

# Управление вовлеченностью педагогических работников в образовательной организации

## Managing the Involvement of Teaching Staff in an Educational Organization

Получено 07.10.2024 Одобрено 19.10.2024 Опубликовано 25.10.2024

УДК 37.04-053

DOI: 10.12737/1998-1740-2024-12-5-15-19

**Т.А. УСТИМЕНКО,**  
канд. пед. наук, проректор по информатизации и проектной деятельности, ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», г. Ставрополь

e-mail: ustimenko2501@mail.ru

**О.В. ЧУРСИНОВА,**  
канд. психол. наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании, ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», г. Ставрополь

e-mail: djerci@mail.ru

**T.A. USTIMENKO,**  
Candidate of Pedagogical Sciences, Vice-Rector for Informatization and Project Activities, Stavropol Regional Institute for the Development of Education, Advanced Training and Retraining of Educators, Stavropol

e-mail: ustimenko2501@mail.ru

**O.V. CHURSINOVA,**  
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Departments of Psychological and Pedagogical Disciplines and Management in Education, Stavropol regional institute for the development of education, advanced training and retraining of educators, Stavropol

e-mail: djerci@mail.ru

### Аннотация

Проанализированы результаты анкетирования педагогических работников Ставропольского края о факторах вовлеченности и мотивации, влияющих на эффективность профессиональной деятельности. На основе анализа результатов исследования описываются эффективные инструменты мотивации и стимулирования, способствующие повышению уровня вовлеченности.

**Ключевые слова:** вовлеченность, педагогические работники, модель вовлеченности, мотивация, стимулирование.

### Abstract

The authors of the article analyze the results of the survey of pedagogical workers of the Stavropol Territory on the factors of involvement and motivation, affecting the effectiveness of professional activities. Based on the analysis of the results of the study, effective tools of motivation and stimulation are described, Facilitating increased involvement.

**Keywords:** engagement, educators, model of involvement, motivation, stimulation.

У всех из нас были моменты, когда мы были полностью погружены в то, что делали, отдавались работе или увлечению целиком и даже не думали о чем-либо, кроме того, чем были заняты.

Последние исследования в менеджменте показывают, что если нам удастся воспроизвести такую атмосферу полного погружения на работе – для себя и наших сотрудников, то эта работа становится намного эффективнее:

- сотрудники добиваются большего;
- снижается текучка кадров;
- у них нет времени на конфликты, интриги, попытки манипулировать руководителем и прочие деструктивные действия;
- в коллективе повышается уровень счастья на рабочем месте.

**Вовлеченность** – это ощущение связи, которую сотрудник ощущает со своей организацией, самим процессом работы и всем, что его окружает на работе.

Вовлеченность – ощущение сотрудником связи с организацией и ее целями, с работающими там людьми, готовность приложить дополнительное усилие.

**Вовлеченность педагогов** – это показатель, определяющий заинтересованность педагога в достижении целей образовательной организации, готовность выходить за рамки функциональных обязанностей [1].

Выделяют три вида вовлеченности:

- 1) эмоциональная;
- 2) физическая – поведенческая;
- 3) когнитивная – умственная.

**Эмоциональная вовлеченность** – сотрудник чувствует эмоциональную связь с ценностями компании, с ее миссией и видением, если они сформулированы. С тем что компания делает каждый день и что дает людям – например, кормит, учит, лечит, производит какие-то нужные людям товары.

**Физическая вовлеченность** – сотрудник погружен в работу, его не отвлекают ни коллеги, пришедшие его навестить, ни собственные проблемы или позвонившие друзья.

**Когнитивная вовлеченность** – мысли сотрудника посвящены работе, если не получается найти решение сразу, он продолжает думать о том, что и как он может сделать, чтобы решить возникшую проблему.

В любом случае вовлеченность означает погруженность в работу и готовность предпринять дополнительное усилие. Вовлеченный сотрудник гораздо больше старается решить возникшие перед ним проблемы и задачи.

