

**Савельева Оксана Александровна,**

*заместитель директора по УВР,*

*МАОУ гимназия №5,*

*г. Тюмень, Россия*

## **ИДЕИ МОТИВАЦИОННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Автор проводит теоретический анализ способов мотивации и стратегий мотивационного управления. Основное содержание исследования составляет анализ различных подходов российских и зарубежных учёных к определению сущности изучаемого понятия, в котором раскрываются его теоретическая и практическая составляющие. Раскрывается роль педагога как субъекта мотивационного управления. На основе проведённого анализа, в соответствии целью данной статьи, автор формулирует идеи мотивационного подхода к управлению образовательным учреждением.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный подход, стимулирование.

***Olga A. Savelyewa,***

*Deputy Director of OIA,*

*MAOU gimnaziya № 5,*

*Tyumen, Russia*

## **IDEAS MOTIVATION APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION EDUCATIONAL**

The author conducts a theoretical analysis of the methods of motivation and strategies of motivational management. The main content of the research is the analysis of different approaches of Russian and foreign scientists to the definition of the studied notion, which reveals its theoretical and practical components. The role of the teacher as the subject of motivational management. On the basis of the analysis, in accordance with the purpose of this article, the author formulates the idea of the motivational approach to the management of the educational institution.

**Keywords:** motivation, motivational approach, encouraging.

Необходимость гуманизации общественной жизни при становлении рыночной экономики в России обусловила проблему самореализации личности, проявления её сущностных сил. Создание условий для развития личности,

обладающей значительно большей, чем ранее, мерой свободы и ответственности – основная задача современного образовательного учреждения. Разрешение данной задачи возможно путем осуществления мотивационного подхода к управлению, при котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной деятельности всех субъектов образовательного процесса сообразно целям образовательного учреждения, сформулированным в интересах личности учащегося и педагога. Данное обстоятельство обуславливает выдвижение мотивационного подхода к управлению образовательным учреждением на первый план.

Выбор стратегии управления во многом определяется конкретной ситуацией, возможностями использования руководителем ресурсов власти, способов мотивационного воздействия, а также реакцией педагогов, каждого в отдельности, и коллектива в целом. Выбор руководителем адекватного аспекта во многом обусловлен потребностями педагога, так как педагог является активным субъектом мотивационного управления.

Данная группа идей восходит к теориям содержания мотивации, рассматривающим доминирующие потребности, цели поведения сотрудников, их ценности, устремления, установки, которые становятся мотивами в реальной педагогической деятельности.

Так, например, в соответствии с пирамидой иерархии потребностей А. Маслоу, В.И. Хавроничев рассматривает следующие мотивы трудового поведения педагогов, желательные из которых руководитель должен усиливать и развивать, а нежелательные – устранять [4].

1. Стремление к получению большего материального вознаграждения.
2. Стремление к профессиональному росту.
3. Удовлетворение от хорошо проделанной работы.
4. Уважение со стороны руководителей.
5. Хорошее отношение со стороны других членов педагогического коллектива.

6. Стремление проявить себя.

7. Осознание общественной значимости своего труда.

8. Желание спокойно работать, без неприятностей и нервозности.

9. Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений.

10. Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе.

11. Желание проявить творчество, осуществить поиск, исследование.

Типология мотивации субъекта деятельности, описанная В.А. Спиваком, тоже имеет в своей основе классификацию потребностей А. Маслоу. Авторы выделяют следующие типы мотивации [3].

1. Инструментальный тип – выражается в отношении к труду как средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда.

2. Достижительный – использование труда как способа продвижения, повышения профессионального, должностного статуса.

3. Коллективистский тип – здесь побудительной к активной деятельности силой является стремление заслужить уважение коллег.

4. Интеллектуальный тип – ориентация на сложную, интересную работу, на самореализацию в профессиональной деятельности.

5. Комфортно-ориентированный – ориентация на относительно комфортные условия труда.

В.С. Лазарев описывает соответствующие потребностям стратегии поведения педагога в образовательном учреждении, которые избираются им в зависимости от того, насколько оправдываются его ожидания относительно предоставленных в образовательном учреждении условий для реализации его собственных интересов. В соответствии со стратегией педагога следуют определенным типам поведения, различающимся, как отмечает автор, по направленности и величине усилий [1].

1. «Инициативный» – это активная, творческая позиция, когда педагог стремится к достижению максимальных результатов для себя и

образовательного учреждения; цели и интересы педагога совпадают с целями образовательного учреждения, он готов прикладывать максимум усилий и брать на себя ответственность. Считает себя частью образовательного учреждения, и готов даже к некоторым жертвам ради общих целей.

