|  |  |
| --- | --- |
|  | Садыкова Таслима Нурисовна  ЯНАО, Тюменская область, г. Муравленко, МБДОУ "ДС "Непоседы" |
|  | Музыкальный руководитель |

**Мотивация деятельности педагогов как фактор повышения эффективности управления образовательным учреждением  
Выпускная квалификационная работа**

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc437943852)

[Глава1. Теоретические основы мотивации деятельности педагогов в образовательном учреждении 4](#_Toc437943853)

[1.1.Теоретический анализ проблемы мотивации деятельности педагогов 4](#_Toc437943854)

[1.2. Особенности мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения 4](#_Toc437943855)

[1.3. Организационные условия формирования мотивации деятельности педагога 4](#_Toc437943856)

[Выводы по первой главе 4](#_Toc437943857)

[Глава 2. Опытно-поисковая работа по апробации условий формирования мотивации педагогов ДОУ 4](#_Toc437943858)

[2.1. Изучение уровня мотивации педагогов ДОУ в процессе управления педагогическим коллективом 4](#_Toc437943859)

[2.2. Реализация организационных условий формирования мотивации педагогов ДОУ 4](#_Toc437943860)

[2.3. Анализ и обобщение результатов опытно-поисковой работы по результатам исследования 4](#_Toc437943861)

[Выводы по второй главе 4](#_Toc437943862)

[Заключение 4](#_Toc437943863)

[Библиографический список 4](#_Toc437943864)

[Приложение 4](#_Toc437943865)

**Введение**

**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. Фалюшинаи 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 педагоговдошкольного 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.

**Глава 1. Теоретические основы мотивации деятельности педагогов в образовательном учреждении**

**1.1.Теоретический анализ проблемы мотивации деятельности педагогов**

Результативное управление деятельностью педагогического коллектива невозможно без четкого осознания сущностных характеристик мотивации.

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.).

По мнению В.Г.Асеева, в мотивации отражается противоречие между влечением как прямым стремлением к реализации потребности и необходимостью совершения того или иного действия, осознанного требованиями, чувством долга, обязанностями, т. е. обусловленного объективной необходимостью. В.Г.Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двумодальное, положительно-отрицательное ее строение. Эти две модальности побуждений (в виде стремления к чему-либо и избегания, в виде удовлетворения и страдания, в виде двух форм воздействия на личность – поощрения и наказания) проявляются во влечениях и непосредственно реализуемой потребности – с одной стороны, и в необходимости – с другой [4].

В.К. Вилюнас в работе «Психологические механизмы биологической мотивации» отмечает, что термин «мотивация» в современной литературе используется как родовое понятие для обозначения всей совокупности психологических образований и процессов, побуждающих и направляющих поведение на жизненно важные условия и предметы, и определяющих пристрастность, избирательность и конечную целенаправленность психического отражения и регулируемой им активности [11].

В.И. Ковалев под мотивацией понимает совокупность мотивов поведения и деятельности. Мотив рассматривается мотив как трансформирование и обогащение стимулами потребности. Если стимул не превратился в мотив, значит, он или «не понят» или «не принят». Процесс мотивации включает: возникновение потребности – ее осознание – «встреча» потребности со стимулом – трансформирование (обычно посредством стимула) потребности в мотив и его осознание [27].

А.Н. Леонтьев утверждает, что мотивационная сфера человека, как и другие психологические образования, имеет своим источником практическую деятельность. А.Н. Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или «смыслообразующими мотивами», то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл [35].

По мнению Д.Н. Узнадзе, сущность мотивации заключается в отыскании и нахождении действия, соответствующего основной и закрепившейся в жизни человека установке [67].

Н.В. Немова определяет мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих ей свой определенный смысл [48].

В.П. Сергеева рассматривает мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей [62].

По мнению О.С. Виханского и А.И Наумова, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека[12].

В зарубежных исследованиях проблему мотивации рассматривали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Дж. Аткинсон и др.

Согласно А. Маслоу, в основе мотивации лежат потребности личности. Он систематизировал всю совокупность человеческих потребностей, разделив их на пять групп. Эти потребности удовлетворяются индивидом в иерархическом порядке: от низших к высшим. С позиций управления первичные потребности могут быть удовлетворены посредством материального стимулирования, выплаты адекватной заработной платы. Вторичные потребности выражаются в намерении работать в стабильном коллективе, иметь бесконфликтные дружеские отношения среди коллег[41].

Д. Маклелланд считает, что в основе мотивации деятельности находятся потребности более высшего порядка – власти, успеха и сопричастности, которые, по мнению ученого, формируются благодаря обучению, жизненным обстоятельствам и личному опыту человека и прямым образом оказывают влияние на поведение. При этом все три вида потребностей не исключают друг друга, а находятся в постоянной взаимосвязи, но одна из них обязательно является доминирующей[40].

Теория мотивации, предложенная Дж. Аткинсоном, строится на положении о том, что деятельность индивида может быть мотивирована возможностью достижения успеха. Понятие «успех» связано в данной модели с реализацией определенной цели, установленной индивидом, в результате конкретного действия со стороны индивида. При условии достижения успеха индивид будет испытывать гордость и удовлетворение.

Модель мотивации Д. Макгрегора сосредотачивает свое внимание на различиях двух теорий поведения сотрудников, в соответствии с которыми необходимо вырабатывать систему управления персоналом. Теория X заключается в том, что в любой организации существует группа работников, труд для которых является процессом вынужденным, нежелательным, поэтому они не проявляют инициативы, предпочитая этому всячески избегать сложных рабочих заданий и ответственности, трудясь в организации только ради личных целей. Другая часть персонала, осуществление трудовой деятельности для которой является процессом естественным и желательным, относится к теории Y. Мотивация таких сотрудников достигает высокого уровня, при условии предоставления им возможностей творческого поиска, определенной степени свободы и самоконтроля[69].

Изучение различных точек зрения к мотивации показал, в качестве структурных компонентов мотивации разными авторами называются различные психологические феномены, такие как:

– намерения, представления, идеи, чувства, переживания (Л.И. Божович)[9];

– условия существования (К. Вилюнас) [11];

– соображение, по которому субъект должен действовать (Ж. Годфруа) [15];

– морально-политические установки и помыслы (Г.А. Ковалев) [27];

– предметы внешнего мира (А.Н. Леонтьев) [35];

– установки (А. Маслоу) [41];

– побуждения, от которых зависит целенаправленный характер действий (В.С. Мерлин) [42];

– психические процессы, состояния и свойства личности (К.К. Платонов) [54];

– желания, хотения, привычки, мысли, чувство долга (П.А. Рудик) [59];

– потребности, влечения, побуждения, склонности (X. Хекхаузен)[70].

Проанализировав различные точки зрения, можно выделить несколько основных подходов к пониманию мотива и потребности как основы мотивации. В научной литературе мотив рассматривается как цель, потребность, намерение, свойство личности и побуждение.

1) Мотив как цель (предмет). А.Н. Леонтьев отмечал, что именно предмет придает целенаправленность побуждениям человека, а самим побуждениям – смысл. Отсюда вытекает и смыслообразующая функция мотива. Распространенность этой точки зрения обусловлена тем, что принятие цели (предмета) в качестве мотива отвечает на вопросы «зачем» и «для чего» осуществляется действие, т.е. объясняется целенаправленный, произвольный характер поведения человека[35]*.*

2) Мотив как потребность. Эта точка зрения на мотив, высказанная А.Г. Ковалевым, К.К. Платоновым, С.Л. Рубинштейном, дает ответ на вопрос, «почему» осуществляется активность человека, поскольку в самой потребности содержится активное стремление человека к преобразованию среды с целью удовлетворения нужд. Таким образом, объясняется источник энергии для волевой активности, однако невозможно получить ответы на вопросы, «зачем» и «для чего» человек проявляет эту активность[27; 54; 58].

3) Мотив как намерение (Л.И. Божович). Зная намерения человека, можно ответить на вопросы: «чего он хочет достичь?», «что и как хочет сделать?» и тем самым понять основания поведения. Намерения тогда выступают в качестве мотивов, когда человек либо принимает решение, либо когда цель деятельности отдалена и ее достижение отсрочено. В намерении присутствует влияние потребности и интеллектуальной активности человека, связанное с осознанием средств достижения цели[9].

