

МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГОВ В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



Л.Р. МАЛИЦКАЯ

канд. ист. наук, заместитель директора по научно-методической работе Ноябрьского колледжа профессиональных и информационных технологий, Ямало-Ненецкий автономный округ
e-mail: mal.l.r@yandex.ru

L.R. Malitskaya, candidate of historical sciences, deputy director for scientific and methodical work of the Noyabrsk College of Professional and Information Technologies, Yamalo-Nenets Autonomous Okrug

MOTIVATION OF TEACHERS IN THE PROCESS MANAGEMENT OF PROJECT ACTIVITIES

Methods of material and non-material motivation of teachers in the conditions of application of project management in the professional educational organization are presented in the article. A work plan is proposed that takes into account the labor costs of the project participant and co-executors. The application of this document allows you to take into account the self-assessment of the project participant and his/her manager. Also, examples of criteria for evaluating the work of project activities participants depending on their role in the project are given.

В работе представлены методы материальной и нематериальной мотивации педагогов в условиях применения проектного управления в профессиональной образовательной организации. Предлагается план работы, позволяющий учитывать трудозатраты участника проекта и его соисполнителей. Применение данного документа позволяет учитывать самооценку участника проекта и его руководителя. Также приведены примеры критериев оценки работ участников проектной деятельности в зависимости от их роли в проекте.

Изменение образовательной парадигмы среднего профессионального образования существенно меняет методологию взаимодействия преподавателя/мастера производственного обучения и студента. Современный педагог теряет свою актуальность как носитель знаний, востребованными становятся менеджерские компетенции. Среди них необходимо отметить умение проектировать образовательные траектории обучающихся, направленные на интеграцию возможностей профессиональной образовательной организации в части как основных, так и дополнительных профессиональных образовательных программ [5]. Педагог должен не просто организовать образовательную деятельность студентов, мотивируя их на использование своих персональных особенностей, но и системно оценивать качество освоения общих и профессиональных компетенций. Как показывает российская практика, наиболее продуктивными методами современного образования являются методы проектного обучения, деятельностные методы, практико-ориентированные технологии.

Ноябрьский колледж, в основу развития которого положен

проектный принцип, согласно утвержденной Стратегии развития образовательной организации на 2016–2021 годы, ежегодно реализует несколько проектов одновременно. Так, например, в колледже работают две региональные инновационные площадки, в 2017 году было получено дополнительное финансирование на реализацию трех грантовых проектов, в 2018 году финансовую поддержку получил еще один проект колледжа. На базе образовательной организации проводятся диссертационные исследования соискателей ученой степени, кандидатов педагогических наук.

Педагог Ноябрьского колледжа объективно работает в условиях проектного развития. С одной стороны, он сам является участником ряда проектов, реализуемых в образовательной организации, с другой стороны — организует образовательную деятельность обучающихся с применением методологии проектного обучения. Под проектом мы понимаем комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при определенных материальных, финансовых и кадровых ресурсах.

Преподаватель/мастер производственного обучения, применяющий в своей работе проектную деятельность обучающихся, должен уметь планировать, набирать и формировать команду обучающихся. На него также возложены задачи развития компетенций обучающихся, позволяющих им эффективно работать и достигать задачи, поставленные в ходе реализации проекта. Этого невозможно достичь без обеспечения эффективной коммуникации и системного контроля. В данном отношении педагогу помогает применение технологий гибкого проектного управления SCRUM, AGILE [4].

Понимая, что проектное развитие требует значительных усилий со стороны педагога, как участвующего в реализации проектов, так и применяющего проектные методы обучения, администрация колледжа комплексно подошла к вопросу мотивации труда преподавателей и мастеров производственного обучения.

Проблема мотивации персонала является комплексной составляющей управления проектами. А. Маслоу заложил фундаментальные основы иерархии потребностей человека, определяющие его приоритеты в той или иной ситуации [6]. Теоретическую основу исследования составили труды зарубежных психологов и социологов в области изучения ценностей и мотивов личности, а также закономерностей функционирования социальных систем, зарубежные исследования, посвященные феномену организационной культуры и мотивации персонала (R.N. Kilmann, B. Schneider, C. Argyris, D.N. Hartog, P.L. Koopman, J.J. Van Muijen, L. Smircich, K.E. Weick и др.) [2].

