*На правах рукописи*

**Садыкова Таслима Нурисовна**

**МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

Направление 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры « Менеджмент в дошкольном образовании»

**АВТОРЕФЕРАТ**

выпускной квалификационной работы

(магистерской диссертации)

Челябинск 2016

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО

«Челябинский государственный педагогический университет»

Научный руководитель: Семенова Марина Леонидовна

 к.п.н., доцент кафедры УДО

Рецензент: Молчанов Сергей Григорьевич

 д.п.н., профессор кафедры УДО

Защита состоится «25» января 2016 г. в 09.00 на заседании Государственной экзаменационной комиссии при ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный педагогический университет» по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 69, ауд. 224б (корпус 4).

И.о. заведующего кафедрой УДО И.А. Селиверстова

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Актуальность темы исследования**. Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала содержательных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. Новые экономические отношения выдвигают и новые требования к педагогам дошкольных образовательных учреждений. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации. Определяющим условием обновления системы образования является эффективная мотивационная политика, позволяющая повысить общую результативность и качество деятельности педагогов.

Повышение роли личности работника, знание его мотивационных установок, способность их формировать и направлять в соответствии с поставленными задачами, стоящими перед образовательным учреждением, обуславливает необходимость совершенствования и разработки эффективной системы мотивации, обеспечивающей повышение социальной и творческой активности конкретного работника. Совершенствование педагогической деятельности невозможно обеспечить без повышения мотивации к труду, личной заинтересованности в нём педагогов, потому как, только заинтересованный человек может эффективно реализовать свой потенциал.

Решение этих вопросов зависит от компетентности руководителя по созданию эффективной системы мотивации труда в организации путем целенаправленной деятельности в реализации новых подходов к управлению в части усиления мотивации деятельности, наиболее эффективного использования потенциала каждого педагога. Согласно п. 8 ст. 51 Закона «Об образовании в РФ» «руководитель образовательной организации несет ответственность за руководство образовательной… деятельностью образовательной организации» [68]. Неотъемлемой частью работы руководителя является мотивация деятельности педагогов.

Актуальность исследования на *социально-педагогическом уровне* обусловлена процессами модернизации и реформирования отечественного образования. Данные изменения в первую очередь затрагивают взаимоотношения между руководителем и сотрудниками организации, актуализируют проблему стимулирования деятельности и др. Недостаточное внимание и нежелание руководителя решать проблемы управления мотивацией приводит к негативным последствиям: повышение уровня конфликтности, снижение мотивации персонала в выполнении своих должностных обязанностей и, как следствие, снижение эффективности деятельности не только одного сотрудника, но и всей организации в целом.

Значение мотивации труда в повышении качества деятельности, её результативности, улучшение микроклимата в учреждении, подготовке кадров для инноваций актуализирует необходимость комплексного исследования теоретических и прикладных аспектов мотивации.

Изучение научной литературы свидетельствует, что в управлении накоплен достаточный потенциал для решения научных и практических задач, связанных с проблемой мотивации персонала. Ученые, исследовавшие методы мотивирования персонала (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, Р.Л. Кричевский, А. Маслоу, М. Мескон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткини др.), рассматривали мотивацию как функцию управления, как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

В педагогической, психологической и социологической литературе обсуждаются различные аспекты управленческой деятельности в образовании – исследование закономерностей педагогического управления (Ю.К. Бабанский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, М.Н. Скаткин, Т.И. Шамоваи др.), совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений (К.Ю. Белая, Б.С. Гершунский, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Э.Ф. Зеер, Л.С. Киселева, Ю.А. Конаржевский, B.C. Лазарев, Л.М. Митина, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина и др.).

В то же время необходимо отметить, что попытки приспособить классические теории мотивации к условиям современности во многом затрудняет практическое использование существующих подходов в управлении педагогическими работниками в дошкольном образовательном учреждении. В настоящее время недостаточно изучены особенности мотивации педагогов дошкольных образовательных учреждений, что актуализирует проблему на *научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* обусловлена тем, что идея повышения качества образовательной деятельности, обеспечения роста творческой инициативы путём создания и реализации эффективной мотивационной политики в практике управления дошкольных образовательных учреждений не находит должной реализации.

Затруднения практического использования методов мотивации в системе управления дошкольным образовательным учреждением определяется слабой изученностью сущности и особенностей мотивации педагогических коллективов, что определяет необходимость повышения профессиональной компетентности руководителей в управлении персоналом, в том числе и в создании условий эффективной внутрифирменной мотивации педагогов.

Анализ психолого-педагогических исследований по проблеме управления мотивацией педагогов дошкольного образования позволил выделить противоречия между:

– возрастающими требованиями к современному педагогу и снижением мотивации профессионального развития в условиях динамичных изменений системы образования;

– необходимостью перехода к новому ценностно-мотивационному типу управления и отсутствием единых научных подходов в понимании механизмов управления мотивацией деятельности педагогов дошкольных образовательных учреждений;

– большими потенциальными возможностями мотивации в повышении эффективности управления образовательным учреждением и недостаточным компетентностью руководителей в использовании данного механизма в практике управления.

