Некоммерческое партнерство высшего профессионального образования

«Прикамский социальный институт»

Выпускная работа

Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения

Исполнитель Л.Н.Менгазиева,

руководитель

МАОУ «СОШ №1»

Г. Соликамск

Руководитель: Т.А.Графская

Пермь 2011

**Содержание**

Введение Стр. 3-4

Глава 1. Мотивация профессионального развития педагогов

образовательного учреждения: теоретический аспект вопроса.

* 1. Понятие мотивации и профессионального развития. Стр. 5-6
  2. Теории мотивации. Стр. 6-10
  3. Мотивы профессионального развития педагогов

образовательного учреждения Стр. 10-12

* 1. Выбор путей мотивации педагогов. Стр. 12-15

Методы и приемы мотивирования работников

общеобразовательной школы

Глава 2. Экспериментальная работа по изучению

мотивации профессионального развития педагогов МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1» города Соликамска Пермского края

2.1. Результаты исследования мотивации

профессионального развития педагогов

МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1»

города Соликамска Пермского края. Стр. 16-26

2.2. Совершенствование путей мотивации

профессионального развития педагогов как средства

повышения эффективности управления образовательным

учреждением

2.2.1. Рекомендации по повышению мотивации

профессионального развития педагогов

общеобразовательного учреждения Стр. 26-27

2.2.2. Разработка модели руководства мотивацией

профессионального развития педагогов Стр. 28-29

Заключение Стр. 30

Библиография Стр. 31

**СОДЕЙСТВУЯ УСПЕХУ КАЖДОГО РАБОТНИКА, ИДТИ К УСПЕХУ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**Введение.**

Управление современной школой – это один из сложных процессов. Руководителю образовательного учреждения необходимы не только знание тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но практические и теоретические знания из области менеджмента.

Руководитель как работодатель, заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы на институциональном уровне. Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования. На фоне повышенного внимания к этой проблеме особую актуальность приобретает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в школе лучших учителей и пополнения образовательных учреждений новым поколением педагогов, способным работать в кризисных условиях. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Поскольку мотив является состоянием предрасположенности, готовности действовать определенным образом, задача заключается в формировании или активизации такого состояния, т.е. во внешнем управлении мотивацией. Таким образом, мотивация является понятием, которое используется не только при описании внутренних состояний (внутренняя мотивация), но и внешних воздействий, побуждающих работника действовать определенным образом (внешняя мотивация). Задача современного руководителя - удовлетворить интересы педагога, заинтересовать и привлечь в школу кадры, а в дальнейшем способствовать их профессиональному развитию.

Необходимость изучения мотивации обусловлена и тем, что она является одним из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии. В последнее время в образовательной системе происходят положительные изменения, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал, быть активным участником инновационных процессов. И задача руководителя школы – использовать мотивацию как процесс побуждения педагогического коллектива к деятельности для достижения как личностных целей, так и целей организации.

В связи с этим важно рассмотреть вопросы исследования выраженности тех или иных мотивов у педагогов средней общеобразовательной школы.

Состояние научной разработанности проблемы мотивации профессионального развития педагогов убеждает в том, что данная проблема исследуется на философском, психологическом и педагогическом уровнях.

Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах А.А.Бодалева, Т.Г.Браже, Б.З.Вульфа, П.Т.Долгова, Л.М.Митиной и др. Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему.

Проблематика мотивации труда педагогов глубоко освещена учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (В,Г,Асеев, А.Б.Бакурадзе, В.В.Гузеев, А.Маслоу и др.); применительно к проблеме психологии управления (Е.П.Ильин, Н.Н.Вересов и др.)с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (П.Мартин, Ш.Ричи и др.); применительно к проблеме преодоления сопротивления изменениям (К.М.Ушаков); с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога (Т.Г.Новикова, А.С Прутченков и др.).

Изучение психолого-педагогической литературы и управленческая практика позволили выявить противоречия:

- между возрастающими требованиями к современному педагогу и снижением мотивации профессионального роста в условиях динамичных изменений системы образования;

- между объективной необходимостью профессионального развития педагогов и недостаточной компетентностью руководителя образовательного учреждения, не позволяющей обеспечить высокий уровень мотивации их профессионального роста;

- между высокой степенью теоретической разработанности вопросов мотивации труда педагогов и недостаточной разработанностью механизмов, обеспечивающих развитие мотивации профессионального развития педагогов.

Выявленные противоречия позволяют сформулировать проблему исследования следующим образом:

каким должно быть содержательное наполнение компетентностной деятельности руководителя образовательного учреждения, позволяющее обеспечить устойчивую мотивацию профессионального роста педагогов?

Гипотеза:

Грамотно выстроенная система действий по мотивации профессионального развития педагогов, использование разнообразных методов стимулирования в полной мере будут способствовать формированию профессиональных кадров и, как следствие, повышению эффективности деятельности образовательного учреждения, достижению им высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Цель выпускной работы - анализ и совершенствование мотивации профессионального развития педагогов школы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие и особенности мотивации профессионального развития педагогов образовательного учреждения.

2. Рассмотреть основные формы и методы мотивации педагогов образовательного учреждения.

3. Провести анализ факторов, мотивирующих педагогов к эффективной работе, профессиональному развитию.

4. Обобщить результаты экспериментального исследования.

5. Разработать модель руководства мотивацией профессионального развития педагогов.

Объект исследования - мотивация профессионального развития педагогов.

Предмет исследования - характеристика мотивации профессионального развития педагогов муниципального автономного общеобразовательного учреждения МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1».

**Глава 1. Мотивация профессионального развития педагогов образовательного учреждения: теоретический аспект вопроса.**

**1.1. Понятие мотивации и профессионального развития.**

В самом общем виде ***мотивация*** человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации.

