

УДК 37

https://doi.org/10.33619/2414-2948/64/39

МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

©Ширманова Е. Б., ORCID-0000-0002-0877-0099,
Московский государственный психолого-педагогический университет,
г. Москва, Россия, maleni555@yandex.ru

MOTIVATION ACTIVITIES OF TEACHERS AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

©Shirmanova E., ORCID-0000-0002-0877-0099, Moscow State University
of Psychology and Education, Moscow, Russia, maleni555@yandex.ru

Аннотация. В статье раскрывается проблема мотивации педагогов с целью повышения эффективности образовательной организации. Руководитель, разрабатывая устойчивую систему мотивации, развивает компетенции педагогов, поднимая их профессиональный уровень. Учитывая систему моральных и материальных стимулов, можно сохранять педагогический состав и пополнять его молодыми педагогами. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Abstract. The article reveals the problem of motivation of teachers in order to improve the effectiveness of the educational organization. The head, developing a stable system of motivation, develops the competencies of teachers, raising their professional level. Taking into account the system of moral and material incentives, it is possible to maintain the teaching staff and replenish it with young teachers. In general, labor motivation is associated, on the one hand, with the content and usefulness of the work itself, and on the other — with self-expression, self-realization of the employee.

Ключевые слова: руководитель, мотивация, система мотивации, педагогические работники, современная школа.

Keywords: manager, motivation, motivation system, teaching staff, modern school.

В настоящее время одной из основных задач государственных образовательных организаций является сохранение квалифицированных кадров и привлечение молодых специалистов, педагогов-мужчин, специалистов высокого класса. Появляется множество конкурентов, которые предлагают более выгодные условия сотрудничества, что влечет за собой кадровый голод в муниципальных образовательных учреждениях.

При этом педагог должен осуществлять личностно-ориентированный подход к усвоению знаний учащимися, формировать интерес к учебному предмету, условия для успешного усвоения учебного материала и применения его на практике, создавая мотивацию к обучению [4].

Для того, чтобы избежать текучести кадров, необходима действенная программа стимулирования работников образовательной организации. Исследуя проблемы в сфере российского образования А. В. Баранников выделяет главную: организацию и качество образования, которые поставлены в зависимость от способностей и возможностей учителя [1].

Мотивация — это совокупность ценностных ориентаций, которые вызывают активность личности и определяют направленность ее деятельности. Они регулируют деятельность человека, выбирая допустимые способы их осуществления, в то же время, являясь внутренним источником жизненных целей [3]. Таким образом, мотивация придает деятельности педагога определенный смысл, возможность профессионального развития в будущем. Очевидно, что добиться больших успехов без собственной заинтересованности просто невозможно. Основным видом мотивации сотрудника является материальная заинтересованность. В каждом образовательном учреждении работают педагоги разной возрастной категории и все они имеют свои должностные обязанности, тарифную ставку и, как правило, маленькие стимулирующие доплаты. Доминирование классно-урочной формы и привязка к ней системы оплаты труда можно назвать главными ошибками ведомственной образовательной политики [2].

Безусловно, каждый сотрудник хочет зарабатывать столько, чтобы иметь возможность удовлетворить потребности себя и своей семьи. Маленькая зарплата вызывает у человека чувство неуверенности в себе — такой работник всегда находится в плохом настроении, негативно относится к окружающим, и постепенно качество его работы ухудшается. Он может нарушать трудовую дисциплину, разрушать взаимоотношения в коллективе, плести интриги. В целях избежания таких последствий, некоторые руководители прибегают к материальной мотивации: повышение зарплаты, хорошие премиальные выплаты.

Но, иногда, в организации могут быть предъявлены такие требования к сотрудникам для выплаты премиальных, что некоторые категории педагогов могут получить их легко и в рамках выполнения своей основной работы, а другие для получения этой же премии должны затратить больше времени или просто не имеют возможности получить такую выплату. Например, премия за выступление семинаре или подготовку учеников к конкурсам или участию на олимпиадах. Понятно, что завучи, которые всегда являются докладчиками, получают премию, а также некоторые педагоги, чьи ученики получили призовые места в конкурсах. А как же быть остальным преподавателям? Ведь все сразу не могут выступать на каждом семинаре или подготовить всех учеников к олимпиаде, а значит, и лишаются возможности получить премию.

