

Подготовка управленческих кадров

Баришовец Е.М.

Мотивация педагогов как показатель эффективного управления в образовательном комплексе

Баришовец Екатерина Михайловна — аспирант, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: barishovec@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [5347-2600](https://elibrary.ru/5347-2600)

Аннотация

В данной статье рассматривается оценка трудовой мотивации педагогических кадров на примере образовательного комплекса ГБОУ «Лицей 1571». В связи с изменением структуры образовательных учреждений способ управления этими образовательными учреждениями тоже требует изменений. Управление мотивацией является одним из основных компонентов эффективного управления любой организацией. Лицей 1571 является одним из самых крупных образовательных комплексов, который занимает высокое место в рейтинге школ, именно поэтому на его примере и будет проанализирована трудовая мотивация персонала в образовательном комплексе.

Ключевые слова

Образовательный комплекс, компетенции, трудовая мотивация, управление.

В условиях серьезных перемен в мире в конце XX и в начале XXI веков, изменений в структуре и специфике рынка труда, информатизации и компьютеризации всех без исключения сфер общественной и промышленной жизни страны, становления качественно новой техногенной цивилизации, вхождения России в Болонский процесс образование должно ориентироваться на новый уровень своего результата¹.

В современной России ситуация в педагогической практике связана с введением федеральных государственных стандартов образования (ФГОС). В данный момент имеется необходимость в правильном понимании процессов возникновения, взаимоопределения и регуляции потребностей личности, общества и государства в общем образовании.

Сейчас в процессе разработки системы мотивации подавляющее большинство авторов используют наработки содержательных и процессуальных теорий мотивации. Из современных теорий мотиваций для образовательного комплекса можно воспользоваться типологией Герчикова, в которой для нашего объекта исследования больше всего подходят следующие виды мотивации:

- 1) **Профессиональная**, главными особенностями которой являются: содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) работы; возможность проявить себя и доказать, что сотрудник может справиться

¹ Полякова Н.Л. XX век в социологических теориях общества. М.: Логос, 2004.

со сложным заданием, что не каждому посильно; независимость в работе, а в частности — в определении методов выполнения работы². Отличительной чертой является ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Оплата труда расценивается таким работником лишь как индикатор: по достоинству ли управленцы компании оценивают его профессионализм.

- 2) **Патриотическая**, главными особенностями которой являются: участие в реализации общего, очень важного для организации дела; реальные успехи в его реализации; общественное признание участия такого сотрудника в общих достижениях. Отличительной чертой является уверенность в своей нужности для организации и готовность взять на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела³.
- 3) **Хозяйская**, главными особенностями которой являются: сознательно и добровольно взятая на себя полная личная ответственность за ход выполняемой работы и ее результат, стремление к максимальной независимости в работе (суверенитету), непринятие контроля. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей, для тех, кто ведет собственное дело.

Из классических теорий исследования мотивации применительно к целям и задачам нашего исследования можно рассмотреть две теории: трехфакторную модель Мак-Клелланда и теорию двух групп факторов Ф. Херцберга.

Согласно теории Мак-Клелланда, на поведение человека воздействуют три группы потребностей:

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. У сотрудников рассмотренного нами образовательного комплекса эта потребность ярко выражена в стремлении к постоянному развитию, повышению квалификации и пр.

² Лаврищев М.П. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации // Международный научно-исследовательский журнал .2013. № 8 (15). С. 131–133.

³ Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Харьков: Гуманитарный Центр, 2003.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими людьми⁴. Результаты исследования очень наглядно продемонстрировали нам значимость комфортного климата в коллективе.

Потребность властвования является приобретенной⁵, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Теория Херцберга

Первая группа факторов — это «мотиваторы». К ним относятся потребности работника в самореализации на рабочем месте, профессионального роста, достижения, продвижении по службе, признания и ответственности⁶. Мотиваторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей

Вторая группа факторов — «гигиенические». К таковым относятся: справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, условия работы, ее надежность и стабильность, а также общий административный стиль управления⁷. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека, помогая избежать неприятных ситуаций.

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой — следствие действия гигиенических факторов.

Практические рекомендации по повышению мотивации и производительности труда, формируемые на базе двухфакторной модели мотивации Ф. Херцберга, могут быть также применимы и к образовательному комплексу:

- Для максимизации эффективности деятельности работников творческого труда необходимо наличие «мотиваторов», гигиенические факторы могут способствовать росту эффективности деятельности, но не приводят к ее максимальному проявлению.
- «Чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия».
- Работник должен сам выбирать содержимое социального пакета

⁴ Кирхлер Э., Родлер К. Управление в организациях. Харьков: Гуманитарный Центр, 2014.

⁵ Полякова Н.Л. XX век в социологических теориях общества. М.: Логос, 2004.

⁶ Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хоффман Е. Психологические теории организации. Психология труда, организационная психология. Т. 5. / Харьков: Гуманитарный центр, 2005.

⁷ Брызгалова Е.В. Управление образованием как сложным социальным институтом: философские проблемы // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2012. № 4 (20). С. 12–19.

