

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»
Факультет управления и профессионального развития педагогов
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ПРОФИЛЬНОМУ
ОБУЧЕНИЮ**

Допустить к защите в
Государственной
экзаменационной комиссии

Заведующий кафедрой менеджмента
и образовательных технологий

_____ Ю. Н. Кислякова
_____ 2017

Дипломная работа
слушателя второго года обучения
группы МО-161 специальности
переподготовки 1-09 01 72
«Менеджмент учреждений
дошкольного, общего среднего
образования, дополнительного
образования детей и молодёжи»
заочной формы
получения образования
Волченковой Ирины
Константиновны

Научный руководитель:
Позняк Александра Валентиновна,
кандидат педагогических наук,
доцент
Защищена

_____ 2017
с оценкой _____ (_____)

Минск, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	6
1.1 Сущность, структура и содержание понятия «управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов»	6
1.2 Особенности управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению	12
1.3 Модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению	20
ГЛАВА 2 АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ПРОФИЛЬНОМУ ОБУЧЕНИЮ	30
2.1 Анализ мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению	30
2.2 Экспериментальная проверка модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению	38
2.3 Методические рекомендации по использованию модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	58

ВВЕДЕНИЕ

Становление Республики Беларусь как самостоятельного государства сопровождается изменениями в различных социально-экономических сферах страны. Это относится и к сфере образования, от результатов функционирования которой во многом зависит повышение экономического, интеллектуального, культурного и духовно-нравственного потенциала государства.

Изменения сопровождаются поиском наиболее оптимальных моделей организации образовательного процесса на всех уровнях национальной системы образования – от дошкольного до последиplomного. В рамках организации образовательного процесса в учреждениях общего среднего образования одной из последних инноваций является организация в VII-IX классах допрофильной подготовки, а в X-XI классах профильного обучения, предполагающего изучение обучающимися отдельных учебных предметов на повышенном уровне и проведение профессионально ориентированных факультативных занятий.

Инструктивно-методическим письмом Министерства образования Республики Беларусь «Об организации в 2015/2016 учебном году профильного обучения на III ступени общего среднего образования» № 05-21/90-и от 22.05.2015 [16] определено, что организация профильного обучения в учреждении общего среднего образования может быть успешно осуществлена только при условии наличия в учреждении образования соответствующих кадровых, материально-технических и учебно-методических ресурсов. В частности, это относится к квалификационному и образовательному уровню педагогических кадров; информационно-образовательной среде, включающей наличие современной компьютерной техники, программного обеспечения, информационно-образовательных ресурсов учреждения; материальной и учебно-методической оснащенности учебных кабинетов на уровне, позволяющем в полном объеме реализовать практическую часть учебных программ для повышенного уровня по соответствующим учебным предметам.

Таким образом, одной из основных составляющих указанного выше комплекса условий являются педагогические кадры. В связи с этим и, в соответствии с темой дипломной работы, актуальной является проблема управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов, осуществляющих профильное обучение.

По результатам исследований, как указывает В.А. Капранова, «... у части педагогической общественности не сформирована мотивационная готовность к осуществлению профильного обучения» [17]. Основными причинами автор называет конформизм и консерватизм части учителей, ригидность, боязнь неудачи. В тоже время, препятствиями в создании системы профильного обучения, по мнению педагогов, являются: отсутствие благоприятных материально-технических условий в учреждении образования – 60%; отсутствие

научно-методического обеспечения профильного обучения – 35,1%; низкая профессиональная подготовленность педагогов – 36,5%; отсутствие организованной системы подготовки и информирования о данном нововведении – 15,5%» [17].

Анализ психолого-педагогической литературы (Аникина Г., Аристова И.Л., Бакурадзе А., Божович Л.И., Герасимович О.И., Гижук Т.В., Зимняя И.А., Ильин И.П., Капранова В.А., Манукян С.П., Маслоу А., Орлова Л.В., Реан А.А., Чернобай Е.В.) по проблеме мотивации профессиональной деятельности педагога показывает, что в ней достаточно полно описаны особенности мотивов и мотивации личности в целом, виды мотивации, мотивация профессиональной деятельности студентов учреждений высшего педагогического образования, молодых педагогов. Несмотря на это, слабо изученными являются вопросы управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. Данное исследование будет способствовать решению этой проблемы.

От четкой разработки эффективных способов управления мотивацией зависит не только повышение социальной и творческой активности педагогических работников, но и конечные результаты деятельности учреждения образования в целом.

Объект исследования: мотивация педагогов к профессиональной деятельности.

Предмет исследования: условия и средства управления мотивацией педагогов учреждений общего среднего образования к профессиональной деятельности в условиях перехода к профильному обучению.

Цель исследования: теоретически обосновать и экспериментально апробировать модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

Задачи исследования:

1. Раскрыть сущность и содержание понятия «управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов».
2. Установить особенности и выявить условия управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению.
3. Разработать и экспериментально проверить модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждении образования.
4. Разработать методические рекомендации по использованию модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования.

Методы исследования:

- теоретические - теоретический анализ, сравнение, обобщение и синтез научно-теоретических и практических данных, представленных в педагогической и психологической литературе;
- эмпирические методы - анкетирование;
- статистические методы - количественный и качественный анализ результатов исследования, статистическая и графическая обработка результатов эмпирического исследования.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Сущность, структура и содержание понятия «управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов»

Мотивация как одно из ведущих свойств личности способствует целенаправленному поведению человека, является условием, определяющим достижения человеком целей в любой сфере деятельности, в том числе и профессиональной. Проблемы мотивации и управления мотивацией занимают центральное место в многочисленных педагогических и психологических исследованиях на протяжении многих десятилетий, что связано со сложностью и многоаспектностью данного феномена (Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, Л.И. Божович, К. Левин, А.Н. Леонтьев, А. Маслоу, В.Э. Чудновский, П.М. Якобсон, К. Замфир, М.В. Овчинников, А.А. Реан и др.).

Для раскрытия сущности понятия «управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов», прежде всего, следует рассмотреть понятие «мотивации профессиональной деятельности». Большинство исследователей в своих работах проблему мотивации связывают с определением мотивов деятельности человека, с анализом источников его побудительных сил к деятельности, тому или иному поведению. «Когда люди общаются друг с другом, то прежде всего возникает вопрос, о мотивах, побуждениях, которые толкнули их на такой контакт с другими людьми, а также о тех целях, которые с большей или меньшей осознанностью они ставят перед собой» [7, с. 96].

Согласно А. Маслоу, мотивация - это расположение всех потребностей в строгой иерархической структуре [24, с. 318]. Дж. Аткинсон рассматривает мотивацию как единство личностных детерминант, т.е. устойчивых мотивов личности и характеристик непосредственной ситуации (т.е. ситуационных детерминант). Для К. Левина мотивация - актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение [15, с. 236].

Один из ведущих исследователей мотивации Г. Хекхаузен определяет её в качестве обобщающего обозначения многочисленных процессов и явлений, сводящихся к тому, что человек выбирает свое поведение, исходя из его ожидаемых последствий, и управляет им в аспекте его направления и затрат энергии. В работах К.Л. Халла, Э.Ч. Толмена мотивация отчетливо проявляется в учении «о побуждающих силах поведения», а также данные авторы выделяют первичные и вторичные побуждения [23, с. 10].

В отечественной психологии также представлены разные определения мотивации. Например, А. В. Петровский и М.Г. Ярошевский рассматривают

мотивацию как систему побуждений, вызывающих активность организма и определяющих его направленность [27, с. 218]. В психологическом словаре под редакцией Д.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбовича мотивация понимается как динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека [12, с.67]. Как комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека определял мотивацию П.М. Якобсон [4, с. 15].

Теоретический анализ показывает, что все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. В первом мотивация рассматривается как совокупность мотивов или факторов со структурных позиций; во втором- как динамичное образование, процесс, механизм, а не статическое явление [2, с. 15].

К. Замфир, М.В. Овчинников, А.А. Реан в своих работах выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию профессиональной деятельности. При этом, внутренняя мотивация связана с самой деятельностью, реализует познавательную потребность и имеет для личности ценностный смысл. В то же время, внешние мотивы разделяются на внешние отрицательные и внешние положительные. Согласно позиции авторов, внешняя отрицательная мотивация связана с потребностью самозащиты и характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны администрации и т.п. В основе же внешней положительной мотивации лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ и т.п.

А. Н. Леонтьев в разработанной им деятельностной теории личности определяет мотивацию как её внутреннюю психологическую характеристику, находящую своё выражение во внешних проявлениях, в отношении человека к окружающему миру, различным видам деятельности и в самой, осуществляемой им, деятельности [20, с. 41].

Взгляды В.И. Ковалева и С.Л. Рубинштейна отличаются тем, что в них мотивация рассматривается с позиции её общественной природы, так как она испытывает влияние со стороны самооценки и оценки со стороны окружающих, детерминируется общественными нормами. Таким образом, под мотивацией данные авторы понимают систему разнообразных факторов, детерминирующих деятельность и поведение человека [12, с. 12].

Поскольку, как показывает теоретический анализ, мотивацию чаще определяют, как совокупность устойчивых мотивов, то становится необходимым уточнить сущность понятия «мотив».

Как отмечает И.А. Зимняя, одни авторы под мотивом понимают осознаваемую причину, лежащую в основе выбора действий и поступков личности, другие — психическое явление, становящееся побуждением к действию. Считают также, что мотив — это то, что, отражаясь в сознании человека, побуждает его к деятельности, направляет его на удовлетворение

определенной потребности. При этом подчеркивается, что в качестве мотива выступает предмет потребности, а не сама потребность [14, с. 267].

Обращаясь к мнению Л.И. Божович, можно выделить, что она рассматривает мотив как повод, причину, объективную необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивация же, по мнению данного автора, есть состояние личности, определяющее степень её активности и направленности действий в конкретной ситуации [8, с. 45].

А.Г. Асмолов рассматривает мотив как ситуативный побудитель конкретной деятельности [4, с. 155]. А.Н. Леонтьев мотивом считает именно определенную потребность [19, с. 12].

По мнению В.Г. Асеева, в качестве побудителей поведения следует рассматривать цели, эмоции, интересы, задачи, желания человека. Центральное место он отводит эмоциям, так как одна из их функций заключается в том, что они ориентируют человека, указывают на значимость окружающих явлений, на степень их важности. Следовательно, следуя мнению В.Г. Асеева, мотивацию следует считать теснейшим образом связанной с эмоциями [3, с. 9].

Учитывая тему нашего исследования, мы будем придерживаться определения, данного Д.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбовичем, мотив – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности личности [12, с. 67].

В своей работе мы исследуем вопрос управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов, поэтому необходимо уточнить, что является ведущим мотивом данного вида деятельности.

Существует много различных классификаций мотивов профессиональной деятельности. Исходя из различия чисто человеческих потребностей, лежащих в основе мотивов (материальные потребности, направленные на вещи; духовные потребности или интересы, направленные на образы, представления и понятия), выделяют и соответствующие группы мотивов. К ним добавляют мотивы социальные, понимая под ними побуждения общественного характера. Отметим, что социальная природа человека накладывает отпечаток на всю мотивацию, на все его потребности без исключения. К собственно социальным потребностям относят потребность в общении, в соответствующем социальном положении, а также побуждения общественного характера: возможность принести наибольшую пользу обществу, помогать людям. Исходя из концепции Б.Г. Ананьева о человеке как индивиде, личности и индивидуальности, можно связать материальные мотивы с потребностями индивида, социальные – с потребностями личности, духовные – с её индивидуальностью.

Важно также положение исследователей о том, что структура мотивационной сферы — не застывшее, статическое, а развивающееся, изменяющееся в процессе жизнедеятельности образование. Существенным для исследования структуры профессиональной мотивации оказалось выделение

Б.И. Додоновым ее четырех структурных компонентов: удовольствия от самой деятельности, значимости для личности непосредственного ее результата, «мотивирующей» силы вознаграждения за деятельность, принуждающего давления на личность. Первый структурный компонент условно назван «гедонической» составляющей мотивации, остальные три — ее целевыми составляющими. Вместе с тем, первый и второй выявляют направленность, ориентацию на саму деятельность (ее процесс и результат), являясь внутренними по отношению к ней, а третий и четвертый фиксируют внешние (отрицательные и положительные по отношению к деятельности) факторы воздействия [11]. Существенно также и то, что два последних, определяемых как награда и избегание наказания, являются, по Дж. Аткинсону [15], составляющими мотивации достижения. Отметим, что подобное структурное представление мотивационных составляющих, соотнесенное со структурой профессиональной деятельности, оказалось очень продуктивным, как будет показано ниже, для анализа профессиональной мотивации педагогов учреждений общего среднего образования.