Мотивация педагогов является одним из ключевых составляющих эффективности деятельности и значительным экономическим ресурсом. Именно поэтому предлагаемая в статье система нормиро-

вания и мотивации труда с учетом установленных связей позволяет повысить эффективность реализуемых проектов и управлять проектами в процессном состоянии.

В основе мотивации педагогов колледжа положены несколько основных целевых установок, обозначенных в Положении о педагогических статусах колледжа [8], что влияет на систему трудовых отношений и найма: 1) Равные возможности в оплате за равный труд. 2) Дифференциация оплаты труда в зависимости от его количества, качества, сложности и результативности труда. 3) Учет затрат на развитие персонала. 4) Учет майских указов Президента РФ [9], подразумевающие изменение размеров оплаты труда педагогов в их процентном отношении к средней заработной плате в Ямало-Ненецком автономном округе.

Основной целью мотивации педагогов являются: получение конкретного измеримого результата в срок в полном объеме и с приемлемым качеством; повышение эффективности работы специалиста (использование методических макетов, шаблонов, имеющихся наработок); системные улучшения в организации работ для использования в будущих проектах [7].

Применение дифференцированной системы оплаты труда основывается на принципах:

— *прозрачности (открытости)*. До сведения педагогического коллектива доведены показатели, индикаторы оценивания и регулярно обозначаются возможности для персонального развития с позиции стратегического развития образовательной организации;

— *достижение конкретных измеримых результатов работ*. Данный принцип вызвал наибольшие затруднения. Однако именно измеримость позволяет избежать субъективности в оценивании;

— *оценка конкретных показателей проекта*. Проект считается завершенным, при достижении показателей продукта проекта;

— *субъективные показатели (качество работы, следование процессу проекта)*. Качество реализованной работы по проекту, качество проведенных коммуникаций оценивается непосредственным руководителем проекта;

— *оценка зависит только от управляемых участником факторов*. Важно, чтобы при оценивании учитывались только те факторы, на которые может повлиять сам оцениваемый. Если каким-то образом в параметры оценивания попадает фактор, который не зависит от оцениваемого, данный фактор не учитывается.

Методы материального стимулирования представлены стимулирующими надбавками и премией. *Размер стимулирующих надбавок зависит от личных и общих результатов предыдущего этапа проекта, размер премии зависит от личных и от общих итоговых результатов проекта.*

Концепция мотивации педагогов строится на итоговых оценках базовых показателей проекта, которая применяется в отношении как руководителя, так и команды проекта, а также персональной оценки руководителя и команды по процессным показателям.

I. Базовая оценка определяется следующими составляющими:

— *Оценка достижения целей проекта и его эффективности*. Показатели эффективности реализации проекта оцениваются по следующим параметрам: выполнение работ; соблюдение сроков; достижение целей проекта; качество отчетности; качество выполненной работы.

— *Расход финансовых и трудовых ресурсов*: расходование финансовых ресурсов (только для грантовых проектов); расходование трудовых ресурсов.

Педагог, применяющий проектные методы обучения, оценивается как руководитель проекта. Его процессная оценка формируется следующими составляющими: оценка следования принятым

Таблица 1.

ПРИМЕР КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ РАБОТЫ [7]

№ пп	Критерий оценки работы	Коэффициент оценивания (К _о)		
		Отличное (0)	Хорошее (0,3–0,5)	Слабое (0,8–1)
1.	Планирование работ	Отличное (0)	Хорошее (0,3–0,5)	Слабое (0,8–1)
2.	Выполнение запланированных работ	В срок (0)	Небольшая задержка (0,3–0,5)	Большое запаздывание (0,8–1)
3.	Завершение этапа проекта	В срок (0)	Небольшое опоздание (0,3–0,5)	Большое запаздывание (0,8–1)
4.	Предвидение последствий решений или действий (бездействий)	Умеет прогнозировать (0)	Были просчеты (0,3–0,7)	Не предвидел (0,8–1)
5.	Выполнение работ по другим проектам	В срок (0)	Небольшие срывы (0,3–0,7)	Срыв работ (1)

Стандартам проектной деятельности образовательной организации; оценка процесса реализации проекта (наличие авралов, сбоев и т.п.); навыки общего менеджмента (лидерство, умение наладить взаимодействие, навыки управления, самостоятельность в принятии решений).