Указанные противоречия определяют проблему нашего исследования: каковы условия эффективного управления мотивацией деятельности педагогов, обеспечивающих повышение её качества?

Решение данной проблемы обусловило выбор темы диссертационного исследования: **«Мотивация деятельности педагогов как фактор повышения эффективности управления образовательным учреждением».**

**Цель исследования**: выявить и обосновать организационные условия мотивации педагогов, обеспечивающих эффективность управления образовательным учреждением.

**Объект исследования**: процесс управления педагогическим коллективом в дошкольном образовательном учреждении.

**Предмет исследования**: организационные условия мотивации деятельности педагогов.

**Гипотеза исследования** – мотивация деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения, являющаяся одним из механизмов эффективности управления образовательным учреждением, обеспечивается:

– изучением потребностей и мотивов деятельности педагогов;

– созданием мотивационной среды в коллективе;

– разработкой программы мотивации деятельности педагогов.

**Задачи:**

1. Изучить и осуществить анализ научной и методической литературы по проблеме исследования.

2. Выделить особенности мотивации деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

3. Дать характеристику организационных условий мотивации деятельности педагогов.

4. Разработать и апробировать программу мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

**Методы исследования:**

**1. Теоретические:** изучение научной литературы по проблеме исследования, нормативно-правовых актов, систематизация, анализ, сравнение.

**2. Эмпирические:** анкетирование, педагогический эксперимент.

**Теоретическую основу** исследования составляют:

– исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова);

– теория мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, Р.Л. Кричевский, А. Маслоу, М. Мексон, Е.Г. Молл, А.И.Наумов, Э.А. Уткин и др.);

– положения теории развития личности (Б.Г. Ананьев, Л.И. Божович и др.) – ведущие идеи теории личностного и профессионального самоопределения (Л.И. Божич, М.Р. Гинзбург, Н.С. Пряжников, В.Ф. Сафин и др.), профессионального роста педагогов (А.А. Бодалев, Т.Г. Браже, Б.З. Вульф, П.Т. Долгов, Л.М. Митина);

– исследования по проблеме мотивации педагогов (В.Г. Асеев, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеев и др.);

**Основные этапы исследования.**

– на первом этапе (сентябрь, 2015 г.) осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

– на втором этапе (2015-2016 гг.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались её результаты, осуществлялась корректировка гипотезы. Разрабатывалась программа мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

– на третьем этапе (2016 г.) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформление диссертации в целом.

**Теоретическая значимость** работы заключается в теоретическом обосновании выявленных организационных условий управления мотивацией деятельностью педагогов в дошкольном образовательном учреждении.

**Практическая значимость** заключается в том, что спроектированная программа мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, обеспечивающая эффективность управления дошкольным образовательным учреждением, может быть использована в системе профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей ДОУ, в процессе самообразования.

**Исследование проведено на базе** МБДОУ «Золушка» г. Муравленко.

**Положения, выносимые на защиту**.

1. Мотивация деятельности педагогов – это совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

2. Мотивация деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения обеспечивается реализацией следующих организационных условий:

* изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;
* создание мотивационной среды;
* разработка программы мотивации деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

3. Мотивация деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения является одним из механизмов эффективности управления образовательным учреждением. Эффективность управления образовательным учреждением будет успешнее происходить на основе специально разработанной программы мотивации педагогов.

**Структура работы**: Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложения. Общий объем работы –74 страницы, количество таблиц – 8, количество приложений – 1, библиографический список состоит из 72 источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обосновывается актуальность исследования, определяется научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, формулируются цель, задачи, предмет, гипотеза исследования.

**В первой главе исследования** «**Теоретические основы мотивации деятельности педагогов в образовательном учреждении**» представлено состояние исследуемой проблемы в философской, психологической и педагогической литературе, и на этой основе конкретизировано понятие «мотивация деятельности педагогов»; выявлены особенности мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, теоретически обоснованы организационные условия мотивации деятельности педагогов ДОУ.

В отечественной и зарубежной литературе не выработано единого подхода к определению феномена мотивации. Мотивации и мотивам посвящено большое количество исследований, как отечественных (В.Г. Асеев, В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, М.Ш. Магомед-Эминов, В.С. Мерлин, П.В. Симонов, Д.Н. Узнадзе, А.А. Файзуллаев, П.М. Якобсон), так и зарубежных авторов (Дж. Аткинсон, Г. Холл, К. Мадсен, А. Маслоу, Х. Хекхаузен и др.). Мы согласны с позицией В.П. Сергеевой, которая рассматривает мотивацию как процесс побуждения к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Исходя из анализа психолого-педагогической литературы под мотивацией деятельности педагогов мы будем понимать совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

Особенности мотивации педагогов ДОУ рассматриваются в исследованиях И.Н. Асаевой, А.К. Байметова, Р.Х. Гильмеевой, К. Замфир, Л.Н. Захаровой, И.Е. Пискаревой, Л.С. Подымовой, А.А. Реана, С.Г. Молчанова, В.А. Сластенина и др.