Рассмотренные нами теории мотивации могут служить теоретической базой для определения типов мотивации работников образовательной организации, так как основания этих теорий базируются на тех же ценностях, которыми руководствуются педагоги лица 1571.

Если определять тип трудовой мотивации сотрудников лица, то можно говорить о том, что социальная (моральная) мотивация для педагогов стоит на первом месте. Педагоги получают удовольствие от работы в данном образовательном комплексе, генерируют новые идеи, готовы создавать образ новой школы, благодаря эффективным результатам своей профессиональной деятельности.

Исторически сложилось, что педагог — профессия общественно значимая. Люди, выбирая себе эту профессию, выбирают себе призвание, которое приносит пользу обществу. И после окончания университета молодой специалист приходит работать в школу, в которой он впоследствии может проработать всю жизнь до самой пенсии. Что же изменилось за последние 10 лет? Реформы в образовании привели к объединению школ и садов в образовательные комплексы, что в свою очередь повлекло за собой необходимость в изменении системы управления данными организациями.

Управление школой и управление целым комплексом сильно отличаются⁸. На данный момент в России существуют такие комплексы, которые объединяют в себе более 10 зданий⁹.

Актуальная проблема для современных образовательных организаций — это адаптация кадров к новым требованиям¹⁰.

В образовательной системе на должность директора образовательного учреждения назначается или избирается наиболее опытный и компетентный педагог, который в процессе профессиональной деятельности приобрел достаточное количество педагогических знаний, умений и навыков. Но в сложившейся ситуации есть большая вероятность того, что при всем педагогическом опыте и знаниях такой педагог не сможет успешно справиться с управлением и регулированием большой образовательной структурой. Поскольку к руководителю образовательного учреждения

⁸ Бикметов Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. 2014. № 9. С. 69–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-razvitiya-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy> (дата обращения: 28.05.2018).

⁹ Ильковская И.М. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и особенности // Вестник СГТУ. Философия, социология и культурология. 2014. № 1 (74). С. 127–131.

¹⁰ Бозина Н.А., Савина Н.М. Теоретические основы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений // Инновационные проекты и программы в образовании. 2013. № 6. С. 67–70.

наряду с образованием предъявляются все новые и новые требования: руководителю необходимо приобретать новые навыки и овладевать новыми знаниями. Управленец, безусловно, должен иметь представление о социальных аспектах процесса управления, о среде управления, об управленческой деятельности и управленческом взаимодействии со средой¹¹.

В связи с этим возникает противоречие: директор современной школы в первую очередь должен быть менеджером или педагогом?¹² В современном мире наиболее востребованными становятся менеджеры, являющиеся гибкими специалистами в области управления, которые не только хорошо владеют своей специальностью, но и способны быстро адаптироваться и осваивать новые знания и навыки, обладают аналитическим мышлением и могут критически мыслить. Кроме того, на современном рынке труда важно умение работать в стрессовой ситуации, управлять своим рабочим временем, проводить переговоры, представлять широкой публике свой продукт/услугу и т. д.¹³

Возникает вопрос: какими профессиональными компетенциями необходимо обладать руководителю образовательной организации в современных условиях? Существует ли возможность у директора школы быть готовым адаптироваться и к новой ответственности, и к измененным требованиям? Как наиболее эффективно управлять образовательным комплексом, чтобы мотивация сотрудников всегда оставалась выше критической точки, и тем самым не допустить так называемой текучки кадров?

Под компетенцией в ФГОС понимается способность применять знания, умения, личностные качества и практический опыт для успешной деятельности в определенной области¹⁴. Профессиональная компетентность директора образовательного учреждения — это комплекс знаний, умений и опыта в управленческой сфере, включающий в себя профессионально значимые личностные качества лидерской, а также творческой направленности. Цель развития профессиональной управленческой компетенции руководителя образовательного

¹¹ Клементьев Д.С., Подольская Т.Я. Социология управления и подготовка современного управленца // Ученые труды ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова. Т. 2. М., 2003. С. 158–171.

¹² Доница И.А. Маркетингово-компетентный подход к профессиональной подготовке руководителя общеобразовательной организации // Вестник Новгородского государственного университета. 2014. № 79. С. 30–34.

¹³ Тихенький В.Г., Бекоева Д.Д. Компетентностная модель эффективного менеджера // Проблемы теории и практики управления. 2014. Т. 8. № 8. С. 114–119.

¹⁴ Рыбакова М.В., Зернова Л.П. Социально-культурные компетенции как факторы личностной зрелости специалиста // Российский научный журнал. 2014. № 4(42). С. 62–67.

учреждения — это максимально возможная реализация его профессионального и личностного потенциала, а также удовлетворение потребностей с точки зрения субъектов деятельности. В качестве результата этого развития выступает профессиональный рост и развитие личности, удовлетворенность своей деятельностью и повышение эффективности профессиональной деятельности. Компетентность также предполагает осознание руководителем того, что управленческая деятельность сочетает в себе культуру, технологию и искусство. Компетентность — это конкретные результаты работы, в то время как компетенции — это модели поведения, необходимые, чтобы успешно справиться с задачами¹⁵. Однако не следует забывать также, что в достаточно крупной компании (коммерческой организации или же государственном учреждении, таком как образовательный комплекс) успешность деятельности зависит не только от профессиональных качеств самого руководителя, но также и от его подчиненных, которые работают в данном учреждении¹⁶.