3) Мотив как устойчивое свойство личности. Устойчивые черты личности обусловливают поведение и деятельность человека в той же мере, что внешние стимулы. Р. Мейли относит к мотивационным чертам личности тревожность, агрессивность, уровень притязаний и сопротивляемость фрустрации. Подобной точки зрения придерживаются и ряд отечественных психологов, в частности К.К. Платонов, В.С. Мерлин[54; 42].

5) Мотив как побуждение. Наиболее распространенной и принимаемой точкой зрения является понимание мотива в качестве побуждения. Поскольку мотивация детерминирует не столько физиологические, сколько психические реакции, то она связана с осознанием стимула и приданием ему какой-либо значимости. Поэтому большинство психологов считают, что мотив – это не любое, а осознанное побуждение, отражающее готовность человека к действию или поступку. Таким образом, побудителем мотива является стимул, а побудителем поступка – внутреннее осознанное побуждение. В этой связи В.И. Ковалев определяет мотивы как осознанные побуждения поведения и деятельности, возникающие при высшей форме отражения потребностей, т.е. их осознании. Из данного определения вытекает, что мотив – это осознанная потребность. Побуждение рассматривается как стремление к удовлетворению потребности[27].

В структуру мотивации, по мнению других ученых, входят потребности. Потребность, согласно точки зрения Е.П. Ильина, – это переживаемое человеком состояние внутреннего напряжения, возникающее вследствие отражения в его сознании нужды (нужности, желанности чего-то в данный момент) и побуждающее психическую активность, связанную с целеполаганием [23].

По мнению Б.Ф. Ломова, реальной силой, побуждающей человека к действию, может быть и бывает не только его собственная потребность, но и потребности других людей. Уровень мотивации определяется именно тем, в какой мере в мотивах данного конкретного человека отражаются общественные потребности: чем более в них предъявлены эти потребности, тем выше оценивается и уровень мотивации [37].

А.Г. Ковалев, С.Л. Рубинштейн, Л.И. Божович утверждают, что «потребность – это мотив». А.Н. Леонтьев считает, что отождествить мотив с потребностью не позволяет ряд обстоятельств: «во-первых, потребность может быть удовлетворена разными средствами и способами; во-вторых, мотив-потребность отделяется от идеальной цели, потому что субъективные переживания, желания не являются мотивами, так как сами по себе они не способны породить направленную деятельность; в-третьих, отождествление потребности и мотива приводит к тому, что речь идет об удовлетворении мотива, а не потребности»[35].

Существует несколько подходов к возможности актуализации мотивационного компонента деятельности личности. Один из них (B.C. Ильин, Ф.К. Савина, Г.И. Щукина) основан на положении о том, что содержание мотивов – реальный фактор самоуправления деятельностью, определяющий ее эффективность и творческий характер, поэтому решение проблемы вытекает из сущности самой мотивации и заключается в формировании определенных мотивов деятельности.

В трудах психологов (Б.И. Додонов, А.В. Здравомыслов, К. Муздыбаев, В.Д. Шадриков, В.А. Ядов и др.) рассматриваются факторы и условия развития мотивации разных видов деятельности. Так, Б.И. Додонов называет следующие факторы, определяющие структуру мотивов профессиональной деятельности [18]:

1) удовольствие от самого процесса деятельности;

2) прямого результата деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания и т.д.);

3) вознаграждения за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава и т.д.);

4) стремление избежать санкций, которые грозят в случае уклонения от деятельности или недобросовестного ее исполнения; депривация страха наказания.

Р.Х. Шакуров считает, что для развития мотивации особенно важное значение имеет вероятность успеха. Человек не напрягает свои усилия, не приступает к действию, если не верит в успех своего начинания. Поэтому вероятность успеха играет огромную роль в регуляции деятельности. Вероятность успеха, прежде всего, способствует сохранению стартового мотива, а реальные успехи – ее развитию[71].

Автор «мотивационно-гигиенической» теории Ф. Герцберг[69] выделил две группы факторов, влияющих на удовлетворенность своим трудом: «гигиенические», внешние по отношению к процессу работы и самому работнику (заработная плата, условия труда, деятельность администрации, взаимоотношения, политика компании), и «мотивационные», присущие самому процессу работы (достижения в работе, признание со стороны других, интерес к работе как к таковой, ответственность и продвижение по службе). По мнению ученого при наличии этих факторов повышается удовлетворенность своей работой, мотивируется увеличение активности человека, а администрация должна заботиться о благоприятном воздействии и тех, и других факторов, но главным образом «мотивационных».

В исследованиях отечественных психологов установлены зависимости мотивации от удовлетворенности своим трудом от стажа работы, от половых различий, от престижа профессии, от имеющихся в данное время общественных отношений и др. [39]. Все результаты свидетельствуют о том, что развитие и укрепление мотивации деятельности представляет собой многогранную, сложную проблему теории и практики.

Таким образом, в психологии и педагогике мотивация рассматривается как сложный многоуровневый регулятор жизнедеятельности человека – его поведения, деятельности. 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.

Для того, чтобы определить, какие управленческих действия руководителя будут способствовать формированию мотивации деятельности педагогов, рассмотрим, какие потребности и мотивы лежат в основе деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения*.*

**1.2. Особенности мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения**

Рассмотрение проблемы специфики мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения необходимо начать с характеристики педагогического коллектива.

Главная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества. Современный педагог одновременно выполняет функции воспитателя, руководителя, общественного деятеля. Полифункциональность деятельности отдельных педагогов определяет полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива [63].

Другая особенность педагогического коллектива состоит в его высокой степени самоуправляемости. Основные принципиальные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива являются предметом обсуждения на различных уровнях управления. Подтверждение этому – деятельность совета образовательного учреждения, педагогического совета, методических комиссий, общественных организаций. Делегирование полномочий по вертикали рядовым педагогам создает необходимые предпосылки для формирования положительного общественного мнения в коллективе, развития самостоятельности и инициативы.

Одной из особенностей деятельности педагогического коллектива является коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Индивидуальные усилия отдельных педагогов не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований. Единство педагогов может проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает, однако, однообразия в технологии педагогической деятельности.

К числу особенностей жизнедеятельности педагогического коллектива необходимо отнести также отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда. Это часто является причиной перегрузки педагогов, недостатка необходимого свободного времени для профессионального роста, духовного обогащения [53].

Специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия.

Таким образом, педагогический коллектив как профессиональное объединение людей обладает всеми общими признаками коллектива, но в то же время имеет и свои специфические особенности, к числу которых относятся: полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности, ненормирование рабочего дня педагога, то есть отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда, преимущественно женский состав. Это отрицательно сказывается на жизни деятельности педагогического коллектива, является, как правило, причиной перегрузки педагогов, недостатком свободного времени для их профессионального роста, что, в свою очередь, ведет к возникновению стрессов.

Т.Н. Садыковой выделены следующие особенности деятельности педагога, характерные для современного этапа развития образования:

1) Открытость деятельности педагога (изменения внешней среды влияют на цели, содержание и методы деятельности педагога).

2) Активность деятельности педагога – состоит в целенаправленном воздействии на окружающую среду и на самого себя. При соответствующих условиях педагог становится источником социальной, интеллектуальной и культурной инициативы).

3) Инновационная сущность деятельности педагога состоит в ее ориентации на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в окружающей среде, в образовательном учреждении и самой педагогической деятельности. Инновационность деятельности определяется ее способностью к самообновлению и поиску педагогом новых возможностей в решении возникающих проблем.

4) Рефлексивный характер деятельности педагога. Субъект педагогической деятельности обладает способностью к ее отображению, анализу, осмыслению и преобразованию. Осознание педагогами рефлексивной природы педагогической деятельности, ее норм и ценностей дает возможность осознанно строить свое будущее, с пониманием перспектив и возможностей, ограничений и ресурсов.

5) Ценностно-смысловая насыщенность деятельности педагога. Смысловая определенность, личностная значимость для педагога того, что он делает, осознанность целей, которые ставит перед собой педагог, работая в образовательном учреждении, сущностно определяют его деятельность.