***Мотивация*** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей (по В.А.Дубровской). Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

***Мотивация персонала*** школы есть процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

***Потребности***  - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего устранения.

***Мотив*** - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

***Мотивирование*** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

***Стимулирование*** - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

***Профессиональное развитие*** – это расширение знаний, умений и навыков по своей специальности.

М. М. Поташник определяет ***профессиональное развитие*** (профессиональный рост) ***учителя*** как цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников. Нам также близко определение профессионального роста, которое даёт Е. А. Ямбург (автор идеи адаптивной школы полного дня): "Профессиональный рост - это неустранимое стремление учителя к самосовершенствованию, в основе которого лежит природная потребность в творчестве в работе с детьми".

Профессиональное развитие учителя осуществляется двумя путями:

- посредством самообразования, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия;

- за счет осознанного, обязательно добровольного участия учителя в организованных школой мероприятиях, т.е. фактора влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию учителя и его желание профессионально развиваться и расти.

Оба пути неразрывно связаны: учитель сам выбирает содержание, формы, методы из предлагаемой ему кем-то методической работы, и потому последняя приобретает характер самообразования; с другой стороны, отмечает М. М. Поташник, как бы учитель сам не заботился о своём профессиональном росте, сколько бы ни думал о нём, как бы тщательно сам ни проектировал его, он не сможет не воспользоваться внешними источниками, которые ему предлагает школа. Таким образом, управление в школе, руководство педагогическим коллективом является необходимым фактором профессионального развития любого педагога.

***Мотивация профессионального развития*** – процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии.

**1.2.Теории мотивации.**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

**Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации.** Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

**Теория мотивации по А. Маслоу**

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

**физиологические потребности**, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д. Речь идет о нормальных условиях труда, о заработной плате, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять физиологические потребности. Понятно, что именно решение данных вопросов в настоящее время проблематично, и поэтому руководителю нужно думать о возможностях компенсации. Педагоги также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил, что, к сожалению, не всегда бывает. Здоровье и хорошая физическая форма работника – это такие же важные ресурсы, как его квалификация и опыт.

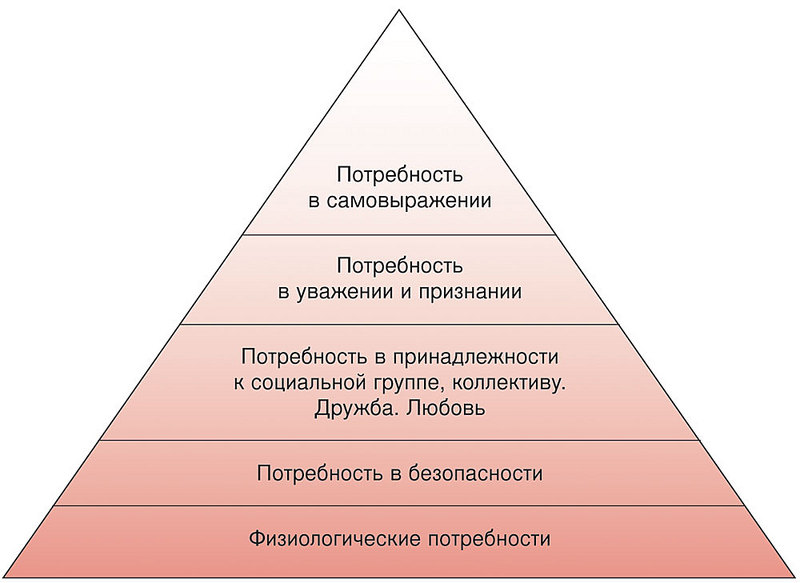
**потребности в безопасности и уверенности в будущем** - защита от физических или психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Удовлетворение в первую очередь означает наличие гарантированной занятости, уверенности в завтрашнем дне. Для многих учителей именно этот фактор является решающим при выборе места работы, особенно когда руководитель прилагает максимум усилий для его моральной поддержки, например, в период аттестации работника.

**социальные потребности** - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство “локтя” и принадлежности к коллективу. Социальные контакты, которые педагоги устанавливают с коллегами, являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на отношение к труду и профессиональному развитию.

**потребности в уважении**, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям, Поскольку человек часто отождествляет себя с организацией, в которой работает, то для него важно, чтобы в глазах других людей его организация представлялась как привлекательное и достойное место работы. Поэтому люди стремятся занять определенное место в организации, подчеркнуть это положение определенными символами статуса (наличие «своего» кабинета, «своего» стола в учительской, определенной манерой общения и т.п.). Сюда можно отнести также потребность в получении одобрения со стороны коллег, администрации школы, учащихся и их родителей.

**потребность самовыражения**, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей. Такие педагоги стремятся работать на пределе своих возможностей, что делает их самыми ценным резервом организации.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (пирамида Маслоу).



Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

**Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

стремлению к успеху,

стремлению к власти,

стремлению к признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

**Теория мотивации Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой:

- факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными;

- факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Разница в рассмотренных теориях следующая:

по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях.** Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся:

- теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму;

- теория справедливости;

- теория или модель Портера - Лоулера.

**Теория ожиданий В. Врума**

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника; сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение; сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение; сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

**Теория справедливости**

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и. т.д.

**Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера**

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

**Среди отечественных ученых** наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли **Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов.** Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выготского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л. С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

* 1. **Мотивы профессионального развития педагогов образовательного учреждения**

Заинтересовать людей работой - значит реализовать планы. Заинтересовать учителей в профессиональном развитии – значит надолго обеспечить успех в развитии своей школы.