Педагоги, участвующие в реализации проектов колледжа, оцениваются как члены команды проекта. Эти же показатели применяются педагогом при оценивании студентов, участвующих в реализации проекта (процессная оценка): оценка квалификации (уровня компетенции); оценка исполнения в ходе проекта (следование принятым стандартам и правилам); навыки взаимодействия с командой проекта; сложность выполняемой работы; продолжительность работы в проекте; эффективность и качество работы члена команды.

Применяется система учета занятости в проекте в течение месяца, ведется дневник работы в ходе выполнения проекта. Важным является самооценка участника команды проекта и оценка руководителя проекта.

Важной составляющей инструментов материальной (финансовой) мотивации участия педагогов в реализуемых проектах является тот факт, что размер предельного повышения заработной платы (стимулирующей надбавки или

премии) обозначается заранее. А далее применяются понижающие коэффициенты, соответствующие неиспользованным в проекте возможностям. Такой подход стимулирует участников проектной деятельности к максимальному использованию возможностей, активному участию в проектной деятельности (иногда в нескольких проектах одновременно).

Применяемая в колледже система мотивации участников проектной деятельности не ограничивается применением только материальных стимулов. Для участников проектной деятельности регулярно организуются курсы повышения квалификации как институционального уровня, так и при содействии Регионального института развития образования и иных образовательных организаций. В настоящее время 32 специалиста колледжа прошли повышение квалификации по теме «Проектное управление в системе профессионального образования», «Управление проектами: среднее профессиональное образование», приняли участие в вебинарах «Матричное управление региональными инновационными площадками» и др. Специалисты колледжа, зарекомендовавшие себя в качестве руководителей проектных групп, направляются за счет организации и при содействии Регионального института развития образования на профессиональную переподго-

товку. Так, например, в настоящее время обучаются в образовательной автономной некоммерческой организации высшего образования «Московская высшая школа социальных и экономических наук» по программе «Управление образовательными системами» четыре сотрудника колледжа.

Руководители и участники проектных команд, добившихся наиболее значимых результатов, выдвигаются на награждение, как правило, приуроченное ко Дню учителя. Например, Ю.Н. Каргин, в течение пяти лет руководивший проектной группой по апробации разработанных им авторских программ для ЭВМ «Училка» [3] и «Ассистентка», в 2015 году был представлен к высокой награде — «Заслуженный работник образования Ямало-Ненецкого автономного округа».

Другим методом нематериальной мотивации руководителей и участников проекта является организация их взаимодействия со средствами массовой информации. Во время репортажей отличившиеся специалисты получают моральное вознаграждение, а также бесценный опыт публичного выступления перед камерой и взаимодействия с репортером. Например, интервью «Театральное искусство» руководителя проекта О.А. Назаровой в средствах массовой информации Ноябрьск-24 [1].

Используемые методы мотивации персонала колледжа рассматриваются как один из ключевых факторов системы менеджмента организации, имеющих непосредственное влияние на достижение стратегических целей организации. Грамотно использованные методы мотивации персонала позволяют преодолеть сопротивление инновациям, обеспечить системное повышение квалификации, применить открытые и эффективные показатели повышения заработной платы и аргументированное выдвижение кандидатов на награждение.