А.И. Зеличенко и А.Г. Шмелев предлагают следующую систему внешних и внутренних мотивационных профессиональных факторов, которые могут быть использованы для выявления готовности человека эффективно реализовать себя в профессиональной деятельности [30]:

1. Внешние мотивационные факторы:

- факторы давления: рекомендации; советы; указания со стороны других людей, а также примеры героев кино, литературных персонажей и др.; требования объективного характера (материальное положение семьи); индивидуальные объективные обстоятельства (состояние здоровья, способности);
- факторы притяжения-отталкивания: примеры со стороны непосредственного окружения человека, со стороны других людей; обыденные эталоны «социального преуспевания» (мода, престиж, предрассудки);
- факторы инерции: стереотипы наличных социальных ролей (семейные, членство в неформальных группах, общественных объединениях); привычные занятия (возникшие под воздействием хобби, увлечений).

2. Внутренние мотивационные факторы:

- собственные мотивационные факторы профессиональной деятельности: предмет труда; процесс труда (привлекательный - непривлекательный, эстетические аспекты, разнообразие - однообразие деятельности, детерминированность - случайность успеха, трудоемкость работы, индивидуальный - коллективный труд, возможности развития человека в профессиональной деятельности); результаты труда;
- условия труда: физические (климатические, динамические характеристики работы); территориально-географические (близость месторасположения, необходимость разъездов); организационные условия

(самостоятельность - подчиненность, объективность - субъективность в оценке труда);

- социальные условия: (трудность — легкость получения профессионального образования, возможности последующего трудоустройства; надежность положения работника; свободный - ограниченный режим; социальный микроклимат);

- возможности для реализации вне профессиональных целей: возможности для общественной работы; для достижения желаемого общественного положения; для создания материального благополучия; для отдыха и развлечений; для сохранения и укрепления здоровья; для психического самосохранения и развития; возможности, предоставляемые работой и профессией для общения.

Таким образом, применительно к предмету нашего исследования можно заключить, что под понятием *«мотивация профессиональной деятельности педагогов»* можно понимать *сложное структурно-динамическое образование, представленное системой мотивов, среди которых ведущее место занимают внутренние личностные мотивы, связанные как с предметом и процессом профессиональной деятельности педагога – педагогической деятельностью, так и с её результатом – овладением обучающимися современными достижениями науки и культуры.*

Для повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов руководителям учреждений образования следует знать теоретические основы управления мотивацией. Анализ литературы показывает, что под управлением мотивацией профессиональной деятельности понимают процесс целенаправленного воздействия на мотивационную сферу сотрудников посредством влияния на условия их жизнедеятельности, используя соответствующие стимулы и мотивы, побуждающие к эффективному труду [18].

В структуре управления мотивацией профессиональной деятельности А.Я. Кибанов выделяет следующие элементы: субъекты и объекты управления, механизмы мотивации профессиональной деятельности, ресурсы и функции управления. Субъектами управления являются руководители учреждения; специалисты службы управления персоналом; первичные организации, имеющиеся в учреждении, в том числе неформальные группы; сами работники. В качестве объектов управления рассматривают потребности человека, которые он может удовлетворить посредством профессиональной деятельности (материальное благополучие, власть, успех, безопасность, статус, престиж, продвижение, развитие и личностный рост, самореализация, общение и пр.).

Среди механизмов мотивации профессиональной деятельности различают механизмы формирования и функционирования мотивации, которые структурируют и упорядочивают взаимодействие между субъектами и объектами управления, стабилизируя и регулируя его. Тем самым механизмы управления

создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулирование профессиональной деятельности. Также механизмы мотивации обеспечивают переход от потребностей личности к реальному профессиональному поведению работников.

К ресурсам управления мотивацией профессиональной деятельности относятся: административные ресурсы (положения, распоряжения, приказы и пр.); экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации); информационно-коммуникативные ресурсы; организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение); социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия).

Наиболее значимым структурным элементом управления мотивацией профессиональной деятельности считается содержание функций управления. Управление мотивацией предполагает осуществление следующих функций: диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда сотрудников; формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования сотрудников; определение содержания и структуры системы стимулирования сотрудников; разработка системы материального денежного вознаграждения (оплата труда); разработка системы материального неденежного вознаграждения (так называемый «социальный пакет»), системы нематериального вознаграждения, внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования сотрудников; внедрение и проведение мониторинга эффективности системы мотивации профессиональной деятельности. [18]

Теоретический анализ литературы показал, что проблема мотивации и управления мотивацией является одной из фундаментальных и противоречивых проблем в современной науке. Мотивационная сфера человека представляет собой сложное системное образование, в которое включены определенные иерархические структуры. В исследованиях мотивации профессиональной деятельности указывается на влияние мотивационных факторов (внешних и внутренних), а также потребностей личности на успешность ее профессиональной деятельности.

Таким образом, *управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов можно рассматривать как процесс целенаправленного воздействия на мотивационную сферу и поведение педагогов в профессиональной деятельности посредством влияния на систему мотивов и условия их профессиональной деятельности, используя определенные стимулы, представленные комплексом мероприятий, осуществляемых руководством учреждения образования.* Основными структурными элементами управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов являются: субъекты управления,

объекты управления, механизмы мотивации труда, ресурсы и функции управления.

1.2. Особенности управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению

Для современной школы, в которой вводится профильное обучение, как отмечают сами педагоги, требуется учитель, не просто имеющий педагогический опыт и обладающий высоким интеллектуальным потенциалом, но, что особенно важно, – имеющий хорошую методическую подготовку, владеющий современными педагогическими технологиями, умеющий организовать познавательную деятельность учащихся, пользующийся авторитетом у учащихся, законных представителей, коллег, а также постоянно совершенствующий свою научную и методическую грамотность. Следовательно, актуальным становится вопрос о том, каким образом можно управлять мотивацией педагога в целях совершенствования его научно-методической компетентности.

Г.К. Уайт выделяет пять основных подходов к управлению мотивацией профессиональной деятельности. К ним относятся:

1) проектирование внешней профессиональной мотивации. По заданиям - требования к заданиям должны быть значимыми, понятными, обеспечивать обратную связь с руководителем. По организации труда - организация труда должна способствовать достижению цели, обеспечивать соответствующую поддержку и контакты, создавать возможности обучения и получения необходимой информации. По характеристике рабочей обстановки - справедливая оплата, корректное поведение персонала, эстетическая привлекательность обстановки;

2) проектирование внутренней мотивации работника предполагает ответственность самого работника, свободу его действий, участие работника в планировании, особенно при разработке и внедрении инноваций;

3) концепция «эквивалентного обмена». Особенно она значима для монотонных производств, где монотонный труд как бы «компенсируется» разнообразием способов выполнения, темпом выполнения задания, который определяется самим работником, местом и условиями работы;

4) концепция «оптимальности», которая, используя при формировании мотивов труда предполагает, что у каждого человека существует индивидуальный «порог», за которым наступает слишком большое (чрезмерное) разнообразие, ответственность и т.п., что приводит к стрессам и конфликтам. Наиболее ярко это проявляется при недостаточной квалификации, образовании и дефиците нужной информации;

5) оплата должна соответствовать ожиданиям работников. Соответственно сами эти ожидания должны исследоваться, специально формироваться (в сторону их адекватности затраченному труду и квалификации) [35].

Поскольку профессиональное поведение специалиста определяется устойчивостью его профессиональных мотивов, то в условиях перехода учреждения образования к профильному обучению, чрезвычайно важно углубленно рассмотреть методологические основы мотивационной сферы личности педагога с целью поиска универсального метода управления мотивацией как начинающего специалиста, так и зрелого профессионала.

Как указывает И.Л. Прокопчик-Гайко, принято считать профессиональной только такую мотивацию личности, которая по своему содержанию является мотивацией роста, способствующую развитию как профессиональной системы, так и человека в ней [28].

В учреждении образования в условиях перехода к профильному обучению перед педагогами ставятся конкретные цели и задачи, возможность выполнения которых соответствует уровню их квалификации и подготовки, а образовательное пространство организуется таким образом, чтобы всем участникам образовательного процесса было комфортно существовать и реализовывать свои идеи, планы, выполнять задачи, поставленные руководителем учреждения. Кроме того, важность имеет организация обратной связи педагогов с руководителем, а также, когда для каждого педагога предоставляется возможность обучения, получения дополнительных знаний и информации через систему курсовой подготовки, повышения уровня квалификации (а при необходимости – и переподготовки), участия в конференциях, конкурсах, семинарах и т.д.

Учителю необходимо осознавать значение профильного обучения в плане развития личности ученика. Осознание, по мнению Л.В. Орловой, является детерминирующим фактором активной деятельности учителя [26]. Педагог, осуществляющий допрофильную подготовку, планирует свою деятельность таким образом, чтобы учащийся, подойдя к III ступени образования смог объективно оценить свои способности к обучению и определиться с профилем дальнейшего обучения. Педагог, работающий в профильных классах, создаёт благоприятные условия для получения глубоких теоретических знаний и практических навыков, развития индивидуальных склонностей и способностей, содействует самореализации и самопознанию каждого учащегося. Внутренняя мотивация педагога, его ответственность за результат труда способствуют созданию прочного внутреннего мотива для обучения у учащегося, делают его учебную деятельность осмысленной, связь между учителем и учащимся прочной и взаимозависимой.

Таким образом, критериями эффективности модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению можно считать:

- динамичность и учет всех ее структурных компонентов: потребностей, мотивов, целей и ценностей, которые взаимосвязаны между собой;
- индивидуализация при проектировании внутренней и внешней мотивации каждого работника, осуществляющего профильное обучение;
- организация образовательной деятельности таким образом, чтобы она способствовала достижению цели учреждения образования, обеспечивала соответствующую поддержку и контакты, создавала возможности обучения и получения необходимой информации всем участникам образовательного процесса.

По данным А.А. Реана, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса педагога. Удовлетворенность педагога избранной профессией и своей профессиональной деятельностью тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. Чем оптимальнее мотивационный комплекс, тем более активность педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность [30, с. 416-418].

Мотивация профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному образованию – это не только важнейший компонент образовательной деятельности, но и внутренняя характеристика личности педагога как субъекта образовательного процесса, готового обеспечить качество образования по своему учебному предмету, преподавая его на повышенном уровне.

Потребности, мотивы, цели и переживания являются структурными элементами мотивации профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования. В процессе управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению следует учитывать каждый ее структурный элемент, так как потребности являются источниками активности профессиональной деятельности педагога; мотивы - причинами, определяющими выбор направленности его профессионального поведения; цели - это то, на что направлена активность профессиональной деятельности педагога; переживания - регуляторы его профессионального поведения, они окрашивают собой все структурные элементы мотивации.

Потребность, являясь первым структурным элементом мотивации профессиональной деятельности педагогов, выступает источником активности педагога, она необходима для существования и профессионального развития личности. Виды потребностей можно классифицировать по сферам деятельности (потребности в труде, познании, общении, восстановлении); объектам (материальные и духовные, этические, эстетические потребности и т.д.);

функциональной роли (доминирующие и второстепенные, центральные и периферические, устойчивые и ситуативные); субъектам (индивидуальные, групповые, коллективные, общественные потребности); уровням (витальные, социальные, духовные), содержанию (физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в любви, социальные потребности, потребности в самоактуализации). Потребность введения профильного обучения в учреждении образования не должна быть только административной, она должна стать собственной потребностью педагога, стимулом его профессиональной активности и развития, социальной и материальной потребностью, потребностью в самоактуализации.

В процессе осуществления управления мотивацией руководителю учреждения образования следует помнить, что стрессы, конфликты, кризисы в учреждении, профессиональное выгорание педагогов связаны, прежде всего, с отсутствием реализации потребностей. Через опредмечивание потребностей происходит их изменение и развитие. В мотиве воплощается результат опредмечивания потребности.

Вторым структурным элементом мотивации профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования является мотив, который следует рассматривать как побуждение к профессиональной деятельности.

На сегодняшний день отсутствует единая классификация мотивов. С точки зрения содержания выделяют биологические и социальные мотивы, мотивы достижения и избегания неудачи, самоуважения и самоактуализации. По времени проявления мотивы разделяют на постоянные, ситуативные и кратковременные. По силе проявления – на сильные, умеренные и слабые, а по степени устойчивости на сильно-, средне- и слабоустойчивые. Классифицируют мотивы и по их отношению к самой деятельности. Если мотивы, побуждающие данную деятельность, не связаны с ней, то их называют внешними по отношению к этой деятельности. Если же мотивы непосредственно связаны с самой деятельностью, то их называют внутренними [30, с. 236].