Необходимо рассмотреть, в какую сторону меняется трудовая мотивация сотрудников этих комплексов. Мотив является одним из ключевых понятий психологической теории деятельности, которая была разработана ведущими советскими психологами А. Н. Леонтьевым и С. Л. Рубинштейном.

Одно из самых простых определений термина «мотив» в рамках этой теории гласит: мотив — это опредмеченная потребность. Данный термин часто путают с потребностью или целью, когда как потребность является по сути неосознаваемым желанием избавиться от дискомфорта, а цель — это результат осознанного целеполагания и выбора объекта, который удовлетворяет требованиям мотива¹⁷.

Трудовая мотивация — побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентации, а также отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, так называемые внешние стимулы, побуждающие к трудовой деятельности,¹⁸. Совокупность этих элементов является сложной системой мотивов, под влиянием которых в сознании человека формируются

¹⁵ Тихенький В.Г., Бекоева Д.Д. Управленческие компетенции руководителя организации // XVI Международная конференция История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. М.: Новый индекс, 2015. С. 61–71.

¹⁶ Там же.

¹⁷ Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях: перевод с немецкого / Под ред. А.В. Морозова. Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.

¹⁸ Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Харьков: Гуманитарный Центр, 2003.

отношение к труду и программа трудового поведения, которые способны привести к удовлетворению соответствующих потребностей. Трудовая мотивация — это мотивация высшего порядка, стоящая на одном уровне с мотивацией социальной и творческой. Как система мотивов, отражающих потребности, удовлетворяемые с помощью трудовой деятельности, трудовая мотивация динамична.

В образовательном комплексе механизм мотивации, прежде всего, основывается на административно-командных стимулах, это означает, что деятельность имеет строгий регламент и в ее основе лежит комплексная система социально-экономических решений.

Педагог — это профессия, в принципе не требующая дополнительной мотивации, потому что, как правило, педагогами становятся люди с повышенной степенью ответственности и сознательности. Однако, к сожалению, в современных реалиях жизни самомотивации иногда бывает недостаточно, чтобы долгое время работать на одном и том же месте и быть эффективным и самоотверженным сотрудником. Случается, что педагог вынужден искать рабочее место, более подходящее ему по оснащению, оплате труда, коллективу, психологическому климату и другим важным аспектам. К сожалению, в данный момент не все образовательные учреждения в России могут позволить себе организацию хороших условий для работников не только в силу финансовых проблем, но и по причине недостатка знаний об организации управления, что приводит к таким последствиям, как неэффективное использование ресурсов (как материальных, так и человеческих), неверно сформулированная система управления сотрудниками, проблемы с подбором кадров, старение кадров и так далее. Эти последствия отражаются не только на коллективе и успешности управления им, но и на образовательном процессе.

Одна из главных задач руководителя — это определение целей. Грамотное распределение дает руководителю возможность непосредственно контролировать деятельность работников. При реализации подобного процесса управления руководители имеют возможность использовать различные принципы воздействия на работника — мотивацию и стимулирование. Существует принципиальная разница между мотивированием и стимулированием. Суть этой разницы заключается в том, что стимулирование — это лишь одно из средств осуществления мотивирования. Чем эффективнее процесс управления, тем реже руководитель прибегает к стимулированию и чаще к мотивированию. Мотивирование как процесс, основывающийся на более основательном подходе к пониманию управления, может выступать как индикатор

эффективности управления в целом. Успешный процесс мотивирования приводит к тому, что сотрудники образовательного учреждения сами проявляют заинтересованность и участие в выполнении целей организации¹⁹.

Важной задачей руководителя также является то, чтобы в полной мере использовать в работе весь потенциал работников. Вся работа по мотивации в целом направлена именно на это. Повышение результативности — это результат внедрения грамотной системы мотивации. И здесь, как правило, невозможно обойтись без управления эмоциональной сферой. Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательно проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности для сотрудников образовательной организации.

Руководителю необходимо использовать все возможности, включая формы и методы профессионального роста сотрудника, чтобы найти новые задачи и новые роли для персонала²⁰. При этом задача руководителя заключается в том, чтобы найти правильный баланс между имеющимися в наличии видами деятельности и способностями каждого сотрудника. Источником вдохновения является поиск смысла в работе.

Умение построить эффективную систему мотивации — одна из ключевых черт успешного руководителя образовательного учреждения, поскольку такая система не только обеспечит положительную динамику работы, но и приведет к стабильному и саморазвивающемуся коллективу сотрудников²¹. В современных условиях директору школы необходимо создать для педагогов условия, обеспечивающие для них желание и возможность приносить как можно больше пользы и свежих идей в образовательный процесс и не только²².

Сотрудник, имеющий достаточно мотивации для работы наиболее эффективен и продуктивен. Управленческая работа — творческая деятельность, связанная с необходимостью целого ряда самостоятельных действий — от анализа и оценки ситуации до принятия решений. Игнорирование творческого характера управления ведет к неполному использованию потенциала сотрудников и неточностям в оценке их работы. Особенно важны сохранение и поддержание творческого характера работы в корпоративных отношениях, где многое строится не на формализованных и

¹⁹ Чечель И.Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 3. С. 54–65.