Профессиональное развитие педагогов в школе может проходить под влиянием педагогической среды, педагогического коллектива и профессиональной деятельности его членов. Однако результаты такого развития будут складываться стихийно, под влиянием самых разнообразных факторов. И если мы хотим получить эти результаты, нужна целенаправленная работа, то есть необходимо управление профессиональным развитием.

Выдвигая на передний план функциональный подход в управлении, в управлении профессиональным развитием (как и в управлении вообще) можно выделить **одну из** основных функций - мотивационно-целевую. Тогда задачей администрации школы становится создание условий, которые мотивировали бы учителей на профессиональное развитие.

Н. В. Немова в книге «Управление методической работой в школе» (М. «Сентябрь», 1999, стр.141, 153) предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию. Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в школе, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдаться принципы доступности, ощутимости, постепенности. Данные позиции отражены в приведенной таблице:

**Система мотивации и стимулирования**

**к профессиональному развитию**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотивы к профессиональному развитию** | **Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития** |
| Мотив самостоятельности, реализация себя в профессиональной деятельности как творческой личности | 1.1.Открытие собственного мастер – класса для учителей округа или города.  1.2.Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы( расписание).  1.3.Содействие в получении гранта на реализацию интересующего учителя проекта.  1.4.Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы. |
| Мотив личного развития, приобретения новой информации. | 2.1.Направление на стажировку или престижные курсы.  2.2.Предоставление времени на методическую работу(работа на дому)  2.3.Творческий отпуск в каникулярное время.  2.4.Дополнительные дни к отпуску.  2.5.Оплата научно-методической литературы.  2.6.Содействие в переподготовке по интересующей учителя, руководителя школы специальности. |
| Мотив самоутверждения, достижения социального успеха. | 3.1.Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары.  3.2.Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий в печати.  3.3.Представительство от школы на ответственных мероприятиях городского, областного значения.  3.4.Привлечение к руководству структурными подразделениями методической службы школы.  3.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег.  3.6.Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей.  3.7 Рекомендация учителя для работы в вузе на подготовительном отделении.  3.8.Рекомендация учителя для работы в экспертных группах. |
| Потребность быть в коллективе | 4.1.Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы. |
| Мотив стабильности, защищенности | 5.1.Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей.  5.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу.  5.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе. |
| Мотив состязательности | 6.1.Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.  6.2.Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства |

* 1. **Выбор путей мотивации педагогов. Методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательной школы**

Проблема выбора путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя образовательного учреждения. Кнут и пряник вовсе не единственные способы воздействия. Задача лидера-профессионала — выработать гибкую политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников. Каким образом это можно сделать в сегодняшних условиях работы?

Прежде чем выбирать систему мотивировок, стоит оценить собственную подготовленность к этой деятельности и ответить на ряд вопросов:

Обладаете ли вы достаточным доверием, уважением в коллективе?

Прислушиваетесь ли вы к советам предшественников и более опытных коллег?

Проверяете ли свои идеи на себе?

Знаете ли вы, чего хотят от работы коллеги?

Проявляете ли вы интерес к трудовой деятельности сотрудников?

Понимают ли ваши подчиненные, на какую поддержку они могут рассчитывать?

Устраняете ли вы мешающие положительной мотивации факторы?

Учитываете ли вы пожелания штата?

Допускаете ли гибкость управленческих решений?

Стимулируете ли обратную связь?

Руководителю также необходимо учитывать, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Разобраться в этом и сформировать соответствующую систему мотивации руководителю поможет знание социально-психологических типов.

**Молодые специалисты** часто готовы работать за скромный оклад, на небольшой нагрузке ради получения опыта и соответствующей квалификации. Они достаточно инертны, пассивны в делах коллектива, стремятся впитывать, усваивать, а не влиять. Юные работники не умеют планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их сверхзадача — справиться с возложенными должностными обязанностями. Однако пройдет год-два — и все поменяется.

**Профессионалы** – высококлассные специалисты, работающие прежде всего на результат. Они реалистичны, активны, инициативны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения.

**Творцы** – это креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но непросто уживаются в коллективе, так как излишне критичны и самокритичны.

**Пунктуалы,** скорее всего, педанты-аккуратисты, которые особенно ценят комфортность работы, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий руководства.

**Хранители традиций** чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. Находясь несколько в стороне от привычной суеты, мэтры владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение и определяют порой важные решения.

Учитывая данную типологию, руководитель в своей практике может использовать конкретные методы мотивации профессионального развития педагогов. При этом можно воспользоваться приведенной классификацией, сопоставляя ее с мотивами, на которые опирается тот или иной метод.