Раскрыты особенности деятельности педагогов ДОУ и особенности их мотивации, которые заключаются в стремлении реализовать потребности в саморазвитии и профессиональном росте, создании позитивных взаимоотношений в коллективе, возможность профессиональной самореализации. Основными мотивами деятельности воспитателей ДОУ являются внешние стимулы (материальные мотивы), мотив престижа, профессиональный мотив и мотив самореализации.

Важную роль в формировании мотивации деятельности педагогов ДОУ играет руководитель, задача которого – создать благоприятные организационные условия, способствующие становлению внутренних мотивов воспитателей. Выявлены организационные условия эффективной мотивации деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения: изучение потребностейи мотивов деятельности педагогов; создание мотивационной среды; разработка программы мотивации деятельности педагогов.

**Во второй главе «**Опытно-поисковая работа по апробации условий формирования мотивации педагогов ДОУ» представлены результаты проведенного исследования.

Опытно-поисковая работа осуществлялась нами в естественных условиях управленческой деятельности на базе МБДОУ «Золушка» г. Муравленко. В опытно-поисковой работе задейстовованы 20 педагогов ДОУ. На констатирующем этапе исследования мы изучили состояние мотивационной среды дошкольного образовательного учреждения, куда входили изучение значимых мотивов профессиональной деятельности воспитателей ДОУ и оценка состояния мотивационной среды в дошкольном образовательном учреждении.

Для изучения уровня мотивации педагогов мы использовали методику К. Замфира в модификации А. Реана и анкету **«Оценка мотивационной среды в учреждении»**, разработана на основе методик **«Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности»** Т.Л. Бадаева и **«Структура мотивации трудовой деятельности»** К. Замфир.

Результаты исследования показали, что самый значимый мотив профессиональной деятельности у 35% педагогов является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». На втором месте мотив «Денежный заработок» - его выделили как наиболее значимый 25% педагогов. Третье место занимает мотив «Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других» (20%).

Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в ДОУ: средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 4,9 баллов, что соответствует уровню «ниже среднего»; низкие оценки получены по показателям «Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная», «Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства» (3 балла).

В ДОУ педагоги меньше всего: чувствуют поддержку и помощь от руководства в совершенствовании своей работы; уверены, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства; имеют нагрузку, не требующую сверхусилий для достижения хороших результатов; указывают, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны.

Возможными причинами могут быть: недостаточный уровень организационной и коммуникативной культуры; иррациональность форм работы с персоналом, их бессистемность, использование привычных методической форм работы; непоследовательность в работе с персоналом, отсутствие четкой выстроенной системы работы по повышению квалификации сотрудников; недостаточный уровень компетентности руководителя по формированию мотивации педагогов.

Данные, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, убеждают в необходимости проведения целенаправленной работы по реализации организационных условий формирования мотивации педагогов ДОУ. Была разработана программа повышения мотивации педагогов МБДОУ «Золушка» г. Муравленко. **Цель программы:** создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию. Направления программы: нормативно-правовое, социально-психологическое, материально-техническое.

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика мотивационной среды ДОУ, сопоставление данных с результатами констатирующего этапа.

Обобщенный анализ результатов данного диагностического исследования показал:

- мотивационная среда большинства ДОУ находится на уровне развития выше среднего. Если раньше педагоги отмечали, что на снижение профессиональной мотивации влияет невозможность получения от руководства поддержки и помощи в совершенствовании работы; неуверенность в том, что администрация поддержит их в случае неудачи; указывают, что формы морального поощрения в коллективе недостаточно разнообразны и привлекательны; неуверенны в справедливости материального поощрения, то на контрольном этапе исследования многие педагоги положительно оценили большинство показателей мотивационной среды ДОУ;

- 65% педагогов, принимавших участие в исследовании, на контрольном этапе опытно-поисковой работы имеют высокий уровень мотивационной направленности. Они активно воспринимают инновации, осваивают их, сами активно создают и внедряют новшества. Этот показатель улучшился по сравнению с констатирующим этапом на 30%;

- только 5% педагогов по-прежнему слабо мотивированы к профессиональной деятельности, к саморазвитию, к освоению и внедрению новшеств.

Таким образом, по итогам повторного исследования выявлена положительная динамика в развитии мотивационной среды ДОУ.

**В заключении** сформулированы основные выводы исследования.

Таким образом, теоретический анализ проблемы и опытно-экспериментальная работа подтвердила справедливость выдвинутой нами гипотезы.