²⁰ Кузнецова Н.В. Роль навыков общения в управленческой культуре будущего специалиста // Социально-гуманитарные знания: традиции и инновации: сборник научных статей. Кафедра социальной работы и социального права РГСУ. М., 2015. С. 47–48.

²¹ Чечель И.Д. Указ. соч.

²² Бычков Н.В. Теоретические подходы к пониманию управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений // Сибирский педагогический журнал. 2011. № 8. С. 59–71.

нормированных отношениях, а на взаимопонимании, чувстве локтя, ценностях командной работы и т.п.²³ Суть управления кадрами — создать для этого условия. Таким образом, мы можем говорить о том, что правильно построенная система управления, в частности, мотивацией — одна из главнейших задач успешного руководителя образовательного комплекса. И также можно сделать вывод о том, что через управление мотивацией и его результат можно оценивать управление в целом.

К сожалению, работ, посвященных трудовой мотивации педагогов, очень мало²⁴. Возникла необходимость формирования системы мотивации в связи с возникающими горизонтальными и вертикальными конфликтами. Поэтому для решения поставленной в работе цели был проведен опрос для определения уровня удовлетворенности своей работой сотрудников образовательной организации на примере лицея 1571.

Лицей 1571 находится в топ 400 на 37 месте, что говорит об очень хороших результатах работы педагогов лицея и руководящего состава. Результаты опроса позволили оценить уровень удовлетворенности сотрудниками своей работой —.

Если обобщить результаты исследования, то можно сделать выводы, что сотрудники образовательного комплекса ГБОУ «Лицей 1571» довольны своей работой, а именно: их устраивает уровень заработной платы, взаимоотношения с коллегами и с начальством, условия труда. Лицей 1571 является для большинства сотрудников достаточно престижным местом работы, который был выбран ими осознанно и который они не планируют менять в ближайшем будущем.

В опросах принимали участие 34 педагога ГБОУ «Лицей 1571», из которых 27 женщины и 7 — мужчины. Возраст педагогов от 20 до 54 лет. Большинство из них в возрасте от 23 до 34. У 31 человека из 34 имеется высшее образование. У большинства педагогический стаж от 8 до 14 лет. Из этих данных можно сделать вывод о том, что в лицее работает много молодых специалистов с высшим педагогическим образованием, а также много педагогов с большим стажем работы.

Для определения ожиданий сотрудников лицея мы воспользовались результатами ответов на первый вопрос «какой вы представляете себе школу мечты», согласно которым 5 из 34 человек ответили: «Я в ней работаю», ответы остальных респондентов тоже оказались хорошо демонстрирующими ценностную ориентацию педагогов.

²³ Клементьев Д.С. Социология управления // М.: Издательство Московского университета, 2010. С. 238

²⁴ Зеер Э.Ф. Ключевые компетенции, определяющие качество образования // Образование в Уральском регионе: научные основы развития: тез.докл. II науч.-практ. конф. Екатеринбург: РГППУ, 2002.

Многие сотрудники образовательного комплекса считают, что для идеальной школы очень важна правильная атмосфера и доверительные отношения, построенные на сотрудничестве и командной работе:

- «Спокойная психологическая атмосфера в коллективе. Сотрудничество учителей, родителей и детей, их взаимопонимание. Современные технологии в меру. И всё это без вреда здоровью всех и без вреда всему окружающему».
- «Где царит спокойная атмосфера, взаимопонимание как со стороны взрослых, так и детей, интересная подача материала».
- «Где тебя ценят и уважают твой труд».
- «Где родители с учителями ведут одинаковую политику в воспитании учащихся».
- «Школа, где интересно и удобно детям и учителям!».

Среди важных условий для создания школы мечты также была названа правильная расстановка приоритетов, а именно уход от бумажной работы в сторону работы с детьми:

- «Работа с детьми и для детей. В настоящее время очень много бумажной работы...».
- «Школа, в которой работают с удовольствием и по призванию, где учителям действительно платят достойную заработную плату, где учителей действительно уважают родители учеников и прислушиваются к советам учителя, школа, где администрация прислушивается к профессиональному мнению учителя, а не делает выводы со слов родителей учеников. Школа, в которую дети будут приходить за знаниями, а не просто отсидеть положенное время за партой».
- «Школа мечты — минимум документации, отчётов, совещаний, молодой педагогический состав, много физкультуры и соревнований».