Библиографический список:

1. Актуальное интервью «Театральное искусство» руководителя проекта О.А. Назаровой в средствах массовой информации Ноябрьск-24. Режим доступа [https://www.youtube.com/watch?v=w8krVGIC03g&list=PLvcC2d24MZosvg3ML-r9BvillD7EQT_0p&index=4]
2. Гайнутдинова Л.И. Система мотивации персонала как фактор развития организации. Диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2005.
3. Каргин Ю.Н. Одним кликом к студенту// Образовательные бренды Ямала. Режим доступа [http://www.praktiki.yamaledu.org/professionalnye-praktiki-2017/odnim-klikom-k-studentu/]
4. Малицкая Л.П. Методология SCRUM в изучении истории родного края//Образование Ямала. — 2018. — №17. Режим доступа [http://yamal-obr.ru/articles/metodologiya-scrum-v-izuchenii-ictorii-r/].
5. Малицкая Л.П. Тьюторство в проектировании индивидуальной образовательной траектории студента среднего профессионального образования// Материалы Российской научно-методической конференции-семинара «Тьюторство в исследовательском образовании». Москва. 19-23 марта 2018 г.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2008.
7. Первушин В.А. Понедельник начинается с субботы: сказка для менеджеров младшего возраста. — Б/м: Издательские решения, 2017.
8. Положение о педагогических статусах ГБПОУ ЯНАО «Ноябрьский колледж профессиональных и информационных технологий».
9. Указ Президента Российской Федерации №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» от 07.05.2012 года.

Ключевые слова: проектное управление, мотивация персонала, педагогические статусы, методы материальной мотивации, методы нематериальной мотивации.

Keywords: project management, staff motivation, pedagogical statuses, methods of material motivation, methods of non-material motivation.



НОВОСТИ

ТАТЬЯНА ГОЛИКОВА ВСТРЕТИЛАСЬ С ПРЕЗИДЕНТОМ WORLD SKILLS INTERNATIONAL САЙМОНОМ БАРТЛИ

В ходе встречи с президентом WorldSkills International Саймоном Бартли, исполнительным директором WSI Дэвидом Хоуи и генеральным директором Союза «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» Робертом Уразовым Татьяна Голикова рассказала, как развивается и поддерживается государством движение WorldSkills в России.

Заместитель Председателя Правительства отметила, что движение WorldSkills получит дальнейшее развитие в рамках национального проекта «Образование». По мнению вице-преьера, сегодня стандарты WorldSkills и демонстрационные экзамены, которые проводятся в рамках проекта, — это единственная независимая оценка, которая осуществляется в средних специальных учебных заведениях России.

Татьяна Голикова напомнила, что в этом движении участвуют все 85 регионов страны. В России представлена одна из самых больших сеток чемпионатов: национальный финал, соревнования юниоров, отраслевые соревнования Hi-Tech и DigitalSkills, корпоративные соревнования, чемпионат перспективных компетенций FutureSkills.

Вице-премьер сообщила, что Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» определен базовым центром профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров. Обеспечивается ежегодное повышение

квалификации не менее чем 5 тысяч преподавателей (мастеров производственного обучения) профессиональных образовательных организаций, в том числе по 50 наиболее востребованным, новым специальностям и перспективным профессиям.

«Демонстрационный экзамен представляет собой независимую оценку в системе среднего профессионального образования в качестве итоговой аттестации, и в 2017 году около 14 тысяч выпускников колледжей и техникумов в 26 регионах сдали этот экзамен и, по сути, прошли через независимую оценку практических навыков», — сказала вице-премьер. Она добавила, что демонстрационный экзамен и независимую оценку пройдут 30 тысяч ребят и что до 50% доводится доля колледжей, в которых такой экзамен является одной из форм итоговой аттестации.

«Сейчас в рамках подготовки нацпроекта в сфере образования, который стартует с 2019 года, мы обсуждаем, каким образом дальше работать по стандартам WorldSkills, какие профессии можно еще добавить, для того чтобы охват наших ребят новыми компетенциями был более широким», — отметила она.

В завершение Татьяна Голикова завершила участников встречи, что Российская Федерация готова к проведению мирового чемпионата в Казани в 2019 году и европейского — в Санкт-Петербурге в 2022 году.

Если вам есть что сказать или спросить о профессиональном образовании — оставайтесь с нами в 2018 году!