

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра методологии образования

**Технологии мотивации и стимулирования как управленческий
ресурс в деятельности руководителя образовательной
организации**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 2 курса 223 группы
направления 44.04.01 Педагогическое образование,
профиль «Управление образовательными организациями»
факультета психолого-педагогического и специального образования

Крупениной Анастасии Ильиничны

Научный руководитель
доцент, канд. пед. наук

подпись дата

Е.А. Никитина

Зав. кафедрой
профессор, док. пед. наук

подпись дата

Е.А. Александрова

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ. *Актуальность исследования.* В настоящее время проблема мотивации и стимулирования деятельности сотрудников имеет большую значимость в системе образования. Успех деятельности любой организации во многом зависит от квалификации и личностных качеств работников. Побуждению работников достижения высоких результатов своего труда и целей организации способствует система мотивации и стимулирования. Задачей современного руководителя образовательной организации становится изучение, разработка и совершенствование мотивационной системы, при которой потенциал сотрудников будет использован наилучшим образом.

Мотивация кадров выступает одним из определяющих факторов, который способствует оптимальному применению ресурсов и активизации кадрового потенциала. От разработки эффективной системы мотивации и стимулирования зависит не только повышение активности конкретных педагогов, но и конечный результат деятельности организации. Мотивационный процесс в образовательной организации направлен на получение эффективных результатов от применения имеющихся ресурсов труда, что повышает престиж и качество образовательной деятельности. Поэтому руководитель организации должен быть заинтересован в кадрах, имеющих высокий уровень профессионализма, и использовать для этого все современные мотивационные и стимулирующие технологии.

Различные аспекты проблемы мотивации и стимулирования в сфере менеджмента представлены в работах таких авторов, как А. Я. Кибанов, А. С. Кривоженкова, Т. Н. Патрахина, Т. О. Соломанидина, Э. У. Уткин и др. Технологии мотивации и стимулирования сотрудников в образовательной организации – в исследованиях Ю. А. Аколотиной, С. С. Битюковой, М. А. Воробьёвой, Л. В. Львова и др.

Проблема мотивации и стимулирования сотрудников образовательной организации является актуальной, поскольку предполагает поиск и изучение наиболее эффективных технологий стимулирования и мотивации работников, характеристики их современного состояния и использования.

Всё вышеизложенное определило выбор темы выпускной квалификационной работы: «Технологии мотивации и стимулирования как управленческий ресурс в деятельности руководителя образовательной организации».

Объект исследования – менеджмент образовательной организации.

Предмет исследования – технологии мотивации и стимулирования в деятельности руководителя образовательной организации.

Цель исследования – выявить теоретические и практические аспекты технологий мотивации и стимулирования в деятельности руководителя образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие мотивации и общие закономерности ее динамики.
2. Выявить сущность и специфику современных технологий мотивации и стимулирования в менеджменте сферы образования.
3. Выполнить анализ состояния системы мотивации и стимулирования в менеджменте образовательной организации (на примере МБУДО «Детская музыкальная школа № 7» г. Саратова).
4. Представить рекомендации по использованию современных технологий для совершенствования системы мотивации и стимулирования в менеджменте МБУДО «Детская музыкальная школа № 7» г. Саратова.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты работы были доложены и одобрены на научно-практических конференциях: Международном форуме «Гуманизация образовательного пространства – 2023: культура воспитывающей деятельности» (СГУ, г. Саратов, 19-20 апреля, 2023 г.) в докладе Крупениной Е.И. «Управление мотивацией сотрудников как действенный ресурс кадровой политики образовательной организации»; Международном форуме «Гуманизация образовательного пространства – 2024: взаимодействие педагогов с семьей» (СГУ, г. Саратов, 23-24 апреля, 2024 г.) в докладе Крупениной А.И. «Поддержка и

стимулирование создания детско-родительских общностей в контексте менеджмента образовательной организации».

Методы исследования:

Теоретические: изучение и анализ педагогических источников по теме выпускной квалификационной работы; систематизация и обобщение научных данных. Практические: описание управленческого опыта, наблюдение, беседа, тестирование. В качестве диагностического инструментария были использованы:

1. Методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана.¹
2. Тест «Диагностика групповой мотивации» И. Д. Ладанова.¹
3. Анкета «Факторы, стимулирующие и препятствующие развитию педагогов» Н. В. Немовой.²
4. Беседа с руководителем образовательной организации (Приложение А).

Практическая значимость исследования состоит в том, что представленные материалы способствуют формированию представлений о мотивации и стимулирования сотрудников организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7». Данные могут быть использованы руководителем образовательной организации при разработке стратегии мотивации и стимулирования кадров.

База исследования: муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

¹ Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2022. – 488 с.

² Горюнова, М.Г. Журнал диагностических методик определения уровня сформированности эмоционального интеллекта педагога ДОУ: методическое пособие педагога-психолога ДОУ. – Приморско-Ахтарск, 2022. – 32 с.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа (объемом 78 страниц) состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников (включающего 39 наименований), 1 приложения.