6) Коллективный характер деятельности педагогов. В современных условиях педагог все чаще взаимодействует с субъектами образовательного процесса – детьми, родителями, администрацией. Соорганизация их действий влияет на эффективность деятельности педагога и образовательного учреждения[60].

Эффективное выполнение своих функций невозможно без устойчивой внутренней мотивации педагога. Это подтверждается исследованиями Н.В. Кузьминой, Л.М.Митиной, которые показывают, что мотивация педагогической деятельности занимает ведущее место в профессиограмме педагога[34; 44].

К. Замфир, А.А. Реан выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию педагогической деятельности. Они отмечают, что внутренняя мотивация реализует познавательную потребность и имеет для личности ценностный смысл. С помощью внутренней мотивации реализуется потребность педагогов во внутреннем благополучии, в гармонизации внутреннего мира, в самосовершенствовании и самоактуализации[46].

Внешние мотивы К. Замфир, А.А. Реан разделяют на внешние положительные и внешние отрицательные. В основе внешней положительной мотивации педагогов лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ. Удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. Внешняя отрицательная мотивация педагогов, связанная с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции.

А.К Байметов, изучая мотивы педагогической деятельности, все их разнообразие объединил в три группы:

– мотивы долженствования;

– мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;

– мотивы увлеченности общением с детьми – «любовь к детям»[6].

Л.Н. Захаровак мотивации деятельности педагога относит:

1) материальное вознаграждение. Особенностью работы педагога с такой мотивацией является то, что он ориентирован на внешние показатели своего труда. Практически не стремится к повышению квалификации (за исключением обучения с отрывом от работы в школе);

2) мотивы внешнего самоутверждения педагога (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе – мотив престижа. В этом случае педагог занимается профессиональной деятельностью ради положительного общественного резонанса на его труд. Сформированность познавательной деятельности детей, уровень усвоения знаний не являются главной целью педагога, а средство достижения цели – положительная оценка его работы;

3) профессиональные мотивы. Профессиональный мотив выступает как желание учить и воспитывать детей. Характерным для данного вида мотивации является направленность деятельности воспитателя на личность ребенка;

4) мотивы личностной самореализации. Педагоги, стремящиеся к самоактуализации, предпочитают творческие виды труда, открывающие явные возможности для саморазвития. Деятельность такого педагога отличает высокий уровень восприимчивости новшеств, постоянный поиск себя в этом новом, потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности[21].

С точкой зрения Л.Н. Захаровой согласны другие исследователи –В.А. Сластенини Л.С. Подымова, которые также выделяют такие мотивы воспитателей ДОУ, как внешние стимулы, мотив престижа и мотив самореализации[63].

Внешние стимулы связаны с материальным вознаграждением за деятельность. К таким стимулам В.А. Сластенин и Л.С. Подымова относят материальное вознаграждение, присвоение более высокого разряда, удовлетворительные условия труда и режим работы, ослабление требований и контроля. Эту группу факторов можно назвать стимулами внешней мотивации. Работа воспитателя в данном случае не связана с результатами профессиональной деятельности.

Мотив престижа в деятельности воспитателя ДОУ проявляется в том, что педагогическая деятельность привлекательна тем, что частичное удовлетворение потребностей возможна на уровне реализации педагогической деятельности, достижения самоутверждения в отношении воспитанников и их родителей. Эти мотивы могут быть как осознанными, так и не осознанными. В обоих случая они имеют высокую побудительную силу.

Профессиональный мотив, по мнению В.А. Сластенина и Л.С. Подымовой, выступает как желание учить и воспитывать детей. Профессионально мотивированные педагоги наиболее последовательны и настойчивы. Профессиональные мотивы, соединены с высоким уровнем креативности. Характерным для данного вида мотивации является направленность деятельности педагога ДОУ на воспитанников.

По данным Л.С. Подымовой и В.А. Сластенина, мотивы самореализации занимают достаточно высокое место в системе мотивов деятельности воспитателя. Если они оказываются связанными с профессиональными педагогическими мотивами, то практически исключается проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. Такой педагог – это человек с высоким уровнем творческого потенциала, который проявляется в стремлении добиться результата в своей деятельности без личностной прагматической мотивации, получающий удовлетворение в самой инновационной деятельности, которая имеет для него глубокий личностный смысл[63].

В исследовании И.Е. Пискаревой рассматривается мотивационный компонент инновационной деятельности педагога. По мнению исследователя, этот компонент является тем стержнем, вокруг которого конструируются основные свойства и качества личности педагога как профессионала. Мотивационный компонент включает потребности в педагогических новшествах, их восприимчивости, что определяет содержательную сторону творческой направленности профессиональной деятельности воспитателя[57].

И.Н. Асаева, определяя мотивацию воспитателей на повышение квалификации, выявила следующие мотивы деятельности педагогов:

– прохождение очередной аттестации;

– распоряжение администрации;

– потребность узнать новое о воспитании детей дошкольного возраста;

– профессиональное развитие;

– стремление развить профессиональные умения[3].

В целом у большинства воспитателей ДОУ доминируют внешние мотивы, часто встречаются мотивы благополучия. Мотивы саморазвития и педагогического творчества встречаются редко. Данное исследование, проведенное И.Н. Асаевой, свидетельствует о том, что несмотря на значимость внутренних мотивов в деятельности педагогов, в реальной практике данные мотивы у воспитателей ДОУ не сформированы [3].

Р.Х. Гильмеева считает, что для развития внутренней мотивации педагога необходимо создавать благоприятные условия, необходимые для овладения недостающими знаниями и умениями, что способствовало бы формированию готовности педагога к эффективной профессиональной деятельности[13].

Т.Н. Садыкова отмечает, что формирование мотивации педагогов – это важнейшая функция руководителя ДОУ. Основная задача руководителя образовательного учреждения – создать совокупность необходимых факторов, влияющих на удовлетворенность работой. К таким факторам относятся: собственное желание и стремление педагога работать с полной внутренней отдачей; психологическая перспектива (цели); эмоции[61].

О.С. Анисимов считает, что педагог может стать активным участником своего изменения, если изменения, которым он подвергается, будут им осознаны и приняты: человек может стать тем, каким он себя построит, в кого он саморазовьётся. Возникновение потребности в самоизменении является следствием построения рефлексии и осуществления действий. В связи с этим руководитель должен выбрать такие средства формирования мотивации, которые будут приняты и осознаны педагогами как личностно значимые[2].

Таким образом, педагогическая деятельность воспитателя дошкольного учреждения – это сложная динамическая система, которая характеризуется высокой социальной значимостью, необходимостью полной самоотдачи для реализации поставленных задач, эмоциональной напряженностью, необходимостью постоянного саморазвития и самосовершенствования в соответствии с изменяющимися требованиями законодательства об образовании, коллективным характером деятельности, ответственностью за результаты своей работы.

Особенности мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения заключаются в стремлении реализовать потребности в саморазвитии и профессиональном росте, создании позитивных взаимоотношений в коллективе, создании условий для профессиональной самореализации. По результатам исследования, можно сделать вывод, что 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.

**1.3. Организационные условия формирования мотивации деятельности педагога**

В соответствии с выделенной нами гипотезой, к организационным условиям формирования мотивации деятельности педагогов отнесены:

– изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;

– создание мотивационной среды;

– разработка программы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Дадим характеристику каждого из них.

**Первое условие**: изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов.

Для выявления ведущих мотивов деятельности педагогов необходимо использовать диагностические методики. Например, при изучении потребностей и мотивов деятельности педагогов можно использовать методики и диагностики для определения мотивации профессиональной деятельности педагога, мотивации профессионального развития педагога:

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

– методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана);

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

– диагностика уровня готовности педагога к развитию: анкеты «Выявление способности воспитателя к саморазвитию», «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию воспитателей в детском саду»;

– методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» И.В. Никишиной).

Рассмотрим методики, которые, на наш взгляд, могут оценить уровень сформированности мотивации педагогов ДОУ. Это опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфира в модификации А. Реана) и методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (автор – И.В. Никишина).

Опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфира в модификации А. Реана) направлен на выявление значимых для педагогов мотивы профессиональной деятельности[46]. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации:

– внутренняя мотивация (ВМ) – для личности имеет значение деятельность сама по себе;

– внешняя мотивация – в основе профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.). Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам авторы методики относят два типа сочетания: ВМ>ВПМ>ВОМ и ВМ=ВПМ>ВОМ. Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

Поскольку одним из особенностей педагогической деятельности является необходимость постоянного повышения квалификации, необходимо провести диагностику наличия мотивов к саморазвитию. Для этого можно использовать методику И.В. Никишиной[43].

Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» позволяет изучить мотивы педагога к творческому саморазвитию в процессе инновационной деятельности. Опросник включает 15 утверждений, которые нужно оценить по 5-балльной системе. По итогам самодиагностики делается вывод о сформированности способности к саморазвитию: активное саморазвитие, отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависит от различных условий, остановившиеся саморазвитие.

Таким образом, основным инструментом при проведении исследования должно явиться анкетирования педагогов. Для изучения мотивации педагогов ДОО можно использовать опросник «Изучение доминирующих мотивов профессиональной деятельности педагогов (методика Замфира К. в модификации Реана А.), методику исследования мотивов педагогов к творческому саморазвитию Никишиной И.В..

**Второе условие**: создание мотивационной среды в коллективе.

Термин «среда» был введен в эпоху Просвещения термином «среда», под которым понимались окружающие человека общественные, материальные и духовные условия его существования, формирования и деятельности. Было установлено, что среда выступает одним из решающих факторов формирования и развития личности.

Изучением влияния среды на формирование личности занимались А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, С.Т. Шацкий. В своих исследованиях они рассматривали среду как одно из условий, определяющих признание самоценности человека. Представляет интерес педагогический опыт А.С. Макаренко, который отстаивал развитие в коллективе мажора, способностей к движению энергии в нем через дисциплину[39].

А.П. Аникеева, характеризуя социальный компонент среды, утверждает, что это, прежде всего, характер общения субъектов, где реализуются групповые потребности, возникают и разрешаются межличностные и групповые конфликты, приобретают отчетливый характер скрытые ситуации взаимодействия между людьми: соревнование или созидательная дисциплина, товарищеская сплоченность или круговая порука[1].

На основании проанализированных исследований И.П. Волковым, Ю.Н. Емельяновым, Е.С. Кузьминым выделены основные характеристики мотивационной среды:

1) взаимопонимание и удовлетворенность субъектов образовательного процесса взаимоотношениями;

2) преобладающее позитивное настроение;

3) авторитетность руководителей;

4) участие всех субъектов в управлении;

5) продуктивность взаимодействия в обучающем компоненте образовательного процесса[33].

М.С. Каз, А.А. Никитин считают, что мотивационная среда – это действия, мероприятия и процедуры, которые отражают отношение высших кругов администрации, директоров и владельцев организации к мотивации и вовлечению сотрудников в организацию. По их мнению, мотивационная среда включает в себя два основных элемента:

1) философию администрации и стиль управления;

2) работу службы управления человеческими ресурсами (УЧР)[53].

Т.П. Афанасьева, Н.В. Немова предлагают классификацию профессиональной среды и различают среду нейтральную, препятствующую, принуждающую и побуждающую[5].

Таблица 1

Содержательная характеристика профессиональных сред

|  |  |
| --- | --- |
| Разновидности профессиональных сред | Характеристика  профессиональных сред |
| Нейтральная профессиональная | оставляет педагогов равнодушными к происходящим изменениям, к поисковым процессам, к исследованиям и экспериментам |
| Препятствующая профессиональная | накапливает нерешенные проблемы, имеет размытые критерии профессиональной деятельности педагогов, нечеткие требования к отчетности, созданию рабочих документов, характеризуется конфликтами, отсутствием мотивации на исследование и осуществление инновационных процессов. |
| Принуждающая профессиональная | характеризуется внешней мотивацией к изменениям, развитию, преобразованиям; инновационная деятельность держится на приказах и распоряжениях, инновационные процессы встречают сопротивление педагогов |
| Побуждающая профессиональная | является мотивационной, формирует потребность педагога-практика к консолидации с другими профессионалами, поиску знаний, исследованиям, экспериментам, инновационной деятельности для профессионального выполнения поставленных задач, решения образовательных проблем, приводит к развитию педагога и его профессиональной компетентности, развитию личности учащегося, развитию учреждения |

Мы придерживаемся точки зрения Н.В. Немовой, которая в качестве приоритетных направлений формирования мотивационной среды в ДОУ выделяет:

– удовлетворение требований и ожиданий персонала;

– создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе;

– организация технически оснащенных рабочих мест;

– целенаправленная деятельность по адаптации молодых педагогов;

– проектирование и планирование карьерного роста педагогов (развитие персонала);

– наделение наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями;

– активное поощрение и участие работников в принятии управленческих решений;

– разработка системы стимулов в организации (дополнительные выплаты, общественное признание)[48].

Удовлетворение требований и ожиданий персонала – это деятельность руководителя, направленная на исполнение требований, желаний педагогов. Процесс оценки и выводов об удовлетворенности чем-либо обычно включает установление степени соответствия внутреннему эталону – ожиданиям.

Создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе включает совокупность психологических условий, способствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе. Благоприятные отношения между сотрудниками не возникают сами собой, их нужно формировать, поэтому перед администрацией образовательного учреждения стоит важная задача по разработке и применению мер для эффективного управления психологическим климатом.

Организация технически оснащенных рабочих мест включает наличие современного, исправного и безопасного оборудования для выполнения работником своих трудовых обязанностей. Для педагога это наличие дидактических материалов, эстетически оформленный интерьер, информационные технологии и технические средства обучения.

Целенаправленная деятельность по адаптации молодых педагогов – это процесс управленческого содействия освоением молодым педагогом навыков ведения образовательного процесса, норм и правил поведения – взаимодействия с коллегами, администрацией, детьми и их родителями. Адаптация включает знакомство с организацией, постоянный мониторинг затруднений педагогов, закрепление педагога-наставника.

Проектирование и планирование карьерного роста педагогов (развитие персонала) включает содействие педагогам в становлении карьеры. Профессиональная карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Наделение наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями – это делегирование полномочий, процесс передачи части функций руководителя сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

Активное поощрение и участие работников в принятии управленческих решений дает следующие положительные результаты: улучшается использование человеческого потенциала организации; повышается мотивация работников к труду; повышаются производительность и эффективность труда; при участии работников в обсуждении предлагаемых изменений они меньше сопротивляются этим переменам; развивается система коммуникаций в организации.

Разработка системы стимулов в организации, по мнению А.П. Егоршина, Ю.Г. Одегова – это одно из внешних средств формирования мотивации[20; 49]. В.А. Гуров отмечает, что стимулирование работников считается важной стороной любой управленческой деятельности. В.А. Гуров выделяет следующие виды стимулирования – материальный и нематериальный[17]. Материальная поддержка включает премии по итогам работы или определенного периода; ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник); экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и проч.); корпоративные праздники. К нематериальным стимулам относятся интеллектуально-творческие, ресурсные и статусные стимулы. Интеллектуально-творческие стимулы – это позитивная оценка выполненной работы, направление педагога на различные проблемные семинары и конференции; содействие в выдвижении на престижный конкурс. Ресурсные способы – это удобный график отпуска, возможность выбора учебной нагрузки, предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования. Статусные способы включают оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями); публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности в приказе.

Таким образом, под мотивационной средой мы будем понимать систему условий, способствующих переводу внешних мотивов деятельности воспитателей ДОУ во внутренние мотивы, связанные с самореализацией, стремлением к саморазвитию.

**Третье условие**: разработка программы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

В положении, выносимом на защиту, указано, что 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.

Чтобы разработать и внедрить эффективную программу мотивации, нужно реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды ДОУ, реализовать управленческие функции, направленные на формирование мотивации педагогов ДОУ, провести мониторинг эффективности программы.

Программа мотивации педагогов ДОУ может включать следующие разделы:

1. Целевые установки.
2. Принципы построения программы.
3. Направления программы.
4. Ресурсное обеспечение программы.
5. Ожидаемый результат при реализации программы.

Программа мотивации труда педагогов охватывает главные аспекты управления мотивацией труда педагогов в условиях образовательного учреждения, содержит оценку реального состояния мотивации педагогического труда, намечает перспективы, определяет приоритеты дальнейшего развития в области управления мотивацией, содержит конкретные мероприятия по достижению поставленных целей.

