(cc) BY

Каменева Ирина Викторовна
канд. пед. наук, доцент
Высшая школа психологии, педагогики и физической культуры
ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный
университет имени М.В. Ломоносова»
г. Архангельск, Архангельская область

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГОВ: ДИАГНОСТИКА И МОТИВАЦИОННЫЕ КАРТЫ

Аннотация: *в статье приведены результаты изучения профессиональной мотивации педагогов общеобразовательной организации и представлена мотивационная карта как метод управления мотивацией педагогов.*

Ключевые слова: *профессиональная мотивация, типы мотивов, диагностика профессиональной мотивации, мотивационные карты.*

Управление кадрами в организациях является неотъемлемой частью деятельности общей системы управления и трудовой функцией административно-управленческого персонала, что подтверждается содержанием трудовых функций, знаний и умении, отраженных в профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Минтруда России от 19.04.2021 №250н (зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 №64848) [2].

Выстраивать эффективную систему управления педагогическими кадрами позволяет высокая мотивация специалистов организации. На сегодняшний день технологии мотивации сотрудников хорошо представлены в сфере бизнеса, ИТ-технологий и производства, однако не существует единой, готовой системы мотивации сотрудников образовательных организаций, в частности общеобразовательных школ. Целесообразно уделить этому вопросу внимание, так как проблема текучести кадров и кадрового дефицита, низкой мотивации труда стоит достаточно остро.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Проблема профессиональной мотивации педагогических кадров отражена в исследованиях таких авторов как Егоршин А.П., Ильин Е.П., Курбатова М.Б., Кибанов А.Я., Магура М.И., Тейлор Ф., Мейо Э., Маслоу А. и др.

Сам термин «профессиональная мотивация» или «мотивация профессиональной деятельности» можно охарактеризовать как совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают личность к трудовой деятельности и позволяют достигать определённые цели. Так, А.Я. Кибанов отмечает, что мотивация не только процесс побуждения к деятельности, но и сознательный выбор типа поведения, отпределяемого внешними и внутренними факторами [4]. Педагогический коллектив, по мнению Н.М. Борытко, представляет собой объект, который обладает своими субъектными свойствами, особенностями, интересами, идеалами, именно поэтому в грамотном управлении именно коллективом образовательной организации, а в частности мотивированием педагогов необходимо заниматься с учётом данных позиций.

Для выбора методов мотивации необходимо учитывать профиль организации, качественный состав персонала, их возрастные, половые, профессиональные и иные характеристики. В данной статье мы представим результаты диагностики профессиональной мотивации для выбора дальнейшей стратегии управления кадрами конкретной организации. В качестве диагностической методики была использована анкета К. Зампфир в модификации А. Реана, в основе которой концепция о внешней и внутренней мотивации [3].

В том случае, когда для сотрудника определяющее значение имеет профессиональная деятельность, мы говорим о внутреннем плане мотивации. Стремление к удовлетворению других потребностей: престиж, статус, заработная плата и т. д. свидетельствует о внешней мотивации. При этом внешние разделяются на положительные и отрицательные.

Исследование проводилось нами в одной из общеобразовательных организаций города Архангельска (информация не уточняется в целях сохранения анонимности респондентов).

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Так, 42 педагога, из них 40 женщин, средний возраст которых составляет 48 лет, 2 мужчин, соответственно 26 и 51 года, принимали участие в анкетировании. По итогам диагностики были выявлены преобладающие виды мотивации. Значительная часть участников педагогического коллектива, которая приняла участие в анкетирование имеет положительную мотивацию к профессионально-педагогической деятельности, в которую входят внутренняя мотивация и внешняя положительная мотивация, что составляет 39 респондентов, менее выражена внешняя отрицательная мотивация, которая прослеживается у 4 участников исследования.

Остановимся на наиболее актуальных мотивах деятельности педагогов, которые набрали большее количество баллов в ходе проведения и анализа данных анкет участников исследования:

– удовлетворение от самого процесса и результата работы выбрали 17 педагогов;

– возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности отметили 11 человек;

– потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других выбрал -2 участник исследования, что составляет;

– денежный заработок выбрали – 4 человека;

– стремление к продвижению по работе на первое место поставили – 4 человека

– стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег выбрали 3 участника исследования.

– стремление избежать возможных наказаний или неприятностей отмечает 1 педагог.

Полученные результаты позволили нам перейти к разработке мотивационных карт, предлагаемых Ивановой С., автором методик оценки и развития персонала [1]. Ранее, в 1999 году в книге «Управление персоналом» была представлена методика Шейла Ричи и Питера Мартина, позволяющая в частности подбирать индивидуальные системы мотивирования [5].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Мотивационная карта (схема) представляет собой график, на котором отражены основные мотивы профессиональной деятельности педагогов, и степень их выраженности, а также основные методы нематериальной мотивации, которые подойдут именно для данного специалиста.

В качестве примера, приведем одну из мотивационных карт (схем).

Мотивационные карты (схемы) били разработаны для следующих специалистов: молодой педагог (стаж работы до 3-х лет), педагог-стажист (стаж работы 32 год), педагог-мужчина (стаж работы 7 лет) и педагог со стажем работы 10 лет (рис. 3–6).

Рис. 1. Мотивационная карта

Можно заметить, что в большей мере преобладает мотив самореализации, в достаточной мере наблюдается мотив, который заключается в достижении социального престижа, третий по иерархии мотив -денежный заработок и четвертый мотив профессиональной деятельности – это продвижение по карьерной лестнице.

На основании преобладающих мотивов выстраиваем схему, на которой ранжируем мотивы профессиональной деятельности, на данной схеме четко прослеживаются преобладающие мотивы данного педагога, используя данную

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

схему и учитывая индивидуальные особенности педагога, мы выбираем подходящие для него методы нематериальной мотивации, такие как: предоставление возможности саморазвития, вручение благодарственных писем, грамот, оказание помощи в прохождении аттестации, курсы повышения квалификации, предоставление дополнительных дней отдыха, отгулов, делегирование определенных полномочий специалисту, упоминание сотрудника материалах разработанных им или совместно творческой группой педагогов, а так же на официальном сайте образовательного учреждения в сети интернет.

На наш взгляд, данные мотивационные схемы позволят руководителю образовательного учреждения подобрать к каждому специалисту индивидуальный подход в повышении мотивации профессиональной деятельности.

Список литературы

1. Иванова С. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2025. – 285 с.

2. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 №250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Зарегистрирован 02.09.2021 №64848). – URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109020036 (дата обращения: 03.03.2026).

3. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикумы / А.А. Реан. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. EDN QXPHHV

4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2024.

5. Ричи Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; ред. Е.А. Климов. – М.: Юнити-Дана, 2009.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)