



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

ЧЕЛЯБИНСКО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Управление системой мотивации персонала образовательной
организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры
«Образовательный менеджмент»

Заочное обучение

Проверка на объем заимствований:

21% авторского текста

Работа допущена к защите

26 января 2023 г.

доктор пед. наук, зав. кафедрой педагогики и

психологии _____ Гнатышина Е.В.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-318-158-2-1

Седая Елена Дмитриевна

Научный руководитель:

кандидат псих. наук, доцент,

Василенко Елена Анатольевна

г. Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Теоретический анализ проблемы профессиональной мотивации	9
1.2 Особенности мотивации деятельности педагогов образовательной организации	19
1.3 Система управления мотивацией персонала образовательной организации	27
Выводы по Главе 1	35
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	37
2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы по управлению системой мотивации персонала образовательной организации.....	37
2.2 Основные направления работы по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации.....	47
2.3 Анализ результатов экспериментальной работы.....	65
Выводы по Главе 2	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ Ошибка! Закладка не определена.	
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Профессия педагога – одна из наиболее старейших и социально ценных. Потребность в существовании педагогов возникла в незапамятные времена и по сей день является актуальной, ведь накопление и передача опыта – одна из главных социальных и экономических задач государства.

В настоящее время важной проблемой в любой образовательной организации является вопрос мотивации деятельности педагогических работников – об этом говорит кадровый дефицит по данной отрасли.

Под мотивацией следует понимать специфический процесс, который определяет стимуляцию человека к выполнению определенной деятельности, а также наличие поведенческой активности и поддержания ее на достаточно высоком уровне в процессе выполнения данной деятельности. При этом, мотивация относится к процессам регуляции психической сферы человека и непосредственно влияет на выбор деятельности и на поддержание достаточной энергии при ее выполнении.

Одним из видов мотивации является мотивация трудовой (профессиональной) деятельности, под которой понимают набор побуждений, способствующих как выбору сферы профессиональной деятельности, так и выполнению профессиональных обязанностей в данной сфере в течение достаточно длительного периода времени.

Мотивация педагогической деятельности работников образовательной организации заслуживает особенного внимания и тщательного изучения. Важнейшим условием обеспечения качественного образования является высокий уровень профессионализма педагогов, соответствующий запросам общества. Для достижения такого уровня особую значимость приобретает проблема повышения мотивации педагогических работников к выполнению своих профессиональных обязанностей, к профессиональному саморазвитию.

В системе управления образовательной организацией принцип мотивации труда сотрудников играет огромную роль, потому что его правильная реализация, обеспечивает не только улучшение качества труда работников, но и дает возможность повышения производительности труда, а также служить существенным фактором развития школы.

Актуальность вопросов повышения профессиональной мотивации персонала образовательной организации определяется тем обстоятельством, что при правильном развитии мотивации педагогического коллектива, интересов и потребностей каждого педагога в отдельности администрация образовательных организаций сможет выстроить более эффективный процесс управления.

В отечественной практике накоплено большое количество методов и приемов управления профессиональной мотивацией педагогов, опирающихся как на стаж работы, так и на личностные качества, при этом, арсенал управленческих методов постоянно расширяется.

В тоже время, имеются **противоречия** между:

- наличием теоретических исследований по проблемам мотивации и недостаточной разработанностью проблемы мотивации педагогов образовательных организаций;
- высокой потребностью общества в мотивированных педагогах и недостаточном внимании к данной проблеме со стороны администрации образовательных организаций;
- имеющимися методами мотивации персонала и недостаточным применением данных методов и технологий в условиях образовательных организаций.

На основе постановки противоречий можно выделить **проблему исследования**: Каким образом должна строиться мотивация персонала образовательной организации?

Цель исследования: изучить, теоретически обосновать, разработать и реализовать систему мотивации персонала образовательной организации.

Объект исследования: мотивация труда персонала образовательных организаций.

Предмет исследования: система работы руководителя по совершенствованию мотивации персонала образовательной организации.

Гипотеза исследования: повышение эффективности системы мотивации персонала образовательной организации возможно при соблюдении следующих организационно-педагогических условий:

1. Развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности.
2. Совершенствование системы наставничества.
3. Управление социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ проблемы управления профессиональной мотивацией педагогов.
2. Выявить особенности мотивации деятельности педагогов образовательной организации.
3. Разработать мероприятия по оптимизации системы управления мотивацией персонала образовательной организации.
4. Провести экспериментальную работу по оптимизации системы управления мотивацией персонала образовательной организации.

Этапы исследования:

Первый этап: подготовительный – изучение психолого-педагогической литературы, постановка проблемы, формулировка цели, предмета, объекта, задач исследования, постановка гипотезы; подбор диагностического инструментария.

Второй этап: проведение диагностического исследования с целью изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Третий этап: формирующий – оптимизация управления системой мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Четвертый этап: контрольный этап - проведение контрольного исследования, обработка и систематизация материала, оформление выводов и заключения проведённого исследования.

Методолого-теоретической основой исследования явились системный и деятельностный подходы в изучении управления и мотивации сотрудников. Системный подход (В. А. Ганзен, Е. П. Ильин, В. Врум, Ф. Герцберг и др.) рассматривает и мотивационную сферу сотрудников организации, и работу руководителя по ее оптимизации как целостную совокупность элементов и связей между ними, предусматривает многогранность и взаимосвязанность мер воздействия на мотивационную сферу сотрудников. Деятельностный подход (Р.Л. Кричевский, А. К. Маркова, Л. М. Митина, Н.Ф. Наумова, В.Е. Семенов и др.) предусматривает оптимизацию деятельности в целях развития мотивационной сферы сотрудников, в частности, педагогов.

При написании работы были использованы научные труды в области изучения:

– мотивации: В. Врума, Ф. Герцберга, Т.Ю. Базарова, В.В. Глухова, В.А. Дятлова, Г.Г. Зайцева, А.Я. Кибанова, Э.Лоулера, А. Маслоу, Л. Портера, С.И. Самыгина, В.В. Травина, Э.А. Уткина и др.;

– системы экономического и морального стимулирования: П. Вернимонт, Р. Крайтнер, Р.Л. Кричевский, Ф. Лютенс, Н.Ф. Наумова, Л. М. Принс, В.Е. Семенов, А. Фенэм, С. Фитцпатрик и др.

– изучения мотивации педагогов: Т.П. Афанасьевой, А.К. Байметова, Ю.М. Забродина, Н. Зубова, В.С. Лазарева, А.К. Марковой, М. Митиной, Р.Х. Шакурова и др.

– в области сопровождения молодых педагогов: О.Ю. Багадаевой, К.Ю. Белой, Н.В. Быстровой, А.С. Васякиной, Е.А. Захаровой, Т.М. Кожуховой и др.

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ теоретической и методической литературы по проблеме исследования, классификация и обобщение научной информации.

2. Эмпирические: наблюдение, тестирование, анкетирование, педагогический эксперимент.

Методики исследования:

1) методика диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н. П. Фетискина;

2) методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (автор Т. Д. Дубовицкая)

3) Методика диагностики социально-психологического климата в коллективе.

Экспериментальная база исследования: исследование проводилось на базе МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска». В качестве испытуемых выступили 15 педагогов.

Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации материала по вопросам управления трудовой мотивацией педагогического персонала образовательной организации и в выявлении организационно-педагогических условий мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы руководителями образовательной организации для планирования управленческой работы, направленной на повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов.

Структура работы: введение, две главы, выводы по главам, заключение, список литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретический анализ проблемы профессиональной мотивации

Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности – одна из стержневых в педагогике и психологии. Мотивации и мотивам посвящено большое количество монографий как отечественных (В.Г. Асеев, Е.П. Ильин, 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.).

Б.Ф. Ломов, например, отмечает, что в психологических исследованиях деятельности вопросам мотивации и целеполагания принадлежит ведущая роль [6].

С.Л. Рубинштейн при пояснении сущности мотивации, охарактеризовал ее как «движущую силу человеческого поведения», занимающую «ведущее место в структуре личности, пронизывая ее основные структурные образования: личностную ориентацию, характер, эмоции, способности, деятельность и психические процессы [56]. Вот почему мотивация человеческого поведения признается важной научной проблемой, одним из аспектов которой является мотивация к профессиональному обучению.

В психологическом словаре [53] дано следующее определение:

Мотивация – это совокупность мотивов, которые составляют его, заставляя организм быть активным и определяя его направление. Сознательные или неосознанные психические факторы, которые побуждают человека выполнять определенные действия и определяют его направление и цели.

Интерпретация мотива связывает это понятие либо с потребностью (побуждением) (А. Маслоу), либо с переживанием этой потребности и ее удовлетворения (С. Л. Рубинштейн), либо с предметом потребности (А. Н. Леонтьев). В теории деятельности, разработанной А.Н. Леонтьевым, мотив понимается как «опредмеченная потребность», т. е. как конкретная потребность, которая нашла в сознании личности конкретное выражение. А.Н. Леонтьев отмечал, что предмет деятельности, будучи мотивом, может быть как материальным, так и идеальным, но главное, что в нем всегда есть необходимость, что он всегда удовлетворяет конкретную потребность [6].

Наиболее полным является определение мотива, предложенное одним из ведущих исследователей этой проблемы – Л.И. Божович. По ее мнению, мотивом является то, для чего осуществляется деятельность, «поскольку мотивом могут быть объекты внешнего мира, идеи, идеи, чувства и переживания. Одним словом, все, в чем нужда нашла свое воплощение» [9, с. 89].

Теперь обратимся к понятию мотивации. Если под мотивом понимается внутренний импульс, возбуждающий человека к реализации конкретных действий (физических или духовных), то понятие мотивация рассматривается гораздо шире. По мнению Е.И. Рогова, мотивацию можно наблюдать во всех областях жизнедеятельности, то есть поведение каждого человека определяется мотивационными предпочтениями. Вместе с тем, следует отметить, что у каждого человека в течение жизни формируется личная мотивационная система, в которой представлены не все социальные мотивации, а только те, которые чаще других определяют поведение и деятельность [50].

По мнению В.П. Пугачева, Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева мотивация представляет собой сложную ассоциацию, «слияние» движущих сил поведения, раскрывающихся для субъекта в форме потребностей,

интересов, побуждений, целей, идеалов, которые непосредственно определяют деятельность человека [47].

С этой точки зрения, мотивационная деятельность или мотивация в широком смысле слова понимается как ядро личности, к которой относятся ее свойства, такие как ориентация, ценностные ориентации, установки, социальные ожидания, претензии, эмоции, волевые качества и другие. социальные и психологические характеристики, «привязаны». Таким образом, можно утверждать, что, несмотря на разнообразие подходов, мотивация понимается большинством авторов как совокупность, система психологически разнообразных факторов, определяющих поведение и деятельность человека.

Основой мотивации являются потребности человека, превращенные в мотивы. Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевые установки. Однако проблема реализации мотивации через потребности зачастую связана с различиями в оценке индивидуальных потребностей.

Структура мотивационной сферы зависит от возраста и индивидуальных особенностей человека. Возрастное развитие мотивации заключается в появлении психологических новообразований, т.е. качественно новых признаков, характеризующих его более высокий уровень. Особенности мотивов и познавательных интересов людей разных возрастов не являются «неизбежными» и обязательными для этих возрастов.

В то же время, как отмечают ученые, проблема формирования мотивации деятельности еще недостаточно разработана как на теоретическом, так и на практическом уровне. Известный психолог Л.И. Божович, подчеркивая связь мотивов и потребностей, писала: «... в настоящее время педагогика не ставит проблему воспитания потребностей: она не выдвигается как особая задача образования; в педагогической практике такого раздела нет, его нет в программе воспитательной работы.

В результате даже нет разработанной методологии для обучения потребностей и мотивов» [9, с. 89].

При изучении вопросов мотивации профессиональной деятельности поднимается проблема разграничения различных групп мотивов. По мнению Е.П. Ильина, мотивы, связанные с трудом человека, можно разделить на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы. Конкретная деятельность в конечном итоге определяется всеми этими мотивами (мотивация к трудовой деятельности приводит к формированию мотивов выбора профессии, а последняя - к мотиву выбора рабочего места) [30].

Е.П. Ильин полагал, что мотивы трудовой деятельности – мотивационные факторы, которые заставляют человека работать. Первой группой причин являются социальные мотивы. Это осознание необходимости приносить пользу обществу, это стремление помочь другим людям (проявить себя в воспитании детей, лечении больных, защите своей родины и т.д.). Это также общественное отношение необходимости трудовой деятельности («кто работает - не ест») и нежелание стать в глазах других тунеядцем.

Вторая группа – определенные материальные выгоды для себя и своей семьи: зарабатывание деньги для удовлетворения материальных и духовных потребностей.

Третья группа – это удовлетворение потребности в самореализации, самовыражении: человек не может быть неактивным по своей природе, а его природа такова, что он не только потребитель, но и создатель. В процессе становления ему необходима творческая деятельность, занимаясь которой, он оправдывает важность своего существования. Этот мотив также включает мотив, связанный с удовлетворением потребности в общественном признании и уважении со стороны других [55].

Теперь обратимся к мотивам выбора профессии. Общие мотивы трудовой деятельности, рассмотренные выше, реализуются в конкретных

профессиях. Выбор профессии является довольно сложным, а иногда и длительным мотивационным процессом: в конце концов, удовлетворенность человека своей жизнью зависит от правильного выбора профессии. Сознательный выбор профессии происходит с ориентацией человека на его социальные ценности. Если для человека важнее всего престиж общества, то профессия выбирается из существующей моды, престижа профессии в обществе.

Многие люди выбирают профессию из-за своего интереса к ней, и часто этот интерес носит романтический характер, вдохновленный литературой, фильмом, телевизионной программой. Бывает, что такой выбор, основанный на поверхностном, чисто внешнем впечатлении или подкрепленный советами родителей и друзей, оказывается успешным. Но часто романтика профессии быстро исчезает и остается «тяжелая повседневная жизнь», к которой человек не готов ни морально, ни физически, ни в соответствии со своим умственным обликом. Работа становится пыткой для человека, и он вынужден сменить профессию [30].

Таким образом, профессия может быть выбрана в зависимости от многих условий, но прежде всего важно рассмотреть, насколько выбранная деятельность соответствует склонностям и способностям человека.