**Методы и приемы мотивации**

| **Группа методов** | **Потребности и мотивы** | **Методы и приемы мотивирования** |
| --- | --- | --- |
| Административные | - Страх перед увольнением  - Страх перед наказанием  - Желание иметь стабильную работу  - Желание формального признания заслуг | - Издание приказов и распоряжение;  - объявление выговоров и благодарностей  - Разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов  - Аттестация педагогов  - Предоставление дополнительных отпусков  - Разумное распределение учебной нагрузки |
| Экономические | - Обеспечение своего существования  - Желание быть социально защищенным в случае болезни при потери трудоспособности  - Желание быть защищенным в случае экономических спадов  - Мотив справедливости  - Желание формального признания заслуг | - Премирование из внебюджетных фондов  - Присвоение надбавок  - Построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями)  - Предоставление бесплатного питания в рамках школы и других возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.)  - Предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.)  - Предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки, платные дополнительные услуги и т.п.) |
| Социально-психологические | Мотивы признания, самоуважения:  - мотив получения уважения, признания заслуг,  - мотив достижения успеха,  - желание карьерного роста,  - потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд,  - потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства,  - другое | - Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации  - Аттестация на более высокую квалификационную категорию  - Предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам  - Привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.  - Включение в резерв руководящих кадров  - Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях  - Предоставление дополнительных полномочий  - Организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы  - Рекомендация на присвоение званий  - Благодарственные письма, грамоты |
| Социально-психологические | Мотивы безопасности и комфорта:  - желание иметь безопасное и комфортное рабочее место,  - желание удобного режима работы,  - желание спокойной работы без стрессов и конфликтов,  - желание уверенности в завтрашнем дне,  - другое | - Наличие профсоюзной организации, коллективного договора  - Четкие должностные инструкции  - Своевременное предоставление информации о проверках  - Составление удобного расписания занятий  - Корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки |
| Социально-психологические | Мотивы принадлежности, общения:  - ощущение себя как часть группы,  - потребность в неформальном общении с руководством,  - другое | - Повышение статуса образовательного учреждения  - Поддержка существующих традиций  - Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.)  - Поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога  - Привлечение к общественной работе  - Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации |
| Социально-психологические | Мотивы самореализации:  - желание иметь интересную работу,  - возможность реализовать свои идеи, планы,  - желание профессионального и личностного роста,  - другое | - Поручени желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий  - Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности  - Привлечение к участию в инновационной деятельности  - Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов  - Включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов) |

Следует отметить, что использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.

**Глава 2. Экспериментальная работа по изучению мотивации профессионального развития педагогов МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1» города Соликамска Пермского края**

**2.1. Результаты исследования мотивации профессионального развития педагогов МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1» города Соликамска Пермского края.**

Краткая информация об учреждении.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №1» в 2011 году отметило свое 75-летие. Первая школа – старейшая школа города: со своими традициями, коллективом, историей. Численность учащихся школы на 1 сентября 2011 года составляет 820 человек.

Значительная часть детей школы имеет задатки и склонности к творческой деятельности, стремится получить углубленную подготовку по ряду предметов. С учетом этого в школе созданы классы развивающего обучения на I ступени, классы с повышенным уровнем обучения на II ступени, классы, занимающиеся по ИУП (10-е классы), универсальный класс (11), специальные (коррекционные) классы VII вида.

В школе работает 52 педагога(с совместителями и д/о), из них женщин – 49, мужчин – 3 человека (5,6%) . Средний возраст составляет 44 года.

Характеристика педагогического коллектива:

|  |  |
| --- | --- |
| Образование, категория, награды | Количество учителей (без совместителей) |
| Высшее образование | 45 (87%) |
| Среднее специальное | 9 (17,3%) |
| Вторая категория | 12 (23%) |
| Первая категория | 20 (38,5%) |
| Высшая категория | 1. (30,8%) |
| Второе высшее образование | 3 (5,8%) |
| Лучшие учителя России | 1 (1,9%) |
| Почётные звания:  а) Отличник народного просвещения | 5 |
| б) Почётный работник общего образования РФ | 8 |
| в) Грамота Министерства образования РФ | 3 |
| Г) Грамота Министерства образования Пермского края | 2 |
| Благодарственное письмо главы города | 3 |
|  |  |

Стаж работы:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж | до 2 лет | 2 - 5 | 5 - 10 | 10 - 20 | свыше 20 лет |
| Кол-во  учителей | 3 | 1 | 7 | 16 | 29 |

Приведенные данные говорят о стабильности педагогического коллектива, достаточно высоком уровне профессионализма, вместе с тем, о возможности профессионального выгорания отдельных педагогов, старения коллектива.

Сегодня говорить о профессиональном развитии педагогов школы можно с позиции наблюдения и анализа их профессиональной деятельности. В школе по итогам года педагоги заполняют диагностические карты и карты самоанализа своей деятельности. Методический совет анализирует работу каждого учителя и выстраивает рейтинг педагогов школы. Следует отметить, что одним из показателей наличия здоровой профессиональной среды в школе, мотивации педагогической деятельности и профессионального развития в коллективе является постоянное участие педагогов в конкурсах, организованных именно школой ("Имя тебе – Учитель!», «Создай презентацию к уроку»"), проведение мастер-классов, показательных уроков для родительской общественности, Панорамы открытых уроков, активное участие и подготовка учителями школьных семинаров, педсоветов, методических учеб, публикация педагогами своих научных статей, участие в конкурсах профессионального мастерства муниципального, краевого, Всероссийского уровней и многое другое.

Вместе с тем сегодня нужно говорить и о том, что не все учителя активно транслируют свой опыт работы даже на институциональном и муниципальном уровне. Как правило, это одни и те же педагоги. Важно выявить причины такой низкой активности и способствовать их устранению.

Изучая вопросы мотивации профессионального развития педагогического коллектива, определилась некоторая картина мотивированности педагогов и их готовности к профессиональному росту.

Цель экспериментальной работы - выявление профессиональной и личностной позиции педагога.

Эмпирической базой исследования явились педагоги МАОУ «СОШ №1» города Соликамска Пермского края. Выборка для исследования – 26 человек.

Исследование проводилось в течение четырех месяцев. В ходе исследования можно выделить следующие этапы:

* 1 этап (июнь 2011). Содержание этапа: подбор диагностических методик, выбор экспериментальной группы;
* 2 этап (сентябрь-октябрь 2011 года). Содержание этапа: проведение экспериментальной диагностической работы.
* 3 этап (ноябрь 2011 года). Содержание этапа: обработка результатов и формулирование выводов.

Ход исследования.