Открытость, прозрачность и свободное, нестандартное мышление тоже являются важными критериями для описания школы мечты молодыми сотрудниками лица; ведь современная школа должна ориентироваться на повышение новаторской,

творческой роли образования, ориентацию образования не только на усвоение учащимися определенной суммы знаний, но и на развитие созидательных способностей и качеств личности, включая умение и стремление учиться, действовать, исследовать и созидать²⁵:

- «Школа, открытая для каждого желающего, где нет разделения на слабых и сильных! Где больше будет гаджетов и современной техники для проведения более интересного и информативного урока. Без обязательных ДЗ, так как если ребёнку интересно, то он может сам попросить или выполнить его. Где оценки не будут являться качеством знаний ученика, так как ученик может быть не в настроении или могут быть проблемы в семье, и поэтому он не подготовился. Где не будет категорий у преподавателей, так как это не говорит о том, что раз есть или нет категории, то он чем-то хуже или лучше, должно быть равенство во всем. Заработная плата тоже является ключевым моментом, и давайте будем честными, ведь все мы «люди» работаем и ходим на работу ради денег, так как все блага, отдых, лечение упираются в этой жизни в них. Больничный тоже должен оплачиваться достойно, все мы не роботы, болеем и лечимся, у всех семьи и прочие проблемы, заболев, мы теряем практически всё и начинается процесс выживания, так как оплачивается больничный катастрофически мало. Если убрать эти и многие другие пробелы-проблемы в образовании, то мы должны получить в результате более заинтересованных детей, педагогов в образовательном учебном процессе!».
- «Открытой и прозрачной».
- «Школа свободномыслящих детей и неограниченных стандартами учителей».
- «Неформальное пространство» — встраивание образовательных учреждений в информационные сети, усиление их взаимосвязи с общероссийскими и местными рынками труда, с работодателями и деловыми кругами, с предприятиями и организациями различных форм

²⁵ Рыбакова М.В. Функциональная неграмотность как проявление кризиса образования // Российский научный журнал. 2015. Т. 49. № 6. С. 117–121.

собственности. Новая стратегия модернизации системы образования должна учитывать долгосрочные тенденции демографических и миграционных процессов, приоритеты отраслевого и территориального развития, а также должна быть сопоставима с геополитическими интересами России. Модернизация образования должна вытекать из приоритета образования в социальной и экономической политике государства и осуществляться в интересах роста человеческого капитала и в конечном счете безопасности России.

Техническая оснащенность и современные информационные технологии — вот еще несколько необходимых условий для того, чтобы школа мечты была ориентирована на современные образовательные стандарты:

- «Школа, оснащённая современным оборудованием, полностью укомплектованные рабочие места, зоны отдыха, буфет или столовая для учителей, живой уголок».
- «Школа мечты — та, в которой созданы все комфортные условия для обучения, где дети и учителя могут без проблем реализовать свои возможности, а также где существуют определенные правила поведения, которые ученики и учителя строго соблюдают».
- «Не только красивые, оснащенные помещения, но и 15 и не более адекватных детей в классе».
- «Оригинальное здание, много света и растений, все приветливы, добры и готовы сотрудничать».
- «Хорошо оснащенное, современное здание с профессионалами своего дела внутри».
- «Это школа с уникальным, привлекательным обликом. Школа добрая, в которой отношения между учителем и учеником доверительные, основанные на уважении. Это школа, ориентированная на развитие детей. Это школа информационных технологий».

Среди опрошенных были сотрудники, которые, не смотря на современные тенденции, считают, что нельзя полностью отказываться от прошлого опыта, и для них школой мечты остается:

– «Старая советская школа».

Если говорить в целом об удовлетворенности сотрудников лица условиями труда, то 25 человек из 34 отметили достаточно высокую степень удовлетворенности (от 7 до 10).

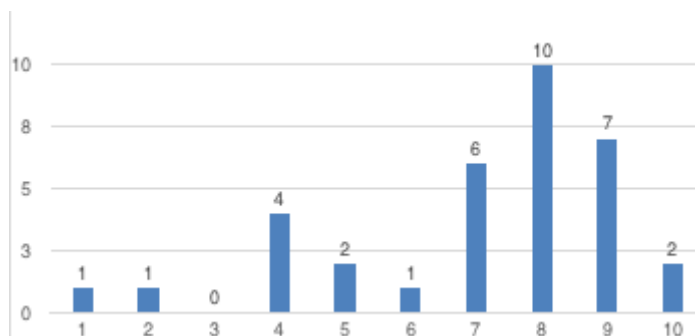


Рисунок 1. Удовлетворенность сотрудников лица условиями труда

Одним из основных компонентов трудовой мотивации является система материальных поощрений: из 34 человек только 7 сотрудников показали низкую материальную мотивацию (оплата труда и система поощрений).