Определенные сочетания типологических свойств нервной системы (сила - слабость, подвижность - инертность, уравновешенность - неуравновешенность), которые есть у человека, могут заставить человека стремиться к определенному виду деятельности – для быстрой, но кратковременной работы, работы переменного характера и т. д.

Осознание этой склонности и ее причин (хоть и не всегда четко) приводит к формированию мотива, побуждающего человека заниматься определенным видом деятельности, поскольку эта деятельность по самой своей природе соответствует характеру склонности (отсюда важность реального, достаточного понимания психологической структуры этой деятельности). Соответствующая комбинация типологических признаков

способствует проявлению способностей к этому виду деятельности, что приводит к высокой эффективности, созданию удовлетворенности работой и поддержке мотивов выбора профессии и вызывает стойкий и длительный интерес к данной профессии. Последнее влияет на деятельность человека и «фиксирует» его в этой профессии. Это называется самоподкрепление мотива.

Если у человека поверхностное и недостаточное понимание профессии, требований, которые она предъявляет, то возникает расхождение между наклонностями и способностями – с одной стороны, и психологическим содержанием работы – с другой. В результате не будет как высокой эффективности такой деятельности, так и удовлетворенности ею [52].

Склонность к определенному виду деятельности может проявляться в разных видах работ (профессиях), что означает, что она не предопределяет узконаправленный профессиональный выбор. Одни и те же тенденции и способности могут быть реализованы в разных профессиях. Таким образом, имея склонность общаться с детьми, человек может выбрать профессию воспитателя детского сада, школьного учителя, педиатра.

Что касается мотивов выбора рабочего места, то здесь следует скорее говорить о «внешних» и «внутренних» факторах (мотиваторах), учитываемых человеком в процессе принятия решений – куда лучше идти на работу. Это касается в основном оценки внешней ситуации, ее способности и состояния, соответствия выбранной работы профессии, их интересов и склонностей.

Профессии и выбор места работы классифицированы Е. С. Чугуновой (1985). Он определяет доминантный тип профессиональной мотивации (постоянный интерес к профессии), ситуативный тип профессиональной мотивации (влияние жизненных обстоятельств, которое не всегда соответствует интересам человека) и конформистский) тип

профессиональной мотивации (суггестивное влияние ближайшего окружения по социальной среде – родственники, друзья, знакомые).

В настоящее время не до конца изучено, какие механизмы мотивации, в определенных условиях деятельности организации, будут наиболее эффективными, поэтому разработка системы мотивации – не простая задача. В реальных условиях не всегда удастся определить, с какой силой мотивирующие факторы, учитывая их специфику, могут применяться.

Целью создания системы мотивации в организации является создание благоприятных условий и стимулов, которые бы сопутствовали наиболее полной реализации потенциала работников на разных должностях. По мнению В.А. Розановой, трудность создания системы стимулирования деятельности состоит в том, что для сотрудников различных категорий, различающихся возрастом, поведением по должности, жизненными целями, один и тот же стимул может нести кардинально отличающийся мотивационный эффект. Во множестве компаний исполнительность сотрудников зависит, по большей части, от мотивации [55].

Существует два вида мотивации:

1) внутренняя: в этом случае, человек сам порождает мотивы, когда сталкивается, к примеру, со страхом перед начальством насчет увольнения, при этом руководитель не думает об этом;

2) внешняя: в данном случае побуждение вызывает какой-то объект внешней среды, например, как показывает О.Б. Бетина, сюда можно отнести оплату за труд или пособия социального характера [19].

Внешнюю мотивацию рационально назвать мотивированием. Мотивирование – процесс влияния на человека, включающий в себя цель побудить его к различным действиям с помощью определенных мотивов. Мотивирование может осуществляться в согласовании с потребностями компании и ее сотрудников, если есть такая необходимость, обусловленная

внешней средой. Отсюда следует, что необходимо сделать анализ требований, которые выдвигает окружающая среда, где и работает компания. В.П. Пугачев, Т.В. Зайцев, Г.В. Черняев показывают, что необходимо связать индивидуальные потребности, различающиеся у всех сотрудников (уровень оплаты труда, самореализация); потребности компании (план развития организации, управление людьми), чтобы мотивация была действенной [23].

Внутренняя мотивация определяет свободное участие в деятельности при отсутствии внешних требований или подкреплений. Внутренняя мотивация описывает действия и деятельность, которые выполняются исключительно ради удовольствия и удовлетворения, получаемых человеком в процессе этой деятельности. Таким образом, это свойство работы или деятельности, присущее им, а не человеку или его решениям.

А.П. Егоршин отмечает, внутренняя мотивация основывается на удовлетворении от выполняемой деятельности, а не на самом процессе деятельности [15]. Это означает, что занятие любимым делом к которому у человека имеется интерес, приносит удовольствие и удовлетворение и человек хочет заниматься им и дальше.

А.Я. Кибанов полагает, что, главным компонентом профессиональной мотивации является внутренняя мотивация на учебно-профессиональную деятельность, благодаря которой формируется личностное отношение к профессии [34].

Различение внутренней и внешней мотивации происходит по критерию награды за осуществляемую активность. При внешней мотивации и сама награда будет внешней по отношению к человеку. Когда же мотивация является внутренней, то вознаграждением за нее будет являться активность сама по себе. Внутренне мотивированное поведение базируется на потребности человека быть компетентным и самодетерминированным при взаимодействии со средой. Оно является потребностью, которая основывается на свойствах центральной нервной

системы, существует постоянно и мотивирует текущее поведение и мысли до тех пор, пока не прерывается базовыми влечениями или эмоциональными реакциями. В то же время, не всегда внутренняя мотивация достигает высокого уровня, особенно на начальном этапе, когда специалист сталкивается со значительными трудностями, поэтому внешняя мотивация необходима для более эффективного и результативного труда.

В качестве средства активизации мотивов выступает стимул. Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, которое связано с отношением к личности объектов и сил, обусловленных внешним взаимодействием. Всё что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, либо того, что он хотел бы получить, может являться стимулом. В качестве такой компенсации могут выступать различные предметы, действия людей, в том числе и носящих обязательства или возможности. Стимулы часто обеспечивают повиновение человека или дают целенаправленность поведению, улучшая его возможности. Реакция на разные стимулы у разных людей отличается. Например, в условиях стагнации экономики деньги значительно утрачивают стимулирующую роль и лишь частично могут использоваться для управления людьми. То есть мотив определяет внутренние силы, побуждающие человека к деятельности, а стимул – внешние. Соединив стимул и мотив, получится механизм, позволяющий реализовывать потребности человека наиболее приемлемым для него методом - путем реализации способностей.

Л.Н. Иванова-Швец считает, можно выделить несколько типов мотивации деятельности [29]:

- 1) побудительный: рассматривая данный тип, руководитель отбирает те мотивы, которые актуальны для данного сотрудника и смогут создать прочную мотивационную основу для качественного выполнения профессиональных обязанностей;

2) структурный тип: в рамках данного типа руководитель выстраивает определенную мотивационную структуру, когда желаемые мотивы усиливаются, а нежелательные - ослабляются;

3) комбинированный тип: данный тип позволяет совместить характеристики обоих описанных типов.

Знание мотивационной сферы сотрудников позволяет более эффективно подобрать виды и методы стимулирования, сделать прогноз о сроках действия данных стимулов, силе их воздействия, определить возможные причины ошибок процесса мотивации. Однако, как отмечает Н.Каверзин, это отдельные элементы комплексной системы мотивации, поэтому данный процесс следует рассматривать более глобально [32].

Как считают Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова, можно выделить несколько путей повышения эффективности профессиональной мотивации:

- 1) материальная или денежная мотивация;
- 2) повышение качества персонала;
- 3) улучшение условий труда и его организации;
- 4) привлечение работников к управленческому процессу;
- 5) нематериальная мотивация [67].

Подводя итоги всему вышесказанному, отметим следующее. Мотивация представляет собой совокупность побуждающих факторов, которые обуславливают активность человека и определяют направление его деятельности.

1.2 Особенности мотивации деятельности педагогов образовательной организации

Уровень профессиональной мотивации, ее результаты и степень удовлетворения деятельностью обычно связывают с влиянием таких факторов, как потребности человека, его ожидания, ценностные ориентиры, стимулы и внешние обстоятельства. В процессе изучения трансформаций профессиональной деятельности используют два направления векторов влияния на мотивацию профессионала, которые непосредственно взаимодействуют и определяют пространство формирования: субъективные (внутриличностные) и объективные (средовые) факторы. Субъективные факторы связаны с особенностями личности человека, его потребностей, ценностей и представляют собой индивидуальную структуру мотивации. Объективные факторы связаны со спецификой места осуществления трудовой деятельности, в котором формируется и функционирует профессиональная мотивация. Объективные факторы включают региональные, политические, экономические и социальные условия деятельности данного общества (Е.И. Рогов) [50].

Особенности мотивации педагогов образовательной организации определяются спецификой педагогической деятельности. Как пишет Т.Н. Садыкова, педагогическая деятельность содержит целевой характер, моральную ценность, что оказывает значительное воздействие на манеры и поведение педагога в профессиональной деятельности [57]. Отношение к педагогу складывается под воздействием микроклимата в трудовых коллективах, собственных проблем и иных факторов, жизненно важных для педагога и оказывающих большое влияние на его мотивацию.

Исследования мотивации педагогов достаточно популярны в психологии. Так, М.А. Воробьева, раскрывая проблему формирования системы мотивации учителей, выделила наиболее значимые группы

мотивов, акцентируя внимание на сохранении педагогического состава и пополнении школы молодыми педагогами, материальном и моральном поощрении, комфортных условиях на работе и мотивации самообразования:

- материальная компенсация труда – заработная плата, выплаты из стимулирующей части фонда оплаты труда образовательного учреждения;

- денежное вознаграждение (премия) – за создание авторских программ и методических материалов, участие в конкурсах профессионального мастерства и т.д;

- общественное признание отдельной личности – ценные подарки, почетные значки, поездки на отдых, благодарности, грамоты, публикации в СМИ;

- общественное признание деятельности творческой группы – вручение сувениров всем членам группы;

- личное признание руководства – выражение благодарности, письмо на дом, открытки в день рождения [15].

Автор отмечает, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели и ее стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;

- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда;

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

Е. В. Коротаева полагает, что мотивационную сферу педагогических работников целесообразно рассматривать на трех уровнях [36].

На первом уровне находятся те потребности, которые жизненно важны для самого педагога и определены спецификой педагогической деятельности. В качестве средств удовлетворения потребностей на данном уровне выступают отношения в педагогическом коллективе, преподаваемый предмет и его специфика, выстраивание отношений с обучающимися.

Второй уровень называется уровнем формально-ролевого соответствия. Он определен внутренней позицией педагога. Педагог выстраивает свое поведение с точки зрения допустимости. Негативными последствиями можно назвать недостаточный учет внутренних потребностей, отказ от каких-то форм поведения, признанных несоответствующими, возможно необоснованно, статусу педагога.

На третьем уровне может произойти смещение акцента с собственных потребностей на потребности обучающихся, в том числе в виде отказа от интересующих педагога занятий

Е.А. Захарова определяет несколько функций мотивов у педагогов в рамках их трудовой деятельности:

- ориентирующая, наводящая педагога на определенный способ поведения;
- смыслообразующая, определяющая значимость поведения педагога;
- опосредствующая, определенная результатом воздействия на поведение педагога побуждений;
- мобилизующая, заключающаяся в том, что мотив заставляет педагога сконцентрироваться на реализации значимой деятельности [26].

Мотивационный процесс имеет возможность быть представлен в виде следующих одна за другой стадий:

- осознание педагогом собственных потребностей как системы предпочтения,

- выбор наилучшего метода получения определенного вида вознаграждения, принятие заключения о его реализации;
- осуществление действия; получение вознаграждения;
- удовлетворение потребности (Е.А. Захарова) [26].

Рассмотрим мотивы профессиональной деятельности педагогов применительно к классическим теориям мотивации.

Внутренний мотив профессиональной деятельности у педагога характеризуется интересом к педагогическому процессу, увлеченностью трудом. Процесс в этом случае находится на первом месте, а результат – на втором. Однако, нельзя не отметить, что достижение положительных результатов также благоприятно сказывается на формировании профессиональной мотивации и могут быть средствами ее развития. Личность педагога развивается под действием внутренних мотивов. (Д.В. Мирошникова) [45].

Вторым мотивом можно называть мотив направленности, под действием которого, результаты педагогической деятельности, трудовые усилия, осуществляемые педагогом, непосредственно связаны с имеющимся эмоционально-положительным отношением к данной деятельности, наличия интереса к данному виду деятельности, осознания значимости роли педагога в обществе и т.п. Устойчивость данного мотива позволяет добиться высокого результата в педагогической деятельности. также от педагога требуется способность к получению прочных теоретических знаний по профессии, потребности в повышении профессионального уровня. Наличие трудовой мотивации педагога и его интерес к профессии способствуют получению удовлетворенности от профессиональной деятельности и ее общей успешности.

Отношение к профессии, мотивы его выбора, отражающие потребности, интересы, убеждения, идеалы, очень важны, по мнению О.Ю. Багадаевой, они являются определяющими факторами относительно

эффективности профессиональной деятельности педагогических кадров [3].

Также важным является мотив самоактуализации, который включает потребность педагога в профессиональном и личностном саморазвитии. Для удовлетворения данных потребностей требуется высокая активность педагога. Отличительными качествами педагога, реализующего данный мотив, можно считать богатый внутренний мир, открытость новому, творческие способности, самостоятельность мышления и др.

Еще одним мотивом является перспектива профессионального роста. Педагог, как отмечает Т. М. Кожухова, имеющий перед собой карьерные перспективы, концентрирует свою активность в сторону повышения профессионализма. В том случае, когда перспективы профессионального роста отсутствуют, такой тенденции не наблюдается.

Педагогам присуща потребность признания со стороны коллег и обучающихся, необходимость в их уважении. Подобным образом проявляется мотив достижения. Педагоги, для которых данный мотив актуален, активны, деятельны, энергичны, они имеют собственное мнение, отличаются высоким уровнем работоспособности. Чем выше данный мотив в иерархии педагога, тем выше результаты его педагогической деятельности.