Целью создания программы мотивацией труда педагогов в ДОУ является создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественной деятельности. Для создания эффективной мотивации труда педагогов необходимо:

Принципы управления мотивацией труда:

* научная основа;
* учет реальных интересов педагогов;
* взаимная ответственность ДОУ и каждого педагога при четком и последовательном соблюдении взаимных обязательств;
* стабильность и гибкость, при этом постоянное совершенствование программы;
* единство требований и индивидуальный подход к педагогам;
* раскрытие творческого потенциала педагогов;
* создание благоприятных условий для роста образовательного уровня и профессионального мастерства;
* сочетание материального и морального стимулирования и мотивации педагогов.

Направления программы включают:

– разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов: Положение об оплате труда работников, Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников, Положения о смотрах-конкурсах, о портфолио педагога, Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников и т.п.;

– организация работы научно-методической службы, включающей различные формы объединений педагогов: Школа молодого специалиста, творческие объединения педагогов, рабочие группы и т.п.;

– развитие корпоративной культуры ДОУ с целью улучшения психологического климата в коллективе,

* работа психологической службы;
* работа профсоюзного комитета трудового коллектива;
* улучшение условий труда педагогов. Чем более совершенна материальная база педагогического труда, чем больше возможностей имеет воспитатель для реализации своего потенциала, достижении целей педагогического процесса, самосовершенствования, тем интереснее ему осуществлять профессиональную деятельность.

Ресурсное обеспечение программы включает взаимодействие методической, психологической служб, сетевое взаимодействие с заинтересованными социальными институтами и др.

Ожидаемый результат на уровне педагогов: удовлетворение потребности в саморазвитии и профессиональном росте, возможность профессиональной самореализации.

На уровне методической службы: реализация индивидуально-дифференцированного подхода в процессе повышения уровня квалификации педагогов, учёт внутренних мотивов воспитателей при планировании методической работы с педагогами…

На уровне ДОУ: создание позитивных взаимоотношений в коллективе, благоприятный психологический климат в коллективе.

**Выводы по первой главе**

1. Анализ психолого-педагогической литературы позволил доказать актуальность исследования по проблеме мотивации деятельности педагогов, рассмотреть его как фактор повышения эффективности управления образовательным учреждением.

2. Определена сущность понятия «мотивация деятельности педагогов». В нашей работе мы будем придерживаться мнения что, 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.

3. 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.

4. 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:

– изучениепотребностейи мотивов деятельности педагогов;

– создание мотивационной среды;

– разработка программы мотивации деятельности педагогов.

**Глава 2. Опытно-поисковая работа по апробации условий формирования мотивации педагогов ДОУ**

**2.1.Изучение уровня мотивации педагогов ДОУ в процессе управления педагогическим коллективом**

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты мотивации деятельности педагогов в образовательном учреждении, дана характеристика мотивации педагогов ДОУ и описаны организационные условия формирования мотивации деятельности педагога.

Результаты проведенного нами теоретического исследования требуют опытно-поисковой проверки выдвинутой нами гипотезы.

Опытно-поисковая работа осуществлялась нами в естественных условиях управленческой деятельности на базе МБДОУ «Золушка» г. Муравленко. В опытно-поисковой работе задейстовованы 20 педагогов ДОУ.

Цель опытно-поисковой работы – реализовать организационные условия формирования мотивации педагогов ДОУ.

Задачи опытно-поисковой работы:

1) изучить состояние мотивационной среды в ДОУ;

2) разработать программу повышения мотивации педагогов ДОУ;

3) провести опытно-поисковую работу по оценке реализации программы повышения мотивации педагогов ДОУ.

В соответствии с поставленными задачами, опытно-поисковая работа осуществлялась в три этапа: констатирующий, формирующий и обобщающий.

На констатирующем этапе исследования мы изучили состояние мотивационной среды дошкольного образовательного учреждения, куда входит:

1) изучение значимых мотивов профессиональной деятельности воспитателей ДОУ;

2) оценку состояния мотивационной среды в дошкольном образовательном учреждении.

Для изучения уровня мотивации педагогов мы использовали методику К. Замфира в модификации А. Реана, представленную в параграфе 1.3.

1) Методика К. Замфира в модификации А. Реана

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

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

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

ВОМ = (оценка п. 3 + оценка п. 4)/2

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

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

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

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

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

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

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

2) Анкета «Оценка мотивационной среды в учреждении», разработана на основе методик «Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности» Т.Л. Бадаева и «Структура мотивации трудовой деятельности» К. Замфир.

Педагогам предлагается ответить на 36 вопросов. По каждой позиции оценки мотивационной среды педагог дает оценку от 1 до 9, где 1 – очень низкий уровень, 9 – очень высокий уровень. При анализе ответов педагогов вычисляется средний балл.

Результаты анкетирования педагогов ДОУ по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана) представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельностипедагогов ДОУ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОУ | Количество педагогов ДОУ, в % | | | | |
| в очень незначительной мере | в достаточно значительной мере | в небольшой, но и в немаленькой мере | в достаточно большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок | 5 | 10 | 25 | 35 | 25 |
| 2. Стремление к продвижению по работе | 5 | 30 | 40 | 20 | 5 |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег | 10 | 30 | 55 | - | 5 |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей | 5 | 30 | 40 | 10 | 15 |
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других | 5 | 10 | 35 | 30 | 20 |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы | - | 5 | 15 | 45 | 35 |
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности | - | 5 | 40 | 40 | 15 |

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%).

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

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

ВМ для всей выборки = сумма ВМ каждого/ 26

ВМ = 95,5/26=3,7

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

ВПМ для всей выборки = сумма ВПМ каждого/26

ВПМ =82,4/28=3,2

ВОМ = (оценка п. 3 + оценка п. 4)/2

ВОМ для всей выборки = сумма ВОМ каждого/26

ВОМ=67/26=2,6

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

Выявив мотивы профессиональной деятельности, необходимо определить состояние мотивационной среды в ДОУ.

Отвечая на вопрос «Я считаю, что в нашем коллективе каждый специалист…», были получены следующие результаты по каждой предложенной позиции (Приложение).

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.

**2.2. Реализация организационных условий формирования мотивации педагогов ДОУ**

Данные, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, убеждают в необходимости проведения целенаправленной работы по реализации организационных условий формирования мотивации педагогов ДОУ.

Управление мотивацией деятельности педагогов осуществлялось в процессе реализации следующих организационных условий:

– изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;

– создание мотивационной среды;

– разработка программы мотивации деятельности педагогов.

Программа повышения мотивации педагогов МБДОУ «Золушка» г. Муравленко.

Концепция программы. Настоящая программа определяет стратегию развития МБДОУ «Золушка» г. Муравленко по выполнению социального заказа общества на качественное дошкольное образование через создание условий для формирования мотивации деятельности педагогов, заинтересованных в результатах своего труда.

Цель программы:создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию.

Принципы построения программы:

– научности: программа основана на научных положениях теории управления, психолого-педагогических исследованиях по проблеме мотивацией деятельности педагогов ДОУ;

– учета интересов педагогов: в основе управления мотивацией деятельности педагогов ДОУ должен лежать учет реальных интересов педагогов, как нематериальных, так и материальных;

– ответственности: мотивацию деятельности педагогов ДОУ следует строить на фундаменте взаимной ответственности ДОУ и каждого ее педагога при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств;

– мобильности: мотивация должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать;

– индивидуального подхода: мотивация деятельности педагогов должна сочетать в себе единый подход ко всем педагогам ДОУ с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.

Направления программы: нормативно-правовое, социально-психологическое, материально-техническое (таблица 3).

Таблица 3

Направления программы повышения мотивации педагогов МБДОУ «Золушка» г. Муравленко

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Направления программы | Содержание деятельности | Ожидаемый результат |
| 1 | Нормативно-правовое | Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов | - Положение об оплате труда работников ДОУ;  - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ;  - Положения о структурных подразделениях ДОУ;  - Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио;  - Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников |
| 2 | Научно-методическое | Организация работы по педагогической поддержке становления мастерства педагогов | - Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов;  - банк инноваций;  - методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников;  - информация по обобщению педагогического опыта;  - организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального |
| 3 | Социально-психологическое | Развитие корпоративной культуры ДОУ с целью улучшения психологического климата в коллективе | - Создание символики ДОУ;  - традиции ДОУ;  - профессиональные ценности педагогов |
| 4 | Материально-техническое | Улучшение условий труда воспитателей | - Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки;  - Оформление интерьера ДОУ;  - Создание условий для внедрения ИКТ (создание локальной сети, сайта ДОУ, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов) |

*Нормативно-правовое направление* включает разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов. Это:

Положение об оплате труда работников ДОУ.

Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ.

Положения о структурных подразделениях ДОУ.

Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио.

Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников.

*Научно-методическое направление* – это система педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы ДОУ, которая включает:

– Школу молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОУ.

– Рабочую группу по проблеме развития творческого потенциала педагогов. Она объединяет педагогов высшей и первой квалификационной категории, творчески работающих воспитателей. Основная цель лаборатории – инновационные технологии.

– Рабочую группу по проблеме внедрения информационных технологий. Цель: обеспечение максимально полного использования информационных технологий в профессиональной деятельности воспитателей ДОУ. Предусмотрено повышение квалификации педагогов в области ИКТ.

– Временные творческие группы создаются для решения конкретных задач и активизации деятельности педагогического коллектива по выбранному направлению.

– Ежегодный конкурс «Воспитатель года».

*Социально-психологическое направление* включает развитие корпоративной культуры ДОУ с целью улучшения психологического климата в коллективе. Для этого создается творческая группа по теме: «Пути и средства развития корпоративной культуры ДОУ».

Таблица 4

Совершенствование корпоративной культуры ДО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятия | Ответственные | Результат |
| 1 | Круглый стол «Философия и миссия ДОУ» | Заведующий, зам. зав. по УВР | Определение основных ориентиров развития и ценностей коллектива |
| 2 | Разработка и внедрение дресс-кода | Творческая группа, заведующий | Определение основных норм во внешнем виде сотрудников |
| 3 | Оформление интерьера ДОУ в соответствии с философией | Заведующий, зам. зав. по УВР, творческая группа | Формирование имиджа ДОУ |
| 4 | Обновление символики ДОУ (герб, девиз и т.д.) | Творческая группа, заведующий | Создание герба, девиза, гимна ДОУ |
| 5 | Разработка этического кодекса ДОУ | Творческая группа, заведующий | Формирование корпоративной культуры |

Содержание основных мероприятий представлено в таблице 5.

Таблица 5

Создание благоприятного психологического климата и организации сотрудничества между всеми субъектами образовательного процесса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятия | Ответственные | Результат |
| 1 | Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций» | Педагог-психолог, зам. зав. по УВР | Психолого-педагогические знания и умения |
| 2 | Профилактика эмоционального выгорания | Педагог-психолог | Психологические тренинги по профилактике эмоционального выгорания |
| Ведение в режим работы минуток-релаксаций  (новый ритуал) |
| 3 | Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки | Заведующий, зам. зав. по АХЧ | Улучшение материально-технической базы |
| 4 | Проведение семинара для педагогов и сотрудников ДОУ, с целью формирования позитивного поведения, коммуникативных умений | Педагог-психолог | Формирование коммуникативных умений |
| 5 | Деятельность по сплочению коллектива | Заведующий, профсоюзный комитет, творческая группа | Участие коллектива в районных конкурсах «Грани талантов», «Путь к успеху», «КВН» |
| Подготовка конкурсных документов и участие в городском конкурсе образовательных учреждений |
| 6 | Разработка Положения о материальном и моральном стимулировании педагогов по результатам инновационной творческой деятельности | Творческая группа, заведующий | Положение о материальном и моральном стимулировании педагогов |
| 7 | Установление партнерских отношений с другими учреждениями, обмен передовыми педагогическими технологиями | Творческая группа, заведующий | Модель взаимодействия |
| 8 | Разработка внутренней системы оценки качества образовательной деятельности | Творческая группа, заведующий | Мониторинг |

*Материально-техническое направление* реализуется с целью улучшения условий труда воспитателей и включает: организацию в ДОУ комнаты психологической разгрузки; совместное благоустройство территории ДОУ; оформление интерьера ДОУ в соответствии с философией; создание условий для внедрения ИКТ.

Реализация программы развития осуществляется поддержкой методической и психологической служб ДОУ.

Ожидаемый результат:

1) На уровне педагогов:

– повышение мотивации деятельности педагогов;

– формирование стремления к саморазвитию.

2) На уровне руководителя:

– повышение компетентности руководителя по мотивации деятельности педагогов

3) На уровне ДОУ:

– создание единого информационного пространства ДОУ;

– формирование единого педагогического коллектива, объединенных единой целью и миссией ДОУ;

– создание благоприятного психологического климата;

– создание благоприятной мотивационной среды.

Таблица 6

Программа мотивации деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятий и управленческие действия | Ответственный | Ожидаемый результат |
| **I. Нормативно-правовое обеспечение** | | | |
| 1. | Формирование нормативно-правовой базы по обеспечению мотивации труда педагогов | заведующий | Нормативно-правовые документы:  - Положение об оплате труда работников ДОУ;  - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ;  - Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников  - Положение о по созданию творческой (рабочей) группы; |
| 2. |
| **II. Организационное обеспечение** | | | |
| 3. | Организация работы в ДОУ профессионального объединения, рабочих групп по повышению компетентности педагогов ДОУ | Старший воспитатель | – Школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОУ.  – Рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов.  – Рабочая группа по проблеме внедрения информационных технологий. |
| 4. | Разработка системы мониторинга профессиональной компетентности педагогов ДОУ | Старший воспитатель | Карта оценки профессиональной компетентности педагогов ДОУ |
| 5. | Разработка модели взаимодействия методической и психологической служб по повышению профессиональной компетентности педагогов ДОУ | Старший воспитатель, педагог-психолог | Модель взаимодействия методической и психологической служб |
| **III. Методическое обеспечение** | | | |
| 6. | Организация педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы ДОУ | Старший воспитатель | - Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов;  - банк инноваций;  - методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников;  - информация по обобщению педагогического опыта |
| 7. | Организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального на сайте ДОУ | Старший воспитатель | - материалы виртуального методического кабинета |
| **IV. Материально-техническое обеспечение** | | | |
| 8. | Организацию в ДОУ комнаты психологической разгрузки | Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог | Сохранение психологического здоровья педагогов ДОУ, снятие напряжения, профилактика эмоционального выгорания |
| 9 | Оформление интерьера в соответствии с философией ДОУ (организационной культурой) | Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог, старший воспитатель | Новый имидж ДОУ (герб, эмблема, выставки, информационные материалы о традициях ДОУ, достижениях педагогов – награды, грамоты и т.п.) |
| 10 | Создание условий для внедрения ИКТ | Заведующий, зам. заведующего по АХЧ | Создание локальной сети, сайта ДОУ, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов |

Данная программа была реализована в МБДОУ «Золушка» г. Муравленко.

**2.3. Анализ и обобщение результатов опытно-поисковой работы по результатам исследования**

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

Результаты анкетирования педагогов ДОУ по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана)представлены в таблице 7.

Таблица 7

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельностипедагогов ДОУ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОУ | Количество педагогов ДОУ, в % | | | | |
| в очень незначительной мере | в достаточно значительной мере | в небольшой, но и в немаленькой мере | в достаточно большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок | 5 | 10 | 25 | 35 | 25 |
| 2. Стремление к продвижению по работе | 5 | 30 | 40 | 20 | 5 |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег | 10 | 30 | 55 | - | 5 |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей | 5 | 30 | 40 | 10 | 15 |
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других | 5 | 10 | 35 | 30 | 20 |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы | - | 5 | 25 | 35 | 45 |
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности | - | 5 | 25 | 30 | 40 |

Результаты исследования показали, что самый значимый мотив профессиональной деятельности у 45% педагогов является«Удовлетворение от самого процесса и результата работы». Второе место по значимости занимает мотив «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» - 40%. На третьем месте мотив «Денежный заработок» - 25%.

По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов.

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

Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в ДОУ:

– средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 6,6 балла, что соответствует уровню «выше среднего».

