

УДК 371.11
DOI: 10.26140/bg23-2021-1002-0032



МОТИВИРОВАННЫЕ КАДРЫ ОСНОВА УСПЕХА ВНУТРИШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ

© Автор(ы) 2021
SPIN-код: 4475-0264
AuthorID: 378295
ORCID: 0000-0002-0096-6396

МАРКОВА Надежда Григорьевна, доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой
педагогике им. З.Т. Шарафутдинова, действительный член
Академии педагогических и социальных наук

SPIN-код: 9428-6199
AuthorID: 430454
ORCID: 0000-0001-5675-4846

САФИНА Аэлита Маратовна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики
им. З.Т. Шарафутдинова

*Набережночелнинский государственный педагогический университет
(423800, Россия, Набережные Челны, ул. Низаметдинова 28, e-mail: sam7mam@mail.ru)*

Аннотация. Во внутришкольной организационной среде становится все более актуальным создание успеха совместного взаимодействия, конечным результатом которого станет получение лучших результатов в профессиональной деятельности. Умение грамотно выстроить внутришкольную среду, распознать первичные проблемы коллектива особенно актуально для управленцев, внедряющих инновации и желающих создать комфортные условия для работы. Поиск и создание успеха во внутришкольной образовательной среде директором школы ведет к приобретению эффективных навыков понимания каждым участником образовательного процесса своей роли в образовательном учреждении на пути повышения результатов. Осознание своих мотивов и целей в профессиональной деятельности становится ключевым аспектом любого работника. Поэтому в статье предпринята попытка описания методов организации управления кадрами, нацеленными на инновационную деятельность, которая сочетает в себе внутренние мотивы работников и цели профессиональной деятельности. Подтверждается, что мотивированные кадры - основа успеха внутришкольной организационной среды. Представлен творческий труд учителя и методы его стимулирования. Результаты исследования могут применяться руководителями образовательных учреждений.

Ключевые слова: внутришкольная организационная среда, инновационная деятельность, мотивированные кадры, успех, показатели качества.

MOTIVATED STAFF IS THE FOUNDATION OF SUCCESS IN THE SCHOOL ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

© The Author(s) 2021

MARKOVA Nadezhda Grigorievna, doctor of pedagogical Sciences, associate Professor, head
of the Department of pedagogy named after Z. T. Sharafutdinov, full member of the Academy
of pedagogical and social Sciences

SAFINA Aelita Maratovna, candidate of pedagogical Sciences, associate Professor
of the Department of pedagogy named after Z. T. Sharafutdinov

*Naberezhnye Chelny State Pedagogical University
(423800, Russia, Naberezhnye Chelny, Nizametdinova str. 28, e-mail: sam7mam@mail.ru)*

Abstract. In the intra-school organizational environment, it is becoming more and more important to create the success of joint interaction, the end result of which will be getting the best results in professional activities. The ability to correctly build an intra-school environment and recognize the primary problems of the team is especially important for managers who implement innovations and want to create comfortable working conditions. The search for and creation of success in the intra-school educational environment by the school Director leads to the acquisition of effective skills for understanding each participant in the educational process of their role in the educational institution on the way to improving results. Awareness of their motives and goals in their professional activities becomes a key aspect of any employee. Therefore, the article attempts to describe the methods of organizing personnel management aimed at innovative activities, which combines the internal motives of employees and the goals of professional activity. It is confirmed that motivated personnel is the basis for the success of the intra - school organizational environment. The creative work of the teacher and methods of its stimulation are presented. The results of the study can be applied by heads of educational institutions.

Keywords: intra-school organizational environment, innovative activity, motivated personnel, success, quality indicators.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования подтверждает, что внутришкольные социолого-педагогические измерения становятся непременным атрибутом современной сферы управления образованием, инструментом изучения социально-организационного климата школы, мотивационным инструментом субъектов организационной среды. Они позволяют нам выявить и описать содержание противоречий между инновационными формами управления и типами социальных взаимоотношений, а также рационализировать управленческий механизм на всех стадиях инновационной деятельности. Изучение проблемы показывает, что данные внутренних социолого-педагогических мониторингов, помимо заложенного в них естественного функционализма, представляют возможность широких обобщений мотивационных воздействий на кадры, касающихся специфики организации

успешной внутришкольной деятельностью организационной среды.