Имеется прямая взаимосвязь между развитием внутренней мотивации и действием внешней. Важным внешним мотивом достижение профессиональных результатов педагога является моральное и материальное стимулирование. Т. М. Кожухова отмечает, что педагог должен видеть связь между вложенными усилиями и получаемым после вознаграждением. Если же вложенные усилия регулярно не приносят ожидаемого удовлетворения, то заинтересованность педагога в осуществлении профессиональной деятельности может значительно снизиться.

Вознаграждения могут быть как внешними, такими как грамоты, выдача премий, продвижение по карьерной лестнице, так и внутренними, такими как внутреннее удовлетворение от деятельности, осознание уровня собственной компетентности. Это, по мнению Н.А. Виноградской, и Н.В. Микляевой свидетельствует о том, что и внутреннее удовольствие и награда со стороны относятся к действенным средствам мотивации педагогов [14].

Такие средства называются стимулами. Стимулы могут иметь различную природу. Например, администрация образовательной организации может использовать денежное вознаграждение как стимул к повышению результативности педагога. Использование подобного стимула говорит педагогу о высокой его оценке со стороны руководства. В тоже время, как полагает М. А. Воробьева, материальные формы мотивации не исчерпывают все возможности руководства образовательной организации в оценке сотрудника [15].

Следует отметить, что внешнего стимулирования недостаточно для выстраивания полноценной системы мотивации. Педагог должен иметь внутренний личностный смысл деятельности. Только в этом случае использование потенциала внутренней мотивации позволит педагогу глубоко и многосторонне овладеть профессиональной деятельностью и добиться высоких результатов.

По мнению С. И. Беловицкой, для проявления наивысшего уровня профессионализма у педагога должен быть реализован мотив самоактуализации, развито ценностное отношение к педагогической деятельности, проявляться способность к самоконтролю и самоорганизации [7].

И. В. Мишурова и П. В. Кутепова выделили следующие принципы мотивирования педагогов:

- 1) принцип справедливости: педагоги хотят видеть, что на их затраченные усилия они получают не меньшее вознаграждения, чем коллеги;
- 2) доступность информации для коллектива; мотивируют на высокие достижения не только лишь система мотиваторов, созданная в организации, но также знание педагогов о том, что эти мотиваторы есть в организации;
- 3) простота, понятность критериев оценки; педагог обязан внятно знать, за какие заслуги он получит мотивирующее вознаграждение;
- 4) объективность оценки – это недоступность фаворитизма в команде, один и тот же, и беспристрастный подход к оценке работы всех педагогов;
- 5) учет временного фактора – своевременность вознаграждения;
- 6) оценка руководителя и самооценка педагога (нередко мотиваторы руководителя и мотиваторы педагога не совпадают);
- 7) закон доминирующей потребности: действенные мотиваторы ориентированы на удовлетворение основной потребности педагога, доминирующей в его мотивационном профиле [57].

Основным условием успеха действия мотивационной системы является учет интересов педагогов. Можно встретить классификации педагогов по данному принципу. Рассмотрим классификацию Е. Лепешовой [40]:

В первую группу входят педагоги, которые имеют выраженную внутреннюю мотивацию. Они отличаются активностью в профессиональной деятельности, творческую позицию, активно участвуют в инновационной деятельности. Автор отмечает, что подобная позиция характерна для педагогов со стажем работы от 2 до 10 лет, и больше 15 лет.

Во вторую группу включаются педагоги, у которых сильна и внешняя и внутренняя мотивация деятельности. Они стараются достичь

успехов в профессиональной деятельности, стремятся к подтверждению признания своих заслуг. Эта группа педагогов относится к наиболее представленным. В нее входят педагоги с разным профессиональным стажем.

У третьей группы педагогов преобладают внешняя положительная мотивация. Они ориентируются на оценку со стороны, большое значение придают материальной мотивации, что позволяет руководству образовательной организации эффективно воздействовать на их мотивационную сферу. Такие педагоги чаще встречаются среди специалистов со стажем меньше 5 лет и стажем от 10 и до 20 лет.

У четвертой группы педагогов сильны внешние как положительные, так и отрицательные мотивы. Эти педагоги чувствительны к мотивам безопасности. Они хорошо откликаются на дисциплинарные стимулы, не допускают дисциплинарных взысканий к ним, отрицательно относятся к критике. Чаще всего встречаются в группе педагогов со стажем больше 20 лет.

Пятая группа педагогов включает специалистов, у которых наиболее актуальны внешние отрицательные мотивы. Они негативно относятся к разного рода инновациям и изменениям. Наиболее важны для них физиологические потребности. Для них характерно стремление избегать санкций, важно чувствовать себя защищенными. Достичь такое положение можно благодаря высокому статусу в коллективе, поэтому данные педагоги очень хорошо реагируют на проявления признания их со стороны руководства. Чаще всего встречаются среди специалистов со стажем более 20 лет, а также тех, кто продолжает работать в образовательной организации на пенсии.

Таким образом, особенности мотивации педагогов образовательной организации определяются спецификой педагогической деятельности. Мотивация профессиональной деятельности педагогов включает особые требования к его профессиональной компетентности, согласно которым

трудовые действия, знания и умения педагога должны быть ориентированы на непрерывное саморазвитие педагога, повышение его профессиональной компетентности, профессиональное самосовершенствование и как итог проявление профессиональных деформаций педагога, усиление «феномена профессионального выгорания», потеря психического и физического здоровья.. При реализации системы трудовой мотивации педагогов образовательной организации необходимо учитывать интересы, потребности, ценностные ориентации членов педагогического коллектива.

На основе оценки данных факторов руководство образовательной организации подбирает соответствующие стимулы и методы.

1.3 Система управления мотивацией персонала образовательной организации

Разработка и сопровождение системы мотивации – одна из ключевых задач службы персонала. Поэтому, когда в процессе развития организации меняются ее цели, наступает время провести анализ мотивации работников. И в дальнейшем применить именно те мотивирующие факторы, которые приведут к повышению эффективности работы компании.

Существует ряд концепций того, как с помощью удовлетворения потребностей можно влиять на активность людей. Ф. Тейлор считал, что людьми движет желание заработать деньги и уйти от штрафов.

Первым представителем содержательного подхода к мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал Ф. Тейлор, выступивший с его классическим вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно зарабатывать деньги.

Исходя из этого, он разработал научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций – так называемых квот, ориентированных на наиболее сильных, а главное сноровистых работников. При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время, невыполнение задания влекло за собой увольнение или оплату по пониженным расценкам, что заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно А. Маслоу, человеческие потребности имеют уровни от более простых к более высоким, и стремление к более высоким потребностям (как правило) возможно и возникает только после удовлетворения потребностей более низкого порядка, к примеру в еде и безопасности [66].

Еще одной концепцией мотивации сотрудников является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Американский психолог Фредерик Герцберг основывал свою теорию на том, что на удовлетворение от работы влияют два вида факторов:

Мотиваторы – факторы, связанные с характером и сущностью работы. Например, успехи, карьерный рост, признание и одобрение результатов работы, возможность творческого и делового развития, высокий уровень ответственности.

Гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой сотрудник должен выполнять работу. К ним относятся политика руководства, условия работы, размер зарплаты, отношения в коллективе, степень контроля за работой, статус.

При этом, по мнению Герцберга, гигиенические факторы не являются мотивами но, если их не обеспечивать должным образом, у работников будет расти неудовлетворенность работой.

Дуглас Мак Грегор считал, что есть всего два способа управления людьми:

Авторитарный режим – когда руководство жестко контролирует коллектив, побуждает сотрудников к добросовестному исполнению обязанностей, разрабатывает и внедряет систему наказаний. Этот способ актуален, когда люди уклоняются от работы, систематически нарушают дисциплину, срывают планы и дедлайны.

Лояльный подход и доверие – сотрудники самостоятельно мотивируют себя на достижение результатов, ответственно подходят к выполнению задач, стремятся совершенствовать свои навыки, получают удовлетворение от труда, в то время как руководство обеспечивает персоналу достойные условия работы [67].

Процессуальные теории рассматривают мотивацию как непрекращающийся процесс, в котором люди анализируют окружение, вырабатывают реакции на изменяющуюся внешнюю среду и выбирают определенное поведение.

Виктор Врум полагал, что поведение людей определяют ожидаемые результаты или последствия. Например, сотрудники будут работать усерднее, если будут уверены, что их усилия вознаградят.

Теория ожиданий включает три компонента:

- ожидание того, что затраченные усилия принесут желаемый результат;
- содействие или ожидание того, что за достигнутые результаты человек получит соответствующее вознаграждение;
- валентность, или ожидаемая ценность вознаграждения – степень удовлетворенности или неудовлетворенности полученным вознаграждением.

Если один из элементов будет равен нулю – например, ожидаемое вознаграждение будет для человека недостаточно удовлетворительным, – то и в целом мотивация на конкретную задачу у человека будет отсутствовать [67].

Комплексная теория Портера-Лоулера – синтез теории ожидания и теории справедливости. В ней пять переменных:

1. Затраченные усилия. Они зависят от ценности вознаграждения и уверенности в справедливой оценке труда.
2. Восприятие затраченных усилий – большие и значительные или небольшие, скромные.
3. Результаты зависят от затраченных усилий, способностей и индивидуальных особенностей работника и понимание своей роли и вклада в процесс труда.
4. Вознаграждение за достижение результатов может быть двух типов: внутреннее – например, чувство выполненного долга или гордости за проделанную работу; внешнее (материальное и моральное) – похвала, премия, повышение.
5. Степень удовлетворения.

Теория гласит, что усилия сотрудника зависят от вознаграждения и уверенности в его получении. При этом плата за труд должна соответствовать результатам труда. Соизмеримость усилий и вознаграждения – ключевая потребность, на которой основана эффективная мотивация [67].

Разработчики содержательных и процессуальных теорий мотивации убеждены: результативный труд – одна из потребностей личности. Следовательно, и все остальные, базовые потребности должны быть удовлетворены. Это одна из задач мотивации.

Разделяют два подхода к мотивации персонала. Первый характеризует западную школу менеджмента и нацелен на индивидуальность каждого, он настроен на ценностях роста,

самовыражение и самовыдвижения, что соответствует европейской модели управления. Данный подход ориентирован на такие факторы мотивации, как оплата труда по результатам, возможность обучения, возможность карьерного роста [33].

Вторая система характерна для восточной организационной культуры, которая ориентирована на коллективные ценности, причастность к группе, на приоритете и сохранении корпоративных традиций. Этот подход исторически основан на традиции пожизненного найма и важности корпоративной общности.

Американский и японский стили управления различны, но происходит заимствование и смешение этих школ. Различия менеджеров Японии и США наблюдаются в подходах к мотивации персонала. В большинстве американских компаний уделяют внимание денежному вознаграждению, конкуренции, страху потерять работу, в Японии акцент делается на внутреннюю мотивацию, вовлеченность сотрудника, взаимосвязь целей работника с целями компании, обучение, повышение квалификации, признание сотрудника компании, за хорошие условия жизни и труда, за стабильность, гарантии, которые она ему обеспечивает. Можно сделать вывод, что в Америке система мотивации по большей части делает акцент на внешнее воздействие и влияние, а в Японии, реализуется через внутренние качества работника, его потребности [33].

Японский метод управления кажется более прогрессивным, потому что он основан на использовании внутренних неисчерпаемых ресурсов - на способностях сотрудников и их таланте, потребностях, возможности самосовершенствования и обучения, технического и научного прогресса.

В любом случае, система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Одна из основных причин, побуждающая людей работать – это получение материального вознаграждения за свой труд. В настоящее время значительная часть населения России зависит от работы по найму, как

основного и единственного источника дохода. Поэтому выстраивание эффективной системы материального стимулирования является одним из важных элементов общей стратегии управления персоналом.

Е.С. Жариков отмечает, что система мотивации персонала включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);
- систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов);
- систему нематериальной мотивации [20].

Н.С. Пряжников полагает, что система прямой материальной мотивации – это материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных. Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника, которая пересматривается достаточно редко, или изменяется при перемещении сотрудника на другую должность. Премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена ежемесячно, ежеквартально и т.п. [52]

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый сотруднику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п. Традиционно в систему бенефитов многие современные организации включают: медицинскую страховку (обязательное и добровольное медицинское страхование), компенсацию сотовой связи, доставку служебным автотранспортом, оплачиваемые путевки, оплачиваемое обучение, хорошо оборудованные рабочие места и т.д. Система косвенной материальной мотивации адаптируется для каждого конкретного предприятия индивидуально.

Б.Ю. Сербиновский считает, что эффективная система материальной мотивации должна поставить размеры материальных выплат сотрудникам

компании в зависимости от статуса их должности, авторитета, результатов деятельности, анализа рынка труда и результатов достижения целей компании [59].

А.Я. Кибанов отмечает, что нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к организации одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны организации. Основным эффектом, достигаемым с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в данной организации. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны организации; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций организации и распределяемые адресно [34].

П. Г. Бойдаченко полагает, что эффективная мотивационная программа должна включать следующие элементы:

1. Установление актуальных, труднодостижимых целей, которые понятны и могут быть приняты подчиненными.
2. Удаление личностных и организационных препятствий к выполнению. Создание благоприятных условий для достижения целей.
3. Использование вознаграждений и наказаний для предотвращения нежелательного поведения и поощрение отличного исполнения.
4. Обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений.
5. Справедливое распределение вознаграждений.
6. Обеспечение своевременности вознаграждения и правдивой обратной связи о результатах исполнения [8].

Г.Г. Зайцев пишет, что создание мотивационной программы проходит в несколько этапов:

1. Анализ методов – форм стимулирования работников и возможностей по их использованию в конкретных условиях.

2. Анализ актуальных потребностей и удовлетворенности работников трудом.

3. Сопоставление результатов анализа.

4. Выбор методов и форм вознаграждения на основе проведенного сопоставления и с учетом индивидуальных особенностей работников.

5. Проверка эффективности форм и методов вознаграждения в организации в целом или на отдельных рабочих местах. Их коррекция в случае необходимости.

6. Внедрение мотивационной программы и периодическая проверка её эффективности [23].

При поиске решения проблемы мотивации важно уметь правильно поставить задачи, а именно:

1. Найти такие нематериальные стимулы к труду, которые были бы вполне сопоставимы с действием денег.

