

туальных вопросов контроля за деятельностью существующих сетевых структур.

Оценивание результатов деятельности по подразделениям осуществляется ежегодно коллегиальным органом, состоящим на паритетных основаниях, из руководства института и директоров этих филиалов. Финансовые показатели заложены в основу оценки результатов деятельности подразделения, т.к. именно они отражают реальную востребованность услуг, динамику отношения потенциальных потребителей и уровень их доверия.

Помимо этого, эффективность деятельности филиала определяется и рядом качественных критериев. Для внутреннего аудита нами определены четыре существенных направления деятельности филиала: организация учебного процесса, содержание учебного процесса, научная работа, иная деятельность (включая себя воспитательную, хозяйственную и другого вида деятельность). Каждое из направлений оценивается по десяти позициям. Таким образом, сорок показателей, в рамках деятельности структурного подразделения, являются индикаторами качественной составляющей работы филиала. Причем, состоят они, как из нормативов входящих в аттестационную экспертизу, так и показателей, наиболее существенных в достижении стратегической цели вуза. Сами критерии могут пересматриваться каждый год и формироваться в зависимости от актуальности той или иной задачи. Сбор информации по ним ведется в течение года и оценка производится "внутренними" экспертами вуза (специалистами отделов по направлениям деятельности) по фиксированной шкале. Сумма баллов по итогам деятельности за истекший отчетный период через систему переводных коэффициентов корректирует фонды оплаты труда данного филиала на весь последующий год. Изменения в фонде оплаты могут быть до 20%, что является сильным стимулирующим фактором в деятельности самого подразделения. Кроме того, проявляется интерес каждой из сторон (в данном случае филиала и головного вуза) в формировании наиболее объективной системы показателей и информации по ним.

Вместе с тем, в указанную систему заложен механизм корректировки результатов оценивания по инициативе самих сетевых подразделений. Руководитель филиала может не согласиться с "заочной" экспертной оценкой головного вуза. В таком случае, создается комиссия по комплексной оценке деятельности, которая организует более детальный анализ функционирования данного подразделения.

Дополнительным эффектом такой деятельности является согласование позиций центрального аппарата и сетевых структур в отношении приоритетных направлений развития, заинтересованность в аккумулировании средств на администрирование (т.к. нераспределенная часть относится на премиальный фонд) и проявляется это через закрепление ответственных лиц за ключевыми направлениями развития без стремления к расширению штата административно-управленческого персонала. Этот механизм делает реальным процесс заинтересованного участия подразделений учебного заведения в формировании реальных планов, организацию их исполнения, эффективность и адекватность контроля при максимальной заинтересованности всех сторон – участников.

Опыт применения указанных подходов показывает, что удалось создать систему контроля и сбора информации, учитывающую специфику функционирования вуза с развитой сетью географически распределенных структурных подразделений. Эта модель доказала свою эффективность на практике значительным ростом численности обучающихся, расширением материальной базы, кратным уве-

личением инвестиций в области современных информационных технологий.

Таким образом, мы должны говорить о наступлении нового этапа в образовательных системах, когда университеты – это не монументальные здания, с множеством характерных признаков: профессурой, большим количеством аудиторий, библиотек, как помещений заставленных стеллажами, а скорее сеть распределенных подразделений использующих отличные от традиционных, подходы в управлении, с обязательным использованием единого информационного пространства. В этих условиях пересматриваются все элементы менеджмента в образовании, т.к. меняются приоритеты, условия внешней среды, показатели деятельности и общественная оценка результатов деятельности. Сейчас важно понимание необходимости поиска новых моделей управления вузом, позволяющих учитывать специфику новой эпохи Открытости образования и формирования единого глобального образовательного пространства.

1. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века: Учебное пособие для самообразования. Изд. 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – С. 369.
2. Глобализация и конвергенция образования: технологический аспект. Научное издание / Под общ. ред. профессора Ю.Б. Рубина. – М.: "Маркет ДС Корпорейшн", 2004. – С.319.
3. Информатизация образования: направления, средства, технологии: Пособие для системы повышения квалификации / Под общ. ред. С.И. Маслова. – М.: Издательство МЭИ, 2004. – С.20.

УДК: 37.015.3.

## МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА И ИЗБЕГАНИЯ НЕУДАЧ У ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ СРЕДНИХ СПЕЦИАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

**И.Л. Прокопчик-Гайко**

*Республиканский институт инновационных технологий  
Белорусского национального технического  
университета  
Минск, Беларусь*

*Специальное исследование показало, что у большинства женщин-преподавателей Сузов преобладает высокий уровень мотивации достижения и также высокий уровень мотивации избегания неудач. В соответствии с парадигмой Х.Хекхаузена эти данные являются противоречивыми. Высокий уровень мотивации к успеху женщин-преподавателей свидетельствует о том, что большинство из них ставят перед собой в деятельности некоторую положительную цель, достижение которой может быть однозначно расценено как успех.*

Выраженная мотивация к избеганию неудач указывает, что доминирующей целью является создание наиболее комфортной обстановки профессиональной деятельности, при этом может проявляться неуверенность в себе, неверие в возможность добиться успеха, боязнь критики и др.

Высокий уровень мотивации достижения может рассматриваться как проявление мужской социальной модели поведения, тогда как высокий уровень мотивации избегания неудач свойственен женской природе, соответствует высокой женской чувствительности. Т.о., женщины-

преподаватели выполняют одновременно и мужскую, и женскую социальные роли. Формирование мотивации достижения при высокой мотивации избегания неудач у женщин может оказать отрицательное влияние на их здоровье.