Теоретическими предпосылками научного исследования явились труды Е. С. Сбитнева [1], Е.В. Яшкова [2; 3], которые описывают показатели успеха образовательной организации; Короткая И.И. [4], Вашечкина О.В. [5] исследуют внутришкольную организационную среду педагога с позиции сохранения здоровья субъектов образовательного процесса; Дадашев Э.Р. [6] описывает особенности формирования внутриорганизационной среды образовательных учреждений; Голубцова М.В. [7] предлагает подходы к формированию мотивированных кадров образовательного учреждения. Такие авторы как Э.К.Кидане [8], Н.Н.Мехтиханова [9], С.Омар [10], Ф.Э.Шереги [11], А.А.Шкердина [12] рассматривают различные аспекты управления организационным климатом образовательной организации. Изучение и ана-

лиз обозначенных трудов ориентировал нас на создание успеха педагогических кадров во внутришкольной организационной среде. За счет этого возможно достижение оптимального труда и повышение качества работоспособности участников образовательной деятельности.

В развитие представлений об обеспечении развития образовательно-инновационной среды в школе значимый вклад внесли З.М.Умалатова, М.А.Алиев, К.М.Магомедова (2017). Они выделяют пять этапов реализации программы и прописывают организационные мероприятия по обеспечению образовательно-инновационной среды [13]. Для нашего исследования рассмотренная работа имеет практическое значение. Поскольку образовательно-инновационная среда способствует мотивации работников и в тоже время развивается за счет их профессиональных действий.

В нашей работе кросс-культурные исследования о современной школе в социально-организационной среде, посвященные взаимосвязи между человеческими ресурсами и их реализацией с психологически комфортной средой дополняют тему исследования и стали предпосылками изучения мотивированности педагогических кадров [14; 15; 16; 17; 18; 13].

МЕТОДОЛОГИЯ

Метод факторного анализа, методы стимулирования позволили нам актуализировать проблему исследования и получить результаты, отражающие реальную действительность во внутришкольной организационной среде. Основой нашей работы явился системно-деятельностный подход.

С целью формирования делового и результативного микроклимата в условиях инновационной образовательной деятельности мы опираемся на универсальные социально-организационные принципы для организации продуктивной деятельности, такие как «демократичность», «поощрение инициативности», «партнерство», «коммуникационная свобода», «непрерывность образования» и т.д.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Хотелось бы акцентировать внимание на характере измерения: респондентами выступали заместители директора школ, не один год проработавшие в условиях инновационной деятельности. Анализ тематического блока измерения представлен в данной статье.

Для достижения поставленной цели исследования нами проводились измерения в школах-гимназиях, лицеях г.Набережные Челны и г.Нижнекамска в 2019 году. Всем заместителям директоров (выборка 64 человека) была предложена стандартизированная анкета, содержащая вопросы как сугубо прикладного характера, например, выясняющие степень использования компьютеров, оптимизирующих построение внутришкольной информационного пространства, так и вопросы, относящиеся в целом к принципам и методам организации управления учебно-воспитательным процессом.

Респондентам было предложено оценить степень оптимального воздействия на инновационный процесс основных способов управления внутришкольной организационной средой по следующей шкале: 1 – «наиболее значимо», 2 – «средне значимо», 3 – «не значимо». Проранжировав средние значения полученных оценок, мы составили следующий рейтинг факторов, воздействующих на эффективность внутришкольной организационной среды инновационного процесса.

Совокупность вышеобозначенных факторов помогли нам оценить их воздействие на успех деятельности субъектов внутришкольной организационной среды. Учитывая мнение опрошенных, где главным внутришкольным организационным критерием результативности в инновационной деятельности является грамотное применение человеческих ресурсов, будут максимально достигнуты поставленные цели профессиональной деятельности. Другие факторы оптимизации организационной среды по своей значимости уступают ему.