2. Необходимо разработать такие оперативные гибкие, быстроперестраиваемые средства оценки персонала, которые в большей мере, ориентировали бы его на будущее.

3. Мотивация и оценка чаще всего отделены одна от другой. Поэтому надо попытаться соединить их методически и практически.

4. Необходимо выстроить мотивационную систему, максимально завязанную на весь комплекс целей организации [23].

Таким образом, разработано множество концепций мотивации, авторы которых по-разному определяют как сам процесс мотивации, так и способы воздействия на сотрудников.

Следует отметить, что в образовательной организации внешнего стимулирования недостаточно для выстраивания полноценной системы

мотивации. Педагог должен иметь внутренний личностный смысл деятельности. Только в этом случае использование потенциала внутренней мотивации позволит педагогу глубоко и многосторонне овладеть профессиональной деятельностью и добиться высоких результатов.

Выводы по главе 1

Профессиональная мотивация выступает внутренним движущим фактором развития профессиональных способностей специалиста, поскольку только на этой основе возможно эффективное развитие профессионального образования и культуры личности. Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Знание мотивационной сферы сотрудников позволяет более эффективно подобрать виды и методы стимулирования.

Особенности мотивации педагогов образовательной организации определяются спецификой педагогической деятельности. Мотивация профессиональной деятельности педагогов включает особые требования к его профессиональной компетентности, согласно которым трудовые действия, знания и умения педагога должны быть ориентированы на непрерывное саморазвитие педагога, повышение его профессиональной компетентности, профессиональное самосовершенствование.

При реализации системы трудовой мотивации педагогов образовательной организации необходимо учитывать интересы, потребности, ценностные ориентации членов педагогического коллектива. Разработано множество концепций мотивации, авторы которых по-разному определяют как сам процесс мотивации, так и способы воздействия на сотрудников. В образовательной организации внешнего стимулирования недостаточно для выстраивания полноценной системы мотивации. Педагог должен иметь внутренний личностный смысл

деятельности. Только в этом случае использование потенциала внутренней мотивации позволит педагогу глубоко и многосторонне овладеть профессиональной деятельностью и добиться высоких результатов. В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала образовательной организации является инструментом, повышающим эффективность деятельности образовательной организации – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров).

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы по управлению системой мотивации персонала образовательной организации

В ходе экспериментальной части исследования нами была разработана и апробирована программа работы руководителя по совершенствованию управления системой мотивации персонала образовательной организации.

Задачи экспериментальной работы:

- 1) провести анализ мотивационной сферы педагогов образовательной организации;
- 2) разработать и апробировать программу работы руководителя по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации;
- 3) оценить эффективность проведенной работы.

Исследовательская работа проходила в несколько этапов:

Первый этап: подготовительный – изучение психолого-педагогической литературы, постановка проблемы, формулировка цели, предмета, объекта, задач исследования, постановка гипотезы; подбор диагностического инструментария.

Второй этап: проведение диагностического исследования с целью изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Третий этап: формирующий – совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Четвертый этап: контрольный этап - проведение контрольного исследования, обработка и систематизация материала, оформление выводов и заключения проведённого исследования.

Для проведения констатирующего эксперимента были использованы следующие диагностические методики, представленные в приложении 2:

1. Методика диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н. П. Фетискина.

Методика предназначена для определения готовности педагогов к профессионально-педагогическому саморазвитию.

По каждому из 7 факторов педагогического саморазвития подсчитывается общее количество баллов. Об уровне парциальной сформированности и готовности к педагогическому саморазвитию свидетельствуют количественные показатели, приведенные в таблице (Приложение 1).

2. Методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (автор Т. Д. Дубовицкая).

Методика предназначена для выявления уровня внутренней мотивации сотрудников. Состоит из 14 значимых вопросов и одного буферного.

Выбранные варианты ответов по остальным вопросам сверить с ключом. За каждое совпадение с ключом начисляется один балл. Подсчитывается сумма баллов.

Интерпретация результатов:

0–6 баллов – преобладает внешняя мотивация;

7–14 баллов – преобладает внутренняя мотивация.

Уровни внутренней мотивации:

0–4 балла – низкий уровень внутренней мотивации;

5–9 баллов – средний уровень внутренней мотивации;

10–14 баллов – высокий уровень внутренней мотивации.

3. Диагностика психологического климата в малой производственной группе. Авторы В. В. Шпалинский, Э. Г. Шелест.

Методика представляет собой опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них – своеобразный параметр психологического климата первичной профессиональной группы. В левой колонке – суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой – антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре вы сделаете отметку, тем более выражен данный признак в вашем коллективе. Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующий о наличии обоих признаков.

Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов.

Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов;

– средней благоприятности – 31-41 балл;

– незначительной благоприятности – 20-30 баллов.

– показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.

Исследование проводилось в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа».

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества “Победа” г. Челябинска» основан 29.11.1996 года.

Предметом деятельности Учреждения является реализация права граждан РФ на получение дополнительного образования, направленного на формирование и развитие творческих способностей детей, удовлетворение их потребностей в интеллектуальном, нравственном, физическом совершенствовании, формирование культуры здорового образа жизни, укрепления здоровья, а также на организацию их свободного времени; на

обеспечение их адаптации к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности.

Основной целью деятельности является образовательная деятельность по дополнительным общеобразовательным программам.

Общее руководство деятельностью МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» осуществляет директор - Кучурина Лола Амановна.

В МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» работает первичная профсоюзная организация, цель которой:

- реализация уставных задач Профсоюза по представительству и защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов членов Профсоюза;
- общественный контроль за соблюдением законодательства о труде и охране труда;
- улучшение материального положения, укрепление здоровья и повышение жизненного уровня членов Профсоюза.

МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» - многопрофильное учреждение, реализующее дополнительные общеобразовательные программы по пяти направленностям: художественной, социально-гуманитарной, физкультурно-спортивной, технической, туристско-краеведческой.

Контингент обучающихся МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска».

В 2020 году в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» получает дополнительное образование 2538 обучающихся, том числе:

- по художественной направленности - 1357 человек;
- по туристско-краеведческой направленности - 120 человек;
- по технической направленности - 194 человека;
- по физкультурно-спортивной направленности - 728 человек;
- по социально-гуманитарной направленности - 139 человек.

Возрастная характеристика обучающихся представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Возрастная характеристика контингента обучающихся

Направленность	Количество обучающихся				ИТОГО
	Дошкольники	1-4 класс	5-9 класс	10-11 класс	
Художественная	306	655	342	54	1357
Техническая	107	72	11	4	194
Физкультурно-спортивная	43	271	365	49	728
Социально-гуманитарная		31	101	7	139
Туристско-краеведческая		53	67		120
ИТОГО	456	1082	886	114	2538

Представленные данные показывают, что в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» обучается более 2500 обучающихся разного возраста.

МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» организует взаимодействие с образовательными организациями Калининского района г. Челябинска на основе образовательного партнерства и сетевого взаимодействия, которое способствует решению общих задач воспитания детей и подростков, помогает в жизненном, профессиональном самоопределении, стимулирует творческую и познавательную активность обучающихся.

В 2020-2021 году образовательный процесс в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» осуществляет 41 педагогический работник. Сведения об аттестации педагогических работников показаны в таблице 2.

Таблица 2 – Сведения об аттестации педагогических работников

Аттестовано	Высшая категория	Первая категория	Не аттестовано
30	16	14	11
73%	39%	34%	27%

Это означает, что абсолютное большинство педагогов имеет высшую и первую категорию согласно результатам аттестации.

Сведения о возрастном составе педагогических работников показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Сведения о возрастном составе педагогических работников

До 30 лет	31-35 лет	36-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	>60 лет
10	6	7	10	5	3
24%	15 %	18%	24%	12%	7%

Представленные данные показывают, в организации представлен разновозрастной состав педагогов, что позволяет эффективно передавать опыт педагогической деятельности.

Сведения об образовании педагогических работников показаны в таблице 4.

Таблица 4 – Сведения об образовании педагогических работников

Высшее педагогическое	Высшее	Среднее специальное педагогическое	Среднее специальное	Среднее	Начальное-профессиональное
26	35	3	5	1	0
63%	85%	7%	12%	3 %	0%

Представленные данные показывают, что две трети работников имеют высшее педагогическое образование, что определяет высокий уровень организации педагогического процесса.

Сведения о стаже педагогической работы педагогических работников показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Сведения о стаже педагогической работы педагогических работников

<3	3-10 лет	11-20 лет	>20
10	5	14	12
24%	12%	35%	29%

Четверть педагогов имеет стаж педагогической деятельности до трех лет. Эти сотрудники еще не имеют достаточно опыта. Им должна быть оказана помощь. В то же время, 29% занимаются педагогической деятельностью уже более 20 лет. То есть педагогический состав МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» характеризуется высоким профессионализмом.

В образовательной организации имеется сложившаяся система оценки труда педагогов в соответствии с выделенными критериями. На основе произведенной оценки осуществляется премирование и другие стимулирующие выплаты. В качестве мероприятий оценки выступают участие в профессиональных конкурсах, проведения открытых занятий, участие в конференциях, методических объединениях, прохождение курсов повышения квалификации, количественная и качественная оценка результатов учебно-воспитательного процесса и др.

Распределение баллов проводится специальной комиссией ежемесячно. Председатель комиссии – директор МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска», ответственный за основные направления работы – заместитель директора, остальные члены комиссии – педагоги и узкие специалисты, с большим опытом работы в образовательной организации. Такие формы мотивации непосредственно влияют на профессиональную деятельность молодых педагогов, их стремление к профессиональному росту, но, к сожалению, не все педагоги в силу различных обстоятельств показывают достаточную эффективность своего труда и работы МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» в целом.

В МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» используется в качестве средства поощрения педагогов публичная похвала за результативность и качество работы, педагоги награждаются почетными грамотами, подарками к праздничным мероприятиям. Эти действия входят в систему мотивации.

В МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» имеет место сменяемость коллектива. Одни педагоги уходят на пенсию или в другой коллектив, а на их место приходят молодые педагоги. Следует отметить, что молодые педагоги не всегда имеют высокий уровень мотивации к выполнению профессиональной деятельности. Часть из них не планируют связать свою профессиональную жизнь с педагогикой. Основными факторами, снижающими мотивацию к профессиональной деятельности,

можно назвать низкий уровень заработной платы, высокий уровень нагрузки и ответственности, высокий уровень регламентированности профессиональной деятельности и др.

Соответственно, руководство образовательной организации встречается в проблему поиска оптимальных путей мотивации молодых специалистов и повышения их интереса к профессиональной деятельности в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска». Педагоги с большим стажем работы также нуждаются в мероприятиях по повышению мотивации. Все вышесказанное обусловило проведение исследования мотивации педагогов указанной образовательной организации.

В исследовании принимало участие 15 педагогов. Возраст педагогов от 23 до 48 лет. Стаж работы от 1 года до 21 года.

1. По методике диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н.П. Фетискина сводные результаты представлены в Таблице 6.

Таблица 6 – Результаты диагностики по методике диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н.П.Фетискина (на констатирующем этапе)

Компоненты профессионально-педагогического саморазвития (ППс)	Экспериментальная группа		
	Низкий	Средний	Высокий
Мотивационный	26,7	40	33,3
Когнитивный	33,3	33,3	33,3
Нравственно-волевой	13,3	33,3	53,3
Гностический	33,3	33,3	33,3
Организационный	33,3	33,3	33,3
Способность к самоуправлению	33,3	40	26,7
Коммуникативный	33,3	33,3	33,3

Как показывает диагностика по данной методике, только по нравственно-волевому компоненту 8 из 15 педагогов (53,3%) показали

высокий уровень. По остальным компонентам высокий уровень был выявлен не больше, чем у трети опрошенных педагогов.

Результаты диагностики по методике диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (автор Т. Д. Дубовицкая) наглядно представлены на рис. 1.

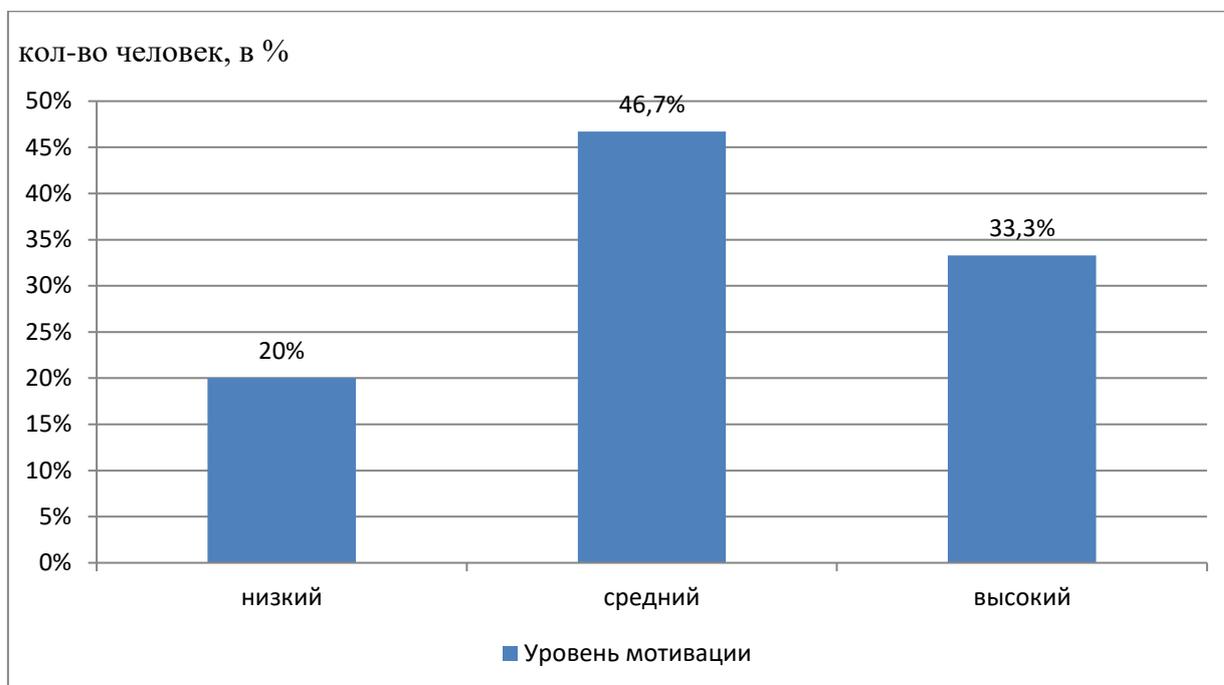


Рисунок 1 – Результаты диагностики по методике диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (на констатирующем этапе), %

Диагностика по методике диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников показала, что высокий уровень внутренней мотивации характерен для 5 педагогов (33,3 %). Эти педагоги имеют внутреннюю потребность в осуществлении педагогической деятельности. Им интересно работать с детьми, искать новые формы работы, внедрять инновации.