Таблица 8

Анализ состояния мотивационной среды в ДОУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждения | Средний балл | |
| Конст. этап | Контр.этап |
| 1. Четко знает, каких результатов в работе ждет от него организация | 5 | 8 |
| 2. Уверен в объективности оценки его работы | 4 | 8 |
| 3. Знает, по каким критериям оценивают его работу | 5 | 7 |
| 4. Уверен, что о его успехах обязательно будет известно руководству | 4 | 8 |
| 5. Уверен, что о его неудачах обязательно будет известно руководству | 7 | 7 |
| 6. Уверен, что за хорошей работой обязательно последует поощрение | 4 | 8 |
| 7. Уверен, что о его успехах всегда станет известно всем коллегам | 5 | 6 |
| 8. Уверен, что реакция коллег на его успехи всегда будет позитивной | 5 | 6 |
| 9. Свободен в выборе форм и методов работы | 5 | 6 |
| 10. Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная | 3 | 6 |
| 11. Считает работу интересной | 7 | 7 |
| 12. Знает, какие поощрения и какие результаты приняты и одобряются в коллективе | 4 | 6 |
| 13. Считает, что результаты его труда зависят только от него самого | 7 | 7 |
| 14. Считает, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны | 4 | 6 |
| 15. Имеет нагрузку, не требующую от него сверхусилий для достижения хороших результатов | 5 | 6 |
| 16. Считает, что оплата его труда зависит от результатов работы | 6 | 6 |
| 17. Уверен, что руководство справедливо поощряет его работу | 4 | 6 |
| 18. Убежден, что успешная работа невозможна без постоянного совершенствования методов своей работы | 7 | 7 |
| 19. Имеет четкие и конкретные цели совершенствования своей работы | 4 | 7 |
| 20. Считает очень интересным искать или придумывать психолого-педагогические инновации | 6 | 6 |
| 21. Охотно делится с коллегами освоенными новшествами | 6 | 6 |
| 22. Чувствует одобрение и уважение за вводимые нововведения в работе | 6 | 6 |
| 23. Имеет достаточно времени для освоения или разработки нововведений | 5 | 7 |
| 24. Получает от руководства поддержку и помощь в совершенствовании своей работы | 6 | 6 |
| 25. Убежден, что для него лично освоение пед. новаций не требует сверхусилий | 4 | 7 |
| 26. Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства | 3 | 6 |
| 27. Уверен, что способен развивать и совершенствовать свои методы работы | 5 | 6 |
| 28. Знает четко перспективы своего роста | 5 | 6 |
| 29. Имеет достаточно возможностей для профессионального развития | 4 | 6 |
| 30. Имеет конкретную цель повышения своего профессионального уровня на ближайшую перспективу | 6 | 6 |
| 31. Видит связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в коллективе | 6 | 6 |
| 32. Убежден, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия | 6 | 6 |
| 33. Убежден, что руководство обязательно заметит и поощрит работу по саморазвитию | 4 | 8 |
| 34. Убежден, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому | 4 | 6 |
| 35. Уверен, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития специалистов | 4 | 7 |
| 36. Считает для себя необходимым постоянное профессиональное развитие | 4 | 7 |
| Средний балл | 4,9 | 6,6 |

В сравнении с данными констатирующего этапа по некоторым позициям педагоги дали более позитивные ответы. Они отмечают необходимость постоянного профессионального развития; знают, каких результатов в работе ждет от них организация; работа представляет для них интерес; уверены, что реакция коллег на их успехи всегда будет позитивной; убеждены, что освоение педноваций не требует сверхусилий; уверены, что способны развивать и совершенствовать свои методы работы.

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 дальнейшем работу по мотивации деятельности педагогов ДОУ необходимо продолжить.

Профессиональная деятельность педагогов осуществляется в особых условиях и связана с влиянием целого ряда негативных факторов (интенсивность труда, большие психоэмоциональные нагрузки, повышенные нагрузки на зрительный, слуховой и голосовой аппараты, большое количество контактов в течение рабочего дня; гиподинамия и т.д.), что причисляет ее к стрессогенным профессиям с высоким уровнем психоэмоционального напряжения.

Для профилактики возникновения возможных проблем необходимо определить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию мотивации профессионального развития педагогов через:

– дальнейшее совершенствование механизмовморального и материального стимулирования педагогов;

– совершенствование организационных условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;

– усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с каждым и учетом его карьерных устремлений;

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

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

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

**Выводы по второй главе**

На констатирующем этапе исследования мы изучили состояние мотивационной среды дошкольного образовательного учреждения. 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».

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.

Управление мотивацией деятельности педагогов осуществлялось в процессе реализации следующих организационных условий: изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов; создание мотивационной среды; разработка программы мотивации деятельности педагогов.

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика мотивационной среды ДОУ, сопоставление данных с результатами констатирующего этапа. По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов. На контрольном этапе на 30% увеличилось количество педагогов с высоким уровнем способности к саморазвитию. Средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 7,8 баллов, что соответствует уровню «выше среднего».

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

**Заключение**

Проблема мотивации деятельности педагогов является одной из актуальных в системе дошкольного образования и способствует повышению эффективности управления образовательным учреждением.

В ходе исследования была рассмотрена сущность понятия мотивации, что позволило выделить наиболее значимые характеристики управленческих действий руководителя по её организации: формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, удовлетворение потребностей педагогов в самореализации, что в конечном итоге способствует достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

На основе описания особенностей мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения, использования методик изучения мотивационной среды ДОУ была разработана и реализована программа повышения мотивации педагогов ДОУ.

Проведение опытно-поисковой работы по оцениванию мотивационной среды дошкольного образовательного учреждения и реализации программы мотивации педагогов позволило нам сделать вывод о том, что выдинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи научного поиска решены, цель исследования достигнута. В то же время, проведенное исследование не претендует на исчерпывающий анализ всех аспектов исследуемой проблемы ввиду ее многоплановости. Дальнейшее изучение проблемы может быть продолжено по следующим направлениям: поиск, разработка и внедрение нового комплекса организационных условий, обеспечивающих создание мотивационной среды и мотивации деятельности педагогов.