Мотивировать сотрудников можно не только повышением оклада и премиальных выплат. Мотивацию достижения следует рассматривать как вторичную, то есть инструментальную, систему мотивов [7]. Материальная мотивация может быть так же выражена в виде:

- материальной помощи при покупке путевок в пансионаты или детские оздоровительные центры;
- материальной помощи в связи со значимыми событиями в семье работника;
- вручения подарков на праздники;
- предоставления проездного билета или корпоративного транспорта;
- предоставления возможности оказывать дополнительные услуги в сфере образования по совместительству;
- оплаты прохождения курсов повышения квалификации, семинаров, тренингов, курсов переподготовки или получения дополнительного образования;
- покупки учебной литературы, необходимой для повышения уровня знаний педагога;
- предоставления места жительства сотрудникам и их семьям, приехавшим из других регионов;

- обучения будущих педагогов в рамках целевого обучения;
- стимулирующих выплат за квалификацию, звание народного или заслуженного преподавателя, за выслугу лет, премий и выплат за качество выполняемой работы.

Но для того, чтобы педагог захотел работать, материальной мотивации будет недостаточно. До определенного момента, да, дополнительные стимулирующие выплаты могут влиять на качество работы сотрудника, но если зарплату учителя увеличить в несколько раз, это не значит, что он будет в несколько раз больше или лучше работать. Постепенно происходит привыкание к получаемой зарплате, и качество труда сначала растет, а потом снижается. Денежная мотивация — самый слабый стимулятор работы сотрудника. И ни в одной организации нет возможности постоянно и значительно повышать зарплату. Спецификой бюджетных образовательных организаций является их зависимость от государственного финансирования и строгого распределения его расходования, что приводит к сильному ограничению возможностей материальной мотивации. Поэтому, стоит поговорить о нематериальной мотивации.

Если педагог полон идей и вдохновения — у него «горят глаза», то качество его работы будет наиболее высоким. К нему будут тянуться ученики, такой педагог может стать «правой рукой» директора или завуча и будет незаменим в своей области. Но директору любого образовательного учреждения необходимо знать, как создать такие условия работы, чтобы преподаватель с удовольствием шел на работу, а также как привлечь новые кадры в коллектив.

Итак, что же необходимо знать, чтобы обеспечить необходимые условия педагогам? Ответ на этот вопрос лежит на поверхности: нужно изучить и понять потребности среднестатистического работника, выяснить, что персонал хочет от работы и какие условия труда будут наиболее удобны. Если необходимо привлечь в образовательное учреждение молодых специалистов или педагогов мужчин, то может понадобиться методическая помощь, уважение коллег, отсутствие склок и выяснения отношений. Если нужны высококлассные и опытные специалисты, то придется обеспечить их всеми необходимыми условиями для работы, дать волю в применении собственных разработок и методик, не давить отчетами и бумажной рутиной.

Мотивация предполагает натиск, необходимый для продвижения в выбранном направлении, но натиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего пострадает качество исполнения или даже возможен срыв деятельности. Чрезмерно высокая мотивация способна вызывать резкое ухудшение деятельности. Граница, до которой могут быть «замотивированы» люди, зависит от характера потребности и способности человека справляться с психическим напряжением в зависимости от врожденных свойств нервной системы, уровня сознательного самообладания и саморегуляции [5].

Не секрет, что без собственной заинтересованности добиться успеха в педагогической деятельности совершенно невозможно. А руководитель должен понимать, как организовать трудовой процесс, чтобы энтузиазм преподавателей не угасал, несмотря на любые внешние факторы и мог своевременно заметить и решить проблемы мотивации коллектива на работе. По результатам диагностики, проведенной педагогом-психологом одной из школ, выявлено несколько причин снижения эффективности работы педагогов:

- самовыгорание коллектива учителей, в результате чего происходит снижение самооценки (как следствие, работники чувствуют беспомощность и апатию);
- одиночество (люди, страдающие от эмоционального сгорания, не в состоянии

установить нормальный контакт ни с родителями учащихся, ни с детьми, а также с другими педагогами и администрацией. Любой совет воспринимается в «штыки»);

- эмоциональное истощение.

В этом случае поведение руководителя является неотъемлемым условием влияния на мотивацию персонала. Тут нет никаких особых хитростей — просто руководитель должен заботиться о том, чтобы у сотрудников была возможность профессионального роста, а в образовательном учреждении были созданы все условия для работы. Всегда должен помнить — то, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, может быть совершенно неработающим для других [6].