7 обследованных педагогов (46,7 %) имеют средний уровень внутренней мотивации. Для таких педагогов помимо внутренних мотивов имеют значение внешние атрибуты педагогической деятельности, такие как уважение со стороны окружающих, более высокий уровень авторитета, условия работы (более длинный отпуск, педагогический стаж и т.п.).

Остальные 3 педагога (20 %). показывают низкий уровень внутренней мотивации. Это может означать, что педагог выбрал профессию преимущественно из-за внешних атрибутов и мотивом. Также этот результат может быть обусловлен усталостью педагога, начинающимся синдромом эмоционального выгорания. Необходимо организовывать работу по повышению внутренней мотивации исследуемой группы педагогов.

По методике В. В. Шпалинского, Э. Г. Шелеста получены следующие результаты. Оценка результатов по данной методике оценивается по среднему баллу по всей группе испытуемых. Все индивидуальные баллы складываются и оценивается средний балл по группе.

Результаты диагностики психологического климата (авторы В. В. Шпалинский, Э. Г. Шелест) представлены в Приложении 2.

В данном случае средний балл по всей группе испытуемых составляет 28 баллов. Это означает, что в среднем педагоги оценивают социально-психологический климат в коллективе как уровень незначительной благоприятности. Наиболее проблемными областями в экспериментальной группе являются согласие, взаимная поддержка, удовлетворенность. В дальнейшем мы будем оценивать сдвиги в результирующем балле.

Таким образом, проведенная диагностика показала, что только треть педагогов имеет готовность к профессионально-педагогическому саморазвитию. Также у большинства недостаточный уровень внутренней мотивации сотрудников. Имеет место недостаточно благоприятный уровень социально-психологического климата.

Полученные результаты показывают, что необходима организация работы по совершенствованию системы мотивации сотрудников образовательной организации.

2.2 Основные направления работы по совершенствованию системы мотивации персонала образовательной организации

Нами была разработана программа работы руководителя образовательной организации по совершенствованию системы мотивации педагогов.

Цель программы состоит в том, чтобы сформировать оптимальную систему мотивации персонала образовательной организации

Задачи программы:

1. Сформировать у педагогов мотивации к саморазвитию.
2. Стабилизировать педагогический коллектив образовательной организации.
3. Сформировать благоприятный социально-психологический климат в образовательной организации.

Основные направления работы руководителя по совершенствованию мотивации персонала образовательной организации:

1. Развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности.
2. Совершенствование системы наставничества.
3. Управление социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации.

Охарактеризуем более подробно каждое из этих направлений.

Первое направление предусматривает развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности. Концепция развития российского образования ставит задачу достижения нового, современного качества образования, связанного с созданием условий для развития творческой личности ребенка, обладающей способностью

эффективно и нестандартно решать новые жизненные проблемы в современном быстро меняющемся мире.

М. В. Науменко, И. А. Панкратова полагают, что модернизация системы предполагает обновление и активизацию развивающего потенциала всей деятельности организации, в целях обеспечения равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного образования [48].

В этих условиях становится очевидным, что необходимо перестроить всю профессионально-педагогическую деятельность таким образом, чтобы в образовательной организации на первый план выходили не только количественные результаты образовательной деятельности, но и была признана самоценность периода детства. Подобная перестройка требует инновационного преобразования каждой образовательной организации.

Движущей силой развития образовательной организации является квалифицированный педагогический коллектив, способный работать в соответствии с современными требованиями, обеспечивающими эффективность предоставления образовательных услуг. Совершенствование мастерства каждого педагога, активизация творческой и инновационной активности, а также его готовности к интеллектуальному и профессиональному росту, становится главной целью управленческой деятельности руководителя.

По мнению О. Ю. Багадаевой, ведущим условием эффективности работы образовательной организации является правильно спланированные управленческие действия руководителя, а также система взаимосвязанных мер, направленных на повышение квалификации и профессиональных компетенций педагогов, на развитие мотивации к самообразованию [3].

Под самообразованием понимается самостоятельное осуществление педагогом учебно-познавательной деятельности. Осуществление самообразования является необходимым условием успешной профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Только педагог, имеет потребность в получении новых знаний и способный самостоятельно организовать данный процесс может стать профессионалом высокого уровня.

Сущность самообразования заключается в умениях самостоятельно добывать знания из различных источников, воплощать их в практической деятельности, совершенствуя профессиональное мастерство. Чтобы успеть за научно-техническим прогрессом, по мнению Н. Б. Вершининой и Т. И. Сухановой, быть на уровне современных требований общества, педагогу образовательной организации надо постоянно заниматься самообразованием [13].

В процессе самообразования педагогу следует не только получать знания, но и осваивать инновационные педагогические технологии. такая деятельность требует самостоятельности мышления, его гибкости, формирования индивидуально стиля профессиональной деятельности.

Методическая работа по составлению реализации самообразования педагога включает несколько шагов.

На первом этапе составляется перспективный план, в котором отражается тема самообразования на основании интересов и потребностей педагога. Педагога в данном плане должен привести описание направление, самостоятельного изучаемого. В работе должна быть отражена работа с детьми, родителями, педагогическим коллективом. Возможно составление месячных, квартальных, годовых планов. На основании данных планов методист образовательной организации может увидеть полную картину по данному направлению методической работы. При составлении плана развития образовательной организации руководство учитывает и тематику работы по самообразованию.

Посредством применения поэтапного планирования можно составить парциальную программу развивающей деятельности в рамках определенного направления образовательной деятельности.

Педагог должен понимать какие цели он перед собой ставит и какие результаты ожидает получить. Это обязательное условие работы по самообразованию.

Повышению мотивации педагогов к самообразованию будет способствовать грамотно выстроенная система *методической работы* организации, которая выступает как передаточное звено от руководства образовательной организации к педагогическому коллективу, а также к вышестоящим звеньям системы образования. Методическая работа позволяет повысить уровень знаний педагогов и владения ими навыками педагогической работы. Организация работы по повышению квалификации, подбор форм обучающей работы, стимуляция педагогов к обучению являются важнейшими составляющими методической работы в образовательной организации.

Как показывает педагогическая практика, помимо традиционных форм работы с педагогами необходимо использовать современные *активные методы обучения*, соответствующие потребностям современного педагога. Применение активных методов работы активизирует мыслительную и творческую деятельность педагогов. То есть, педагоги не просто получают готовые знания, а самостоятельно выявляют проблему и ищут варианты и средства ее решения. При этом используются такие методы как мозговой штурм, деловые игры, проблемные дискуссии и др. (П. М. Новиков) [49].

Важно не замыкаться на повышении квалификации внутри образовательной организации. Методическая служба должна активно привлекать *социальных партнеров* к решению вопросов повышения профессионального мастерства педагогов. В качестве форм работы можно выделить *прохождение курсов повышения квалификации, участия в конференциях, профессиональных конкурсах и педагогических проектах*.

Второе направление работы руководителя включает совершенствование системы наставничества. Современное образование характеризуется «старением» педагогических кадров при одновременном нивелировании ценности педагогического наставничества. При этом, внедрение системы наставничества может стать для молодого педагога эффективным средством повышения как профессионального уровня, так и мотивации к осуществлению педагогической деятельности.

Наставничество в образовательной организации имеет своей основной целью помощь педагогам в прохождении периода профессиональной адаптации, повышение профессионального мастерства и мотивации. По мнению Т. П. Колодяжной, в конечном итоге она должна позволить молодому педагогу успешно войти в новую для себя профессиональную ситуацию.

Работа наставника направлена на индивидуальное сопровождение молодого педагога, осуществления ему адресной помощи по вопросам личностного и профессионального развития. К самому наставнику также предъявляются высокие требования, прежде всего по профессиональным и личностным качествам. Кроме того, наставник должен обладать высоким уровнем коммуникативной культуры, иметь высокий статус в педагогическом коллективе.

Начинающему педагогическому работнику наставничество позволяет заручиться поддержкой опытного коллеги, укрепить уверенность в собственной состоятельности и профессиональной компетентности.

Наставник передает подопечному опыт и знания, которые могут затрагивать как широкий круг вопросов, так и особые профессиональные темы, потому не каждый опытный педагог может стать наставником.

При этом предмет наставничества в образовательной организации обуславливает характер указанных умений, по мнению Е. В. Коротаевой, предполагает:

- определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе инновационной) с принятием решения на уровне организации;
- решение задач исследовательского и проектного характера, связанных с повышением эффективности процессов;
- способность к организации, обеспечению, осуществлению, проектированию и управлению образовательной деятельностью [36].

Поскольку наставничество является двусторонним процессом, то основным условием эффективности обучения наставником молодого специалиста профессиональным знаниям, умениям и навыкам является его готовность к передаче опыта. По мнению Е. В. Коротаевой, наставник должен не только владеть методикой преподавания, но также иметь основательный опыт педагогической деятельности, знать образовательную организацию, чтобы оказывать поддержку молодым специалистам в вопросах адаптации в коллективе [36].

От педагога наставника требуется на личном примере показывать значимость повышения профессионального мастерства педагогом, вовлекать молодого педагога в общественные мероприятия, формировать общественно важные потребности и интересы. Педагог должен заинтересовать молодого специалиста в осуществлении самообразования, овладении новыми педагогическими технологиями.

При этом для опытного педагога практика наставничества служит способом повышения квалификации, освоения передовых методик.

Третье направление работы руководителя по совершенствованию системы мотивации педагогов состоит в управлении социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации. Эффективность выполнения трудовых функций сотрудниками, как считает А. П. Егоршин, в значительной степени зависит не только от организационных и производственных условий, но и от межличностных взаимоотношений в коллективе. Они оказывают сильное влияние на

результаты деятельности сотрудников и их самочувствие. Рассматривая социально-психологический климат коллектива необходимо обратить внимание на то, что изучению подвергается относительно устойчивая система взаимоотношений, складывающихся и изменяющихся в течение времени.

Улучшение социально-психологического климата коллектива сводится к раскрытию психологического и социального потенциала сотрудников, созданию наиболее полноценного образа жизни людей. Социально-психологический климат всегда основан на межличностных взаимоотношениях и характеризуется их состоянием.

Работа по формированию социально-психологического климата в педагогическом коллективе образовательной организации относится к важнейшим направлениям работы администрации в рамках выстраивания системы мотивации.

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе создается отношениями доброжелательности, открытости, взаимопомощи. Создание благоприятного социально-психологического климата руководителем является жизненно важным направлением в создании системы мотивации труда педагогов образовательной организации, поскольку это положительно влияет на педагогический коллектив, способствует самоактуализации, саморазвитию и самосовершенствованию личности руководителя и педагогов [29].

В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели организации и ее стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех требований одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет организации ожидаемую пользу.

Рассмотрим **реализацию на практике этих направлений работы руководителя** по совершенствованию системы мотивации педагогов.

Работа была проведена в период с сентября по май. Начало ей положило представление плана работы по совершенствованию системы мотивации педагогов в 2021-2022 г. Был намечен план реализации всех трех основных направлений. Рассмотрим более подробно мероприятия по каждому из направлений.

Что касается **первого направления** – развития мотивации к саморазвитию и повышению профессиональной компетенции, то в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» имеется Положение о порядке выплат доплат и надбавок сотрудникам. При тщательном ознакомлении с Положением о доплатах и надбавках было выявлено, что используются такие показатели доплат и надбавок как:

- увеличение объёма выполненных работ (работа с большим
- объёмом документации, выполнение работы сверх установленной нормы и
- др.);
- качество выполняемых работ;
- разовые премии (к юбилею, ко дню Учителя, 8 марта и др.).

Мы предложили внести такие мотивирующие показатели, которые будут способствовать **повышению интереса педагогов к саморазвитию**, а именно:

- внедрение в образовательный процесс инновационных
- технологий, вариативных программ;
- подготовка и участие педагогов в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- использование в своей работе средства ИКТ;

– разработка собственных образовательных программ.

Мы рассчитывали, что это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении и воспитании детей.

В качестве средств повышения профессиональной компетенции педагогов мы предложили использовать:

- 1) тренинги;
 - 2) индивидуальные и групповые консультации;
 - 3) собеседования с обсуждением индивидуальной образовательной программы развития педагога в текущем году;
 - 4) открытые просмотры, взаимные посещения занятий;
 - 5) групповые психолого-педагогические анализы видеозаписи;
 - 6) коллективная деятельность в творческих группах с последующей защитой проектов;
- организация выставок методических разработок, дидактических материалов и обсуждение их значимости;
- 7) презентация результатов работы, распространение и внедрение инновационных наработок в образовательный процесс;
 - 8) лекции в форме диалога, активизирующие мыслительную и познавательную деятельность.

План мероприятий по повышению профессиональной компетенции сотрудников МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» представлен в таблице 7.

Обратимся к применению таких активных форм работы с педагогами, как проведение тренингов и семинаров практикумов.

Они проводились на протяжении полутора месяцев 1 раз в неделю.