В условиях отсутствия достойного материального вознаграждения за учительский труд, именно на таких педагогах держится освоение новых технологий обучения, создание творческих групп для решения важных проблем и развития образовательного учреждения.

По данным социологов, около 1/3 педагогов получают удовлетворение от своего труда (37,4%), стремятся принести пользу людям (35,8%), проявить творчество, осуществить поиск, исследование (47,4%) [1].

Кроме того, собственное исследование показало, что более 61% опрошенных педагогов считают педагогическую деятельность своим призванием, около 67% ценят творчество в своей деятельности и стремятся использовать свой потенциал на благо развития образовательного учреждения, что иллюстрирует достаточно высокий уровень инициативы и творчества педагогов [2].

2. «Исполнительский» тип подразумевает поведение по принципу «не высовываться или «инициатива наказуема». Такие педагоги аккуратны, педантичны, выполняют работу в соответствии с требованиями и в положенный срок, но не более того. Такие педагоги, отмечает В.С. Лазарев, чувствительны к поощрениям, ведут себя тихо, стараясь приспособиться к условиям работы, не обострять отношения с администрацией и коллегами, уходят от ответственности и готовы подчиняться любым нормам и правилам, не пытаясь их изменить.

3. «Потребительский» тип имеет место, когда педагог в своем поведении чётко отделяет себя от образовательного учреждения, ориентирован исключительно на себя и свои интересы, а образовательное учреждение воспринимает как средство удовлетворения своих потребностей; делает то, что

выгодно и никогда не жертвует своими интересами - абсолютно прагматичный, «экономический человек».

4. «Отсутствующий» – характеризует педагогов, у которых созрела готовность покинуть образовательное учреждение или сферу образования вообще. В этом случае, как говорит Лазарев, педагог либо просто «досиживает» (худший вариант), либо продолжает по инерции делать требуемое.

В целях повышения активности и эффективной деятельности педагога руководитель принимает в отношении каждого типа различные виды мотивационного воздействия – различные мотивационные стратегии.

Так, например, исполнительский тип нуждается в систематической связи с руководителем, регламентации всех действий педагога, одобрении результатов. Мотивирование инициативного типа подразумевает предоставление условий для постоянного роста профессионального мастерства, увеличения интеллектуальной составляющей педагогической деятельности; для возможности проявления творческих способностей, самостоятельности, инициативы. Потребительский тип ориентирован чётко на методы экономического воздействия, а отсутствующий требует социально-психологического воздействия более низкого порядка, чем инициативный, осуществляемого через развитие чувства сопричастности к коллективу, стимулирование и поощрение достижений и пр.

Представленная типология, по мнению В.С. Лазарева, может содействовать руководителю в создании так называемой «мотивационной среды» в образовательном учреждении, которая понимается автором как «совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых педагогами для достижения целей образовательного учреждения» [1]. В.С. Лазарев считает, что качество мотивационной среды может быть и должно быть оценено, чтобы руководитель мог определить, какую отдачу он вправе ожидать от сотрудников при тех условиях, которые созданы в образовательном учреждении, а также понять, за счёт чего в наибольшей

степени создается неблагоприятная мотивационная среда, то есть какие из мотивирующих условий необходимо менять прежде всего.

Таким образом, мотивационный подход к управлению образовательным учреждением представляет собой направление в решении педагогических задач, при котором ключевые приоритеты в управлении отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной деятельности субъектов образовательного процесса сообразно целям образовательного учреждения, сформулированным в интересах педагога и учащегося.

Идеями мотивационного подхода к управлению образовательным учреждением на операциональном уровне являются:

- идея изучения мотивов педагогической деятельности;
- идея утверждения мотивирующей нормы – образца педагогической деятельности;
- идея формирования чувства принадлежности педагога к образовательному учреждению;
- идея морального стимулирования педагогов;
- идея привлечения педагогов к принятию управленческих решений;
- идея обогащения и проектирования педагогического труда;
- идея стимулирования роста профессионального мастерства педагогов;
- идея материального стимулирования педагогической деятельности;
- идея мотивирующего контроля и оценки педагогической деятельности;
- идея создания «мотивационной среды».

#### *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

- 1. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1996. – С 64.*
- 2. Савельева О.А. Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения (на примере МАОУ СОШ № 40 г. Тюмени) / О.А. Савельева // Молодой ученый. – 2017. – №35. – С. 98-101.*
- 3. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов. – СПб.: Питер, 2000. – С. 76.*

*4. Хавроничев В.И. Работа с педагогическим коллективом в процессе управления. – М.: Новая школа, 1997. – С. 19-20.*