Таблица 1 – Рейтинг факторов, воздействующих на эффективность внутришкольной организационной среды

№	Факторы воздействия	сред. значение
1	Умелое включение творческого потенциала, квалификации и знаний учителей	1.12
2	Поддержка инноваций через доступность информации о новых технологиях организации УВП	1.19
3	Интеграция/координация в блоке Управление образованием ↔ директор школы ↔ его заместители ↔ учителя ↔ ученики	1.21
4	Результативная администрация школы	1.25
5	Оснащенность учебно-материальной базы	1.38
6	Рациональные условия труда	1.40
7	Результативность системы связи, информационных каналов	1.84

Используя метод факторного анализа в коллективе, мы выявляли мнение латентных групп. Получены три ярко выраженных группы, условно названные нами: «гуманитариями», «материалистами», «управленцами» (см. таблицу 2). Управленцы гуманитарной направленности отдают предпочтение использованию творческого потенциала, знаний и квалификации учителей. «Материалисты» делают упор на значимости учебно-материальной базы, эффективности системы связи и оптимальных условий труда, «управленцы» обращают особое внимание на успешное управление, доступность ресурсов и внутришкольную организационную координацию, интеграцию.

Таблица 2 – Результаты группировки шкал воздействия на результативность внутриорганизационной среды

№	«Гуманитарии»	«Материалисты»	«Управленцы»
1	-0.1	-0.3	0.81
2	-0.25	-0.81	-0.16
3	0.48	0.56	0.51
4	-0.38	0.65	-0.15
5	0.52	-0.22	0.15
6	0.85	-0.10	-0.08
7	0.86	-0.15	0.01

номер равен № рейтинга из таблицы 1.

С помощью корреляционного анализа выявлен характер взаимодействия между обозначенными носителями группового мнения. Коэффициенты в корреляционной матрице (см. таблицу 3) демонстрируют, что самыми толерантными являются те управленцы, у кого гуманитарный уклон, значимость факторов не отрицают, они просто опускают их ниже «Материалисты» менее склоны полагаться на управленческий фактор, а «управленцы», в свою очередь, частично недооценивают значимость человеческого фактора.

Таблица 3 – Корреляционная матрица

	«Гуманитарии»	«Материалисты»	«Управленцы»
«Гуманитарии»	0.75	-0.53	0.40
«Материалисты»	0.66	0.52	-0.55
«Управленцы»	0.08	0.68	0.74

Руководители и специалисты инновационно-развивающейся школы отмечают, что именно самореализация учителей способствует успеху и повышенной результативности инновационного учреждения. Поэтому в инновационной деятельности долгосрочной целью становится обязательное вложение в кадры, человеческие ресурсы. Изучение и анализ проблемы исследования подтверждает, что мотивированные кадры есть основа успеха в профессиональной деятельности.

Анализ фундаментальных работ показывает, что мотивационная сфера человека включает в себя: мотивы, потребности, инстинкты и др. определяющие факторы, детерминирующие поведение личности. Мотив (от лат. «movere» - приводить в движение, толкать) – это: побуждение к деятельности связанной с удовлетворением по-

требностей субъекта, совокупность внутренних и внешних условий, которые вызывают активность субъекта и определяют ее стратегию [16]. Опыт подтверждает, что именно, внутренняя мотивация человека создает наиболее оптимальные условия для развития креативного потенциала личности.

Распространенными методами в нашей работе явились методы стимулирования творческой работы учителей. Исходя из полученных данных по таблице 4, в практике школ методы стимулирования остаются основой творческого труда. Наблюдается баланс и равенство в карьерно-квалификационных и материальных стимулах. Часто респонденты отмечают методами поощрения моральную поддержку, премирования, стимулирующие надбавки начинающим учителям, есть компенсационные выплаты учителям, поощрение за показ открытых уроков.

Системная работа профессионально-квалификационных стимулов более всего влияет на получение качественного результата в профессиональной деятельности. Для профессиональной деятельности высоко оценена значимость прохождения респондентами курсов повышения квалификации. Повышение квалификации респондентам дает возможность выбора оптимальной программы. Такая работа в школах регулярная, более 60 % признают её как самой значимой.