Выпускная квалификационная работа содержит 12 таблиц, 7 рисунков.

Основное содержание исследования. В первого раздела «Мотивация и стимулирование деятельности сотрудников как современная проблема менеджмента в сфере образования» изложена базовая теория исследования и раскрыта сущностная характеристика таких понятий, как «мотивация», «стимулирование», выявлена их связь и сопоставлены специфические черты и особенности, представлено развитие мотивации как динамического процесса. В рамках данного раздела мы обратились к ведущим аспектам кадровой политики образовательной организации и раскрыли интересующий нас феномен с позиции управления и управленческой деятельности. Нами были рассмотрены современные вопросы, связанные с технологическим аспектом нашего исследования, определены различия между понятиями «технологии мотивации» и «технологии стимулирования» через выявление их сущности и назначения.

Изучение понятия мотивации и общих закономерностей ее динамики позволило сформировать следующие выводы:

1. Мотивация – это движущая составляющая личности, включающая профессиональную и управленческую деятельность. Термин не имеет однозначного определения. Исследователи включают в структуру мотивационной сферы неодинаковые компоненты. Нами рассмотрены: потребности, мотивы, стимулы, вознаграждение.

2. Мотивация как движущая составляющая деятельности личности не является стабильной. Динамику мотивационной системы определяет воздействие как внутренних (личностных), так и внешних факторов.

На основании теоретического анализа проблемы управления мотивацией сотрудников в системе кадровой политики образовательной организации мы пришли к следующим выводам:

1. Руководитель образовательной организации как работодатель нуждается в кадрах с высоким уровнем профессионализма. По этой причине он должен совершенствовать механизмы управления путём создания системы материальной и нематериальной мотивации.

2. Управление мотивационной системой в образовательных организациях возможно при организации эффективной коммуникации между руководителем и педагогическими кадрами. Создать такие условия возможно при наличии у управленца знаний и умений о регуляции собственных и коллективных побудительных механизмах.

Выявление сущности и специфики современных технологий мотивации и стимулирования в сфере образования позволило сформировать следующие выводы:

1. Система мотивации и стимулирования сотрудников образовательной организации должна включать целый комплекс мероприятий, при этом необходимо, чтобы цели и мотивы педагогов совпадали с задачами образовательной организации. Для этого руководителю необходимо выбрать технологии, которые будут соответствовать современным условиям и правилам менеджмента.

2. Наиболее действенной технологии мотивации не существует. Нематериальное стимулирование в определенной ситуации может оказаться действенной, чем материальные меры поддержки. Поэтому в современной системе образования существует необходимость комплексного применения технологий мотивации и стимулирования персонала.

Во второй главе «Описание опыта реализации технологий мотивации и стимулирования в управленческой деятельности руководителя образовательной организации (на примере МБУДО «ДМШ № 7» г. Саратова)» мы рассмотрели практические аспекты технологий мотивации и стимулирования как управленческого ресурса в деятельности руководителя образовательной организации.

Нами было организовано эмпирическое исследование. Его цель состояла в определении практических аспектов технологий мотивации и стимулирования в деятельности руководителя образовательной организации.

Следовательно, нам было необходимо решить следующие задачи:

- Составить характеристику управленческой деятельности руководителя образовательной организации в современных условиях.

- Выполнить анализ состояния системы мотивации и стимулирования организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

- Определить современные технологии совершенствования системы мотивации и стимулирования в организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

В исследовании приняло участие 35 педагогов образовательной организации.

Сроки исследования: 1.10. 2023 – 15.10.2023 .

База исследования: Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

По результатам эмпирического исследования мы пришли к следующим результатам:

1. Составили характеристику управленческой деятельности руководителя образовательной организации в современных условиях.

Организация дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7» имеет линейную модель управления. Управленческая деятельность в музыкальной школе организована на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом в образовательной организации является директор. В организации сформированы коллегиальные органы управления: Общее собрание трудового коллектива; Педагогический совет; Методический совет. Существует возможность создания Совета родителей.

Штат организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7» состоит из 49 работников. Педагогический персонал – 35 человек.

Они осуществляют трудовую деятельность в условиях совмещения должностных обязанностей. Кроме количественных параметров управленческой деятельности, нами были изучены качественные особенности: уровень образования, педагогический стаж, квалификационная категория. Мы выявили позитивные и негативные характеристики педагогических работников МБОУ ДО «Детская музыкальная школа № 7».

2. Выполнили анализ состояния системы мотивации и стимулирования организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

На основании результатов методики «Изучение мотивации профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана нами были определены мотивы педагогических кадров. У сотрудников образовательной организации преобладает внутренний мотив удовлетворения от самого процесса и результата работы. Наименее важен для коллектива внешний мотив продвижения по службе. Далее нами был определен мотивационный профиль педагогов: $ВМ > ВОМ > ВПМ$. Такое сочетание является промежуточным с точки зрения эффективности.