Таблица 7 – План мероприятий по реализации программы

Мероприятие	Сроки	Ответственные
Создание перспективного плана повышения квалификации педагогов Повышение квалификации на КПК педагогов не менее 1 раза в 3 года (ежегодно до 35 % педагогов)	Ежегодно сентябрь	Заместитель директора
Представление и награждение лучших работников государственными, муниципальными и отраслевыми наградами и знаками отличия	Ежегодно	Директор, заместитель директора
Разработка, внесение изменений в Положение о моральном и материальном стимулировании педагогических работников Усиление дифференциации оплаты труда.	2021 год	Председатель совета трудового коллектива
Оказание поддержки и создание мотивации при аттестации педагогов	регулярно	Старший воспитатель
Создание необходимых условий для включения педагогов в образовательное пространство: - МО, - образовательные интернет-сайты - персональные сайты педагогов и т.п.	Весь период	Директор, заместитель директора
Организация обучения всех педагогов основам компьютерной грамотности Достижение 100 % ИКТ-компетенций педагогов		Директор, заместитель директора
Составление, корректировка и анализ индивидуального плана развития педагога, и представление на итоговом педсовете	апрель- октябрь	Заместитель директора
Разработка модели профессионального продвижения для определения индивидуальной траектории профессионального развития каждого педагога	май	
Организация методического сопровождения: - заседания педсоветов - профильные и индивидуальные консультации - временные творческие объединения по направлениям работы	Ежемесячно	Директор, заместитель директора
Организация разных форм обучения и переобучения педагогов (в том числе дистанционного и на базе образовательной организации) по индивидуальным планам профессионального развития (ИППР)	ежегодно	Заместитель директора
Проведение тренингов, направленных на усиление коммуникативных возможностей педагогов Организация семинаров-практикумов: 1. «Искусство самопрезентации» 2. «Учимся искусству дискуссии» 3. «Как научиться красиво и убедительно говорить»	2021 год	Заместитель директора, педагог- психолог, социальные партнеры

Продолжение таблицы 7 – План мероприятий по реализации программы

<p>Развитие конкурсного движения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкурсы внутри МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» «Лучший педагог»; - дистанционные конкурсы; - профессиональные конкурсы; - номинирование педагогов по результатам работы за год 	2021 год	Заместитель директора
Дополнительные курсы по внедрению современных компьютерных технологий «Мастерская современных компьютерных технологий»	По срокам орг-ии	Заместитель директора
Апробация модели внутрифирменного продвижения персонала через участие в работе: «Профессиональная мастерская молодого педагога»	Март-апрель	Директор, заместитель директора

Отличие заключается в том, что в ходе тренингов педагогам предлагались различного вида психологические упражнения, направленные на развития коммуникативных навыков.

В ходе семинаров-практикумов педагогам на первом этапе занятия предлагалась мини-лекция по теме занятия. Далее в ходе практической части выполнялись упражнения, проводились дискуссии.

В приложении 5 показано содержание тренингов по развитию коммуникативных навыков.

В приложении 6 представлены конспекты трех семинаров-практикумов.

Для реализации первого направления была также создана «Профессиональная мастерская молодого педагога». В качестве метода организации ее работы нами была выбрана технология, пришедшая из Японии, кайзен (kaizen)-технология.

Она заключается в перманентной реализации ежедневных мероприятий по улучшению качества, в которых участвует весь педагогический коллектив. Идея внедрения: сформировать механизм привлечения каждого педагога к работе по повышению качества образовательной деятельности посредством внедрения незначительных изменений и улучшений, конечным результатом подобной работы должна

стать качественная система образовательной деятельности и сформированная система мотивации.

В работе «Профессиональной мастерской молодого педагога» - участникам было предложено генерировать предложения по улучшению качества образовательной работы МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска», в том числе предложения по разработке и апробации действенных образцов педагогической деятельности, эффективных приемов, универсальных способов работы и уникальных находок в области повышения эффективности педагогического взаимодействия, что позволяет выявить действенные педагогические приемы и наполнить педагогические методы работы конкретным содержанием (вплоть до речевых инструкций).

«Профессиональную мастерскую молодого педагога» возглавляет заместитель директора МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска». Участниками являются все молодые педагоги (от 2 месяцев до 3 лет работы в организации), но с разной степенью вовлеченности.

Примерный цикл и этапы работы технологии представлены ниже.

I этап (планирование)

План-задание «Профессиональной мастерской молодого педагога» формирует руководитель на основе запросов:

– от руководства: на основе проведенных контрольных мероприятий;

– от педагогов: как через «Банк идей», так и на основе бесед с педагогами. Отступ должен быть небольшой, не более 1,25 см

II этап (действие)

Организуется рабочая группа, которая рассматривает предложения и разрабатывает планы «улучшений» как в педагогической, так и в управленческой деятельности.

III этап (проверка)

На данном этапе проводится апробация предложений. Результаты фиксируются в соответствующих формах.

IV этап (анализ данных)

Данные наблюдений передаются руководителю для принятия решения о целесообразности и эффективности внедрения «улучшения».

V этап (решение о соответствии критериям)

Решение о рациональности и эффективности улучшений принимает педагогический совет.

Вторым направлением в работе по мотивации педагогов в нашей модели является развитие системы наставничества.

Первые годы в профессии для каждого молодого педагога представляют значительную сложность и, одновременно, крайне важны для становления личности профессионала. Успешность и результативность прохождения данного этапа непосредственно скажется на решении педагога остаться в профессии или выбрать другое направление трудовой деятельности.

Мы полагаем, что работа с педагогами в данный период профессиональной деятельности имеет особую важность и должна быть обязательно включена в систему мотивации персонала.

На начальных этапах педагоги испытывают недостаток профессиональных знаний, педагогического опыта. Кроме того, педагогу необходимо войти в педагогический коллектив как равноправный партнер и коллега.

Для решения этих задач наиболее оптимальной является внедрение системы наставничества. Опытные педагоги обновляют профессиональные знания, повышают свой статус в коллективе, а молодые коллеги приобретают знания и опыт, развивают свое профессиональное мастерство, участвуют в творческом педагогическом процессе.

Цель системы наставничества: осуществление помощи молодым педагогам в повышении профессионального мастерства, ознакомление их

методическими приемами работы, повышение эффективности адаптационного процесса.

Задачи наставников:

- быть знакомым с запросами законодательства об образовании, нормативными актами, устанавливающих права и обязанности молодого специалиста на своей должности;
- осуществлять разработку плана профессионального развития молодого педагога, на основе анализа его образования, опыта, уровня практической подготовки;
- проводить анализ личностных и деловых качеств педагога, знать его отношение к профессии, участникам воспитательно-образовательного процесса;
- осуществлять знакомство молодого педагога со спецификой конкретной образовательной организации, его материальной базой;
- проводить введение в должность (объяснять содержание должностных обязанностей, норм труда, проводить инструктаж по технике безопасности и следить за его выполнением);
- проводить текущий контроль деятельности и оказывать помощь по мере необходимости;
- участвовать в процессе самообразования молодого педагога;
- проводить консультативную работу по запросу;
- на собственном примере показывать лучшие образцы поведения педагога дошкольного образования;
- регулярно отчитываться на проведенную работу перед руководством МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска».

На наш взгляд, система наставничества может быть эффективной только при соблюдении следующих условий:

- 1) тесная связь между всеми мероприятиями, входящими в методическую работу МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска», оптимальный выбор методов методической работы;

- 2) непрерывный характер методической работы, отражающий ее системность;
 - 3) использование как теоретических знаний, так и практических наработок;
 - 4) своевременный и полный анализ работы;
- представление педагогам информации по организации учебно-воспитательной деятельности.

В качестве объектов системы наставничества выступают следующие категории работников:

- педагоги, впервые начавшие работать в образовательной организации;
- молодые специалисты и выпускники педагогических вузов и УСПО, у которых отсутствует стаж педагогической деятельности;
- педагоги, которые осваивают смежную профессию, требующую обновления профессиональных знаний и опыта работы;
- члены педагогического коллектива, осваивающие передовые инновационные педагогические технологии.

Нами был составлен план работы системы наставничества представлен в таблице 8.

Таблица 8 – План работы системы наставничества

Сроки	Содержание мероприятий
Сентябрь 2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание приказа о наставничестве. Закрепление опытных педагогов за молодыми педагогами. 2. Разработка «Положения о группе наставников при педагогическом совете. 3. Сбор данных о молодом педагоге. Анкетирование молодых педагогов. 4. Планирование образовательной деятельности на неделю
Октябрь-ноябрь 2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анкетирование «Личностный паспорт педагога». 2. Выбор темы по самообразованию. Оказание помощи в составлении плана работы по теме самообразования. 3. Оказание помощи в подборе новинок методической литературы для самообразования. 4. Круглый стол по теме «Календарное планирование образовательной работы с детьми» (педагогические мероприятия, совместная деятельность). 5. Методика проведения занятий.

Продолжение таблицы 8 – План работы системы наставничества

	6. Контроль за планированием образовательной работы в группах молодых специалистов.
Декабрь 2021	1. Организация посещений молодыми воспитателями педагогических мероприятий опытных педагогов. 2. Круглый стол по теме: «Оформление документации по педагогическому мониторингу». 3. Оказание помощи в составлении аналитических справок по результатам педагогического мониторинга. 4. Специфика проведение праздников.
Январь 2022	1. Организация посещений молодыми педагогами педагогических мероприятий опытных педагогов. 2. Тренинг «Найди ошибку» (на развитие умения анализировать подготовку и организацию различных видов образовательной деятельности) 3. Круглый стол по теме «Формы, методы и приемы взаимодействия педагогов с родителями». 4. Контроль за планированием организации работы с родителями
Февраль 2022	1. Организация посещений педагогами-наставниками педагогических мероприятий молодых педагогов. 2. Круглый стол по теме: «Руководство развитием игровой деятельности детей» 3. Контроль за планированием работы по развитию игровой деятельности детей.
Март 2022	1. Организация посещений педагогами-наставниками педагогических мероприятий молодых педагогов. 2. Индивидуальные консультации по планированию воспитательно-образовательной работы с детьми. Составление конспектов педагогических мероприятий молодыми педагогами. 3. Круглый стол по теме: «Учет возрастных особенностей детей».
Апрель 2022	1. Организация посещений педагогами-наставниками педагогических мероприятий молодых педагогов. 2. Тестирование молодых педагогов по выявлению знаний по реализуемой программе. 3. Отчеты молодых педагогов по темам самообразования.
Май 2022	Отчёт по наставничеству

Такая организация работы способствовала повышению профессионализма педагогов, обогащению педагогического опыта.

Третьим направлением в работе по мотивированию педагогов в нашем варианте явилась деятельность по созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В современных условиях в профессиональной деятельности в любой области повышается значение приобретения навыков командной работы. Любой профессиональный коллектив должен быть сплоченной командой для достижения наиболее высоких результатов деятельности.

Так возникла идея внедрения элементов тимбилдинга в работу с педагогами.

Технологии тимбилдинга широко применяются в сфере управления персоналом как в зарубежной, так и в отечественной практике.

Под тимбилдингом (англ. Team building) понимается проведение коллективных мероприятий, имеющих развлекательный творческий вид, обычно проводимые в виде игры. Подобные мероприятия ставят перед собой цели сплочения коллектива, лучшего узнавания коллегами личностных и деловых качеств друг друга, формирования общих ценностей. Другое название – тренинги команд образования [63].

Цели тимбилдинга:

- снижение уровня эмоционального напряжения, тревожности, агрессии;
- увеличение степени доверия и взаимопомощи в коллективе;
- сплочение коллектива;
- формирование уверенности.
- формирование умения работать в команде, посредством использования элементов тимбилдинга.

Конспект тренинга представлен в приложении 4.

В результате проведения данного тренинга педагоги должны лучше ознакомиться с индивидуальными особенностями друг друга, создать в коллективе атмосферу взаимопонимания, усилить творческую направленность педагогического коллектива.

Ожидаемые результаты реализации мероприятий:

- 1) повышение уровня мотивации молодых педагогов для продолжения работы в образовательной организации;

- 2) улучшение моральной атмосферы в педагогическом коллективе;
- 3) оптимизация системы мотивации педагогических кадров;
- 4) повышение уровня профессионального мастерства членов педагогического коллектива;
- 5) повышение результатов образовательной деятельности МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска»;
- б) внедрение инновационных управленческих и педагогических технологий в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска».

Таким образом, в процессе формирующего этапа экспериментальной работы были выделены и реализованы три основных направления мотивации персонала образовательной организации:

1. Развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности.
2. Совершенствование системы наставничества.
3. Управление социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации.

Для реализации данных условий был организован комплексный проект по работе с кадрами. Он включал изменение системы стимулирования труда, проведение мероприятий по повышению профессиональной компетенции сотрудников МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска», внедрение системы наставничества, организацию тренинга по повышению уровня социально-психологического климата в коллективе.

По каждому из направлений были составлены и реализованы планы мероприятий. Работа была проведена в период с сентября 2021 г. по май 2022 г.

2.3 Анализ результатов экспериментальной работы

На контрольном этапе диагностика среди педагогов МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» была повторена для проверки эффективности реализованных условий. Исследование проводилось с помощью тех же методик, что и на констатирующем этапе.

Представим полученные результаты.

1. По Методике диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н. П. Фетискина сводные результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика результаты диагностики по методике диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н. П. Фетискина

Компоненты профессионально-педагогического саморазвития (ППс)	Констатирующий эксперимент			Контрольный эксперимент		
	Низкий	Средний	Высокий	Низкий	Средний	Высокий
Мотивационный	26,7	40	33,3	0	46,7	53,3
Когнитивный	33,3	33,3	33,3	6,7	33,3	60
Нравственно-волевой	13,3	33,3	53,3	0	26,7	73,3
Гностический	33,3	33,3	33,3	6,7	40	53,3
Организационный	33,3	33,3	33,3	6,7	40	53,3
Способность к самоуправлению	33,3	40	26,7	6,7	58,3	33,3
Коммуникативный	33,3	33,3	33,3	6,7	46,7	53,3

По данной методике наблюдается значительная положительная динамика. Педагоги повысили уровень готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию. Педагог, имеющий низкий показатель, относится к молодым специалистам. Ему необходимо повышать профессиональный уровень и набирать опыт педагогической

деятельности. Остальные испытуемые имеют средние и высокие показатели.

Динамика результатов диагностики по методике диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (автор Т. Д. Дубовицкая) показана на рисунке 2.