Изучение специфики мотивации преподавателей средних специальных учебных заведений является актуальным не только в силу недостаточной разработанности проблемы, но и в связи с необходимостью более эффективного решения вопросов, связанных с повышением уровня профессиональной подготовки, формированием личности современного специалиста и в целом интенсификацией образовательного процесса. При этом представляет одинаковый интерес и система мотивации, и содержательная сторона ее составляющих.

В современных научных источниках мотивация поведения и деятельности представляется сложной и противоречивой в силу отсутствия строгих методологических (преимущественно научно-теоретических) разработок системного характера. Наиболее разработана проблема мотивации в когнитивной психологии и также представлена в психологии регуляции деятельности и в психологии личности. Основные исследования, дающие материал для размышления и практического использования, представлены американскими учеными Д.Макклелландом и Д.Аткинсоном, а также немецким ученым Х.Хекхаузенем. Они обращали внимание не столько на структуру мотивации, сколько на ее содержательную сторону и выделяли два вида мотивации: мотивацию достижения и мотивацию избегания неудач.

Нами была предпринята попытка изучения содержательной стороны профессиональной мотивации преподавателей Сузов – слушателей курсов повышения квалификации. Исследование проводилось с использованием тестов-опросников Т.Элерс: "Мотивация к успеху" и "Мотивация к избеганию неудач", выявляющих характер обеих мотиваций.

В исследовании принимали участие 200 женщин в возрасте от 35 до 50 лет – преподаватели специальных дисциплин средних специальных учебных заведений городов Минска, Могилева, Орши, Гомеля, Гродно.

Полученные данные показали, что для большинства испытуемых женщин (преподавателей специальных дисциплин Сузов) в равной степени свойственен как высокий уровень мотивации к успеху, так и высокий уровень мотивации к избеганию неудач. Сравнение мер центральной тенденции и средних величин каждой выборки выявило явное преобладание высоких показателей обеих мотиваций.

Высокий уровень мотивации к успеху женщин-преподавателей в соответствии с парадигмой Х.Хекхаузена свидетельствует о том, что большинство из них ставят перед собой в деятельности некоторую положительную цель, достижение которой может быть однозначно расценено как успех. Они стремятся во что бы то ни стало только к успехам в своей деятельности, ищут такую деятельность, активно в нее включают, выбирают средства и предпочитают действия, направленные на достижение поставленной цели. Эти педагоги уверены в том, что добьются успеха в своей деятельности.

Выраженная мотивация к избеганию неудач (также в соответствии с парадигмой Х.Хекхаузена) указывает на то, что их явно выраженная цель в деятельности заключается не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи, все их мысли и действия в первую очередь

подчинены именно этой цели. Они проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность добиться успеха, боятся критики и др.

Другой версией, объясняющей выявленную двойственность полученных данных, может быть следующая: на показатели высокой мотивации к успеху у педагогов оказала влияния их высокая самооценка, а на высокие показатели мотивации к избеганию неудач – повышенная тревожность. И самооценка, и тревожность, а также их взаимосвязь с мотивацией могут быть изучены в дальнейших исследованиях.

С позиций системного подхода это можно объяснить тем, что в разных ответах у испытуемых доминировали разные уровни психического отражения: в одном случае – образный, в другом – сенсорно-перцептивный, как проявление неравномерности развития женщин (в нашем исследовании в возрасте от 35 до 50 лет).

На основе полученных данных можно сделать следующие основные выводы:

1) у женщин-преподавателей специальных дисциплин Сузов существует взаимозависимость между мотивацией к успеху и мотивацией к избеганию неудач;

2) использование t-критерия Стьюдента для зависимых выборок показало, что у женщин-преподавателей специальных дисциплин существует прямая, выраженная взаимозависимость мотивации к успеху и мотивации к избеганию неудач:  $P = 0,043$ .

Противоречивость данных с позиций парадигмы Х.Хекхаузена нацеливает на дальнейшее изучение мотивации у женщин - преподавателей специальных дисциплин Сузов.

В то же время высокий уровень мотивации достижения может рассматриваться как проявление мужской социальной модели поведения, тогда как высокий уровень мотивации избегания неудач свойственен женской природе, соответствует высокой женской чувствительности. Т.е., женщины-преподаватели выполняют одновременно и мужскую, и женскую социальные роли.

Формирование мотивации достижения при высокой мотивации избегания неудач у женщин может оказать отрицательное влияние на их как психическое, так и физическое здоровье. Так, стремление достигнуть определенного успеха и одновременно максимально избежать трудностей на пути к цели требуют от женщины значительной как психологической, так и физической силы. Можно предположить, что при повышенных психических нагрузках (в ситуации высоких мотиваций достижения и избегания неудач) у женщин-преподавателей может наступить эмоциональное выгорание. В той же ситуации при незначительном преобладании мотивации достижения возможны нарушения физического здоровья. Очевидно, что с целью сохранения психического и физического здоровья формировать мотивацию достижения успеха целесообразно лишь в том случае, когда мотивация избегания неудач имеет низкие показатели. Возникает также вопрос о том, нужна ли всем (и женщинам, и мужчинам) мотивация достижения успеха. Возможно, что женской природе более гармонична высокая мотивация избегания неудач при средней и низкой мотивации достижения успеха. Профессиональное удовлетворение женщина-педагог может получать не столько от достижений определенных целей, сколько от процесса взаимодействия с учащимися, в этом случае грамотно организованный процесс профессиональной деятельности будет определять, возможно, не совсем осознанные, но всегда положительные результаты.