Исходя из полученных результатов теста «Диагностика групповой мотивации» И. Д. Ладанова, можно сделать вывод о том, что в исследуемом педагогическом коллективе наименее выражен фактор сплоченности группы. Следовательно, руководитель образовательной организации уделяет недостаточно внимания созданию единства коллектива. Однако, наименее выражен и фактор отсутствия конфликтов в группе. Таким образом, конфликты для педагогов не представляют значимости. Наиболее выражены факторы уважения к компетентности руководителя и наличия доверительных отношений членов группы с руководителем. Такой факт указывает на то, что руководитель является авторитетным лицом для сотрудников. Авторитет руководителя – его ресурс. Однако, большинство педагогов образовательной организации недостаточно мотивированы на получение положительных результатов. Стоит отметить, что педагоги, находящиеся на уровне: «недостаточная мотивация на получение положительных результатов», набрали от 122 до 125 баллов, что

является пограничным значением с уровнем «Мотивация в достаточной степени на достижение успеха в деятельности». Среднее значение по всей совокупности баллов соответствует 125,9 баллам. Такой показатель является пограничным между рассматриваемыми уровнями.

На основании результатов анкеты «Факторы, стимулирующие и препятствующие развитию педагогов» Н. В. Немовой нами были выявлены факторы, стимулирующие и препятствующие развитию педагогов. Наиболее препятствующим фактором в исследуемом коллективе является собственная инерция. Наиболее стимулирующим – интерес к работе. Отметим, что по результатам анкеты, нам удалось выявить мотивационный ресурс организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7». Им является наличие коммуникации между руководителем и сотрудниками.

В заключение нами была организована беседа с руководителем образовательной организации Колибердиным Ильей Юрьевичем. Вопросы беседы представлены (в Приложении А):

1. Что на ваш взгляд больше всего стимулирует людей к работе?
2. Какие технологии мотивации применяются в вашей образовательной организации: материальные или нематериальные?
3. Какие технологии Вы считаете наиболее эффективными: материальные или нематериальные?
4. Какие материальные технологии мотивации применяются в Вашей образовательной организации?
5. Какие нематериальные технологии мотивации применяются в Вашей образовательной организации?
6. Какие достоинства имеет система мотивации педагогов в Вашей образовательной организации?
7. Назовите условия, которые необходимы для эффективного применения мотивационных технологий.
8. Если бы вы захотели изменить систему мотивации педагогов, чтобы вы сделали в первую очередь?

9. На Ваш взгляд педагоги вашей образовательной организации удовлетворены условиями труда?

10. Назовите причины, которые, на Ваш взгляд, в наибольшей степени влияют на нежелание большинства педагогов работать лучше.

Мы выявили, что управленец считает главным стимулом труда внимание к проблемам сотрудников. Он использует технологии как материального, так и нематериальной мотивации. Первые включают в себя методы материального поощрения труда. Нематериальные – похвалу, оказание поддержки, а также послабления в дисциплине. Послабление при исполнении требований может являться причиной инертности изучаемого педагогического коллектива. Управленец считает, что большинство педагогов удовлетворены условиями труда, а среди причин, которые в наибольшей степени влияют на нежелание педагогов работать лучше, определяет возрастные особенности педагогов, отсутствие веры в собственные силы и недостаток трудолюбия.

3. Определили современные технологии совершенствования системы мотивации и стимулирования в организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования в организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7» нами были предложены материальные и нематериальные технологии. Так как коммуникация является основой любого технологического процесса и выступает мотивационным ресурсом управленца исследуемой организации, мы рассмотрели коммуникативные технологии более подробно. Их составляющими являются техники делового общения, описанные профессором Ольгой Михайловной Железняковой. Профессор выделяет три психологических типа сотрудников образовательной организации: «стеклянный» (легко ранимый); «деревянный» (не имеет эмоциональной реакции даже к сильным воздействиям); «соломенный» (быстро возбуждается). В каждой технологии есть три основополагающих звена, ориентированных на интуицию, эмоции, рациональный компонент. Основу мотивационных

технологий составляет личностно-ориентированный подход, учитывающий индивидуальные особенности и потребности каждого.

Заключение. Исследование теоретических и практических аспектов технологий мотивации и стимулирования в деятельности руководителя образовательной организации позволило решить задачи, поставленные в данной выпускной квалификационной работе магистра.

- Изучены понятие мотивации и общие закономерности ее динамики.
- Раскрыты особенности управления мотивацией сотрудников в системе кадровой политики образовательной организации.
- Выявлены сущность и специфика современных технологий мотивации и стимулирования в сфере образования.
- Составлена характеристика управленческой деятельности руководителя образовательной организации в современных условиях.
- Выполнен анализ состояния системы мотивации и стимулирования организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».
- Определены современные технологии совершенствования системы мотивации и стимулирования в организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7».

В заключении были обобщены основные выводы по главам ВКР и представлено краткое описание технологий для совершенствования системы мотивации и стимулирования в организации дополнительного образования «Детская музыкальная школа № 7»: технологии организации льгот для сотрудников; технологии командной работы, коммуникативные технологии и техники общения (с педагогами «стеклянного», «деревянного» и «соломенного» типов).