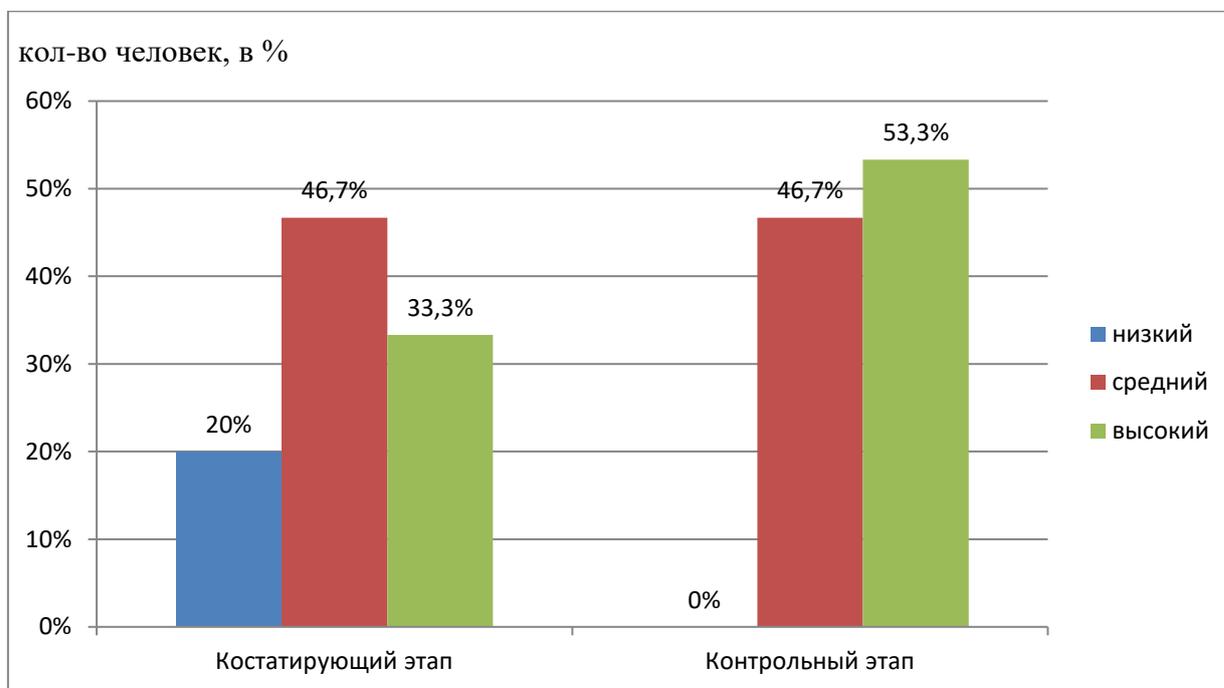


Рисунок 2 – Динамика результатов диагностики по методике диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников, %

Представленные данные показывают, что высокий уровень внутренней мотивации имеют 8 педагогов (53,3 %), тогда как на констатирующем этапе их было 33,3 %. Таким образом, удельный вес педагогов с высоким уровнем внутренней потребности в осуществлении педагогической деятельности повысился. Им интересно работать с детьми, искать новые формы работы, внедрять инновации.

Остальные 7 обследованных педагогов (46,7 %) имеют средний уровень внутренней мотивации. Для таких педагогов помимо внутренних мотивов имеют значение внешние атрибуты педагогической деятельности. Низкий уровень не показал никто.

Динамика результатов диагностики СПК по методике В.В. Шпалинского, Э.Г. Шелеста представлены на рисунке 3.

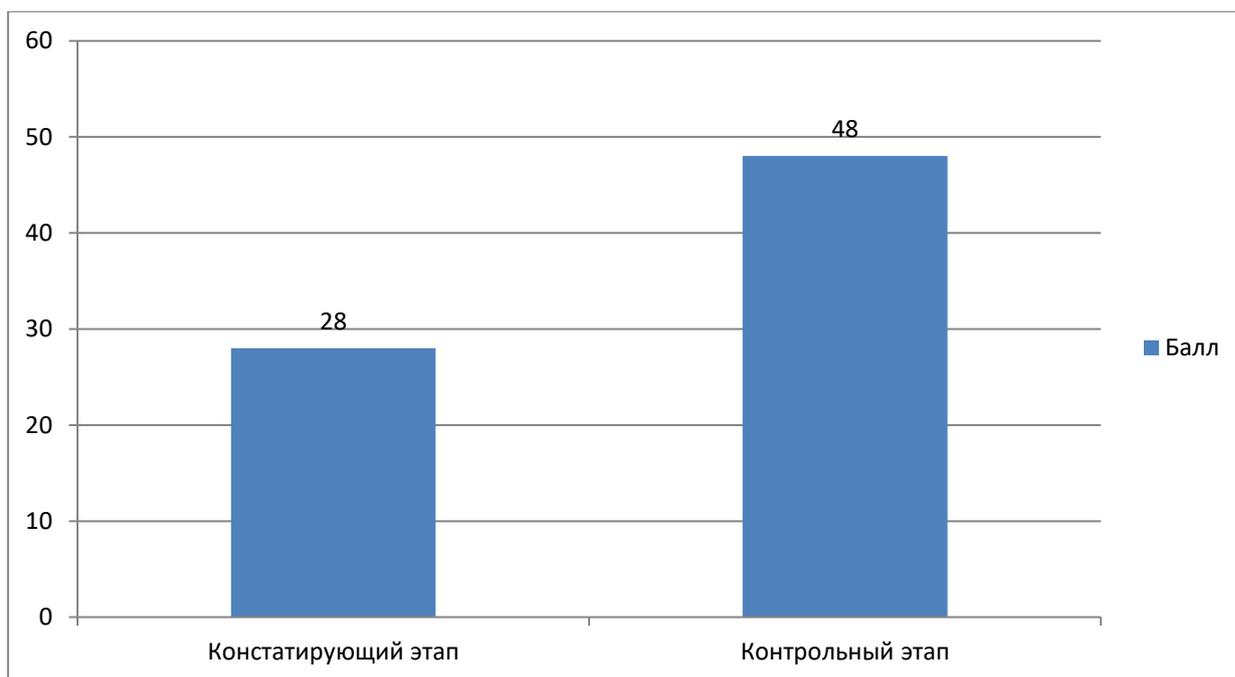


Рисунок 3 – Динамика результатов диагностики СПК

Результаты исследования показали, что в экспериментальной группе 1 средний балл составил 48 баллов. Это свидетельствует о наличии высокого уровня благоприятности климата в данной группе.

Для проверки гипотезы использовался критерий Вилкоксона «Т – критерий», который позволяет сравнить сдвиги в одной и той же выборке испытуемых до и после проведения коррекционной программы.

Приведем расчет динамики мотивации по методике Т.Д. Дубовицкой (Приложение 2, Таблица 3).

Сформулируем гипотезы

H0: Интенсивность сдвигов в сторону повышения уровня мотивации педагогов не превышает интенсивность сдвигов в сторону ее снижения.

H1: Интенсивность сдвигов в сторону повышения уровня мотивации педагогов превышает интенсивность сдвигов в сторону ее снижения.

Так как критерий не требует упорядочивания данных, то перенесем в таблицу результаты обследования в том же порядке, что и в остальных таблицах.

Вычисляем разницу между замерами после проведения формирующей программы и до нее. Определяем, что будет считаться «типичным» сдвигом, формулируем гипотезы.

Определим типичные сдвиги.

Мы видим, что 13 полученных разностей – положительные и 2 – нулевые. Переводим разности в абсолютные величины и запишем их в отдельном столбце. Учитываем нулевые сдвиги как нетипичные.

Проранжируем абсолютные величины разностей, начисляя меньшему значению меньший ранг. Проверим совпадение полученной суммы рангов с расчетами.

Подсчитываем сумму рангов не типичных значений по формуле: $T = \sum(R)$, где R , – ранговые значения сдвигов с более редким знаком.

Определяем критические значения для T , для n (количество испытуемых) по таблице. Если $T_{эмп.}$ меньше или равен $T_{кр.}$, сдвиг в «типичную» сторону по интенсивности достоверно преобладает.

Результат: $T_{эмп} = 3$

Критические значения $T_{кр} = 19$ ($p \leq 0.01$)

$T_{кр} = 30$ ($p \leq 0.05$)

Построим ось значимости.



Рисунок 4 – Ось значимости Т-Критерия Вилкоксона по уровню мотивации

В данном случае эмпирическое значение T попадает в зону значимости: $T_{\text{эмп}} = T_{\text{кр}} (0,01)$

Гипотеза H_1 принимается. Интенсивность сдвигов в сторону повышения уровня мотивации педагогов превышает интенсивность сдвигов в сторону ее снижения ($p \leq 0,01$).

Аналогичным образом проведем расчет по методике диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест).

Сформулируем гипотезы

H_0 : Интенсивность сдвигов в сторону повышения уровня благополучия СПК не превышает интенсивность сдвигов в сторону его снижения.

H_1 : Интенсивность сдвигов в сторону повышения уровня благополучия СПК педагогов превышает интенсивность сдвигов в сторону его снижения.

В данном случае, как показало составление таблицы, все 15 полученных разностей – положительные. Это означает, что

Результат: $T_{\text{эмп}} = 0$

Критические значения $T_{\text{кр}} = 19 (p \leq 0.01)$

$T_{\text{кр}} = 30 (p \leq 0.05)$

Построим ось значимости.



Рисунок 5 – Ось значимости Т-Критерия Вилкоксона по уровню благополучия СПК

Гипотеза H1 принимается. Интенсивность сдвигов в сторону повышения уровня благополучия СПК педагогов превышает интенсивность сдвигов в сторону его снижения ($p \leq 0,01$).

Таким образом, контрольная диагностика показала заметные улучшения по всем использованным методикам. Реализация основных направлений работы позволила повысить уровень мотивации педагогов к саморазвитию и улучшить климат в коллективе.

Выводы по Главе 2

Исследование проводилось на базе МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска». Методики диагностики:

1. Методика диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н.П. Фетискина.
2. Методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (автор Т.Д. Дубовицкая).
3. Диагностика психологического климата в малой производственной группе. Авторы В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест.

Диагностика показала, что только часть педагогов (33%) имеет готовность к профессионально-педагогическому саморазвитию. Также у большинства недостаточный уровень внутренней мотивации сотрудников. Уровень климата в коллективе характеризуется как незначительно благоприятный

В процессе формирующего этапа экспериментальной работы были выделены и реализованы три основных направления мотивации персонала образовательной организации:

1. Развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности.
2. Совершенствование системы наставничества.
3. Управление социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации.

Для реализации данных условий был организован комплексный проект по работе с кадрами. Он включал изменение системы стимулирования труда, проведение мероприятий по повышению профессиональной компетенции сотрудников МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска», внедрение системы наставничества, организацию тренинга по повышению уровня социально-психологического климата в коллективе.

По каждому из направлений были составлены и реализованы планы мероприятий. Работа была проведена в период с сентября 2021 г. по май 2022 г.

Повторная диагностика показала положительную динамику по всем использованным методикам. Повысился уровень готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию и внутренней мотивации. педагоги показывают большую удовлетворенность трудовой деятельностью, улучшились взаимоотношения в коллективе.

Применение метода математической статистики Т-критерий Вилкоксона позволило доказать достоверность повышения уровня мотивации педагогов и уровня благополучия СПК.

Таким образом, можно констатировать, что выдвинутая гипотеза подтвердилась.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная мотивация выступает внутренним движущим фактором развития профессиональных способностей специалиста, поскольку только на этой основе возможно эффективное развитие профессионального образования и культуры личности. Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Знание мотивационной сферы сотрудников позволяет более эффективно подобрать виды и методы стимулирования.

Особенности мотивации педагогов образовательной организации определяются спецификой педагогической деятельности. Мотивация профессиональной деятельности педагогов включает особые требования к его профессиональной компетентности, согласно которым трудовые действия, знания и умения педагога должны быть ориентированы на непрерывное саморазвитие педагога, повышение его профессиональной компетентности, профессиональное самосовершенствование и как итог проявление профессиональных деформаций педагога, усиление «феномена профессионального выгорания», потеря психического и физического здоровья..

При реализации системы трудовой мотивации педагогов образовательной организации необходимо учитывать интересы, потребности, ценностные ориентации членов педагогического коллектива.

Разработано множество концепций мотивации, авторы которых по-разному определяют как сам процесс мотивации, так и способы воздействия на сотрудников.

Следует отметить, что в образовательной организации внешнего стимулирования недостаточно для выстраивания полноценной системы мотивации. Педагог должен иметь внутренний личностный смысл деятельности. Только в этом случае использование потенциала внутренней мотивации позволит педагогу глубоко и многосторонне

овладеть профессиональной деятельностью и добиться высоких результатов.

В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала образовательной организации является инструментом, повышающим эффективность деятельности образовательной организации – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров).

Исследование проводилось на базе МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска». Методики диагностики:

1. Методика диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н.П. Фетискина.

2. Методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (автор Т.Д. Дубовицкая).

3. Диагностика психологического климата в малой производственной группе. Авторы В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест.

Диагностика показала, что только часть педагогов (33%) имеет готовность к профессионально-педагогическому саморазвитию. Также у большинства недостаточный уровень внутренней мотивации сотрудников. Уровень климата в коллективе характеризуется как незначительно благоприятный

В процессе формирующего этапа экспериментальной работы были выделены и реализованы три основных направления мотивации персонала образовательной организации:

1. Развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности.

2. Совершенствование системы наставничества.

3. Управление социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации.

Для реализации данных условий был организован комплексный проект по работе с кадрами. Он включал изменение системы стимулирования труда, проведение мероприятий по повышению профессиональной компетенции сотрудников МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска», внедрение системы наставничества, организацию тренинга по повышению уровня социально-психологического климата в коллективе.

По каждому из направлений были составлены и реализованы планы мероприятий. Работа была проведена в период с сентября 2021 г. по май 2022 г.

Повторная диагностика показала положительную динамику по всем использованным методикам. Повысился уровень готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию и внутренней мотивации. педагоги показывают большую удовлетворенность трудовой деятельностью, улучшились взаимоотношения в коллективе.

Применение метода математической статистики Т-критерий Вилкоксона позволило доказать достоверность повышения уровня мотивации педагогов и уровня благополучия СПК.