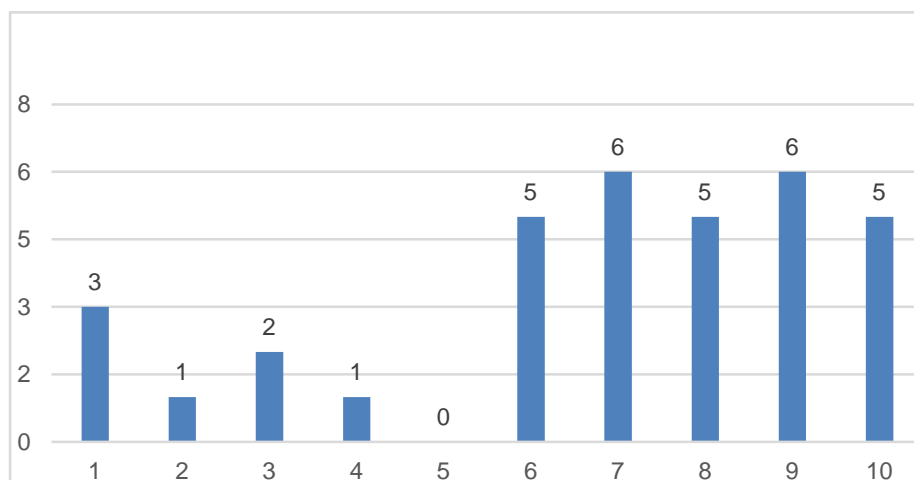


Рисунок 2. Материальная удовлетворенность сотрудников лица

На нематериальную мотивацию, помимо самомотивации, оказывает непосредственное влияние психологический климат в коллективе: большинство опрошенных сотрудников довольны взаимоотношениями в коллективе так же, как и отношением с руководством, . 27 человек оценили отношения с руководством на 7–10. Это означает, что большинство сотрудников не имеют проблем во взаимодействии с руководителем.

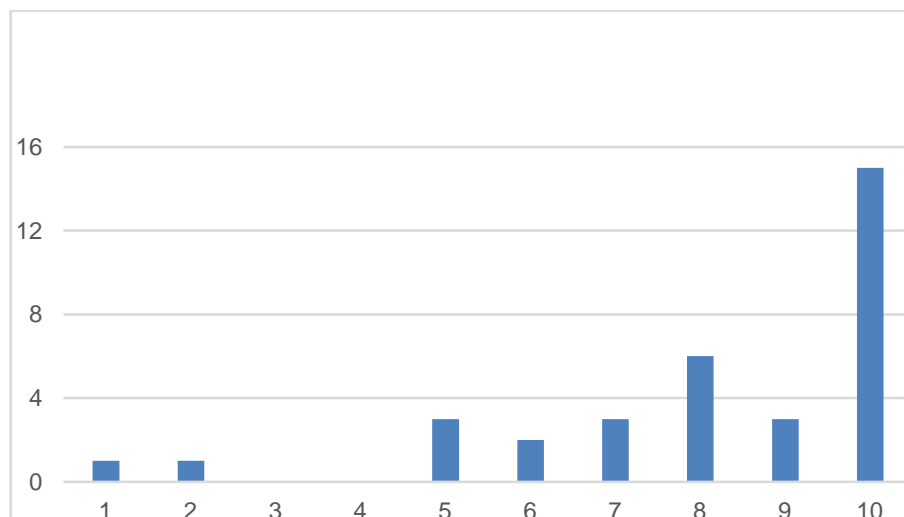


Рисунок 3. Удовлетворенность сотрудников лица отношениями с руководством

При выявлении уровня удовлетворённости отношениями с коллегами большинство педагогов (11) оценили их на 10 баллов, еще 19 — на 7–9, и только 4 человека удовлетворены отношениями с коллегами на 3–5 баллов. Эти данные свидетельствуют о том, что в коллективе отношения выше среднего, работники в большинстве своем находятся в комфортной обстановке и легко взаимодействуют друг с другом.

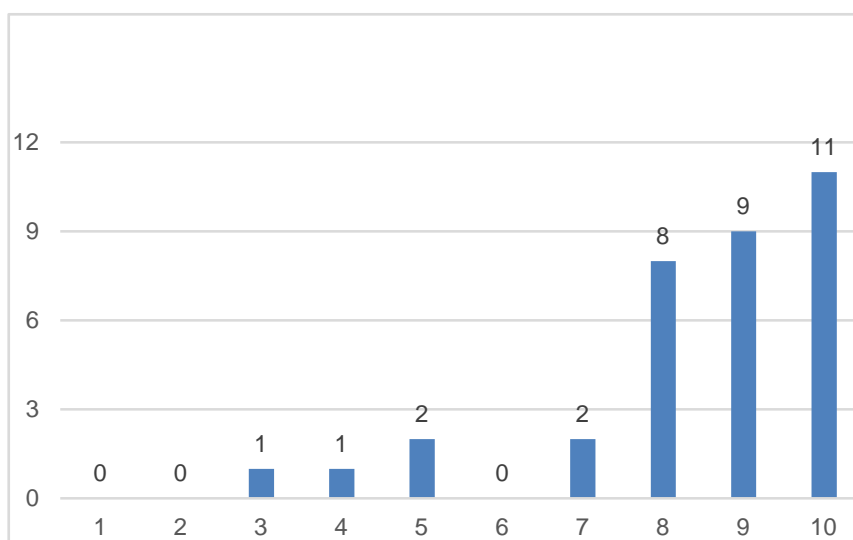


Рисунок 4. Удовлетворенность сотрудников лица отношениями с коллегами

На основании результатов опроса можно заключить, что для сотрудников лица основную роль в механизме мотивации выполняют следующие характеристики:

- Высокая и справедливая заработная плата.
- Хорошие отношения с руководством.

– Хорошие отношения с коллективом.