В своих исследованиях Элтон Мейо, основатель «школы человеческих отношений», пришел к выводу, что для наиболее полного раскрытия способностей работника в процессе труда руководителю необходимо стремиться к созданию условий для удовлетворения потребностей подчиненного [6].

Ф. Герцберг в своей теории мотивации ведущее место отводит потребностям человека, сводя их к гигиеническим и мотивационным факторам. *Гигиеническими факторами* он назвал группу факторов, которые влияют на удовлетворение физиологических потребностей человека (уровень заработной платы, межличностные отношения в коллективе, политика администрации, степень непосредственного контроля за работой персонала, а также комфорт на рабочих местах сотрудников). Ф. Герцберг считает, что гигиенические факторы

не оказывают влияния на мотивацию профессиональной деятельности, хотя их низкий уровень или отсутствие являются источником неудовлетворения работой.

Следует отметить, что администрация учреждений образования, уделяя внимание гигиеническим факторам, стремится улучшить условия труда своих педагогов, желая сделать образовательный процесс более эффективным. В тоже время, педагоги не воспринимают подобное улучшение условий труда как стимул к совершенствованию своей деятельности, а принимают их как должное. Однако, ухудшение гигиенических факторов или отсутствие их улучшения вызывает недовольство.

Мотивирующие факторы, по мнению Ф. Герцберга, стимулируют персонал на эффективную деятельность, направляют его на достижение целей учреждения. Они удовлетворяют не только эстетические и познавательные потребности человека, но и более высокие потребности в признании и уважении, в реализации своих возможностей и развитии собственной личности.

Успех деятельности работника, признание и одобрение руководителями учреждения образования результатов его труда, карьерный рост, высокую степень ответственности Ф. Герцберг называет факторами-мотиваторами. Относительно профессиональной деятельности педагогов учреждений образования в условиях перехода к профильному обучению, именно они побуждают учителя к эффективной образовательной деятельности. Оплату труда Ф. Герцберг также рассматривает как мотивирующую силу, если она зависит от результатов деятельности работника. Отсутствие или недостаточное количество мотивирующих факторов не приводят к неудовлетворенности работой, так как среди сотрудников могут быть и такие, которые мало за что отвечают, предпочитают рутинную работу, не любят новшеств и творчества.

Таким образом, можно сделать вывод, что гигиенические факторы успешно воздействуют на удовлетворенность сотрудников своим трудом, а мотивирующие – на достижение целей организации, в данном случае учреждения образования, планирующего переход к профильному обучению.

Руководителю, которому важно добиться эффективного управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов, необходимо выявить приоритетные потребности подчиненных. Успех в работе стимулирует на дальнейший творческий труд, способен изменить ситуацию в трудовом коллективе, поэтому руководителю необходимо создавать и поддерживать ситуацию успеха среди своих сотрудников. Ф. Герцберг в своей теории мотивации показал зависимость между удовлетворением от работы и эффективностью труда.

Следовательно, мотивация представляет собой вероятностный процесс: то, что мотивирует данного человека в данной ситуации, может не оказать воздействия на него в другое время или на другого человека в подобной ситуации.

Процессуальные теории рассматривают многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды, оказывающие влияние на мотивацию личности.

Что же побуждает педагога трудиться в то время, когда отсутствует удовлетворение материального мотива трудовой деятельности? Исследования показывают, что в современной школе интерес многих педагогов к внедрению различных новшеств, к самообразованию, к профильному обучению за последнее время увеличился, в то время как материальное стимулирование деятельности существенно не возросло. Теория мотивации Мак Клееланда рассматривает возможные причины этого, а также предлагает способы влияния руководителя на подчиненного [5].

Так, потребности в достижениях, во влиянии и в соучастии определяют поведение человека в его профессиональной деятельности, побуждая предпринимать усилия, которые могут привести к удовлетворению названных потребностей. Мотивация человека к профессиональной деятельности зависит от того, насколько важными данные потребности являются для него. Данные потребности считаются приобретенными, а это значит, что руководитель может влиять не только на их формирование, но и на вызванное ими поведение.

Педагог, который инициативен в организации собственной педагогической деятельности, умеет вовлечь в активную деятельность своих коллег, отслеживает ее результаты, для которого значима потребность в достижениях, отличается самостоятельностью и ответственностью, стремится к самосовершенствованию. Однако руководителю необходимо распознать, насколько эффективными методами работы педагог пользуется в своей профессиональной деятельности, что возможно лишь с помощью контроля по конечным результатам деятельности обучающихся.

У педагога с ведущей потребностью в достижениях имеется стремление к скорейшему получению первого результата своей деятельности, при этом ему совсем неважно, чтобы данный результат был наилучшим. Ему не страшны неудачи в начале дела, однако он должен быть уверен, что цель, к которой он стремится, реальна и достижима. Любая реакция со стороны участников образовательного процесса, а тем более администрации учреждения образования по поводу его профессиональной деятельности для него очень значима.

Для таких педагогов с потребностью в достижениях профессиональная деятельность является источником положительных эмоций, позволяет раскрыть свои способности, мобилизовать имеющиеся личностные ресурсы, они стремятся к успеху, видят причины своих достижений во внутриличностных факторах, их характеризует внутренний локус контроля.

Ко второму типу педагогов относятся те, кто не верит в возможность достижения успеха, боится критики и тяготеет к работе. Они не участвуют во внедрении различных новшеств, опасаются любых изменений, объясняют свои

неудачи в профессиональной деятельности влиянием внешних факторов, например, отношением к себе руководителя, нехваткой ресурсов. Личность таких педагогов характеризуется преобладанием внешнего локуса контроля. Руководителю в процессе управления мотивацией данных работников следует тщательно изучить их способности и стараться ставить перед ними реально достижимые цели и выполнимые задачи, а также убеждать, что у них обязательно все получится.

Педагоги с высоким уровнем потребности в достижениях имеют адекватную, а иногда и несколько завышенную самооценку. При этом они часто не желают делиться достижениями и успехами с коллегами, что часто приводит к конфликтам при организации командной работы.

По мнению Мак Клееланда, потребность в достижениях представляет собой характеристику не только отдельных работников, но и организаций. Учреждения образования, где она высока, обычно считаются успешными, имеют статус гимназий, лицеев, экспериментальных и инновационных площадок. Многие учащиеся являются призерами различных предметных олимпиад и конкурсов, большая часть выпускников поступают в учреждения высшего образования. Педагогические работники данных учебных заведений признаются сильными и способными успешно реализовывать новшество в образовательной деятельности, каким может являться профильное обучение.

Руководителю учреждения образования важно уметь замечать и оценивать успехи педагогов для того, чтобы ставить перед ними значимые задачи, определять степень свободы в действиях и необходимой помощи. С этой целью психолого-педагогической службе учреждения образования следует проводить с педагогами коррекцию их самооценки, администрации – создавать условия, позволяющие педагогам участвовать в разработке и внедрении новшеств, повышать свой профессионализм, получать более высокую квалификационную категорию.

Важно отметить также потребность педагога быть влиятельным, которая выражается в его желании участвовать в распределении школьных ресурсов, контролировать действия других людей, оказывая влияние на их поведение. Кроме того, педагогам, как правило, присуще стремление к обладанию властью, с помощью которой возможна реализация профессиональных задач. Стремление к власти выражается в желании воздействовать не только на обучающихся, но и на коллег и даже на своих руководителей. Педагогов с высокой потребностью обладать властью можно условно разделить на две группы.

Для первой группы привлекательна возможность руководить, контролировать действия других людей, а цели учреждения образования для них не являются лично значимыми. Другую группу педагогов, напротив, характеризует стремление к влиянию ради достижения целей организации или групповых целей. Для них важно влиять на определение миссии своего

учреждения образования, они желают оказывать воздействие на коллег. Педагоги данного типа выполняют наиболее ответственную работу, продуктивно трудятся в качестве руководителей методических объединений, предметных и межпредметных школьных методических объединений, заместителей директоров школ, наставников молодых педагогов.

Потребность в соучастии – еще один мотив профессиональной педагогической деятельности. Профессия учителя требует активного взаимодействия с учащимися, их законными представителями, коллегами, тем самым создает много возможностей для удовлетворения потребности в причастности. Педагоги, у которых ярко выражена данная потребность, имеют дружеские отношения с коллегами, соблюдают традиции коллектива, следуют принятым в нем нормам поведения. Они качественно работают в творческих группах, методических объединениях, семинарах. Для данных педагогов всегда значимо, насколько их трудовые усилия поддерживаются и одобряются коллективом и руководством. Следовательно, руководителям учреждений образования следует чаще напоминать таким педагогам о важности их работы, о пользе, которую они приносят обучающимся.

Еще одним эффективным средством управления мотивацией данной категории педагогов выступает управленческая деятельность по созданию условий, позволяющих им активно взаимодействовать с широким кругом людей вне учреждения образования (социокультурное, научное, правовое сотрудничество). Однако часто педагоги с доминирующей потребностью в причастности стремятся принять участие во всех делах коллектива, что ведет к распылению сил и неорганизованности. В данной ситуации руководителю необходимо уделять больше внимания организации труда своих педагогов.

Потребности в достижениях, влиянии и в соучастии, по мнению Мак Клеелланда, не могут заменить друг друга в случае удовлетворения. Например, сочетание сильных потребностей в достижениях и во власти может ориентировать руководителя на достижение только личных выгод в ущерб интересам организации и, кроме того, создает сложности в общении с сотрудниками.

Таким образом, проблема управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений среднего образования в условиях перехода к профильному обучению находит воплощение в ряде исследований, анализ которых позволяет констатировать следующее:

во-первых, при управлении мотивацией профессиональной деятельности в условиях перехода к профильному обучению следует учитывать все структурные компоненты мотивационной системы: потребности, мотивы, цели и ценности;

во-вторых, внутренняя согласованность компонентов мотивации и преобладание положительных внутренних мотивов над внешними положительно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности;

в-третьих, по мнению Ф. Герцберга, успех профессиональной деятельности педагогического работника, прежде всего, связан с действием таких мотиваторов, как признание и одобрение результатов его труда, продвижение по службе, высокая степень ответственности, возможности для творческого и делового роста;

в-четвертых, как следует из теории мотивации Мак Клелланда, мотивация педагога к профессиональной деятельности, в том числе к работе в условиях реализации профильного обучения зависит от того, насколько важными являются для него потребности в достижениях, во влиянии и в соучастии. Именно они, по его мнению, определяют поведение человека в процессе профессиональной деятельности.

1.3. Модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению

Проведенный анализ позволил определить теоретические и методические основания для разработки модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. Следует отметить, что разработка и внедрение эффективной модели управления мотивацией может быть реализована в несколько этапов. На первом этапе необходимо провести диагностику мотивации профессиональной деятельности педагогов учреждения образования. Затем, на втором этапе, с учётом результатов диагностики разработать проект модели управления мотивацией, в которой следует отразить перечень мероприятий по комплексному применению материальных и моральных средств мотивации. Третий этап является наиболее продолжительным по временным затратам и предполагает апробацию разработанного проекта модели управления мотивацией. Следующим шагом, реализуемом на четвёртом этапе, является проведение промежуточного и итогового мониторинга эффективности внедряемой модели, который предполагает диагностику мотивации педагогов и, при необходимости, коррекцию реализуемой модели.

Модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов, разработанная нами, включает следующие основные содержательные блоки:

- цель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода и осуществления профильного обучения;
- принципы и условия эффективного управления мотивацией;
- формы и методы управления мотивацией;
- критерии, показатели и способы оценки сформированности мотивации профессиональной деятельности педагогов к работе в условиях перехода и осуществления профильного обучения.