Абсолютно во всех организациях то или иное нововведение вызывает сопротивление персонала, воспринимается с опаской и, определенно, создает дискомфорт в коллективе. Это явление считается естественным и нормальным для любой организации. Например, сейчас, в период Всемирной пандемии, большинство учебных учреждений переходят на дистанционный режим обучения, перенимая опыт зарубежных коллег. Необходимо учитывать, что в это время часть персонала находится в режиме самоизоляции, еще часть на карантине по состоянию здоровья, то есть работающих сотрудников стало ощутимо меньше, а количество учащихся существенно не изменилось. Не все педагоги (как и ученики) в нашей стране готовы к таким переменам, что вызывает страх у неподготовленных сотрудников и, как следствие, постоянный стресс, потеря контакта с учениками, снижение уровня успеваемости. В такой ситуации задача руководителя — найти способ помочь персоналу с наименьшими потерями пережить такие изменения: предоставить всю необходимую технику преподавателям для бесперебойной работы в условиях самоизоляции (компьютер, выход в интернет с высокой скоростью, web-камеры); найти возможность для прохождения сотрудниками курсов по ведению дистанционного обучения; показать педагогам все возможности сети интернет, различных приложений и ресурсов для наиболее продуктивного проведения занятий; позволить педагогам самим составлять график занятий, учитывая потребности их семей, так же находящихся в режиме самоизоляции; разрешить педагогам самим составлять план занятия, основываясь на своих возможностях и потребностях учащихся; увеличить время перерывов между занятиями; выразить благодарность наиболее выдающимся преподавателям в устной или письменной форме; отметить заслуги сотрудников премией, назначением привилегий или дополнительными днями отпуска.

У каждого руководителя индивидуальный подход к мотивации сотрудников: одни предпочитают больше наказывать, другие поощрять. Разумеется, в этом вопросе должна быть золотая середина. Хорошо отлаженная система поощрения является одним из главных условий успешной работы любого образовательного учреждения. Однако, не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится лично значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям [8].

Каждому руководителю необходимо разработать свою программу мотивации персонала, которая должна основываться на конкретной ситуации, каждом педагоге и специфике работы конкретного образовательного учреждения в целом. Например, маленькая зарплата может компенсироваться социальной защищенностью, оснащенными новейшей техникой кабинетами, возможностью карьерного роста. А если в образовательном учреждении царит здоровая психологическая рабочая обстановка, учителя обеспечены творческой работой — каждый педагог помогает детям найти себя в будущем, стать самостоятельными, творческими и уверенными в себе людьми.

Можно выделить следующие способы нематериальной мотивации учителей:

- возможность самостоятельно выбирать график работы (это может касаться выбора кабинета для проведения занятий, утренней или вечерней смены, количества уроков в день);
- дать возможность выбрать время отпуска (несмотря на то, что у преподавателей отпуск летом, некоторым людям просто необходимы несколько дней в году, чтобы провести их с семьей, было бы неплохо предоставить им такую возможность, используя время каникул);
- предоставить педагогам старшего возраста возможность обучения новым технологиям;
- доска почета, объявления благодарности (устная или письменная форма будет отличным стимулом для любого человека, а фотографию любимого преподавателя на доске почета будет приятно видеть и ученикам и их родителям);
- если в образовательном учреждении публикуется своя газета, то можно выделить еженедельную колонку, посвященную учителям и их достижениям;
- доступность руководителя для общения с каждым педагогом с целью выяснения его потребностей и профессиональных желаний. (Соблюдение баланса интересов - необходимое условие для качественной работы образовательного учреждения);
- помощь коллектива для участия в конкурсах («Педагог года», «Лучший учитель», «Самый классный воспитатель»);
- периодическая возможность повышения квалификации педагогов;
- внимание к профессиональному росту;
- комфортное рабочее место (предоставление личного кабинета, необходимое снабжение техническими средствами и канцелярских принадлежностей);
- публичное вручение грамот;
- сотрудничество с экскурсионными бюро;
- организация совместного отдыха сотрудников (выезд на природу, театр, выставки, музеи);
- поздравление с праздниками, личными датами;
- командировки в интересные места;
- предоставление отгулов, дополнительных дней отпуска;
- формирование кадрового резерва;
- возможность обучения и дополнительного образования;
- профилактика конфликтов и конфликтного поведения в коллективе;
- создание и обустройство зоны отдыха для преподавателей, которые не имеют своего кабинета (массажное кресло, холодильник, чайник, микроволновая печь, диваны, кофемашина, аквариум).

Следует отметить, что взгляды на вознаграждение сотрудников довольно подробно изложены в работах Р. Л. Кричевского: «вознаграждение должно быть конкретным и ориентировать работника на точную дату выполнения задания. Важно, чтобы оно было безотлагательным, ибо сотрудника нужно поощрять сразу после успешного выполнения работы. Вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрять следует любые успехи, даже самые малые.