В зависимости от уровня сформированности вовлеченности можно выделить **три категории сотрудников**:

- вовлеченные педагоги, приверженные целям и миссии своей образовательной организации, готовые к выполнению дополнительных обязанностей и сверхурочной работы, если это необходимо, коммуникативные, достаточно старательные, выполняющие поставленные перед ними задачи в срок, инициативные;
- не вовлеченные педагоги, как правило, выполняют свои обязанности удовлетворительно, безынициативные, руководствующиеся внешней мотивацией, не разделяющие цель и миссию своей образовательной организации, готовые сменить место работы, если будут предложены более выгодные условия, без раздумий и колебаний;
- активно не вовлеченные – выполняют свою работу спустя рукава, формально, постоянно поглядывая на часы, создают конфликтные ситуации и коалиции, постоянно чем-то недовольны [3].

На вовлеченность педагогических работников во многом влияют параметры рабочей атмосферы и личная мотивация. Мы провели анкетирование педагогов общеобразовательных организаций Ставропольского края с целью выявления основных факторов, влияющих на вовлеченность.

В анкете содержалось 30 вопросов с определенными вариантами ответов. В анкетировании приняли участие 270 педагогов общеобразовательных организаций Ставропольского края.

Вопросы анкеты разделены на блоки по ведущим факторам, определяющим вовлеченность педагогов.

Так, среди основных факторов можно выделить управленческие навыки руководителя ОО и его взаимоотношения с педколлективом.

Как видно на рисунке 1 (ответ на вопрос анкеты «*Знаете ли вы, что ожидает от вас руководитель ОО?*»), 77,5% респондентов вполне понимают ожидания руководства относительно своих трудовых функций и обязанностей. С целью максимальной вовлеченности и раскрытия потенциала и способностей педагогов руководителю необходимо ставить конкретные задачи. Четкая постановка задач, распределение и делегирование обязанностей способствуют осознанию ценности и значимости выполняемой работы. Лишь 1,5% опрошенных считают, что им непонятны ожидания руководителя от них.

При ответе на вопрос «*За последнюю неделю со стороны руководителя получали ли Вы обратную связь, признание или похвалу за качественно выполненную работу?*» ответы распределились следующим образом (рис. 2).

К сожалению, половина респондентов (50,4%) испытывают дефицит поощрений и похвалы. В данном аспекте также важна обратная связь от руководителя. Через мотивирующую и развивающую обратную связь руководитель может дать сотруднику уверенность в правильности его действий, нацелить на развитие.

Признание заслуг способствует также повышению самооценки педагога, увеличению удовлетворенностью работой, увеличению желания вносить свой вклад, улучшению качества деятельности. Разнообразие методов признания и поощрения позволяет подходить к мотивации педагогов индивидуально и выбирать наиболее подходящие способы.

При ответе на вопрос «*Как бы вы оценили качество управления и лидерские компетенции руководителя ОО?*» большинство респондентов (58,7%) отметили средний уровень проявления лидерских и управленческих компетенций руководителя (рис. 3).

Проанализировав ответы на вопрос анкеты «*Чувствуете ли Вы со стороны руководителя поддержку?*», мы отметили, что молодые педагоги со стажем работы от года до трех лет ощущают эту поддержку в полной мере (100% респондентов). На самом деле это неудивительно и связано с тем, что многие молодые педагоги, проработав буквально полгода-год, уже выгорают в профессиональном плане, разочаровы-