Целью управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода и осуществления профильного обучения является *создание в учреждении образования условий для развития заинтересованности педагогов в повышении эффективности своей профессиональной деятельности и готовности участвовать в реализации инновационных образовательных проектов, связанных с реализацией профильного обучения.*

Реализация модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов основывается на ряде принципов, соблюдение которых позволяет создать руководству учреждения образования необходимые условия для достижения поставленной цели. Под принципами понимаются правила, положения и нормы, которым должно следовать руководство учреждения при осуществлении управления работниками и их профессиональной мотивацией. Основные **принципы** следующие:

- *принцип научности*, предполагающий, что разработка мероприятий по формированию системы управления мотивацией педагогов осуществлена на основе достижений современной науки в области психологии управления и менеджмента организаций;

- *принцип актуальности*, определяющий, что мероприятия по формированию системы управления мотивацией педагогов соответствует актуальным потребностям национальной системы образования, с одной стороны, и реальным потребностям педагогов (как духовных, так и материальных, чтобы обеспечивать соответствующий образ жизни педагогов, создавая более благоприятные условия для их труда) – с другой;

- *принцип взаимной ответственности*, в соответствии с которым все работники учреждения образования, участвующие в образовательном процессе (от руководства до специалистов социально-педагогической и психологической служб), разделяют ответственность за достижение целей его деятельности;

- *принцип объективности*, состоящий в том, что реализуемая модель управления сочетает в себе единый подход ко всем педагогам учреждения образования с индивидуальным подходом к каждому из них. Соблюдение данного принципа способствует более полному раскрытию индивидуального профессионального и творческого потенциала педагогов;

- *принцип адаптивности, или гибкости*, означающий приспособляемость модели управления мотивацией педагогов к изменяющимся целям образования и потребностям субъектов управления;

- *принцип прозрачности*, определяющий, что используемая система управления является доступной для субъектов управления, содержит понятную для каждого из них систему критериев оценки эффективности профессиональной деятельности и используемую систему поощрений за достижение целей учреждения;

- *принцип оптимальности и простоты*, указывающий на то, что в реализуемой системе используются наиболее рациональные варианты управления мотивацией в соответствии со спецификой деятельности учреждения образования и отсутствуют многочисленные взаимоисключающие положения и критерии, регламентирующие профессиональную деятельность.

Формы и методы управления мотивацией разделяются на три основных класса:

- *административные*, которые включают в себя разработку соответствующих регламентирующих и административных документов, определяющих деятельность учреждения образования в целом и каждого из субъектов в отдельности. Данные документы требуют обязательного исполнения, определяют трудовую культуру учреждения. Сюда относятся такие документы как издание приказов, распоряжений, инструкций и положений, стандартов и т.п.;

- *материальные, или экономические*– используются в качестве стимулов управления мотивацией профессиональной деятельности. Включают различные формы материального (экономического) стимулирования.

- *социально-психологические*, которые предполагают использование в управлении мотивацией профессиональной деятельности методов, ориентированных на механизмы межличностных взаимоотношений в трудовом коллективе, социальных и личностных потребностей работников учреждения, их интересов. В качестве таковых выступают мероприятия по моральному поощрению педагогов, учет личных интересов при планировании учебной нагрузки на учебный год, предоставление внеплановых стажировок и т.п.

Указанные методы и формы использованы при определении комплекса мероприятий в рамках разрабатываемой модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. Перечень мероприятий представлен в таблице 1.1.

Критериями и показателями эффективного управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов к реализации профильного обучения выступают:

1) на уровне педагогов:

- личностная готовность и потребность к реализации и реальное использование инновационных форм и методов в своей профессиональной деятельности в рамках преподаваемых учебных дисциплин;

- преобладание в структуре мотивов профессиональной деятельности мотивов, связанных со стремлением к профессиональному росту, самореализации;

- результативное участие обучающихся, подготовленных педагогом, в различных предметных конкурсах и олимпиадах;

- результативное участие педагогов в профессиональных конкурсах, получении грантов;

- возрастание спроса со стороны обучающихся и их законных представителей на получение образовательных услуг у конкретного педагога;

2) на уровне обучающихся:

- повышение уровня теоретических знаний и практических умений обучающихся;

- возрастание познавательной мотивации и активности обучающихся;

3) на уровне учреждения образования:

- повышение рейтинга учреждения образования среди учреждений образования района, города, страны;

4) на уровне страны:

- качественное выполнение образовательной политики государства в области подготовки высокомотивированных обучающихся к дальнейшему получению современных знаний и умений.

Способы оценки эффективности мотивации профессиональной деятельности (на уровне учреждения образования) включают использование методов педагогической и психологической диагностики личности педагогов, их профессиональных достижений администрацией учреждения образования.

Далее в таблице 1.1. представлен комплекс мероприятий по управлению мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. В предлагаемом комплексе мероприятий в рамках разрабатываемой модели показано, каким именно составляющим критериев мотивации профессиональной деятельности педагогов соответствуют те или иные мероприятия: профессиональным потребностям, профессиональным стимулам, профессиональному вознаграждению.

Таблица 1.1. – Комплекс мероприятий в рамках модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению

№ п/п	Мероприятия модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению	Направлено на удовлетворение профессиональных потребностей			Является профессиональным стимулом		Является вознаграждением		
		первичных потребностей	психологических потребностей	социальных потребностей	Внешним стимулом	Внутренним стимулом	Материальным	Моральным	Социальным
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Заработная плата	+			+		+		
2.	Ежемесячные доплаты молодым специалистам	+			+		+		
3.	Поощрения из премиального фонда или фонда персональной надбавки	+			+		+		
4.	Выделение средств на приобретение учебно-методической литературы	+			+		+		
5.	Возможность получения кредитов	+			+		+		
6.	Удобный график отпуска, а также его непрерывность	+			+		+		
7.	Наиболее компактный (без окон) график работы	+			+		+		
8.	Методические дни	+			+		+		
9.	Возможность выбора учебной нагрузки	+			+		+		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Нормированный рабочий день	+			+		+		
11.	Предоставление свободных от работы дней за ранее отработанное время	+			+		+		
12.	50% льгота на плату за дополнительные образовательные услуги для детей сотрудников	+			+		+		
13.	Оборудование и обеспечение рабочего места методическими и материально-техническими средствами	+			+		+		
14.	15% оплата путевки на оздоровление	+			+		+		
15.	Предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги	+			+		+		
16.	Разрешение на работу по совмещению	+			+		+		
17.	Оказание материальной помощи	+			+		+		
18.	Содействие в улучшении жилищных условий (получение общежития, арендного жилья)	+			+		+		
19.	Позитивная оценка выполненной работы, устная похвала после посещения учебного занятия или мероприятия		+			+		+	
20.	Аттестация на более высокую категорию		+			+		+	
21.	Получение образования за счет бюджета учреждения		+			+		+	
22.	Содействие в продвижении по карьерной лестнице		+			+		+	
23.	Участие в конкурсах профессионального мастерства		+			+		+	
24.	Содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта		+			+		+	
25.	Содействие в обобщении передового педагогического опыта		+			+		+	
26.	Участие в разработке методических пособий, учебных комплексов		+			+		+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации		+			+		+	
28.	Предоставление творческого отпуска в каникулярное время		+			+		+	
29.	Поощрение за результаты работы с детьми, имеющими как высокий, так и низкий уровень обучаемости		+			+		+	
30.	Перевод педагога на самоконтроль		+			+		+	
31.	Назначение на руководящую должность (руководителем методического объединения, председателя профсоюза и т.д.)			+		+			+
32.	Наставничество			+		+			+
33.	Вручение почетных грамот			+		+			+
34.	Присвоение почетных званий			+		+			+
35.	Поздравление с днем рождения, юбилеем			+		+			+
36.	Поощрение сувенирами с логотипом учреждения образования			+		+			+
37.	Наделение полномочиями			+		+			+
38.	Доверительные отношения с руководителем учреждения образования			+		+			+
39.	Постановка в резерв административных кадров			+		+			+
40.	Проведение открытых уроков, семинаров			+		+			+
41.	Направление слушателем на различные семинары и конференции			+		+			+
42.	Возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях)			+		+			+
43.	Помощь в обобщении опыта, получении гранта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати			+		+			+

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44.	Оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся)			+		+			+
45.	Публичная похвала на совещании или педсовете			+		+			+
46.	Вынесение благодарности в приказе			+		+			+
47.	Помещение фотографии на стенд «Лидеры в образовании»			+		+			+
48.	Признание успехов учащихся (участие в конкурсах, научно-практических конференциях, олимпиадном движении, организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.)			+		+			+
49.	Выражение признательности со стороны детей и их законных представителей			+		+			+
50.	Организация экскурсий, праздничных и спортивных мероприятий для педагогов и членов их семей			+		+			+

Выводы по главе 1

В данной главе проведен теоретический анализ литературы, который позволил установить, что мотивационная сфера человека представляет собой сложное системное образование, в которое включены определенные иерархические структуры, к ним относятся потребности, мотивы, цели и ценности. Внутренняя согласованность компонентов мотивации и преобладание положительных внутренних мотивов над внешними положительно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности. В исследованиях мотивации профессиональной деятельности указывается на влияние мотивационных факторов (внешних и внутренних), а также потребностей личности на успешность ее профессиональной деятельности.

Управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов рассматривается как процесс целенаправленного воздействия на мотивационную сферу и поведение педагогов в профессиональной деятельности посредством влияния на систему мотивов и условия их профессиональной деятельности, путем использования определенных стимулов, представленных комплексом мероприятий, осуществляемых руководством учреждения образования. Основными структурными элементами управления мотивацией профессиональной деятельности являются: субъекты управления, объекты управления, механизмы мотивации труда, ресурсы и функции управления.

Главным условием успешного управления мотивацией педагогов в условиях перехода к профильному обучению является учет всех структурных компонентов мотивационной системы: потребностей, мотивов, целей и ценностей. Руководителю учреждения образования следует помнить, что внутренняя согласованность компонентов мотивации и преобладание положительных внутренних мотивов над внешними положительно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности; успех профессиональной деятельности педагогического работника связан с действием таких мотиваторов, как признание и одобрение результатов его труда, продвижение по службе, высокая степень ответственности, возможности для творческого и делового роста.

Мотивация педагога к профессиональной деятельности в условиях реализации профильного обучения зависит от того, насколько важными являются для него потребности в достижениях, во влиянии и в соучастии, так как они определяют поведение человека в процессе профессиональной деятельности.

Целью управления мотивацией педагогов в условиях перехода и осуществления профильного обучения является создание в учреждении

образования условий для развития их заинтересованности в повышении эффективности своей профессиональной деятельности и готовности участвовать в реализации инновационных образовательных проектов, связанных с реализацией профильного обучения. В представленной модели определены следующие основные содержательные блоки: принципы, условия, формы и методы эффективного управления мотивацией, а также критерии, показатели и способы оценки эффективности мотивации педагогов к работе в условиях перехода к осуществлению профильного обучения; выделены критерии и показатели сформированности мотивации педагогов к реализации профильного обучения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 2 АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ПРОФИЛЬНОМУ ОБУЧЕНИЮ

2.1 Анализ мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению

На основе теоретического анализа проблемы мотивации профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению были определены критерии и показатели оценки мотивации профессиональной деятельности, в соответствии с которыми можно определить уровни мотивации. Описание критериев, показателей и соответствующих им уровней представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1. - Критерии, показатели и уровни профессиональной деятельности педагогов

Критерии	Показатели	Уровни мотивации профессиональной деятельности педагогов		
		Уровень 1 Низкий	Уровень 2 Средний	Уровень 3 Высокий
Критерий 1 Профессиональные потребности	Показатель 1.1 Выраженность первичных потребностей (материальные накопления, удовлетворение первичных потребностей)	Постоянное указание на количество заработанных/накопленных денег, на что их потратил и т.п.	Время от времени указывает на материальные средства	Очень редко упоминает о количестве заработанных/накопленных денег, на что их потратил и т.п.
	Показатель 1.2 Выраженность психологических потребностей (познание, самоутверждение)	Практически не указывает на потребности познания нового, саморазвития, самоутверждения	Признает важность удовлетворения потребности в познании нового, саморазвитии, но не отрицает значимости удовлетворения других потребностей в выполнении профессиональной деятельности	Потребности познания нового, саморазвития, самоутверждения являются доминирующими в разговорах с коллегами и т.п.
	Показатель 1.3 Выраженность социальных потребностей (уважение)	Редко считает, что уважение коллег, обучающихся является	Принимает, что удовлетворение от уважения коллег, обучающихся является	Считает, что уважение коллег, обучающихся является одной из наиболее важных

	обучающихся, коллег, окружающих людей)	важным, необходимым для него и других	необходимой, но не главной потребностью	потребностей, которую удовлетворяет, выполняя профессиональную деятельность
Критерий 2 Профессиональные стимулы	Показатель 2.1 Внешние стимулы (материальные, получение выгоды)	Размер оплаты труда меняет профессиональную активность на непродолжительное время и/или не всегда	Профессиональная активность, желание что-то делать значимо связана с размером оплаты труда	Размер оплаты труда, премии и т.п. признаётся как важный мотив, но не самый значимый
	Показатель 2.2 Внутренние стимулы (удовлетворение от труда, профессии, общения, самосовершенствование)	Практически никогда не испытывает удовлетворения от выполненного задания, проведенного мероприятия	Периодически профессиональный успех активизирует активность, но не изменяет ее существенно	Успех в выполнении задания, проведенном мероприятии стимулирует еще более высокую профессиональную активность, стремление к чему-то новому
Критерий 3 Вознаграждение	Показатель 3.1 Материальное (материальная обеспеченность)	Основной ценностью профессиональной деятельности выступает материальная обеспеченность, выгода	Материальная обеспеченность рассматривается ценностью, критерием профессионального успеха, условием состоявшейся/реализованной жизни	Считает материальную обеспеченность ценностью, которая должна соответствовать другим видам вознаграждения
	Показатель 3.2 Моральное (достижение высокого уровня профессионализма)	Профессиональные достижения, самореализация, высокий уровень профессионализма не составляют ценностной значимости в выполнении профессиональной деятельности	Принимает ценность развития себя в профессии, самореализации, но только при условии получения других видов вознаграждения	Профессиональные достижения, самореализация, высокий уровень профессионализма составляют основную ценность в выполнении профессиональной деятельности
	Показатель 3.3 Социальное (достижение карьерных вершин)	Продвижение по карьерной лестнице является основной ценностью в профессиональной деятельности	Продвижение по карьерной лестнице считает ценным, только при наличии определенных условий (как внешних, так и внутренних)	Продвижение по карьерной лестнице не является основной ценностью в проф. деятельности, а принимается как возможное вознаграждение за профессиональные успехи

Таким образом, выделено три критерия мотивации профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению, в каждом из которых определены их показатели.

