- критерий	Уровень значимости (p)
Удовлетворенность работой в целом	3,8	4,5	+0,7	2,45	p < 0,05
Психологический климат в коллективе	3,5	4,6	+1,1	3,12	p < 0,01
Ощущение себя частью команды	3,2	4,7	+1,5	3,45	p < 0,01
Ясность целей и задач	4,0	4,8	+0,8	2,18	p < 0,05
Удовлетворенность признанием со стороны руководства	3,0	4,9	+1,9	4,01	p < 0,001

Индекс групповой сплоченности вырос на 6,6 балла (с 11,2 до 17,8), что составляет прирост 59% (t = 3,67, p < 0,01). Это подтверждает эффективность инструментов командообразования, заложенных в модель.

Таблица 5

Динамика объективных показателей эффективности деятельности ВПК
(средние баллы по 5-балльной шкале, N=28, оценка экспертов)

Показатель	Констатирующий этап (M ₁)	Контрольный этап (M ₂)	Разница (Δ)	t-критерий	Уровень значимости (p)
Качество проведенных мероприятий	3,1	4,5	+1,4	3,86	p < 0,001
Соблюдение сроков и планов	3,4	4,6	+1,2	3,21	p < 0,01
Инновационность педагогических решений	2,9	4,2	+1,3	3,52	p < 0,01
Эффективность взаимодействия с детьми	3,3	4,7	+1,4	3,94	p < 0,001
Выполнение плановых показателей смены	3,5	4,8	+1,3	3,67	p < 0,01
<i>Интегральный показатель</i>	<i>*3,2*</i>	<i>*4,6*</i>	<i>*+1,4*</i>	<i>*4,12*</i>	<i>p < 0,001</i>

Примечание: интегральный показатель рассчитан как среднее арифметическое пяти критериев.

Полученные данные свидетельствуют о статистически значимом росте эффективности работы ВПК (интегральный показатель увеличился на 44%, p < 0,001), что подтверждает утверждение об эффективности внедренной модели мотивации.

Контент-анализ интервью (N=7) позволил выявить структуру факторов демотивации, характерных для ВПК (табл. 6).

Таблица 6

Категориальная структура факторов демотивации

Категория (фактор демотивации)	Частота упоминаний	Типичные высказывания

Отсутствие обратной связи, игнорирование	12 (35%)	«Когда твою работу не замечают, пропадает желание выкладываться»; «Хочется услышать не только критику, но и спасибо»
Перегрузка, нехватка времени	9 (28%)	«Иногда задач наваливается столько, что не знаешь, за что хвататься»
Несправедливость в оценке	6 (20%)	«Одним достаются все лавры, а другие пашут в тени»
Неясность задач	4 (12%)	«Постоянно меняют планы, ничего не объясняя»
Другое	2 (5%)	«Бытовая неустроенность»

Ключевой фактор демотивации – не материальный, а психологический (недостаток признания). Внедренные ритуалы («Педагог дня», публичные благодарности) были направлены именно на эту зону, что подтверждается наибольшим приростом удовлетворенности признанием (+63%).

Полученные результаты позволяют сделать ряд выводов относительно эффективности различных компонентов модели мотивации ВПК.

1. Роль нематериальных стимулов. Значительный прирост удовлетворенности признанием (+63%) и ощущения себя частью команды (+47%) подтверждает положение двухфакторной теории Ф. Герцберга о том, что для представителей творческих профессий (педагогов) ключевыми мотиваторами выступают не гигиенические факторы, а признание, достижения и причастность. Внедренные ритуалы публичного признания стали действенным инструментом удовлетворения этих потребностей.

2. Динамика групповой сплоченности. Рост индекса сплоченности на 59% ($p < 0,01$) свидетельствует о том, что предложенные командные форматы (ретроспективы, «круги помощи», совместное планирование) позволили ускорить прохождение этапов формирования и конфронтации и быстрее выйти на этап продуктивной работы.

3. Значение обратной связи. Выявленный в интервью ключевой фактор демотивации (отсутствие обратной связи) был нивелирован благодаря внедрению системы оперативной обратной связи (еженедельные «летучки», индивидуальные беседы).

4. Рост объективных показателей эффективности. Увеличение интегрального показателя эффективности деятельности на 44% ($p < 0,001$) демонстрирует, что повышение мотивации (субъективные показатели) трансформировалось в измеримые результаты педагогической работы. Это подтверждает правомерность использования разработанной модели для повышения качества образовательного процесса в условиях временного коллектива.

Следует отметить, что исследование проводилось на базе одного подразделения в течение одной смены, что не позволяет полностью исключить влияние ситуативных факторов. Перспективой дальнейших исследований является апробация модели на различных сменах, в других дружинах и детских центрах, а также изучение долгосрочного эффекта (влияние на повторный приход педагогов).

Выводы

Проведенное опытно-экспериментальное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Разработанная модель мотивации временного педагогического коллектива, включающая материальные, нематериальные и организационные стимулы, адаптированные к этапам жизненного цикла смены (21 день), доказала свою эффективность. Ее внедрение обеспечило статистически значимый рост как субъективных мотивационных показателей (сплоченность, удовлетворенность, психологический климат), так и объективных критериев эффективности деятельности (качество мероприятий, выполнение планов, взаимодействие с детьми).