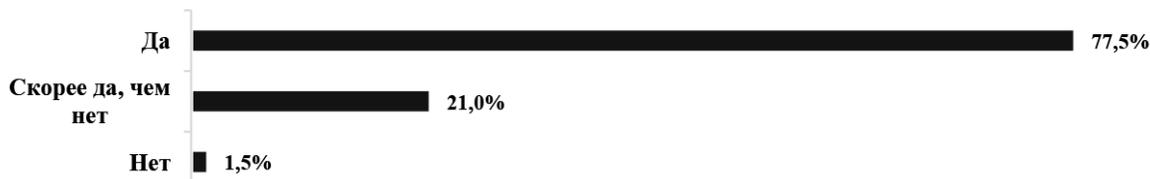


Рис. 1. Ожидания руководителя ОО от педагогов



Рис. 2. Наличие признания за хорошую работу со стороны руководителя



Рис. 3. Оценка качества управления и лидерства в ОО

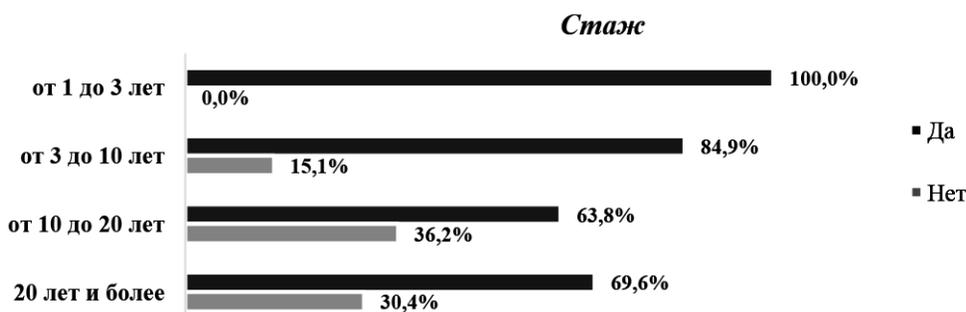


Рис. 4. Ощущение поддержки со стороны своего руководителя



Рис. 5. Достаточно ли у педагогов времени для отдыха

ваются в профессии, что приводит к смене не просто места работы, а вида деятельности. Важную роль здесь играют чрезмерные нагрузки, обилие бумажной работы и т.д. Именно поэтому многие руководители стараются в начале профессионального пути не нагружать молодых педагогов, облегчают процесс социальной адаптации и совершенствования профессиональных компетенций через реализацию системы наставничества (рис. 4).

Одним из демотивирующих факторов, снижающих уровень вовлеченности и приводящих к профессиональному выгоранию педагогов,

являются большая нагрузка, в первую очередь связанная с дефицитом педагогических кадров. Педагогам очень трудно соблюдать баланс между личной жизнью и работой, многие из них живут в условиях жесточайшего цейтнота «работа-работа-работа». Это видно из ответов респондентов на вопрос «Достаточно ли у Вас времени для отдыха?» (рис. 5).

При этом 53,4% респондентов отмечают, что очень часто приходится работать сверхурочно.

В этих условиях руководителю и управленческой команде очень важно создавать в ОО поддерживающую среду, направленную на про-

филактику профессионального выгорания. В этом поможет проектирование интерактивных образовательных событий, которые можно реализовывать в рамках педсоветов. Например, педсовет в формате трансформационной игры. Т-игра или трансформационная игра – эффективный инструмент целеполагания, рефлексии и самопознания, который может быть использован в качестве командообразующего образовательного события.

Достаточно эффективны такие форматы образовательных событий для педагогов, как тренинги, коучинг, фасилитация, стратегические сессии и т.д.

В рамках курсовых мероприятий для руководителей и заместителей руководителей ОО, в частности при реализации программы повышения квалификации «Мотивационный менеджмент как инструмент смыслового управления в образовательной организации» (36 часов), мы знакомим слушателей с алгоритмом проектирования трансформационных игр, инструментами, необходимыми для их разработки, и конечно же, активно играем в них. Разбираем и проигрываем целый спектр коучинговых и фасилитационных технологий, способствующих совершенствованию профессиональных компетенций педагогов, профилактике профессионального выгорания, которые руководители могут применять в своем коллективе. Знакомим слушателей с алгоритмом развивающих бесед с педагогами, разбираем видеокейсы с развивающими беседами.

Одним из эффективных инструментов в подобного рода работе являются метафорические ассоциативные карты. В работе с руководителями применяем колоду «Деловые игры». С помощью данной колоды МАК исследуем внешние ролевые паттерны поведения, а также внутренние мотивы и состояния, формирующие отношение к работе, коллегам и профессиональной идентичности.

Респондентам задавали также вопрос, что в настоящее время их мотивирует к работе (рис. 6), и среди ведущих факторов большинство респондентов (51,7%) отметили интерес к работе, на вто-

ром месте материальная составляющая – 21,3%, третью позицию занял такой фактор, как возможность профессионального развития.

Анализируя полученные данные, можно с уверенностью отметить, что у большинства опрошенных педагогов доминирует внутренняя мотивация, исходящая из заинтересованности, которая является крепким стержнем вовлеченности.