Первым критерием определены профессиональные потребности. Их показателями считаем: 1) выраженность первичных потребностей (материальные накопления, удовлетворение первичных потребностей); 2) выраженность психологических потребностей (познание, самоутверждение); 3) выраженность социальных потребностей (уважение обучающихся, коллег, окружающих людей).

Вторым критерием являются профессиональные стимулы, показатели которых разделены на внешние (материальные, получение выгоды) и внутренние (удовлетворение от труда, профессии, общения, самосовершенствование).

В третьем критерии «вознаграждение» показателями являются: материальное (материальная обеспеченность), моральное (достижение высокого уровня профессионализма) и социальное (достижение карьерных вершин).

Выделенные и охарактеризованные критерии, их показатели и соответствующие уровни профессиональной деятельности использованы далее при организации эмпирического исследования мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению.

В соответствии с целями и задачами исследования проведено анкетирование 56 педагогических работников ГУО «Средняя школа №9 г. Минска», осуществляющих образовательный процесс на 2 и 3 ступенях образования.

Для выявления мотивации профессиональной деятельности педагогов использовались следующие методики: анкета «Определение мотивов трудовой деятельности педагогов», анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам», анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств». [19]

С помощью анкеты «Определение мотивов трудовой деятельности педагогов» (Приложение А) были выявлены основные мотивы профессиональной деятельности учителей средней школы №9 г. Минска.

В соответствии со средним рейтинговым числом представим таблицу наиболее значимых мотивов трудовой деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска».

Таблица 2.2. – Рейтинг мотивов профессиональной деятельности педагогов ГУО «СШ № 9 г. Минска»

1	2
Мотивы трудовой деятельности	Рейтинговое число
Обучение за счет учреждения	2,2
Работа по специальности, в соответствии с образованием	2,3
Гибкий график работы	3
Признание, ощущение значимости в учреждении	2,5
Нормированный рабочий день	3,3
Работа ради общения, возможность занять свободное время	2,7
Близость места работы к дому	3,5
Отношения с непосредственным руководителем	2,9
Возможность получения кредитов	3,4
Комфортные условия труда	3,9
Возможность продвигаться по карьерной лестнице	3,2
Возможность профессионального роста	3,3
Возможность самореализации	3,5
Уровень доходов (зарботная плата)	4
Возможность управления другими людьми	5
Большие полномочия	-

В соответствие с выделенными в п.2.1 критериями и показателями профессиональной деятельности педагогов мотивы трудовой деятельности, указанные в данной анкете, классифицированы на группы. По критерию профессиональных потребностей выделены три группы мотивов.

К первой группе (первичные потребности) относятся мотивы: уровень доходов (зарботная плата), возможность получения кредитов, комфортные условия труда, близость места работы к дому, гибкий график работы, нормированный рабочий день.

Ко второй группе (психологические потребности) относятся мотивы: возможность самореализации, возможность продвигаться по карьерной лестнице, обучение за счет учреждения, работа по специальности, в соответствии с образованием, возможность профессионального роста.

К третьей группе (социальные потребности) относятся мотивы: признание, ощущение значимости в учреждении, работа ради общения, возможность занять свободное время, отношения с непосредственным руководителем, возможность управления другими людьми, большие полномочия.

Далее в исследовании определим значимость каждой группы мотивов в профессиональной деятельности педагогов. Для этого сложим рейтинговые числа мотивов группы и подсчитаем их среднее арифметическое. Результаты представим на диаграмме (рис. 2.1.). Рейтинговое число группы первичных потребностей составляет 3,52, группы психологических потребностей – 2,9, группы социальных потребностей – 3,2. Рейтинговое число показывает значимость мотива в профессиональной деятельности, чем выше данное число, тем выше рейтинг указанного мотива.

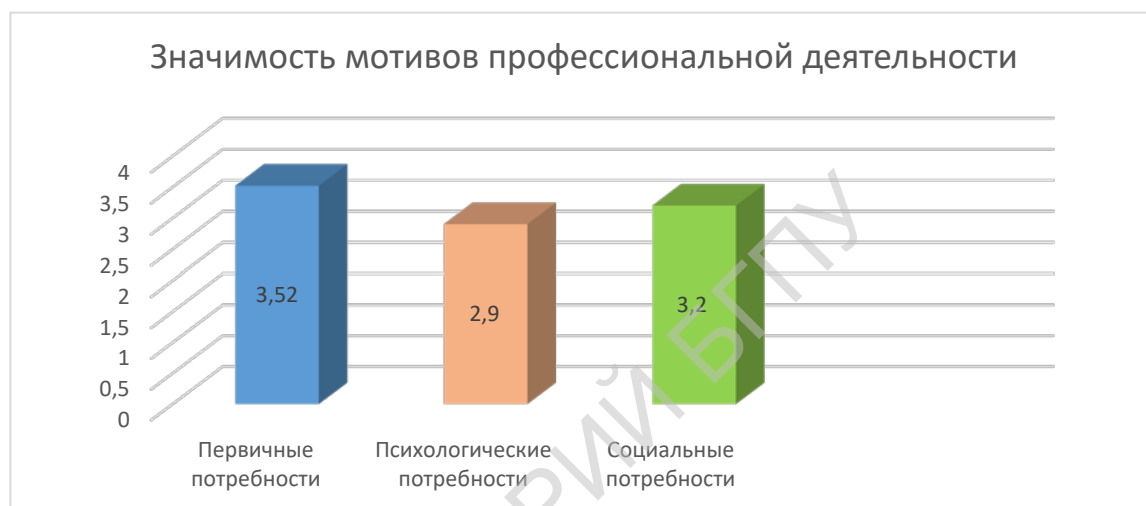


Рисунок 2.1. – Средний показатель значимости групп мотивов профессиональной деятельности

Таким образом, полученные результаты показывают, что в системе мотивов профессиональной деятельности лидирующее место занимают мотивы, связанные с удовлетворением первичных потребностей (гибкий график работы, нормированный рабочий день, комфортные условия труда и уровень заработной платы). Затем следуют мотивы, удовлетворяющие социальные потребности: признание, ощущение значимости в учреждении, работа ради общения. И незначительно менее значимы чем социальные выражены мотивы, связанные с удовлетворением психологических потребностей.

Далее выделяем две группы мотивов по критерию профессиональных стимулов. Согласно показателю 2.1 определяем внешние стимулы (материальные, получение выгоды). К ним отнесем: обучение за счет учреждения, возможность получения кредитов, уровень доходов, комфортные условия труда.

Согласно показателю 2.2 определяем внутренние стимулы (удовлетворение от труда, профессии, общения, самосовершенствование) профессиональной деятельности педагогов. К ним отнесем: работа по специальности, в соответствии с образованием, признание, ощущение значимости в учреждении, работа ради общения, возможность занять свободное время, отношения с непосредственным руководителем, возможность продвигаться по карьерной лестнице, возможность профессионального роста, возможность самореализации, возможность управления другими людьми.

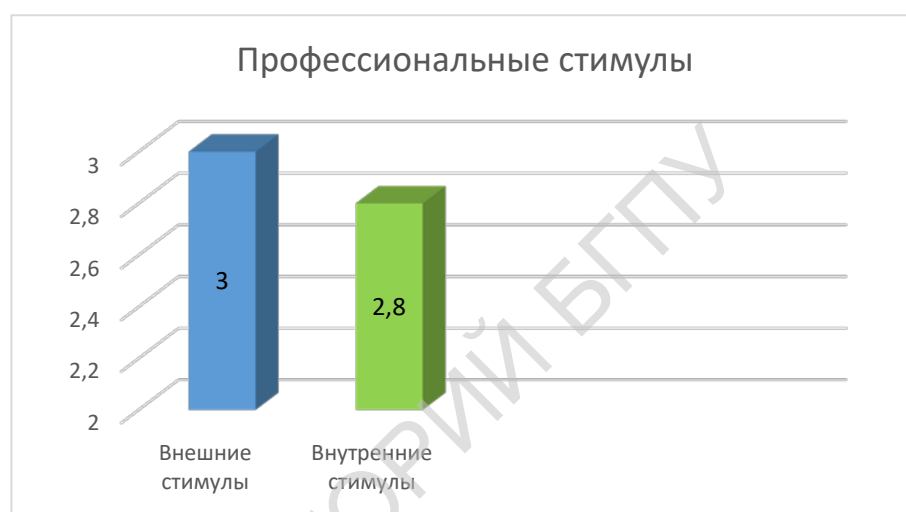


Рисунок 2.2. – Средний показатель значимости профессиональных стимулов

Таким образом, полученные результаты показывают, что среди профессиональных стимулов незначительное преимущество имеют внешние (материальные) стимулы. Внутренние также занимают значимое место, но не являются ведущими.

Выделяем три группы мотивов по критерию «вознаграждение». Согласно показателю 3.1 к материальному вознаграждению отнесем: уровень доходов (зароботная плата), возможность получения кредитов, комфортные условия труда.

В соответствии с показателем 3.2 к моральному (достижение высокого уровня профессионализма) вознаграждению относятся: возможность самореализации, признание, ощущение значимости в учреждении, отношения с непосредственным руководителем.

Социальным (достижение карьерных вершин) вознаграждением (показатель 3.3.) являются: обучение за счет учреждения, возможность продвигаться по карьерной лестнице, возможность профессионального роста.

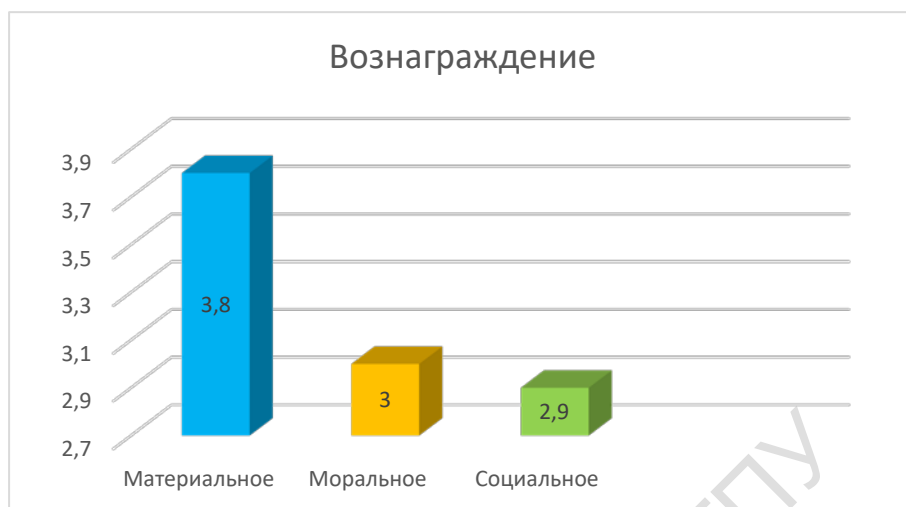


Рисунок 2.3. – Средний показатель значимости показателя «вознаграждение» за профессиональную деятельность

Таким образом, для педагогов СШ №9 г. Минска наиболее значимыми являются материальное вознаграждение, социальное и моральное уступают на несколько позиций.