Таблица 4 – Анализ использования оценки творческого труда методами стимулирования (в %)

№	Творческий труд и методы его стимулирования	постоянно	частично	нет
1	Премияльное поощрение за открытые уроки	35	45	19
2	Моральная поддержка, благоприятный психологический микроклимат	17	34	49
3	Создание учителям возможности выбора программ прохождения курсов повышения квалификации (присвоения квалификации), карьерное продвижение, точка роста	60	31	9
4	Участие в научно-практических конференциях, реализация себя и демонстрация своих достижений	60	15	25
5	Переподготовка, повышение своего профессионального уровня через дополнительное обучение	18	50	32
6	Профессиональный рост учителей поддерживается грантами в номинациях (по выбору)	3	30	67
7	Через портал госуслуги выбрать траекторию своего развития (по республике Татарстан)	5	32	63

Особенностью творческого коллектива является определенная степень внутреннего демократизма, профессиональной независимости. Формулирование форм проявления самостоятельности было доверено самим респондентам при ответе на такой вопрос: «В инновационной деятельности возможно ли чтобы учителя принимали некоторые технологические решения сами?»

Большинство признало за учителями и инновационным управленческим аппаратом существенную самостоятельность в исследовательской экспериментальной деятельности.

Опрошенные отмечают те сферы, где они могут быть самостоятельными:

1. Широкий круг вопросов, связанный с комплексной деятельностью по а) первичному «освоению» новых технологий обучения, воспитания, управления; б) последующей доработкой новшества; в) их использованию и дальнейшему распространению.

«Проработка основ инновационных программ управ-

ления, обучения, воспитания, разработка нововведений в учебно-воспитательном процессе с целью повышения качества знаний учащихся, улучшений условий обучения»; проработка плана реализации инновационных программ; проработка мероприятий по улучшению организации учебно-воспитательного процесса и улучшению условий обучения, труда учителей».

2. Часть вопросов, раскрывают внедрение и распространение, а также доработку существующих «начатых» инновационных проектов. «Решения непосредственно связанные с «запущенными» инновационными проектами, с процессом их освоения»; «все вопросы, связанные с совершенствованием технологии проекта, осуществление в соответствии с предложенным образцом, с учетом условий в определенной школе», «любые решения, направленные на улучшение учебно-воспитательного процесса и повышение его качества».

3. Отдельные аспекты – например, эффективность результатов и т.д.

«Решения, касающиеся непосредственно процессов внедрения инновационных программ, технологий управления, обучения, воспитания»; «разумные решения, влияющие на результативность инноваций»; «изменения, упрощающие, усовершенствующие технологию инноваций, в то же время не ухудшающие её изначальной задумки».

Практика показывает, что поощрение самостоятельности и инициативности при осуществлении инновационной деятельности дает высокий результативный эффект в экспериментально-исследовательской деятельности участников. В процессе внедрения нового непосредственные участники процедуры учителя передали заместителям директора значимые предложения. Они способствовали упрощению восприятия, освоение нового, но и серьёзно влияли на изменение в стиле мышления, образе деятельности участников всего процесса. Можно сделать вывод, что в условиях инновационной деятельности формируется оптимальная система соотношения управленческой вертикали и исследовательской самостоятельности учителей. В её основе дисциплина и право принятия стратегических решений за директором школы и его заместителями, одновременно – широкая самостоятельность за учителями в процессе внедрения, применения или разработки инновационных проектов.

ВЫВОДЫ

Проведенный нами теоретический анализ научной и методической литературы свидетельствует о том, что полученные результаты проведенного исследования демонстрируют значимость высокого уровня креативности работников, которые в образовательной деятельности проявляют оригинальность мышления, наличие собственного оптимального стиля работы, умения самостоятельно найти новое нестандартное решение педагогических ситуаций и задач в инновационной деятельности в условиях цифровизации и глобального технологического обновления.

Показателями мотивационной готовности в профессиональной деятельности педагогов являются: сформированность мотива самосовершенствования; сформированность мотива преодоления затруднений; проявление учителем интереса к инновациям в обеспечении качества профессиональной деятельности, успеха во внутришкольной организационной среде.

Изучение проблемы исследования подтверждает, что побудительные источники находятся в самом человеке, которые ориентируют его на успех в профессиональной деятельности. Мотивационная сфера учителя помогает ему быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внутришкольной среде.

Итак, для обеспечения психологического комфорта и оптимальной работы в организационной среде необходимо:

1. Директору школы создать рациональные условия труда через обеспечение стимулирующих ресурсов (пе-

дагогических кадров).

2. Заместителям директора школы поддерживать заданный курс на мотивированные кадры и успех в организационной внутришкольной среде.