2. Ключевыми эффективными компонентами модели выступили: ритуалы публичного признания («Педагог дня», «Доска благодарности»); коллегиальные форматы принятия решений (ретроспективы, «круги помощи»); система оперативной обратной связи (еженедельные «летучки», анонимный канал предложений); адаптация инструментов к этапам смены.

3. Доказана особая значимость нематериальных факторов мотивации для педагогов во временных коллективах. Удовлетворение потребности в признании и причастности дает больший прирост эффективности, чем материальное стимулирование, что согласуется с двухфакторной теорией Герцберга.

4. Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная и апробированная модель может быть непосредственно использована руководителями дружин ВДЦ «Океан» и других детских центров для оптимизации работы с временными педагогическими кадрами. Модель не требует значительных финансовых затрат, легко масштабируется и может быть внедрена в рамках существующего административного ресурса.

5. Научная новизна работы состоит в разработке и эмпирическом обосновании модели мотивации, учитывающей динамику жизненного цикла временного педагогического коллектива в условиях жестко ограниченного времени (21 день), интегрирующей три блока стимулов и механизмы оперативной обратной связи, что расширяет теоретические

представления о мотивации в сфере дополнительного образования и создает основу для дальнейших исследований в данной области.

Список литературы

1. Попов П. П., Мамбеталина А. С., Игнатович А. В. Особенности конфликтов во временных трудовых коллективах (на примере организации детского оздоровительного отдыха) // Педагогика: история, перспективы. 2020. Т. 3. № 1. С. 59-77. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-konfliktov-vo-vremennyh-trudovyh-kollektivah-na-primere-organizatsii-detskogo-ozdorovitel'nogo-otdyha> (дата обращения: 06.03.2026). DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-1-59-77.
2. Павленко А. Д. Анализ удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 1. С. 3. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN122.pdf> (дата обращения: 06.03.2026).
3. Львова А. С., Любченко О. А. Профессиональное становление педагога в процессе работы с временным детским коллективом // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 8-2. С. 344-347. URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=36158> (дата обращения: 06.03.2026).
4. Иванова И. П., Терентьева Л. П. Развитие профессиональной мотивации будущих педагогов // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 6-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32129> (дата обращения: 10.04.2026). DOI: 10.17513/spno.32129.
5. Исакова А. А., Батищева А. А. Современные методы повышения мотивации педагогического коллектива // Вестник магистратуры. 2025. № 9-2 (168). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-povysheniya-motivatsii-pedagogicheskogo-kollektiva> (дата обращения: 02.03.2026).
6. Дмитриева Т. М. Управление развитием педагогического коллектива в организациях дополнительного образования детей в условиях конкурентной среды: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2021. 33 с.
URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01010997640?page=1&rotate=0&theme=white> (дата обращения: 06.03.2026).
7. Маслоу А. Х. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу; пер. с англ. [Т. Гутман, Н. Мухина]. 3-е изд. СПб.: Питер, Прогресс книга. 2021. 399 с. ISBN: 978-5-4461-1309-5.

8. Попова С. А. Модель управления мотивацией педагогического коллектива // Вестник науки. 2025. № 5 (86). Т. 4. С. 806-811. URL: <https://www.вестник-науки.рф/article/23373> (дата обращения: 06.03.2026).
9. Рыбина Е. А., Торопова А. И., Семенов А. И., Ротанова В. А., Куденкова Н. А. Система мотивации и мотивирования персонала образовательной организации // Гуманитарные научные исследования. 2022. № 7. URL: <https://human.snauka.ru/2022/07/51226> (дата обращения: 24.04.2026).
10. Агальцов А. Теория ожиданий Врума [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://agaltsovav.ru/docs/people-managment/vrooms-expectancy-theory/> (дата обращения: 02.03.2026).
11. Мусагитова Я. Я. Применение мотивационной теории В. Врума в практической деятельности // Скиф. 2018. № 2 (18). С. 86-89. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-motivatsionnoy-teorii-v-vruma-v-prakticheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 02.03.2026).
12. Деркачев П. В., Мельник В. П. Эффективный контракт как фактор управления трудовой мотивацией временного педагогического персонала детского лагеря (на примере «Артека») // Психолого-педагогические исследования. 2018. Т. 10. № 2. С. 43-54. DOI: 10.17759/psyedu.2018100204.
13. Исакова А. А., Батищева А. А. Современные методы повышения мотивации педагогического коллектива // Вестник магистратуры. 2025. № 9-2 (168). С. 49-51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-povysheniya-motivatsii-pedagogicheskogo-kollektiva> (дата обращения: 29.04.2026).
14. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие для студентов вузов. М.: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2002. ISBN: 5-89939-086-7. С. 179-180.
15. Волков А. А., Чурсинова О. В., Ярошук А. А. Эффективное управление мотивацией педагога как условие повышения качества его профессиональной деятельности // Гуманитарные науки. 2020. № 1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-motivatsiey-pedagoga-kak-uslovie-povysheniya-kachestva-ego-professionalnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 05.03.2026).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

Financing: The research was performed without external funding.