Следующим этапом исследования было определение восприимчивости педагогов к новшествам, какими в коллективе ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» будут являться допрофильная подготовка и профильное обучение. Педагогам была предложена анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам». (Приложение Б)

Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам (К) был определен по формуле: $K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}} = 820 / 1008 = 0,81$

где: $K_{\text{факт}}$ – фактическое количество баллов, полученных всеми педагогами, данное число равно 820;

$K_{\text{макс}}$ – произведение максимально возможного количества баллов (18) и количества опрашиваемых (56), что составило 1008.

Для оценки уровня восприимчивости педагогического коллектива к новшествам использовались следующие показатели:

$K < 0,45$ – критический уровень;

$0,45 < K < 0,65$ – низкий уровень;

$0,65 < K < 0,85$ – допустимый уровень;

$0,65 < 0,81 < 0,85$ – допустимый уровень;

$K > 0,85$ – оптимальный уровень.

Таким образом, уровень восприимчивости педагогического коллектива ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» к новшествам является допустимым, что свидетельствует о возможности внедрения в образовательный процесс учреждения образования профильного обучения. Так как уровень восприимчивости педагогов к новшествам не является оптимальным, требуется разработка и проведение мероприятий, направленных на повышение профессиональной мотивации к усвоению педагогических инноваций. Одним из таких мероприятий может стать внедрение модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов.

Следующим этапом эмпирического исследования являлось выявление ведущих мотивов, определяющих освоение новшеств, какими являются внедрение профильного обучения. Педагогам была предложена анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств». (Приложение В)

Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов; потребность в лидерстве; потребность в самовыражении, самосовершенствовании; стремление быть замеченным и по достоинству оцененным – это мотивы, связанные с возможностью самореализации личности. По мнению автора методики, чем сильнее преобладают данные мотивы, тем выше уровень потенциала педагогического коллектива к освоению новшеств. У педагогов нашего учреждения образования мотивы самореализации присутствуют при выборе, но не являются ведущими. Соответственно, уровень потенциала педагогического коллектива к освоению новшеств достаточный, а не высокий, что соответствует уровню восприимчивости педагогического коллектива к новшествам, выявленному с помощью анкеты «Восприимчивость педагогов к новшествам».

Желание создать хорошую, эффективную школу для детей – главный мотив профессиональной деятельности большинства педагогических работников данного учреждения образования, за ним следуют осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить, потребность в контактах с интересными, творческими людьми, потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины, потребность в самовыражении, самосовершенствовании, высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов и т.д.

Следует отметить, что такой мотив, как потребность в риске не был отмечен педагогами учреждения образования, что свидетельствует о том, что в профессиональной педагогической деятельности нет необходимости в риске, решения педагоги принимают обдуманные и заранее спланированные.

Результаты анкетирования представлены на диаграмме.



Рисунок 2.4 Количество выборов мотивов к освоению педагогических новшеств

Таким образом, на данном этапе выявлены и проанализированы мотивы, вознаграждения и стимулы профессиональной деятельности, составляющие профессиональную мотивацию педагогов ГУО «Средняя школа № 9 г. Минска», а также определен уровень готовности педагогов к освоению педагогических новшеств и мотивы, определяющие стремление к данным новшествам.

2.2 Экспериментальная проверка модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению

Как показал теоретический анализ, в структуре психологической готовности к трудовой деятельности приоритетным является мотивационный компонент. Проведенное эмпирическое исследование мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г.

Минска» установило, что для эффективного перехода к профильному обучению необходимым является реализация комплекса мероприятий по повышению роли социальных и психологических компонентов профессиональной мотивации, стремления к получению морального и социального вознаграждения за результаты деятельности, усиления роли внутренних стимулов в осуществлении деятельности. Отсутствие подобных мероприятий, как правило, тормозит профессиональное развитие учителя, не мотивирует его на творческую продуктивную деятельность.

Для поддержания и повышения мотивации профессиональной деятельности, а также усиления роли социальных и психологических мотивов профессиональной деятельности, внутренних стимулов и морального вознаграждения разработана модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению для педагогического коллектива ГУО «Средняя школа №9 г. Минска», содержание которой отражено в разделе 1.3.

Поскольку профессиональная мотивация представлена тремя критериями (профессиональные потребности, профессиональные стимулы и профессиональное вознаграждение), то одно и то же мероприятие предложенной модели может быть направлено на каждый из перечисленных критериев и их отдельные показатели.

Срок экспериментальной проверки модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению на базе ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» - 2016/2017 – 2017/2018 учебные годы, поэтому эмпирическое исследование педагогов, проведенное в сентябре 2017 года является промежуточным.

Количество испытуемых педагогов - 23, это педагоги 1 и высшей квалификационной категории, которые в 2019/2020 учебном году начнут реализацию профильного обучения.

На данном этапе исследования педагогам снова были предложены: анкета «Определение мотивов трудовой деятельности педагогов», анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам», анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств». [19]

Представим таблицу наиболее значимых мотивов трудовой деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в начале и на промежуточном этапе исследования.

Таблица 2.3. – Изменение рейтинга мотивов профессиональной деятельности педагогов ГУО «СШ № 9 г. Минска»

1	2	3
Мотивы трудовой деятельности	Рейтинговое число	
	Сентябрь 2016	Сентябрь 2017
Обучение за счет учреждения	2,2	3
Работа по специальности, в соответствии с образованием	2,3	2,6
Гибкий график работы	3	2,6
Признание, ощущение значимости в учреждении	2,5	3,5
Нормированный рабочий день	3,3	1,8
Работа ради общения, возможность занять свободное время	2,7	1,3
Близость места работы к дому	3,5	2
Отношения с непосредственным руководителем	2,9	2,8
Возможность получения кредитов	3,4	-
Комфортные условия труда	3,9	2,8
Возможность продвигаться по карьерной лестнице	3,2	2,9
Возможность профессионального роста	3,3	3,7
Возможность самореализации	3,5	3,9
Уровень доходов (зарботная плата)	4	3,2
Возможность управления другими людьми	5	-
Большие полномочия	-	-

Далее в исследовании определим как в течении года изменилась значимость каждой группы мотивов в профессиональной деятельности педагогов. Результаты представим на диаграмме (рис. 2.5.).



Рисунок 2.5. – Динамика изменений значимости групп мотивов профессиональной деятельности

Полученные результаты показывают, что в системе мотивов профессиональной деятельности лидирующее место стали занимать мотивы, связанные с удовлетворением психологических потребностей, затем следуют мотивы, удовлетворяющие социальные и первичные потребности.

Далее определяем динамику изменений внешних и внутренних стимулов профессиональной деятельности педагогов.

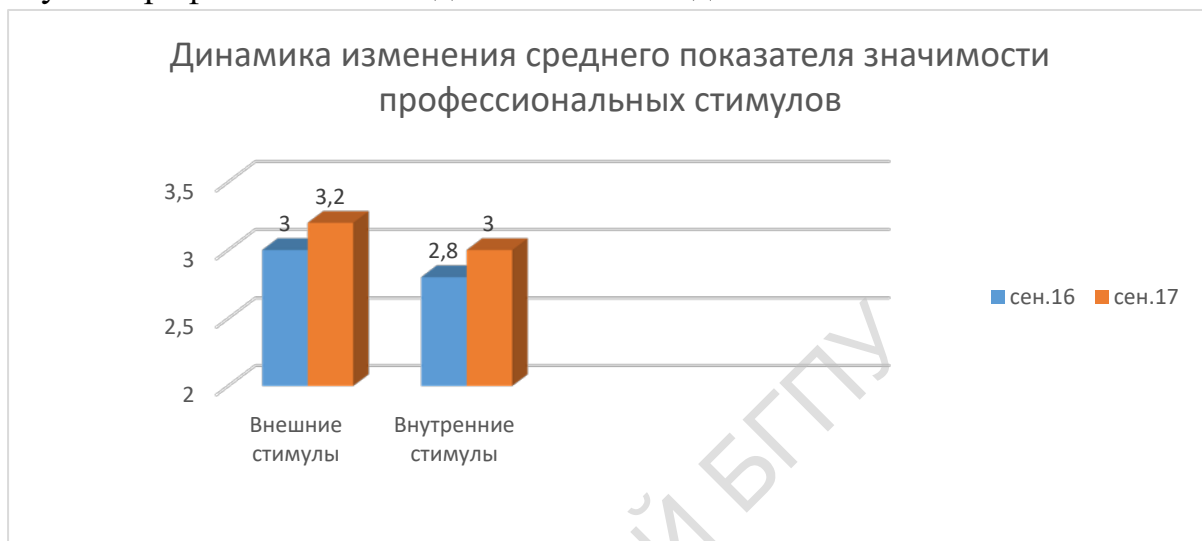


Рисунок 2.6. – Динамика изменения среднего показателя значимости профессиональных стимулов

Таким образом, полученные результаты показывают, что среди профессиональных стимулов по-прежнему незначительное преимущество имеют внешние (материальные) стимулы.

Далее рассмотрим изменения мотивов по критерию «вознаграждение».

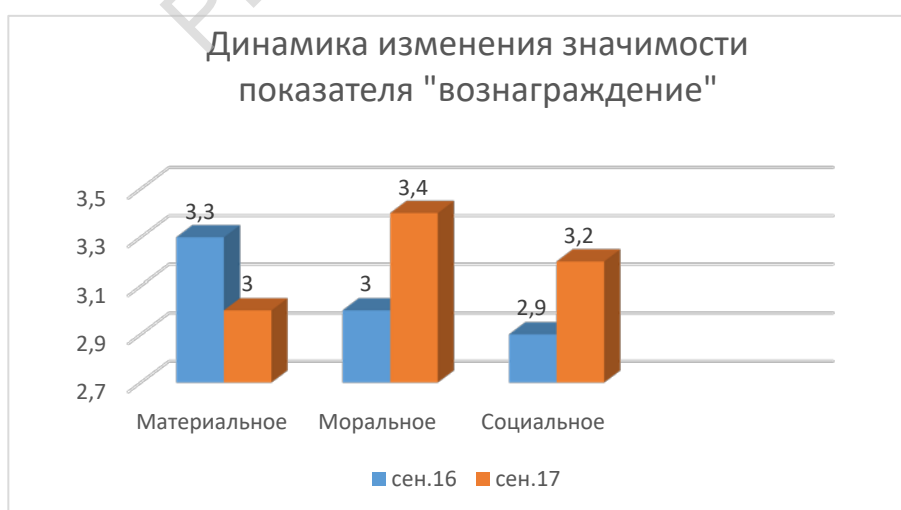


Рисунок 2.7. – Динамика изменения значимости показателя «вознаграждение» за профессиональную деятельность

Таким образом, для педагогов СШ№9 г. Минска стало наиболее значимым моральное вознаграждение, затем следуют социальное и материальное.

Самое большое изменение рейтинговых чисел произошло в следующих мотивах: признание, ощущение значимости в учреждении – увеличение на 1,0; обучение за счет учреждения – на 0,8; возможность профессионального роста и возможность самореализации – на 0,4. Это свидетельствует о том, что данные мотивы становятся наиболее значимыми для педагогов.

На следующем этапе исследования педагогам была предложена анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам». (Приложение Б)

Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам (К) был определен по формуле: $K = K_{\text{факт}}/K_{\text{макс}} = 344/414 = 0,83$

где: $K_{\text{факт}}$ – фактическое количество баллов, полученных всеми педагогами, данное число равно 335;

$K_{\text{макс}}$ – произведение максимально возможного количества баллов (18) и количества опрашиваемых (23), что составило 414.

$0,65 < K < 0,85$ – допустимый уровень;

$0,65 < 0,83 < 0,85$ – допустимый уровень;

$K > 0,85$ – оптимальный уровень.

Таким образом, уровень восприимчивости педагогического коллектива ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» к новшествам за 2016/2017 учебный год увеличился на 0,2 балла, по-прежнему является допустимым, динамика его изменения позволяет считать, что к 2019/2020 учебному году он станет оптимальным для внедрения в образовательный процесс учреждения образования профильного обучения.

Следующим этапом эмпирического исследования являлось определение изменений ведущих мотивов, определяющих освоение новшеств, каким является профильное обучение. Педагогам была предложена анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств». (Приложение В)

Результаты анкетирования представлены в таблице.