**1 этап**. На начальном этапе исследования были определены методики и диагностики для определения мотивации профессиональной деятельности педагога, мотивации профессионального развития педагога:

- методика «Мотивы педагогической профессии» (Т.Н.Сильченкова);

- методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности»

( К.Замфира в модификации А.Реана);

- методика изучения факторов привлекательности профессии (предложена В.А. Ядовым, модифицирована Н. В. Кузьминой, А. А. Реаном);

- диагностика уровня готовности педагога к развитию: анкеты «Выявление способности учителя к саморазвитию», «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе".

1.Изучение мотивов педагогической профессии (методика Т.Н.Сильченковой)

Цель применения данной методики – выявить значимость для педагогов мотивов к своей профессии.

Описание методики: Методика может применяться для диагностики мотивов выбора своей профессии. Испытуемым предлагалось заполнить бланк методики (Приложение 1).

Инструкция: Проранжируйте в 5 бальной шкале (0-1-2-3-4-5) значимость для вас того или иного мотива к своей профессии.

Обработка результатов.

Подсчитывается ранг значимости (средний балл выборов) тех или иных факторов, влияющих на выбор профессии.

Интерпретация

На основании полученных результатов определяются основные мотивы осознанного выбора педагогической профессии.

2. Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфира в модификации А. Реана).

Цель применения данной методики – выявить значимые для педагогов мотивы профессиональной деятельности.

Описание методики: Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются здесь на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы. Испытуемым предлагалось заполнить бланк методики (Приложение 2).

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале. Насколько для Вас актуален тот или иной мотив?

Обработка результатов.

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

ВМ = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2

ВПМ = (оценка п.1 + оценка п.2 + оценка п.5)/3

ВОМ = (оценка п. З + оценка п. 4)/2

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: ВМ>ВПМ>ВОМ и ВМ=ВПМ>ВОМ.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований,удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса (положительная значимая связь, r = + 0,409). Иначе говоря, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

1. Изучение факторов привлекательности профессии (методика, предложенная В.А. Ядовым, модифицирована Н. В. Кузьминой, А. А. Реаном)

Цель применения данной методики – выявить факторы привлекательности к своей профессии.

Описание методики: Методика может применяться для диагностики факторов привлекательности профессии. Испытуемым предлагалось заполнить бланк методики (Приложение 3).

Инструкция. Отметьте те пункты, которые отражают Ваше отношение к избранной профессии. В колонке А отмечено то, что «привлекает», в колонке Б — что «не привлекает». Отмечайте только то, что для Вас действительно значимо. Делать выбор во всех без исключения строках необязательно.

Обработка результатов.

По каждому из факторов по следующей формуле подсчитывается коэффициент значимости:

clip_image002_0030

где *N* — объем выборки (количество обследуемых), *п+ —* количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке А, n- *—* количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке Б.

Коэффициент значимости может измениться в пределах от - 1 до +1.

Иногда при интерпретации результатов допускается серьезная методическая ошибка: нельзя рассматривать только окончательный показатель КЗ, не учитывая соотношение *п +* и *п - .* Необходимо строить интерпретацию с учетом как первого, так и второго аспектов.

Низкийкоэффициент значимости фактора (близкий к нулю) еще не означает его полной незначимости. Необходимо, прежде всего, понять, каким образом получился этот низкий коэффициент.

1. Изучение способности педагогов к профессиональному развитию (анкеты «Выявление способности учителя к саморазвитию», «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе" по Н.В.Немовой )

Цель проведения анкетирования – выявить уровень стремления педагогов к саморазвитию, определить факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе.

Описание диагностики: Анкеты могут применяться для оценки реализации потребностей педагогов в профессиональном развитии Испытуемым предлагалось заполнить бланки анкет (Приложение 4).

Анкета «Выявление способности учителя к профессиональному развитию»

Инструкция:

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, напротив каждого утверждения балл:

5 – если данное утверждение полностью соответствует вашему мнению;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

Обработка результатов.

Подсчитайте общую сумму баллов.

**55 и более баллов –** Вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии

**36- 54 балла –** у Вас нет сложившейся системы саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий

**15-35 баллов –** Вы находитесь в стадии остановившегося развития

Анкета «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе»

Инструкция:

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, напротив каждого утверждения балл:

5 – «да (препятствуют или стимулируют)»

4 – «скорее да, чем нет»

3- «и да, и нет»

2- «скорее нет»

1 – «нет».

Обработка результатов.

Подсчитайте сумму баллов. Коэффициент развития (*К*) вычисляется по формуле:

*К =*

где К факт– сумма баллов, предоставленных в анкетах;

К макс – максимально возможное количество баллов в анкетах.

**2 этап.** Проведение экспериментальной диагностической работы.

На данном этапе в определенные сроки было проведено анкетирование педагогов.

**3 этап.** Обработка полученных результатов и формулирование выводов.

В ходе данного этапа были обработаны и проанализированы полученные результаты, сформулированы выводы.

**Анализ и интерпретация результатов.**

В ходе обработки данных, полученных при проведении экспериментального исследования, были получены следующие результаты.

1.Методика «Мотивы педагогической профессии» (Т.Н.Сильченкова)

Данные по изучению мотивов выбора педагогической профессии занесены в таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Ранг** |
| интерес к учебному предмету | 4,5 |
| желание обучать данному предмету | 4,26 |
| стремление посвятить себя воспитанию детей | 3,3 |
| осознание педагогических способностей | 3,6 |
| желание иметь высшее образование | 3,8 |
| представление об общественной важности, престиже педагогической профессии | 3,5 |
| стремление к материальной обеспеченности | 3,5 |
| так сложились обстоятельства | 1,8 |

Если выстроить ранжированный ряд, то получится следующая картина:

1.интерес к учебному предмету

2.желание обучать данному предмету

3.желание иметь высшее образование

4.осознание педагогических способностей

5.представление об общественной важности, престиже педагогической профессии

6.стремление к материальной обеспеченности

7.осознание педагогических способностей

8.так сложились обстоятельства

Данное исследование чётко демонстрирует основные мотивы осознанного выбора педагогической профессии, увлеченности своим предметом при понимании отсутствия престижа и общественной важности своей профессии, а также маленькой заработной платы.

1. Методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности»

( К.Замфира в модификации А.Реана)

Данные, полученные в результате проведения данной методики, занесены в таблицу:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | В очень незначительной мере | В достаточно значительной мере | В небольшой, но и в немаленькой мере | В достаточно большой мере | В очень большой мере |
| 1.Денежный заработок | 3,8% | 11,5% | 23% | **34,6%** | 27,1% |
| 2.Стремление к продвижению по работе | 3,8% | 30,8% | **38,5%** | 19,2% | 7,7% |
| 3.Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег | 7,6% | 30,8% | **57,8%** | 0% | 3,8% |
| 4.Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей | 7,6% | 30,4% | **41,8%** | 11,4% | 8,8% |
| 5.Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других | 3,8% | 11,4% | **34,2%** | 30,4% | 20,2% |
| 6.Удовлетворение от самого процесса и результата работы | 0% | 7,6% | 15,2% | **45,6%** | 31,6% |
| 7.Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности | 0% | 7,8% | 38% | **41,8%** | 12,4% |

Полученные результаты необходимо обработать.

Подсчитывается показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Подсчитывается средний показатель для всей выборки.

**ВМ = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2**

ВМ для всей выборки = сумма ВМ каждого/ 26

ВМ = 95,5/26=**3,7**

**ВПМ = (оценка п.1 + оценка п.2 + оценка п.5)/3**

ВПМ для всей выборки = сумма ВПМ каждого/26

ВПМ =82,4/28=**3,2**

**ВОМ = (оценка п. З + оценка п. 4)/2**

ВОМ для всей выборки = сумма ВОМ каждого/26

ВОМ=67/26=**2,6**

Полученный мотивационный комплекс

**ВМ>ВПМ>ВОМ**

считается наилучшим, оптимальным.

Удовлетворенность профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс, что и получилось: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной.

Диаграмма

0

0,5

1

1,5

2

2,5

3

4

4,5

ВМ

ВПМ

ВОМ

3,5

Полученный мотивационный комплекс показывает, что активность педагогов мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

1. Методика изучения факторов привлекательности профессии (предложена В.А. Ядовым, модифицирована Н. В. Кузьминой, А. А. Реаном).

Данные, полученные в результате проведения данной методики, занесены в таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Коэффициент значимости |
| 1. Важность профессии в обществе | - 0,2 |
| 2. Возможность работы с людьми | 0,15 |
| 3. Возможность профессиональной самореализации и карьерного роста | 0,33 |
| 4. Возможность достичь социального  признания, уважения. | 0,33 |
| 5. Работа не вызывает переутомления | - 0,7 |
| 6. Зарплата устраивает | - 0,8 |
| 7. Содержание работы соответствует моим убеждениям, ценностям | 0,38 |
| 8. Работа соответствует моим способностям, возможностям | **0,7** |
| 9. Благоприятный режим работы | **0,5** |
| 10. Профессиональная деятельность не приносит ущерб личным/семейным интересам | 0,27 |
| 11. Работа позволяет реализовать свои возможности, потребности | **0,42** |
| 12. Работа даёт определённые преимущества/ выгоды/льготы | 0,19 |

Из приведенных данных можно сделать вывод, что наиболее значимые позиции, которые выделяют педагоги, это соответствие работы своим способностям и возможностям, а также их реализация, и благоприятный режим работы. Вместе с тем, большая часть педагогов отмечает, что работа приносит переутомление. Сопоставив данные результаты с результатами предыдущими методик, прослеживается неудовлетворенность заработной платой и отсутствие престижа профессии в обществе.

1. Диагностика уровня готовности педагога к развитию.

4.1.Анкета «Выявление способности учителя к профессиональному развитию».

Данные анкетирования приведены в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| **Утверждение** | **Средний балл** |
| Я стремлюсь изучить себя | 2,4 |
| Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами | 3,1 |
| Препятствия стимулируют мою активность | 3 |
| Я ищу обратную связь, т.к. это помогает мне узнать и оценить себя | **3,8** |
| Я рефлексирую свою деятельность, выделяю для этого время | 3,5 |
| Я анализирую свои чувства и опыт | 2,1 |
| Я много читаю | 1,6 |
| Я активно дискутирую по интересующим меня вопросам | 3,5 |
| Я верю в свои возможности | **4,3** |
| Я стремлюсь быть более открытым человеком | **4** |
| Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди | 3,2 |
| Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты | 3,4 |
| Я получаю удовольствие от освоения нового | **4,8** |
| Возрастающая ответственность не пугает меня | 1,2 |
| Я положительно отнесся бы к продвижению по службе | 3,6 |
| Общий балл | 47,5 |

**55 и более баллов** набрали 6 человек – 23% анкетируемых. Они активно реализуют свои потребности в саморазвитии.

**36-54 балла** набрали 19 человек – 73% анкетируемых. У данных педагогов нет сложившейся системы саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий.

**15-35 баллов** набрал 1 человек – 4% анкетируемых. Он находится в стадии остановившегося развития.

Выявив способности и стремления учителей к саморазвитию и профессиональному развитию, необходимо определить факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей. Для этого была проведена еще одна анкета

* 1. Анкета «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей в школе".