На вопрос, чем Вас привлекает работа в лицее, сотрудники ответили следующим образом (на первом месте самый популярный ответ):

- 1) Занятие любимым делом
- 2) Зарплата
- 3) Возможность для самореализации
- 4) Хорошая психологическая атмосфера в коллективе
- 5) Престижность Лицея 1571

На первом месте среди привлекательных условий большинство педагогов выбрали «занятие любимым делом», что указывает на то, что, несмотря на большую ответственность выполняемой работы, педагоги довольны и полны желанием работать в тех условиях, которые им предоставляет образовательная организация. Большинство опрошенных также указывает на то, что их устраивает и привлекает зарплата. Многие педагоги отметили, что в лицее большие возможности для самореализации. А также популярными вариантами оказались хорошая психологическая атмосфера и престижность лицея 1571.

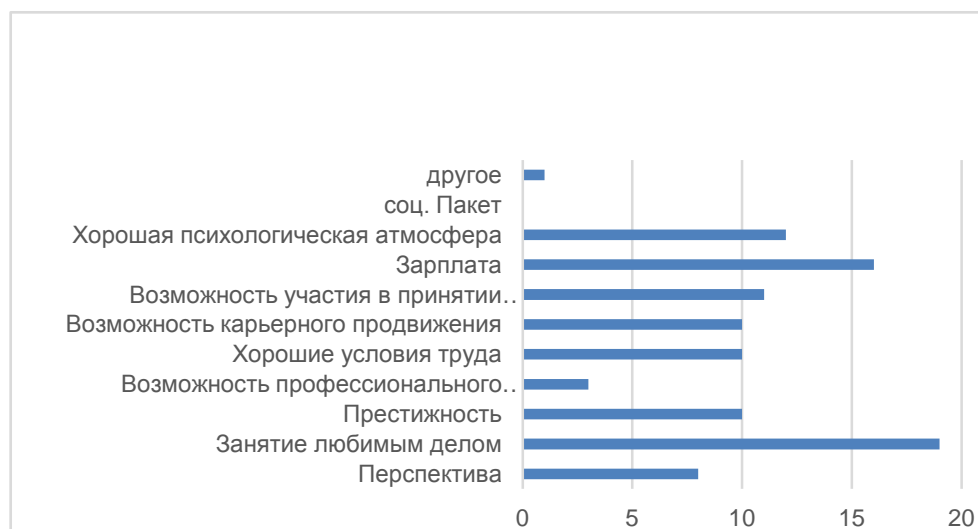


Рисунок 5. Ответы на вопрос «Чем Вас привлекает работа в лицее?»

На вопрос о сравнении лицея с другими школами 15 человек ответили, что лицей управляется лучше, чем большинство школ, 10 педагогов ответили, что занимает место среди школ, управляемых наилучшим образом, и 9 человек ответили, что управляется на уровне других школ.

На вопрос о том, что позволило бы Вам работать более эффективно, были 3 самые популярные ответа:

- 1) Более хорошее оборудование рабочего места
- 2) Более частое признание заслуг
- 3) Более высокая оплата труда

Ответ «более частое признание заслуг» стоит на втором месте по популярности, и это говорит о том, что для работников образовательной сферы важнее нематериальная мотивация.

На вопрос, какие компоненты Вы хотели бы видеть в социальном пакете, большинство педагогов ответило «Организация питания» (9 человек), второе место заняло «дополнительное медицинское страхование» (6 опрашиваемых), третье место поделили между собой «организация обучения» и «предоставление беспроцентных кредитов от компании» (5 человек).

На вопрос, хотели бы Вы сменить место работы, ровно 50% категорически ответили «нет».

На вопрос о значимости работы 21 из 34 человек ответили «важна» для лица и 25 ответили «важна» для общества.

Анализ результатов опроса, проведенного среди педагогов Лицея 1571, показал, что 37 место в топ 400 — это результат эффективного труда высокозамотивированных сотрудников лицея.

Сотрудники лицея полны инновационных идей и предложений по улучшению работы лицея, среди которых были:

- 1) Изменение системы премий.
- 2) Уважение любого труда и мнения учителей.
- 3) Изучение потребностей обучающихся и сотрудников, ориентация на повышение качества образования, создание комфортных условий для обучения и работы.
- 4) Брать лучшее из старой системы.
- 5) Создать кабинет робототехники для начальной школы.
- 6) Уделить больше внимания техническому оснащению детских садов.
- 7) Увеличение количества молодых, амбициозных педагогов среди педагогического состава.

Но даже несмотря на то, что сотрудники Лицея 1571 имеют очень высокую мотивацию, это не означает, что ее нельзя сделать еще лучше. Для любого сотрудника, который достаточно самомотивирован, далеко не последнюю роль играет материальная

мотивация²⁶, включающая в себя высокую оплату труда и систему материальных поощрений, которая, к сожалению, еще недостаточно хорошо продумана и прозрачна для сотрудников образовательных комплексов, что снижает их мотивацию²⁷. Помимо материальной мотивации сотрудники в опросе отмечали необходимость в более частом признании заслуг (не обязательно в материальном эквиваленте). И в заключении необходимо отметить, что на мотивацию педагогов сильно влияет признание их статуса, их работы, их профессионализма не только в глазах детей, но и в глазах родителей²⁸. А это значит, что для того, чтобы мотивация сотрудников лицея стала еще выше, нужно больше уделять внимания человеческому фактору.