Таблица 2.4. – Изменения мотивационной готовности педагогического коллектива к освоению новшеств

№ п/п	Мотивы применения новшества в образовательном процессе	Количество выборов (в % от числа анкетированных)	
		Сентябрь 2016 (из 56)	Сентябрь 2017 (из 23)
1.	Желание создать хорошую, эффективную школу для детей.	62,5% 35	87% 20
2.	Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.	37,5% 21	21,8% 5
3.	Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.	33,9% 19	17,4% 4
4.	Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.	32,1% 18	34,8% 8
5.	Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.	30,3% 17	43,4% 10
6.	Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.	19,6% 11	39,1% 9
7.	Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.	14,3% 8	8,7% 2
8.	Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.	10,7% 6	17,4% 4
9.	Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.	8,9% 5	13% 3
10.	Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.	7,1% 4	13% 3
11.	Потребность в лидерстве.	3,6% 2	21,7% 5
12.	Потребность в риске.	0%	0%

Анализируя таблицу, делаем вывод, что мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (потребность в достижении высоких результатов; потребность в самовыражении, самосовершенствовании; потребность в лидерстве; стремление быть замеченным и по достоинству оцененным, потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины) становятся преобладающими, а значит, уровень потенциала педагогического коллектива к освоению новшеств (введению профильного обучения) увеличился.

Желание создать хорошую, эффективную школу для детей – остается главным мотивом профессиональной деятельности педагогических работников данного учреждения образования.

Таким образом, делаем вывод, что апробация модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению в течение 2016/2017 года была достаточно успешной, в мотивации педагогического коллектива произошли изменения, способствующие внедрению в образовательный процесс профильного обучения. Так, среди мотивов профессиональной деятельности лидирующее место стали занимать мотивы, связанные с удовлетворением психологических потребностей, затем следуют мотивы, удовлетворяющие социальные и первичные потребности; среди профессиональных стимулов по-прежнему незначительное преимущество имеют внешние (материальные) стимулы; по показателю «вознаграждение» наиболее значимым отмечается моральное вознаграждение, затем следуют социальное и материальное. Мотивы, связанные с возможностью самореализации личности стали преобладающими, а значит, уровень потенциала педагогического коллектива к освоению новшеств (введению профильного обучения) увеличился.

2.3 Методические рекомендации по использованию модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования

На основании теоретического и эмпирического исследования разработаны методические рекомендации по использованию модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования.

Модель управления мотивацией педагогов в условиях перехода к профильному образованию в учреждении образования необходимо предполагает несколько этапов.

1. Создание условий для перехода учреждения образования к профильному обучению.

Это так называемый подготовительный этап, который может быть довольно долгим, так как в него вовлечены все участники образовательного процесса.

Для обучающихся – это прохождение этапа допрофильной подготовки, овладение знаниями на высоком уровне, определение дальнейшего образовательного маршрута на III ступени образования, видение своего профессионального будущего.

Педагогическому коллективу необходимо выполнить Комплекс условий, при которых может быть принято решение об организации профильного обучения в учреждении общего среднего образования законодательно закреплён в Инструктивно-методическом письме Министерства образования Республики Беларусь «Об организации в 2015/2016 учебном году профильного обучения на III ступени общего среднего образования» № 05-21/90-и от 22.05.2015. [16] Этими условиями являются требования к квалификационному и образовательному уровню педагогических кадров; информационно-образовательной среде, включающей наличие современной компьютерной техники, программного обеспечения, информационно-образовательных ресурсов учреждения; материальной и учебно-методической оснащённости учебных кабинетов на уровне, позволяющем в полном объёме реализовать практическую часть учебных программ для повышенного уровня по соответствующим учебным предметам.

2. Этап диагностики.

На данном этапе администрация или специалисты психолого-педагогической службы учреждения образования проводят диагностику мотивации профессиональной деятельности педагогов учреждения образования с помощью анкетирования. (анкеты: «Определение мотивов трудовой деятельности педагогов», «Восприимчивость педагогов к новшествам» и «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств») [19]

3. Целеполагание и создание нормативной документации.

Цель профильного обучения – создание условий для успешного профессионального самоопределения и полноценной социализации учащихся с учетом их способностей, склонностей и интересов.

Целью модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению является создание в учреждении образования условий для развития заинтересованности педагогов в повышении эффективности своей профессиональной деятельности и готовности участвовать в реализации инновационных образовательных проектов, связанных с реализацией профильного обучения.

На данном этапе, с учётом результатов диагностики в учреждении образования необходимо принять модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению, в которой следует отразить перечень мероприятий по комплексному применению материальных и моральных средств мотивации.

Также необходимо закрепить новые механизмы управления мотивацией во внутренних нормативных документах учреждения образования, отвечающих требованиям трудового и налогового законодательства, разработать основные положения.

Документационное обеспечение:

- «Устав учреждения образования»;
- «Правила внутреннего распорядка»;
- «Коллективный договор»;

Положение о материальном и нематериальном стимулировании сотрудников учреждения образования.

На данном этапе важно соблюдать следующие принципы эффективной модели управления мотивацией педагогов:

- принцип научности, предполагающий, что разработка мероприятий по формированию модели управления мотивацией педагогов осуществлена на основе достижений современной науки в области психологии управления и менеджмента организаций;

- принцип актуальности, определяющий, что мероприятия по формированию модели управления мотивацией педагогов соответствует актуальным потребностям национальной системы образования, с одной стороны, и реальным потребностям педагогов (как духовных, так и материальных, чтобы обеспечивать соответствующий образ жизни педагогов, создавая более благоприятные условия для их труда) – с другой.

Необходимо также ознакомить педагогический коллектив со структурой и мероприятиями модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. Следует провести информационное совещание с педагогическим коллективом, где объяснить, какие цели преследует новая модель управления мотивацией, ее структуру и порядок применения.

Прозрачность мотивационной политики – наиважнейший критерий успешности новой модели мотивации. Принцип прозрачности является определяющим, что используемая модель управления является доступной для субъектов управления, содержит понятную для каждого из них систему критериев оценки эффективности профессиональной деятельности и используемую систему поощрений за достижение целей учреждения;

4. Апробация модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

Четвертый этап является продолжительным по временным затратам и предполагает апробацию модели управления мотивацией. Модель управления мотивацией должна соответствовать принципу оптимальности и простоты, указывающему на то, что в реализуемой модели используются

наиболее рациональные мероприятия управления мотивацией в соответствии со спецификой деятельности учреждения образования и отсутствуют многочисленные взаимоисключающие положения и критерии, регламентирующие профессиональную деятельность.

5. Моделирование и настройка новой модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

Данный этап предполагает проведение промежуточного и итогового мониторинга эффективности внедряемой модели с помощью диагностики мотивации педагогов, мониторинга состояния образовательного процесса по учебным предметам, изучение которых планируется на повышенном уровне, и, при необходимости, коррекции реализуемой модели.

6. Оценка эффективности модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

Эффективность модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению будет определяться в соответствии со следующими критериями и показателями:

1) на уровне педагогов:

- личностная готовность и потребность к реализации и реальное использование инновационных форм и методов в своей профессиональной деятельности в рамках преподаваемых учебных дисциплин;
- преобладание в структуре мотивов профессиональной деятельности мотивов, связанных со стремлением к профессиональному росту, самореализации;
- результативное участие обучающихся, подготовленных педагогом, в различных предметных конкурсах и олимпиадах;
- результативное участие педагогов в профессиональных конкурсах, получении грантов;
- возрастание спроса со стороны обучающихся и их законных представителей на получение образовательных услуг у конкретного педагога;

2) на уровне обучающихся:

- повышение уровня теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- возрастание познавательной мотивации и активности обучающихся;
- увеличение количества призеров предметных олимпиад и конкурсов;

3) на уровне учреждения образования:

- повышение рейтинга учреждения образования среди учреждений образования района, города, страны;

4) на уровне страны:

- качественное выполнение образовательной политики государства в области подготовки высокомотивированных обучающихся к дальнейшему получению современных знаний и умений.

На данном этапе важно придерживаться принципа взаимной ответственности, в соответствии с которым все работники учреждения образования, участвующие в образовательном процессе (от руководства до специалистов социально-педагогической и психологической служб), разделяют ответственность за достижение целей его деятельности.

7. Поддержание, мониторинг и обновление модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

На данном этапе необходимо придерживаться принципа объективности, состоящего в том, что реализуемая модель управления сочетает в себе единый подход ко всем педагогам учреждения образования с индивидуальным подходом к каждому из них. Соблюдение данного принципа способствует более полному раскрытию индивидуального профессионального и творческого потенциала педагогов. Применение принципа адаптивности, или гибкости на данном этапе будет означать приспособляемость модели управления мотивацией педагогов к изменяющимся целям образования и потребностям субъектов управления.

Данная процедура необходима, так как мотивационная модель не может быть статична, иначе она перестает быть мотивационным механизмом. Периодичность мониторинга и обновления мотивационной модели зависит от следующих факторов: изменений в образовательной среде; стратегических целей; текучести педагогических работников; изменений в образовательной политике.

На каждом из предложенных этапов используются различные формы и методы управления мотивацией:

- административные, которые включают в себя разработку соответствующих регламентирующих и административных документов, определяющих деятельность учреждения образования в целом и каждого из субъектов в отдельности;

- материальные, или экономические – используются в качестве стимулов управления мотивацией профессиональной деятельности;

- социально-психологические, которые предполагают использование в модели управления мотивацией профессиональной деятельности методов, ориентированных на механизмы межличностных взаимоотношений в трудовом коллективе, социальных и личностных потребностей педагогов учреждения, их интересов. В качестве таковых выступают мероприятия по

моральному поощрению, учет личных интересов при планировании учебной нагрузки на учебный год, предоставление внеплановых стажировок и т.п.

Указанные методы и формы определяют комплекс мероприятий в модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. Перечень мероприятий представлен в таблице 1.1, в нем показано, каким именно составляющим критериев мотивации профессиональной деятельности педагогов соответствуют те или иные мероприятия: профессиональным потребностям, профессиональным стимулам или профессиональному вознаграждению.

Таким образом, в методических рекомендациях по использованию модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования определена ее цель, выделены временные этапы, задачи, принципы, формы и методы управления мотивацией, также обозначена деятельность участников образовательного процесса на каждом из этапов, представлены механизмы управления мотивацией, выделены критерии и показатели эффективности модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

Выводы по главе 2

В данной главе представлена разработанная и экспериментально проверенная модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждении образования.

На первом этапе исследования были определены три критерия мотивации профессиональной деятельности педагогов: профессиональные потребности, профессиональные стимулы, профессиональное вознаграждение. В каждом критерии определены его показатели.

Выделенные и охарактеризованные критерии, их показатели и соответствующие уровни профессиональной деятельности использованы далее при организации эмпирического исследования мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению.

Эмпирическое исследование мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» установило, что для эффективного перехода к профильному обучению необходимым является реализация комплекса мероприятий по повышению роли социальных и психологических компонентов профессиональной мотивации, стремления к получению морального и социального вознаграждения за результаты деятельности, усиления роли внутренних стимулов в осуществлении деятельности. Отсутствие подобных мероприятий, как правило, тормозит профессиональное развитие учителя, не мотивирует его на творческую продуктивную деятельность.

Для поддержания и повышения мотивации профессиональной деятельности, а также усиления роли социальных и психологических мотивов профессиональной деятельности, внутренних стимулов и морального вознаграждения разработана модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению для педагогического коллектива ГУО «Средняя школа №9 г. Минска»

Апробация модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению в течение 2016/2017 года была успешной, в мотивации педагогического коллектива произошли изменения, способствующие внедрению в образовательный процесс профильного обучения. Так, среди мотивов профессиональной деятельности лидирующее место стали занимать мотивы, связанные с удовлетворением психологических потребностей, затем следуют мотивы, удовлетворяющие

социальные и первичные потребности; среди профессиональных стимулов по-прежнему незначительное преимущество имеют внешние (материальные) стимулы; по показателю «вознаграждение» наиболее значимым отмечается моральное вознаграждение, затем следуют социальное и материальное. Мотивы, связанные с возможностью самореализации личности стали преобладающими, а значит, уровень потенциала педагогического коллектива к освоению новшеств (введению профильного обучения) увеличился.

Для использования модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования предлагаются методические рекомендации, в которых определена цель модели управления мотивацией, выделены ее временные этапы, задачи, принципы, формы и методы управления мотивацией, также обозначена деятельность участников образовательного процесса на каждом из этапов. Также представлены механизмы управления мотивацией, выделены критерии и показатели эффективности модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы являлось теоретическое обоснование и экспериментальная апробация модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

Для достижения данной цели были определены соответствующие задачи.