Руководителю очень важно знать и понимать ведущие мотивы своих сотрудников, выстраивая индивидуальные мотивационные профили. Опытный руководитель должен разбираться в типажах работников и уметь подбирать наиболее эффективные методы их мотивации, устраняя по возможности демотивирующие факторы. В рамках практико-ориентированных занятий с руководителями ОО мы выполняем целый спектр техник и упражнений, помогающих глубже понять природу мотивации. Например, через упражнение «Буквы алфавита» мы осуществляем кластеризацию ассоциаций, связанных с мотивацией по категориям «предпосылки мотивации», «характеристики мотивации», «результаты или последствия мотивации». Такая работа позволяет глубже понять факторы, влияющие на мотивацию, выявить общие темы и закономерности, которые могут помочь разработать более эффективную систему материального и нематериального стимулирования и мотивации.

Достаточно эффективно также упражнение «Ожидания руководителей и педагогов», предполагающее работу в группах.

Первая группа в процессе мозгового штурма определяет мотивы, которые с точки зрения руководителя важны для его работников.

Вторая группа – мотивы, которые важны в работе лично для каждого участника группы.

В процессе общего обсуждения видно, как отличаются наши представления о мотивации, когда мы руководители и когда мы подчиненные. Руководители чаще отдают лидирующие позиции материальным мотивам (заработная плата, хорошее рабочее место, премии), считая, что они для их подчиненных гораздо важнее. Подчиненные первые места чаще отдают нематериальным

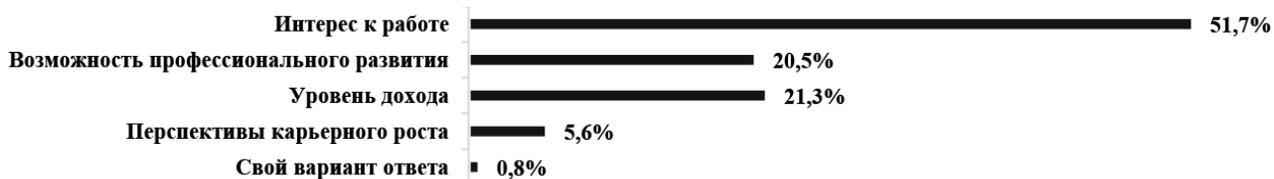


Рис. 6. Факторы, мотивирующие к работе

мотивам (интерес, результаты детей, значимость, возможность развиваться и др.). При таком подходе руководитель упрощает мотивацию педагогов, пребывая в уверенности, что тем ничего не нужно, кроме повышения зарплаты. Подробный анализ результатов упражнения позволяет руководителям осуществить рефрейминг, посмотреть на систему мотивации и стимулирования под другим углом, придавая значимость и нематериальным методам поощрения.

Для развития вовлеченности руководителю ОО, ориентируясь на основные мотивы профессионального развития педагогов, важно обеспечивать организационные и психолого-педагогические условия для профессионального роста, повышения квалификации, стимулирования инновационной самостоятельности, создавать оптимальные условия для личностного и профессионального роста педагога, совершенствовать систему стимулирования.

#### Список литературы

1. Голуб И.Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2020. — С. 121–123.
2. Коновалова В.Г. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач / В.Г. Коновалова // Кадровик. — 2014. — № 9. — С. 74–84.
3. Косякина В.Ю., Труфанова Т.А. Подходы к диагностике и исследованию вовлеченности персонала // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: материалы IX всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»; Ответственный редактор Е.Ю. Иванова. 2018. — С. 107–116.
4. Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. — 2019. — Т. 9. — № 1. — С. 81–95.

#### References

1. Golub I.N. Personnel involvement as a key factor in the company's success // Humanities, socio-economic and social sciences. 2020. pp. 121–123.
2. Konovalova V.G. Personnel engagement management: factors of success and failure / V.G. Konovalova // HR Officer. 2014. No. 9. pp. 74–84.
3. Kosyakina V.Yu., Trufanova T.A. Approaches to the diagnosis and research of personnel involvement // Modern trends in the development of management theory and practice in Russia and abroad: proceedings of the IX All-Russian scientific and practical conference with international participation. Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Tambov State University named after G.R. Derzhavin; Executive Editor E.Y. Ivanova. 2018. pp. 107–116.
4. Smirnov P.S. Personnel involvement: types, levels of manifestation and connections with human resource management practices. 2019. Vol. 9. No. 1. pp. 81–95.