**Библиографический список**

1. Аникеева Н.П., Шапошникова Т.Е. Общая психология. – Новосибирск: НГПУ, 2009. – 220 с.
2. Анисимов О.С. Акмеологические основы рефлексивной самоорганизации педагога: творчество и культура мышления: дис. д-ра психол. наук. – М., 1994. – 86 с.
3. Асаева И.Н. Развитие профессиональных компетенций воспитателей дошкольных учреждений разного вида в процессе повышения квалификации: дисс. … пед. наук. – Екатеринбург, 2009. – 190 с.
4. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://padabum.com/d.php?id=32750
5. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: методическое пособие / под ред. Н.В. Немовой. – М.: АПКиПРО, 2004. – 116 с.
6. Байметов А.К., Гофункель А.М., Перевощикова Л.А. Опыт комплексного изучения личности учителя // Вопросы психологии личности и труда. – 1973. – С. 228-230.
7. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2012. – 192 с.
8. Белая К.Ю. От сентября до сентября: рекомендации заведующим и старшим воспитателям детского сада к планированию учебно-воспитательной, методической работы на год. – М.: ACT, 2013. – 176 с.
9. Божович Л.И. Проблемы формирования личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.klex.ru/s4
10. Булыко А.Н. Современный словарь иностранных слов. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Мартин, 2015. – 848 с.
11. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.goldbiblioteca.ru/online\_psihologiya/online\_psistr5/457.php
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.
13. Гильмеева Р.Х. Формирование профессиональной компетентности учителя в системе последипломного образования: дис. ... д-ра пед. наук. – Казань, 1999. – 459 c.
14. Гнатышина Е.А. Построение модели профессиональной компетентности будущего педагога // Профессиональное образование. – 2008. – № 3. – С. 30-31.
15. Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х т. Т. 1. – М.: Мысль, 2010. – 496 с.
16. Гореликова Г.А. Организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка: автореферат дисс. канд. пед. наук. – Петрозаводск, 2013. – 29 с.
17. Гуров В.А. Развитие мотивации педагогической деятельности педагогов дополнительного образования детей: дис. … канд. пед. наук. – Калининград, 2005. – 196 с.
18. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.voppsy.ru/issues/1984/844/844126.htm
19. Дуброва В.П., Милашевич Е.П. Организация методической работы в дошкольном учреждении. – М.: Новая школа, 2011. – 128 с.
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2008. – 2008. – 464 с.
21. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб.пособие. – М.: Логос, 2012. – 376 с.
22. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm.
23. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Литера, 2011. – 599 с.
24. Каз М.С., Никитин А.А. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании // Вестник томского государственного университета. – 2009. – №3(7). – С. 45-47.
25. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
26. Кирилина М.В. Совершенствование социально-педагогической компетентности воспитателей дошкольных образовательных учреждений в процессе инновационной образовательной деятельности: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Екатеринбург, 2006. – 24 с.
27. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1988. – 192 с.
28. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов // Завуч. – 2008. - № 8. – С. 32-34.
29. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. – М.: Академия, 2014. – 176 с.
30. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образованием. – Ростов н/Д.: Учитель 2011. – 190 с.
31. Коломиец С.М. Творческие компетенции студентов социально-экономических специальностей: монография. – М.: Изд-во «Перо», 2010. – 181 с.
32. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.rc.edu.ru
33. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк: социально-психологический очерк. – М.: Наука, 2002. – 260 с.
34. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. – СПб.: Питер, 2012. – 563 с.
35. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.twirpx.com/file/271772/
36. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Школьный психолог. – 2012. – №9. – С. 40-43.
37. Ломов, Б.Ф. Вопросы общей, педагогической и инженерной психологии / Б.Ф. Ломов. – М.: Педагогика, 2008. – 250 с.
38. Майер А.А. Рефлексивные мониторинг формирования профессиональной компетентности педагога дошкольного образования: автореферат дис. … канд. пед. наук. – Барнаул, 2002. – 20 с.
39. Макаренко А.С. Педагогические сочинения: в 8 т. – М.: Педагогика, 2005. – Т. 4. – 366 с.
40. Макклеланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
41. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А.М. Татлыбаевой[Электронный ресурс] – Режим доступа: http://psylib.org.ua/books/masla01/
42. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. – М.: Педагогика, 1986. – 214 с.
43. Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (И.В. Никишина) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://vmeste.opredelim.com/docs/75100/index-9096.html
44. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя : учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. − М.: Издательский центр «Академия», 2004. − 320 с.
45. Молчанов С.Г. Формирование и оценивание социальных компетенций в образовательном учреждении: учебно-методическое пособие. – Челябинск: Челябинский гуманитарий, 2010. – 96 с.
46. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) // Педагогика: учебник для вузов / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – СПб: Питер, 2000. – 304 с.
47. Немова Н.В. Методические рекомендации по внедрению модели методической поддержки общеобразовательных организаций в Московской области, реализующих проекты обновления содержания и технологий образования. – М.: ФГАУ ФИРО, 2014. – 187 с.
48. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. – М.: Владос, 2012. – 214 с.
49. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 423 с.
50. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.
51. Панько Е.А. Изучение деятельности педагога детского дошкольного учреждения: метод, рекомендации. – Минск: Наука, 2011. – 37 с.
52. Пикатова Н.Б. Становление технологической компетентности студентов педагогического колледжа: дисс. … канд. пед. наук. – Челябинск, 2012. – 211 с.
53. Пискарева И.Е. Формирование готовности будущих учителей к инновационной деятельности: дис. ... канд. пед. наук а. – Кострома, 2000. – 150 c.
54. Платонов К.К. О системе психологии. – М.: Мысль, 1972. – 216 с.
55. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. N 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [Электронный ресурс] – http://base.garant.ru/70512244/
56. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Электронный ресурс] –http://www.prosv.ru/umk/doshkolka/info.aspx?ob\_no=29775
57. Просвирнина И.В. Развитие профессиональной компетентности учителя образовательной школы в условиях внутришкольной формы работы: дис. ... канд. пед. наук. – Н. Новгород, 2005. – 220 с.
58. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / сост. А.В. Брушлинский, К.А. Абульханова-Славская. – СПб: Питер, 2008. – 720 с.
59. Рудик П.А. Мотивы поведения деятельности. – М.: ФиС, 1988. – 136 с.
60. Садыкова Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4 (29). – С. 69-76.
61. Садыкова Т.Н. Проблемы воздействия на позитивную мотивацию педагогических работников образовательных учреждений // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 2 (27). – С. 81-86.
62. Сергеева В.П., Грицаева С.В. Основы управления педагогическими системами Программно-методическое пособие. – М.: Московское городское педагогическое общество, 1999. – 93 с.
63. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.twirpx.com/file/319804/
64. Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов E.H. Педагогика: учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Академия, 2007. – 576 с.
65. Соколова С.В. Формирование педагогической компетентности будущего преподавателя (на примере подготовки преподавателя педагогических дисциплин): дис. ... канд. пед. наук. – Волгоград, 2004. – 226 c.
66. Теории Д. Макгрегора и К. Арджириса, Оучи // Кузнецова Н.В. История менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://bubook.net/book/112-istoriya-menedzhmenta-kuznecova-nv/42-611-teorii-dmakgregoranbsp-i-kardzhirisa-ouchi.html
67. Узнадзе Д.Н. Психология установки. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
68. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – http://base.garant.ru/70291362/
69. Формула успеха Дж. Аткинсона // Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2005. – 560 с.
70. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
71. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления. Руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 2006. – 100 с.
72. Шепель В.М. Эффективный менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 359 с.

**Приложение**

Анализ состояния мотивационной среды в ДОУ

(констатирующий этап)

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждения | Средний балл |
| 1. Четко знает, каких результатов в работе ждет от него организация | 5 |
| 2. Уверен в объективности оценки его работы | 4 |
| 3. Знает, по каким критериям оценивают его работу | 5 |
| 4. Уверен, что о его успехах обязательно будет известно руководству | 4 |
| 5. Уверен, что о его неудачах обязательно будет известно руководству | 7 |
| 6. Уверен, что за хорошей работой обязательно последует поощрение | 4 |
| 7. Уверен, что о его успехах всегда станет известно всем коллегам | 5 |
| 8. Уверен, что реакция коллег на его успехи всегда будет позитивной | 5 |
| 9. Свободен в выборе форм и методов работы | 5 |
| 10. Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная | 3 |
| 11. Считает работу интересной | 7 |
| 12. Знает, какие поощрения и какие результаты приняты и одобряются в коллективе | 4 |
| 13. Считает, что результаты его труда зависят только от него самого | 7 |
| 14. Считает, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны | 4 |
| 15. Имеет нагрузку, не требующую от него сверхусилий для достижения хороших результатов | 5 |
| 16. Считает, что оплата его труда зависит от результатов работы | 6 |
| 17. Уверен, что руководство справедливо поощряет его работу | 4 |
| 18. Убежден, что успешная работа невозможна без постоянного совершенствования методов своей работы | 7 |
| 19. Имеет четкие и конкретные цели совершенствования своей работы | 4 |
| 20. Считает очень интересным искать или придумывать психолого-педагогические инновации | 6 |
| 21. Охотно делится с коллегами освоенными новшествами | 6 |
| 22. Чувствует одобрение и уважение за вводимые нововведения в работе | 6 |
| 23. Имеет достаточно времени для освоения или разработки нововведений | 5 |
| 24. Получает от руководства поддержку и помощь в совершенствовании своей работы | 6 |
| 25. Убежден, что для него лично освоение пед. новаций не требует сверхусилий | 4 |
| 26. Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства | 3 |
| 27. Уверен, что способен развивать и совершенствовать свои методы работы | 5 |
| 28. Знает четко перспективы своего роста | 5 |
| 29. Имеет достаточно возможностей для профессионального развития | 4 |
| 30. Имеет конкретную цель повышения своего профессионального уровня на ближайшую перспективу | 6 |
| 31. Видит связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в коллективе | 6 |
| 32. Убежден, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия | 6 |
| 33. Убежден, что руководство обязательно заметит и поощрит работу по саморазвитию | 4 |
| 34. Убежден, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому | 4 |
| 35. Уверен, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития специалистов | 4 |
| 36. Считает для себя необходимым постоянное профессиональное развитие | 4 |
| Средний балл | 4,9 |