В рамках решения задачи раскрытия сущности и содержания понятия «управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов», взаимосвязи и содержательных характеристик ее компонентов был проведен теоретический анализ психологической и педагогической литературы, который позволил установить, что управление мотивацией профессиональной деятельности педагогов можно рассматривать как процесс целенаправленного воздействия на мотивационную сферу и поведение педагогов в профессиональной деятельности посредством влияния на систему мотивов и условия их профессиональной деятельности, используя определенные стимулы, представленные комплексом мероприятий, осуществляемых руководством учреждения образования. Основными структурными элементами управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов являются: субъекты управления, объекты управления, механизмы мотивации труда, ресурсы и функции управления.

В дипломной работе установлены особенности и выявлены условия управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования в условиях перехода к профильному обучению. Установлено, что при управлении мотивацией профессиональной деятельности в условиях перехода к профильному обучению следует учитывать все структурные компоненты мотивационной системы: потребности, мотивы, цели и ценности. Внутренняя согласованность компонентов мотивации и преобладание положительных внутренних мотивов над внешними положительно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности. Успех профессиональной деятельности педагогического работника, прежде всего, связан с действием таких мотиваторов, как признание и одобрение результатов его труда, продвижение по службе, высокая степень ответственности, возможности для творческого и делового роста. Мотивация педагога к профессиональной деятельности, в том числе к работе в условиях реализации профильного обучения зависит от того, насколько важными являются для него потребности в достижениях, во влиянии и в соучастии, так как они определяют поведение человека в процессе профессиональной деятельности.

Модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждении образования разработана и экспериментально проверена на базе Государственного учреждения образования «Средняя школа №9 г.Минска».

Три критерия мотивации профессиональной деятельности педагогов: профессиональные потребности, профессиональные стимулы, профессиональное вознаграждение, а также их показатели были использованы при организации эмпирического исследования мотивации профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению. Данное исследование стало началом разработки модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению. В результате было установлено, что для эффективного перехода к профильному обучению необходимым является реализация комплекса мероприятий по повышению роли социальных и психологических компонентов профессиональной мотивации, стремления к получению морального и социального вознаграждения за результаты деятельности, усиления роли внутренних стимулов в осуществлении деятельности.

Для поддержания и повышения мотивации профессиональной деятельности, а также усиления роли социальных и психологических мотивов профессиональной деятельности, внутренних стимулов и морального вознаграждения далее разработана модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению для педагогического коллектива ГУО «Средняя школа №9 г. Минска»

Результатами успешной апробации модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов ГУО «Средняя школа №9 г. Минска» в условиях перехода к профильному обучению в течение 2016/2017 стали изменения в мотивации педагогического коллектива. Среди мотивов профессиональной деятельности лидирующее место стали занимать мотивы, связанные с удовлетворением психологических потребностей, затем следуют мотивы, удовлетворяющие социальные и первичные потребности; среди профессиональных стимулов по-прежнему незначительное преимущество имеют внешние (материальные) стимулы; по показателю «вознаграждение» наиболее значимым отмечается моральное вознаграждение, затем следуют социальное и материальное. Мотивы, связанные с возможностью самореализации личности стали преобладающими, а значит, уровень потенциала педагогического коллектива к освоению новшеств (введению профильного обучения) увеличился.

Далее в дипломной работе разработаны методические рекомендации по использованию модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению в учреждениях общего среднего образования. В методических рекомендациях определена цель модели управления мотивацией, выделены ее временные этапы, задачи, принципы, формы и методы управления мотивацией, также обозначена деятельность участников образовательного процесса на каждом из этапов. Представлены механизмы управления мотивацией, выделены критерии и показатели эффективности модели управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов в условиях перехода к профильному обучению.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акинина, Г. Мотивация. Система оценки и вознаграждения педагогов / Г. Акинина // Директор. – 2000. – № 5. – С. 22–24.
2. Аристова, И. Л. Общая психология. Мотивация, эмоции, воля : уч. пособие / И. Л. Аристова. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2003. – 104 с.
3. Асеев, В. Г. Мотивация учебной деятельности и формирование личности / В. Г. Асеев. – М. : Мысль, 1976. – 156 с.
4. Асмолов, А. Г. Неодетельностная парадигма в мышлении XXI века : деятельность как существование / А. Г. Асмолов // Мир психологии. – 2003. – № 2 (34). – С. 155–158.
5. Бакурадзе, А. Ведущий мотив – достижение успеха / А. Бакурадзе // Директор. – 1999. – №6. – С 20–24.
6. Бакурадзе, А. Факторы-мотиваторы. Что может почерпнуть администратор из теории Ф. Герцберга / А. Бакурадзе // Директор. – 1997. – №1. – С. 9–13.
7. Блинова, В. Л. Психологические основы самопознания и саморазвития : учеб-метод. пособие / В. Л. Блинова, Ю. Л. Блинова. – Казань : ТГПУ, 2009. – 222 с.
8. Божович, Л. И. Изучение мотивации поведения детей и подростков / Л. И. Божович. – М. : Просвещение, 1998. – 359 с.
9. Герасимович, О. И. Творческое саморазвитие педагога – важная ценность его профессиональной деятельности / О. И. Герасимович // Профессионализм учителя как явление педагогической культуры. – Минск, 2010. – С. 157–160.
10. Гижук, Т. В. Личностный смысл профессиональной деятельности и субъективная картина карьеры педагога / Т В. Гижук // Высшая школа. – 2015. – № 6. – С. 57–62.
11. Додонов, Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности / Б. И. Додонов // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 126–130.
12. Дьяченко, Д. И. Психологический словарь / Д. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск : Хэлтон 2008. – 399 с.
13. Жук, А. И. Профессиональная компетентность педагога: теоретический аспект: [О содерж., структуре, технологии проф. деятельности] / А. И. Жук, Н. Н. Кашель // Кіраванне ў адукацыі. – 1997. – Вып.8. – С. 3–28.
14. Зимняя, И. А. Педагогическая психология: учебник для вузов / И. А. Зимняя. – М. : Логос. 2003. – 384 с.
15. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.

16. Инструктивно-методическое письмо Министерства образования Республики Беларусь «Об организации в 2015/2016 учебном году профильного обучения на III ступени общего среднего образования» № 05-21/90-и от 22.05.2015. – Минск, 2015.

17. Капранова, В. А. Профильное обучение в школе как ключевое направление реформирования школы на современном этапе / В. А. Капранова. – Режим доступа : <http://elib.bspu.by/handle/doc/2984>. – Дата доступа : 14.04.2017.

18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент в организации», «Управление персоналом», «Организация труда» / А. Я. Кибанов. – Москва : Гос. университет управления. – 2005. – 637 с.

19. Крюкова, Е. М. Диагностический комплекс для определения уровня готовности педагогов к инновационной деятельности / Е. М. Крюкова, Е. Г. Белова // Эксперимент и инновации в школе. – 2014. – №6. – С. 70–81.

20. Леонтьев, А. Н. Проблемы развития психики / А. Н. Леонтьев. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 253 с.

21. Лях, Т. И. Педагогическая психология : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 031900 – Специальная психология / Т. И. Лях. – Тула : Тул. Гос. пед. ун-т им. Л.Н.Толстого. – 2005. – 295 с.

22. Макаренко, Э. Н. Опыт творческой деятельности в структуре профессиональной компетентности педагога / Э. Н. Макаренко // Адукацыя і выхаванне. – 2009. – № 5. – С. 35–42.

23. Манукян, С. П. Потребности личности и их место в педагогической концепции мотивов учения / С. П. Манукян. – М. : Просвещение, 2004. – С. 37–52.

24. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.

25. Медведская, Е. И. Мотивы профессиональной деятельности педагогов с различным стажем деятельности : результаты психосемант. исследования / Е. И. Медведская // Актуальные проблемы профориентации и профадаптации. – Барановичи, 2010. – С. 55–65.

26. Орлова, Л. В. Психологическая готовность педагога к работе в условиях профильного обучения / Л. В. Орлова, С. В. Радькова // Столичное образование. – 2006. – №1. – С.116–120.

27. Петровский, А. В. Психологический словарь / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Политиздат, 1990. – 494 с.

28. Прокопчик-Гайко, И. Л. Методологические аспекты управления профессиональной мотивацией личности-системный подход / И. Л. Прокопчик-Гайко – // Кіраванне ў адукацыі. – 2010. – № 12. – С. 8–12.
29. Прокопчик-Гайко, И. Л. Развитие профессиональной мотивации личности преподавателя в системе дополнительного образования : Методологический аспект / И. Л. Прокопчик-Гайко // Инновационные технологии в инженерном образовании. – Минск, 2011. – С. 12–15.
30. Реан, А. А. Психология и педагогика : учебник для вузов / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум ; под общ. ред. А. А. Реана. – СПб. : Питер, 2002. – 432 с.
31. Сироткина, М. М. Ценностное отношение к профессиональной педагогической деятельности : взгляд сквозь историю / М. М. Сироткина // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. Педагогика. Психология. Методика. Экологическое образование. Гигиена. Здоровый образ жизни. Физкультура и спорт. Экология и здоровье . – 2011. – № 15. – С. 63–67.
32. Сурикова, О. В. Личностно-профессиональное развитие педагогов на основе рефлексивного анализа профессиональной деятельности / О. В. Сурикова // Зборнік навуковых прац Акадэміі паслядыпломнай адукацыі. – 2011. – Вып. 9. – С. 312–326.
33. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – М. : Смысл, СПб. : Питер, 2003. – 864 с.
34. Чернобай, Е. В. Подготовка учителя к совершенствованию профессиональной деятельности в условиях новой информационно-коммуникационной образовательной среды / Е. В. Чернобай // Педагогика. – 2009. – № 7. – С. 78–82.
35. Уайт, Г. К. Удовлетворенность трудом и мотивация – разработка практических подходов к их повышению / [Г. К. Уайт](#) // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития : хрестоматия / [А. Б. Леонова](#), [О. Н. Чернышева](#). – М. : Радикс, 1995. – С. 321–334.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета "Определение мотивов трудовой деятельности педагогов"

Инструкция:

Уважаемый педагог! Выберите из списка 5 наиболее важных лично для вас мотивирующих факторов и поставьте напротив "галочку". Затем напротив выбранных факторов в соответствии с их значимостью для вас поставьте цифры от 5 до 1 в порядке убывания (5 – самый значимый для вас фактор, 1 – наименее значимый из пяти выбранных).

1	2	3
Фактор	Выбор	Значимость
Уровень доходов (заработная плата)		
Близость места работы к дому		
Возможность продвигаться по карьерной лестнице		
Возможность профессионального роста		
Возможность получения кредитов		
Возможность управления другими людьми		
Обучение за счет учреждения		
Большие полномочия		
Гибкий график работы		
Возможность самореализации		
Комфортные условия труда		
Нормированный рабочий день		
Отношения с непосредственным руководителем		
Признание, ощущение значимости в учреждении		
Работа по специальности, в соответствии с образованием		
Работа ради общения, возможность занять свободное время		

Спасибо!

Обработка результатов:

Обработка результатов производится путем анализа ответов, может иметь графическую или табличную форму.

Анкета "Восприимчивость педагогов к новшествам"**Инструкция:**

Уважаемый педагог! Определите свою восприимчивость к новому, используя следующую оценочную шкалу: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда.

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля вашей педагогической деятельности?

2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?

3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?

4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?

5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?

6. Вы открыты новому?

Спасибо!

Обработка результатов:

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет. Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам (К) определяется по формуле: $K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}}$

где: $K_{\text{факт}}$ – фактическое количество баллов, полученных всеми учителями;
 $K_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество баллов (18).

Для оценки уровня восприимчивости педагогического коллектива к новшествам используются следующие показатели:

$K < 0,45$ – критический уровень;

$0,45 < K < 0,65$ – низкий уровень;

$0,65 < K < 0,85$ – допустимый уровень;

$K > 0,85$ – оптимальный уровень

Анкета**"Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств"****Инструкция:**

Уважаемый педагог! Если вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов и поставьте напротив них "галочку".

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
4. Желание создать хорошую, эффективную школу для детей.
5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.
6. Потребность в лидерстве.
7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.
8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.
10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.
11. Потребность в риске.
12. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.
13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

Спасибо!

Обработка результатов:

Обработка результатов производится путем анализа ответов.

Чем сильнее у учителей преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (пп. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.