Создавая теплую дружескую атмосферу в коллективе, руководителю необходимо личное участие в жизненных проблемах педагогов. Внимание, такт, терпение, вежливость,

соучастие — незаменимые инструменты в налаживании межличностных отношений. При создании положительной психологической обстановки, ставятся акценты на развитие и поддержание чувства удовлетворения от принадлежности к своему коллективу, чувства гордости за общий труд и свой вклад в общее дело. Важная составляющая мотивации — публичная благодарность. Это куда приятнее, чем скромная похвала в закрытом кабинете. Целесообразно поощрять лучших работников и освещать их успехи на сайте организации, а также оформлять портретные доски почета. Одной из основных задач директора является создание нормального соотношения труда, отдыха, поощрения. Успешность достигается наличием у сотрудника достаточных прав и свобод для выполнения поставленной задачи. Нередко руководители пренебрегают этим, не всегда предоставляют подчиненным необходимые возможности, не наделяют их ответственностью, а это, естественно, негативно сказывается на результатах деятельности.

Создание продуманной, индивидуальной системы нематериальной мотивации сотрудников приводит к плодотворному взаимодействию всех участников образовательного процесса. Не остается неаттестованных педагогов, большая часть из них имеет высшую категорию, сотрудники стремятся участвовать в различных конкурсах и получать лучшие результаты, проявляют интерес к самообразованию и многие получают второе высшее образование, чаще интересуются и проходят курсы повышения квалификации. Среда товарищества, взаимной поддержки, участия в нуждах друг друга наполняют человека спокойствием и уверенностью.

Игнорируя проблему мотивации персонала трудно добиться высоких достижений и слаженной работы. Однако, приложив, хоть и немалые, материальные и эмоциональные затраты, преодолев хлопотность и сложность, получим эффективный, долгосрочный, затрагивающий все сферы деятельности образовательного учреждения, результат. Сотрудники — это главный источник ресурсов, из которого проистекает творческая, разнонаправленная, развивающая деятельность педагогического коллектива. Эффективная работа образовательной организации, являясь целеполаганием, требует выявления мотивов, которые движут каждым педагогом в его трудовой деятельности, и создания ему таких условий, при которых он бы мог и хотел выполнять поставленные перед ним задачи. Отсутствие желаний в коллективе перейти на другую, даже высокооплачиваемую, работу, говорит о правильно подобранной руководителями тактики мотивации современного высококвалифицированного работника и управления талантами.

Список литературы:

1. Баранников А. В. Современная школа в новых условиях распределенного образования. М., 2016. 412 с.
2. Гомбоева М. И. Современные проблемы науки и образования: научная рефлексия целей и результатов модернизации российского образования. Чита, 2015. 140 с.
3. Баранников А. Л., Иванова С. П. Проблемы создания эффективных систем современного бизнес-образования в России // Вузовское образование как новая реальность: материалы Международной научно-практической интернет-конференции. М., 2020. С. 5-9.
4. Образование 2020: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза. 2020. С. 24-31.
5. Воденко К. В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019.
6. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. М.: Кнорус, 2016. 268 с.
7. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб.: Речь, 2001. 256 с.

8. Фролов С. С. Социология организаций. М.: Гардарики, 2001. 384 с.

References:

1. Barannikov, A. V. (2016). *Sovremennaya shkola v novykh usloviyakh raspredelennogo obrazovaniya*. Moscow. (in Russian).
2. Gomboeva, M. I. (2015). *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya: nauchnaya refleksiya tselei i rezul'tatov modernizatsii rossiiskogo obrazovaniya*. Chita. (in Russian).
3. Barannikov, A. L., & Ivanova, S. P. (2020). *Problemy sozdaniya effektivnykh sistem sovremennogo biznes obrazovaniya v Rossii. Vuzovskoe obrazovanie kak novaya real'nost': materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi internet-konferentsii*. Moscow, 5-9. (in Russian).
4. (2020). *Obrazovanie 2020: aktual'nye voprosy i sovremennye aspekty: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Penza, 24-31. (in Russian).
5. Vodenko, K. V. (2019). *Upravlenie personalom*. Moscow. (in Russian).
6. Shapiro, S. A. (2016). *Osnovy trudovoi motivatsii*. Moscow. (in Russian).
7. Khekkhauzen, Kh. (2001). *Psikhologiya motivatsii dostizheniya*. St. Petersburg. (in Russian).
8. Frolov, S. S. (2001). *Sotsiologiya organizatsii*. Moscow. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 17.02.2021 г.*

*Принята к публикации
22.02.2021 г.*

Ссылка для цитирования:

Ширманова Е. Б. Мотивация деятельности педагогов, как фактор повышения эффективности деятельности образовательного учреждения // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7. №3. С. 312-318. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/64/39>

Cite as (APA):

Shirmanova, E. (2021). Motivation Activities of Teachers as a Factor in Increasing the Efficiency of the Educational Institution. *Bulletin of Science and Practice*, 7(3), 312-318. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/64/39>