3. Учителям уметь включать творческий потенциал в профессиональную деятельность и тем самым выполнять реализацию поставленных задач, связанных с обеспечением качественного образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Сбитнева Е.С. К вопросу о благоприятном социально-психологическом климате коллектива в общеобразовательной школе / Е.С. Сбитнева // Молодой ученый. 2019. № 46 (284). С. 299-301
2. Яшкова Е.В. и др. Диагностика влияния организационного климата на эффективность работы молодых сотрудников/ Е.В.Яшкова, А.В.Коробова, А.А.Шадрин // International Journal of Advanced Studies. 2018. Т. 8. № 4-3. С. 107-111
3. Яшкова Е.В. и др. Организационный климат как психологический фактор влияния на эффективность трудовой деятельности персонала / Е.В.Яшкова, Д.Ю. Вагин // Государственный советник. 2019. № 1 (25). С. 40-44.
4. Короткая И.И. и др. Психологическое здоровье педагога как показатель благоприятности эмоционального климата в школе / Короткая И.И., Ю.А.Сулженко // Электронный научный журнал. 2016. № 6 (9). С. 269-276
5. Вашечкина О.В. и др. Корпоративное (внутришкольное) обучение: на пути к школе здоровья/Вашечкина О.В., Котова С.А., Колесникова М.Г.//Научное мнение. - 2017. - № 2. - С. 40-47.
6. Дадашев Э.Р. Организационные аспекты формирования делового климата/ Э.Р. Дадашев // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2019. № 3. С. 42-47.
7. Голубцова М.В. Культура педагогического общения - как условие благоприятного психологического климата в школе /М.В.Голубцова // Молодой ученый. 2015. № 22-3 (102). С. 4-6
8. Кидане Э.К. Влияние внешней среды на формирование организационной стратегии/Э.К. Кидане // Форум молодых ученых. 2019. № 5 (33). С. 693-695.
9. Мехтиханова, Н.Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования/Н.Н.Мехтиханова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 195 с.
10. Омар С. Роль организационного климата в формировании мотивации учителей на устранение деструктивных тенденций в педагогическом коллективе /С.Омар // Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 56-7. С. 169-173.
11. Шеренги, Ф.Э. Кадры управления образованием. Социологический анализ: учебное пособие/Ф.Э.Шеренги, А.Л.Арефьев; под редакцией Г.В.Осипова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт. - 229 с.
12. Шкердина А.А. Особенности социально-психологического климата. социально-психологический климат педагогического коллектива/ А.А.Шкердина // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 59-4. С. 388-391.
13. Умалатова З.М. Организационное и педагогическое обеспечение развития образовательно - инновационной среды в школе/ Умалатова З.М., Алиев М.А., Магомедова К.М.//Мир науки, культуры, образования. - 2017. - № 2 (63). - С. 69-72.
14. Бурнашева К.Н. Удовлетворенность учащихся психологическим климатом школы /К.Н.Бурнашева // Молодой ученый. 2017. № 21 (155). С. 385-386
15. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие/ учебник для вузов /К.Г.Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 202 с.
16. Маркина Н.В. Мотивационные ресурсы инновационной образовательной деятельности педагогов /Сборник Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. Научно-теоретический журнал №2(23)2015. С. 58-64
17. Романов А.М. и др. Современная школа в социально-организационной среде: монография/Романов А.М., Романова Е.А., Гасанова Р.Р., Молчанов С.В./Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. - 2017.- № 2 (93).- С. 4.
18. Томилина И.В. Внутришкольная программа научно-методического сопровождения деятельности педагога в условиях современной школы/Томилина И.В.//Развитие современного образования: теория, методика и практика. - 2015. - № 2 (4). - С. 41-43.
19. Магомедов Р.М. Проблема использования современных организационных форм обучения в развивающейся информационно-образовательной среде / Магомедов Р.М. // Ученые записки ИУО РАО. 2017. № 1 (61). С. 76-79.
20. Черкасова Г.А. Педагогические условия организации внутришкольного контроля в сельской школе/Черкасова Г.А.//Психология, социология и педагогика. - 2017. - № 11 (74). - С. 7.

Статья поступила в редакцию 02.10.2020

Статья принята к публикации 27.05.2021