Данные анкетирования приведены в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| **Препятствующие факторы** |  |
| Собственная инерция | 3,1 |
| Разочарование из-за имевшихся ранее неудач | 2,2 |
| Отсутствие поддержки и помощи со стороны руководителей | 1,2 |
| Враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.), плохо принимающих перемены в Вас и стремление к новому | 1 |
| Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководством, т.е. отсутствие объективной информации о себе | 1 |
| Состояние здоровья | 3,1 |
| Недостаток времени | **4,8** |
| Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства | 3,2 |
| Общее число баллов | 19,6 |
| **Стимулирующие факторы** |  |
| Методическая работа | **4,5** |
| Обучение на курсах | **4,2** |
| Пример и влияние коллег | 3,1 |
| Пример и влияние руководителей | **4,2** |
| Организация труда в школе | 3,3 |
| Внимание руководителей к обозначенной проблеме | 2,8 |
| Доверие | 3,9 |
| Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования | 3,2 |
| Занятия самообразованием | 3 |
| Интерес к работе | **4,2** |
| Возрастающая ответственность | 2,2 |
| Возможность получения признания в коллективе | 3,6 |
| Общее число баллов | 42,2 |

По формулеК *=* находим коэффициент развития педагогов школы. Он составляет 0,49 по препятствующим факторам и 0,70 по стимулирующим факторам.

Можно сделать вывод, что препятствующими профессиональному развитию факторами являются прежде всего личностные (состояние здоровья, ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства, собственная инерция). Недостаток времени отмечен как один из наиболее значимых препятствующих факторов.

При существующем интересе к своей работе (что немаловажно) среди стимулирующих факторов педагоги выделяют методическую работу, обучение на курсах, что в первую очередь и способствует повышению профессионального развития педагогов. Достаточно высоко оценен такой фактор как пример и влияние руководителей.

Из проведенного анализа можно сделать общие выводы:

1. Педагоги школы в некоторых отношениях ощущают депрессивное состояние. Профессиональная жизнь предъявляет к ним все более высокие требования (на это сегодня указывают и новые тарифно-квалификационные характеристики педагога). Все больше усилий необходимо приложить педагогу, и при этом не всегда эти усилия могут быть по достоинству оценены (низкая заработная плата, несовершенство системы стимулирования). При возросшем уровне требований, несомненно, увеличивается и нагрузка на учителя, в связи с чем и возникает процесс переутомления работников.
2. Возрастающая ответственность пугает педагогов. Часть учителей стремится избежать наказания и неприятностей, критики со стороны администрации и коллег.
3. При отмеченном высоком факторе влияния примера руководителей отмечается невысокий уровень внимания руководителей к обозначенной учителем какой-либо проблемы.
4. Вместе с тем, важно отметить, что педагоги осознанно выбрали свою профессию, у них высок интерес и желание обучать детей своему предмету. Удовлетворение от самого процесса и результата работы, возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности являются положительными факторами, способствующими росту профессионализма учителя.
5. Отмечается стремление отдельных педагогов к карьерному росту, потребность в достижении профессионального престижа и уважения со стороны коллег.
6. Значительная часть педагогов выдвигает на первый план участие в методической работе и повышение квалификации, что непосредственно способствует их профессиональному росту.

**2.2. Совершенствование путей мотивации профессионального развития педагогов как средства повышения эффективности управления образовательным учреждением**

**2.2.1. Рекомендации по повышению мотивации профессионального развития педагогов общеобразовательного учреждения**

С учетом результатов проведенного исследования выявлены особенности мотивации профессионального развития педагогов относительно образовательного учреждения, к которым можно отнести:

- **усиление личностного смысла профессионального развития педагогов** путем определения притягательного смысла и значимости самой профессии; развития отношения к труду как к социально и личностно значимой потребности; формирования способности получать удовлетворение от высокого качества выполняемой работы; придания уверенности в реализации собственных способностей и намерений; учета интересов каждого в планировании дел; предоставления педагогам профессиональных вызовов как возможности мобилизовать собственные ресурсы;

- **поиск и внедрение новых механизмов мотивации профессионального развития педагогов** путем совершенствования системы оценки и механизмов стимулирования труда; создания эмоционально благоприятной мотивационной среды; внедрения системы доброжелательного и требовательного наставничества; согласование общих ценностей; обращения к потребностям педагогов; снижение напряженности в условиях нестабильности; разнотемповости в сопровождении профессионального развития педагогов;

- **изменение роли руководителя в мотивации профессионального развития педагогов** путем отказа от стереотипов управления; овладения базовыми навыками лидерской компетентности; завоевания доверия; выражения восхищения достижениями педагога; оказания помощи педагогу в решении профессиональных задач; подчеркивание значимости и уникальности каждого; позитивного настроя и личного примера в делах; минимизации рисков при внедрении инноваций.

Исходя из данных особенностей можно сформулировать принципы повышения мотивации:

1. Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.

Большинство учителей ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает у них чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости.

1. Привлекайте педагогов к активному участию в делах организации.

Люди, которые принимают участие в постановке целей и задач организации, разработке проектов и программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они создавали сами. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их.

1. Сделайте работу интересной, старайтесь минимизировать скуку и рутину в задании.

В учительском труде есть немало однообразных, монотонных дел: написание планов, проверка тетрадей, заполнение журналов и т.п. Потеря интереса к работе, связанная с однообразием, может привести к разного рода проблемам. Возможные подходы – это обогащение труда за счет внедрения нового содержания образования, перспективных методик, делегирования управленческих полномочий. Устанавливайте для своих подчиненных достаточно сложные, интересные, но достижимые цели.

1. Поощряйте сотрудничество и групповую работу.

Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы как отдельных объединений (ШМО, проблемных групп), так и в целом школы.

1. Предоставляйте учителям возможности для роста.

Это может проявляться в том, что учителю будет поручена более сложная работа, он может быть отправлен на курсы повышения квалификации. Можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования, давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня.