Результаты данного исследования были получены на примере конкретного образовательного комплекса и могут быть использованы в качестве положительного наглядного примера для трансляции полученного опыта и улучшения мотивации сотрудников аналогичных образовательных учреждений.

Список литературы:

1. Бозина Н.А., Савина Н.М. Теоретические основы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений // Инновационные проекты и программы в образовании. 2013. № 6. С. 67–70.
2. Брызгалина Е.В. Управление образованием как сложным социальным институтом: философские проблемы // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2012. № 4 (20). С. 12–19.
3. Бикметов Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. 2014. № 9. С. 69–72.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-razvitiya-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy> (дата обращения: 28.05.2018).
4. Бычков Н.В. Теоретические подходы к пониманию управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений // Сибирский педагогический журнал. 2011. № 8. С. 59–71.

²⁶ Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Гордеева Т.О. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 1. С. 8–29.

²⁷ Пряничникова О.Н. Проблемы формирования управленческой компетентности руководителей профессиональных образовательных учреждений // Вестник Московского университета МВД России. Сер.: педагогические и психологические науки. 2010. № 10. С. 30–32.

²⁸ Горшков М.К., Тихонова Н.Е. Российское общество и вызовы времени. Книга третья / Под ред. М.К. Горшкова, В.В. Петухова. М.: Весь Мир, 2016.

5. Горшков М.К., Тихонова Н.Е. Российское общество и вызовы времени. Книга третья / Под ред. М.К. Горшкова, В.В. Петухова. М.: Весь Мир, 2016.
6. Дони́на И.А. Маркетингово-компетентностный подход к профессиональной подготовке руководителя общеобразовательной организации // Вестник Новгородского государственного университета. 2014. № 79. С. 30–34.
7. Зеер Э.Ф. Ключевые компетенции, определяющие качество образования // Образование в Уральском регионе: научные основы развития: тез. докл. II науч.-практ. конф. Екатеринбург: РГППУ, 2002.
8. Ильковская И.М. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и особенности // Вестник СГТУ. Философия, социология и культурология. 2014. № 1 (74). С. 127–131.
9. Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хоффман Е. Психологические теории организации. Психология труда, организационная психология. Т. 5. / Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
10. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Харьков: Гуманитарный Центр, 2003.
11. Кирхлер Э., Родлер К. Управление в организациях. Харьков: Гуманитарный Центр, 2014.
12. Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях: перевод с немецкого / Под ред. А.В. Морозова. Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.
13. Ксенофонтова Х.З. Влияние социальных технологий на формирование и развитие компетенций управленческого персонала // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. 2011. № 24. С. 336–339.
14. Клементьев Д.С., Подольская Т.Я. Социология управления и подготовка современного управленца // Ученые труды ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова. Т. 2. М., 2003. С. 158–171.
15. Клементьев Д.С. Социология управления // М.: Издательство Московского университета, 2010.
16. Кузнецова Н.В. Роль навыков общения в управленческой культуре будущего специалиста // Социально-гуманитарные знания: традиции и инновации: сборник научных статей. Кафедра социальной работы и социального права РГСУ. М., 2015. С. 47–48.

17. *Лаврищев М.П.* Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации // Международный научно-исследовательский журнал .2013. № 8 (15). С. 131–133.
18. *Полякова Н.Л.* XX век в социологических теориях общества. М.: Логос, 2004.
19. *Пряничникова О.Н.* Проблемы формирования управленческой компетентности руководителей профессиональных образовательных учреждений // Вестник Московского университета МВД России. Сер.: педагогические и психологические науки. 2010. № 10. С. 30–32.
20. *Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Гордеева Т.О.* Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 1. С. 8–29.
21. *Рыбакова М.В., Зернова Л.П.* Социально-культурные компетенции как факторы личностной зрелости специалиста // Российский научный журнал. 2014. № 4(42). С. 62–67.
22. *Рыбакова М.В.* Функциональная неграмотность как проявление кризиса образования // Российский научный журнал. 2015. Т. 49. № 6. С. 117–121.
23. *Тихенький В.Г., Бекоева Д.Д.* Компетентностная модель эффективного менеджера // Проблемы теории и практики управления. 2014. Т. 8. № 8. С. 114–119.
24. *Тихенький В.Г., Бекоева Д.Д.* Управленческие компетенции руководителя организации // XVI Международная конференция История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. М.: Новый индекс, 2015. С. 61–71.
25. *Чечель И.Д.* Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 3. С. 54–65.

Barishovets E.M.

Teachers Motivation as an Indicator of Effective Management in the Educational Complex

Ekaterina M. Barishovets — postgraduate student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation.

E-mail: barishovec@gmail.com

Annotation

This article estimates the labor motivation on an example of educational complex «Liceum 1571». In connection with the change in the structure of educational institutions, the management of these educational units also requires changes. Motivation management is one of the main components of any organization effective management. Lyceum 1571 is one of the largest educational complexes, which occupies a high place in the rating of schools; therefore it was chosen as an example to analyze the personnel labor motivation in the educational complex.

Key words

Educational complex, competence, labor motivation, management.