1. Информируйте учителей о перспективах работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано именно так.

Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе. Поставьте перед коллективом общую цель и постарайтесь создать такую атмосферу, когда педагоги будут работать единой командой по достижению данной цели, Постоянно предоставляйте информацию сотрудникам о том, как они работают, о достигнутом прогрессе, о возникающих проблемах.

1. Свяжите поощрение с достигнутыми результатами.

Мотивация педагогов будет выше, если они будут предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение, и какое вознаграждение их ждет. Причем, поощрение должно быть соизмеримо с достигнутым результатом.

**2.2.2. Разработка модели руководства мотивацией профессионального развития педагогов. Организационно-педагогические условия мотивации профессионального развития педагогов.**

С учетом особенностей мотивации предлагаю модель руководства профессиональным развитием педагогов, которая направлена на оптимизацию системы мотивации включает взаимосвязанные между собой блоки: диагностический, содержательный и рефлексивный.

Под моделью руководства мотивацией профессионального развития педагогов следует понимать теоретически выстроенную совокупность представлений о мотивационной политике образовательного учреждения, отражающей систему воздействия на субъект управления (педагога).

(Приложение5)

Реализация модели руководства профессиональным развитием педагогов может быть достигнута только при наличии определенных организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду.

**1 условие**: **саморазвитие лидерской компетентности руководителя**. Только компетентный руководитель:

- знает и хорошо понимает стратегию развития образования, нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования, теоретические основы управления, стили эффективного руководства коллективом, системы и методы материального и морального стимулирования работников, современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в образовательном учреждении;

- осознает значимость изменений в образовательном учреждении; и обеспечивает необходимые условия для внедрения этих изменений;

- проявляет желание и готовность разрабатывать и внедрять новые модели управления образовательным учреждением, обеспечивая повышение эффективности управления;

- мотивирует педагогов, создавая мотивационную рабочую среду, обеспечивающую совершенствование содержания и технологий образования в учреждении;

- обеспечивает образовательное учреждение высококвалифицированными кадрами, продумывая их поддержку, выступая гарантом доступности качественного образования;

- создает систему управленческой поддержки инновационных процессов;

- осуществляет эффективные коммуникации;

- создает положительный имидж образовательного учреждения;

- демонстрирует потребность и выражает способность к собственному профессиональному развитию, обеспечивая создание в школе культа саморазвития личности и руководителя, и педагога.

**2 условие: формирование профессиональной управленческой команды.** Под профессиональной управленческой командой понимается высший уровень развития группы, состоящей из директора и его заместителей, объединенных совместной деятельностью по достижению общей цели, исходя из профессиональной компетентности каждого и ориентированной на общий успех. Признаки управленческой команды:

- сплоченность;

- сработанность;

- совместимость.

Профессиональная управленческая команда должна отвечать требованиям, которые могут развить и повысить профессиональный рост педагогов:

- уважать и поддерживать стремление учителей к освоению новшеств, разработке новых методик и приемов;

- предлагать эффективное применение опыта педагогов в новых условиях;

- создавать и поддерживать благоприятный эмоциональный климат, педагогическую атмосферу открытости и свободы общения;

- учитывать индивидуальные особенности педагогов, ценить способности каждого;

- устранять препятствия, мешающие педагогам продуктивно работать;

- создавать позитивную обратную связь.

Только профессиональная управленческая команда создает положительную репутацию учреждению, положительная репутация учреждения привлекает лучших детей и родителей, а работа на лучших родителей привлекает новых талантливых педагогов в учреждение.

**3 условие: Создание мотивационной среды.**

Для мотивации профессионального роста педагогов создается среда, обеспечивающая атмосферу вдохновения и желания продуктивно работать. В качестве приоритетных направлений создания мотивационной среды можно выделить следующие:

- формирование устойчивой мотивации профессионального развития (акцент на ценностно-мотивационные детерминанты профессиональной деятельности и потребность в саморазвитии педагога);

- психологическое сопровождение профессионального развития педагогов;

- обновление и развитие системы повышения квалификации педагогов и обучения их в образовательном учреждении;

- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом, планирование его профессиональной карьеры.

**Заключение**

Таким образом, задачи, поставленные в работе, решены. Выдвинутая гипотеза получила свое теоретическое и экспериментальное обоснование.

В управлении коллективом школы акценты сделаны на стимулирование мотивации и заинтересованности каждого работника в содержании своей деятельности, важность личностного развития работника, улучшение качества организационных и управленческих решений, развитие сотрудничества среди работников, максимально возможное использование богатого человеческого потенциала, самоорганизацию каждого педагога и его профессиональное развитие. Для реализации данных позиций можно выстроить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию мотивации профессионального развития педагогов:

- обновление механизмов морального и материального стимулирования педагогов;

- совершенствование организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;

- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с учителем и планирования его карьеры.

Реализация модели руководства профессиональным развитием педагогов будет способствовать формированию профессиональных кадров и, как следствие, повышению эффективности деятельности образовательного учреждения, достижению им высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

**Библиографические источники**

1. Бакурадзе А., Джамулаев А. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации // Директор школы. - № 10. – 2007.
2. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. - № 6. – 2010.
3. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству // М., 1990.
4. Лепешова Е. Мотивационный инструментарий руководителя школы // Директор школы. - № 4. – 2009.
5. Мотивация персонала: методические рекомендации / составитель В. А. Дубровская. - Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009, – 51 с.
6. http://works.tarefer.ru/64/100254/index.html. Мотивация педагогической деятельности.
7. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом // Библиотека журнала «Директор школы». - № 6. – 2011.
8. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе // Методическое пособие.- М.: Центр педагогического образования, 2009, 448 с.