Таким образом, можно констатировать, что выдвинутая гипотеза подтвердилась.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев, В.С. Понятие и сущность системного анализа и мотивации персонала [Текст] / В.С. Андреев // Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. Сборник трудов конференции, 2018. – С.324-326.
2. Андреев, В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов [Текст] / В.И. Андреев.– Москва : Флинта, 2019. – 142 с.
3. Багадаева, О.Ю. Мотивация персонала как организационное условие снижения профессионального стресса педагогов ДОО [Текст] / О.Ю. Багадаева // Современное дошкольное образование. – 2016. – № 10.– С. 26-37.
4. Балашов, А. П. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / А. П. Балашов. – Москва : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
5. Батаршев, А.В. Психология индивидуальных различий [Текст] : О темпераменте – к характеру и типологии личности / А. В. Батаршев. – Москва : Владос, 2011. – 220 с.
6. Белинская, Е. П. Социальная психология личности [Текст] / Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – Москва : Аспект Пресс, 2018. – 301 с.
7. Беловицкая, С.И. Профессиональное развитие педагога путем совершенствования деятельности [Текст] / С.И. Беловицкая // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – № 34. – С. 2681-2685.
8. Бойдаченко, П.Г. Служба управлений персоналом [Текст] / П. Г. Бойдаченко. – Новосибирск : ЭКО, 2017.– 317с.
9. Божович, Л.И. О мотивации учения [Текст] / Л.И. Божович //

Возрастная и педагогическая психология : хрестоматия : учебное пособие / Сост. И.В. Дубровина, А.М. Прихожан, В.В. Зацепин. – Москва : Академия, 2015. – С. 88-90.

10. Быстрова, Н.В. Управление качеством образования на муниципальном уровне [Текст] / Н.В. Быстрова, О.Д. Коротеева, Л.А. Чумакова // В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина.– 2018. – С. 207-210.

11. Васильев, Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике [Текст] / Н. Н. Васильев. – Санкт-Петербург : Речь, 2015. – 283 с.

12. Васякина, А.С. Профессиональная готовность педагогов ДОО к инновационной деятельности [Текст] / А.С. Васякина, Н.А. Шепилова // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 5-3. – С. 353-354.

13. Вершинина, Н.Б. Современные подходы к планированию образовательной работы в детском саду [Текст] : справочно-методические материалы / Н.Б. Вершинина. Т.И.Суханова. – Волгоград : Учитель, 2008. – 198 с.

14. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ [Текст] / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева. – Москва : АЙРИС ПРЕСС, 2007. – 176 с.

15. Воробьева, М.А. Формирование системы мотивации педагогических работников [Текст] / М.А. Воробьева // Педагогическое образование в России. – 2016. – №2. – С. 57–61.

16. Гуревич, П.С, Психология личности [Текст] : учебное пособие / П.С. Гуревич. – Москва : Юнити-Дана, 2018. – 1126 с.

17. Гурьев, М.Е. Анализ факторов, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата

внутриколлективных отношений [Текст] / М.Е. Гурьев // Новое слово в науке и практике. – 2015. – № 21. – С. 86-94.

18. Дубовицкая, Т.Д. Диагностика мотивации в профессиональной деятельности [Текст] / Т.Д. Дубовицкая // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 3-1. – С. 128-132.

19. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : Учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : Инфра-М, 2018. – 122 с.

20. Жариков, Е.С. Психология управления [Текст] : Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков.– Москва : Инфра-М, 2016. – 518с.

21. Жовтоножко, В.В. Исторический анализ термина «социально-психологический климат» в отечественной науке [Текст] / В.В. Жовтоножко // Власть. – 2016. – С.163-167.

22. Жог, В.И. Методология организационной психологии [Текст] : Учебное пособие / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. – Москва : Прометей, 2018. – 160 с.

23. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом [Текст] : Учеб. пособие / Г.Г. Зайцев. – Санкт-Петербург : Северо-Запад, 2012.– 427 с.

24. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]/ А.Н. Занковский. – Москва : Флинта: МПСИ, 2017. – 647с.

25. Захаренкова, И.А. Производственный менеджмент [Текст] . Основы организации и управления производством: учебное пособие / И.А. Захаренкова, И.Н. Иготти, В.В. Беспалова. – Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2016.– 24 с.

26. Захарова, Е.А. Требования к профессиональному развитию педагогов в условиях последиplomного образования [Текст]/ Е.А. Захарова // Молодой ученый. – 2011. – №3. Т.2. – С. 115-117.

27. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию [Текст]. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. – Санкт-Петербург : Речь, 2013. – 128 с.
28. Иванова Е.М. Психология профессиональной деятельности [Текст] / Е.М. Иванова. – Москва : «Персэ», 2016. – 335 с.
29. Иванова-Швец, Л. Н. Управление персоналом [Текст] : учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова – Швец [и др.]. – Москва : Центр, 2018. – 200 с.
30. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 512 с.
31. Ипполитова, Н. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, классификация [Текст] / Н.Ипполитова, Н. Стерхова // Общее и профессиональное образование. – 2012. – №1. – С.8-14.
32. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника [Текст]: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н.Каверзин // Служба кадров.– 2015.– №8. – С. 32-37.
33. Кауфман, Н.Ю. Система мотивации труда в сфере предпринимательской деятельности [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017.– №2-1. – С.45-58.
34. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] : Учебник / А.Я. Кибанов.– Москва : ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
35. Корнюшин, В. Ю. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / В. Ю. Корнюшин – Москва : МИЭМП, 2011. – 344 с.
36. Коротаева, Е.В. Педагогическое взаимодействие [Текст] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Коротаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 223 с.
37. Кроник, А. А. Психология человеческих отношений [Текст] / А. А. Кроник, Е. А. Кроник. – Дубна : Издательский центр «Феникс», Изд-во «Когито-центр», 2014. – 224 с.

38. Кузнецова, А.Ю. Основные теории мотивации [Электронный текст] / А.Ю. Кузнецова // Студенческий: электрон. научн. журн. – 2019. – № 2(46).– URL: <https://sibac.info/journal/student/46/129422>
39. Лазаренко, Л.А. Влияние социально-психологического климата в коллективе на эффективность деятельности организации [Текст] / Л.А. Лазаренко Т.Е. Хорольская // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №28. – С.150-156.
40. Лепешова, Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы [Текст] / Е.Лепешова // Вести образования. – 2009. – №8. – С.23.
41. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика [Текст] : Учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 398 с.
42. Маренков, Н. Л. Управление персоналом организаций [Текст] : учебник для вузов / Н.Л. Маренков – Москва : Академический проект, 2008. – 461 с.
43. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению бакалавриата 080100 – Экономика / С. В. Куприянов, А. А. Шаповалов, Ю. Н. Божков ; БГТУ им. В. Г. Шухова. – Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2013.– 447 с
44. Микляева, Н.В. Работа педагога-психолога в ДОУ [Текст] : Методическое пособие / Н.В. Микляева, Ю.В. Микляева. – Москва : Айрис – пресс, 2005. – 384 с.
45. Мирошникова Д.В. Профессиональная мотивация в педагогической практике будущих учителей [Текст] / Д.В. Мирошникова // Мир науки и образования. – 2017. – №2 (10).
46. Моисеенко, Н.В. Влияние социально-психологического климата на эффективность деятельности организации [Текст] / Н.В. Моисеенко, С.В. Рицман // Профессиональная ориентация. – 2019. – №2.
47. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : Учебное пособие /

Под ред. В.П. Пугачева, Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева. – Москва : Инфра-М, 2019. – 160 с.

48. Науменко, М.В. Особенности взаимосвязи трудовой мотивации и профессиональных представлений учителей с различным стилем педагогической деятельности [Текст] / М.В.Науменко, И.А. Панкратова // Интернет-журнал «Мир науки» 2016. – Том 4. – №4. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/53PSMN416.pdf>.

49. Новиков, П. М. Опережающее профессиональное образование [Текст] : научно-практическое пособие / П. М. Новиков. – Москва : РГАТиЗ, 2010. – 266 с.

50. Общая психология [Текст] : (Курс лекций) / Сост. Рогов Е.И. – Москва : Владос, 2010. – 256 с.

51. Попова, Т.В. Влияние социально-психологического климата на эффективность организации [Текст] // Научное сообщество студентов : материалы VIII Междунар. науч.–практ. конф. / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 107-109.

52. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : Учебное пособие / Н.С. Пряжников. – Москва : Академия, 2014. – 192 с.

53. Психологический словарь [Текст] / Под ред. Зинченко В.П., Мещерякова Б.Г. – Москва : Педагогика – Пресс, 2016. – 462 с.

54. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] : учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – Москва : Аспект - Пресс, 2016. – 285 с.

55. Розанова, В.А. Психология управления [Текст] . Учебное пособие / В.А. Розанова. – Москва : ООО Журнал «Управление персоналом», 2012. – 456 с.

56. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Питер. 2012. – 712 с.

57. Садыкова, Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного

образовательного учреждения в условиях новых ФГОС [Текст] / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – №4 (29).

58. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования [Текст] / Г.Н. Сартан. – Санкт-Петербург : Речь, 2015. – 187 с.

59. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Б.Ю Сервиновского, С.И. Самыгина. – Москва : Приор, 2015. – 432 с.

60. Слостенин, В. Профессиональная компетентность педагога: учебное пособие [Текст] / В. Слостенин, И. Исаев. – Москва : Педагогика, 2013. – 343 с.

61. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Люберцы: Юрайт, 2016.– 323 с.

62. Столяренко, Л.Д. Психология [Текст] / Л. Д. Столяренко, В. Е. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. - 362 с.

63. Суворова Т.В. Проблема повышения конкурентоспособности дошкольных образовательных учреждений [Текст] /Т.В. Суворова // Вестн. Ун-та Рос. акад. образования. – 2014. – № 5. – С.59-62.

64. Сулеева, М.Т. Технологии тимбилдинга как форма работы с педагогическим коллективом [Текст] / М.Т. Сулеева // Педагогика: традиции и инновации: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, январь 2017 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2017. – С. 11-14.

65. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 2016. – 272 с.

66. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2010. – 426 с.

67. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации [Текст] / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва : КНОРУС, 2007. – 416 с.

68. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] . Учебное пособие. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – Москва : Издательство «Экзамен», 2008. – 368с.
69. Цыплакова, С.А. Социально-экономические и социокультурные факторы развития образовательной организации [Текст] / С.А.Цыплакова, Н.В. Быстрова, Е.Е. Пулькина // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 60-3. – С. 376-379.
70. Чикер, В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А.Чикер.– Москва : Инфра-М, 2019.– 168 с.
71. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва : «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 321 с.
72. Шмелев, А.Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора [Текст] /А.Г. Шмелев, А.И. Зеличенко // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2018. – № 4. – С. 33–42.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

План мероприятий по управлению системой мотивации персонала образовательной организации

Содержание	Мероприятия	Ожидаемый результат
I Подготовительный этап		
<p>1. Изучение психолого-педагогической литературы.</p> <p>2. Постановка проблемы.</p> <p>3. Формулировка цели, предмета, объекта, задач исследования.</p> <p>4. Постановка гипотезы.</p> <p>5. Подбор диагностического инструментария</p>	<p>1. Ознакомление руководителя МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» с целью исследования.</p> <p>2. Подбор и анализ теоретической и методической литературы.</p> <p>3. Анализ документации.</p>	<p>1. Подготовлено теоретико-методическое обоснование предстоящей работы.</p> <p>2. Руководство МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» ознакомлено с предстоящей работой.</p> <p>3. Подобраны диагностические методики.</p>
II Диагностический этап		
<p>1. Проведение диагностического исследования с целью изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.</p>	<p>1. Проведение диагностических процедур.</p> <p>2. Обработка бланков.</p> <p>3. Проведение анализа результатов диагностики на констатирующем этапе.</p>	<p>1. Получена информация об уровнях: парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию, развития мотивации педагогов; уровне благополучия СПК.</p>
III Формирующий этап		
<p>1. Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации</p>	<p>Реализация мероприятий по программе</p> <p>1. Развитие у педагогов мотивации к самообразованию и повышению компетентности (выполнение плана мероприятий по реализации программы):</p> <ul style="list-style-type: none"> - методическое сопровождение; - консультации; - тренинги: «Искусство самопрезентации», «Учимся искусству дискуссии», «Как научиться красиво и убедительно говорить»; - семинары практикумы (ИКТ 	<p>1. Повышение уровня мотивации молодых педагогов для продолжения работы в образовательной организации.</p> <p>2. Улучшение моральной атмосферы в педагогическом коллективе.</p> <p>3. Повышение уровня профессионального мастерства членов педагогического коллектива.</p> <p>4. Внедрение</p>

	<p>грамотность);</p> <ul style="list-style-type: none"> -«Профессиональная мастерская молодого педагога»; -«Мастерская современных компьютерных технологий» <i>(доп. курсы внедрение современных комп. технол.)</i> <p>2. Совершенствование системы наставничества (реализация плана работы наставничества):</p> <ul style="list-style-type: none"> - заседания круглого стола по темам: «Календарное планирование образовательной работы с детьми», «Оформление документации по педагогическому мониторингу», «Формы, методы и приемы взаимодействия педагогов с родителями», «Руководство развитием игровой деятельности детей», «Учет возрастных особенностей детей»; - тренинг «Найди ошибку». <p>3. Управление социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тренинг для педагогов «Тимбилдинг или занятие по командообразованию». 	<p>инновационных управленческих и педагогических технологий в МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска».</p>
IV Контрольный этап		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение контрольного исследования. 2. Обработка и систематизация материала. 3. Оформление выводов и заключения проведённого исследования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение диагностических процедур. 2. Качественная и количественная обработка данных. 3. Определение эффективности проведенной работы. 4. Ознакомление руководства МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска» с результатами работы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация системы мотивации педагогических кадров. 2. Повышение результатов образовательной деятельности МБУДО «ЦРТДиЮ «Победа» г. Челябинска».

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методики диагностики

Методика диагностики уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию Н.П.Фетискина

Методика предназначена для определения готовности педагогов к профессионально-педагогическому саморазвитию.

Инструкция

Оцените себя по 9-балльной шкале по каждому показателю и определите уровень сформированности у себя умений и навыков саморазвития. Предложите также оценить себя коллегам по этой карте. Сравните результаты и сделайте выводы.

ТЕСТ

Карта самооценки готовности к самообразовательной деятельности

I. Мотивационный компонент (9 – 81 балл)

1. Осознание личной и общественной значимости непрерывного образования в педагогической деятельности
2. Наличие стойких познавательных интересов в области педагогики и психологии
3. Чувство долга и ответственности
4. Любознательность
5. Стремление получить высокую оценку своей самообразовательной деятельности
6. Потребность в психолого-педагогическом самообразовании (ППСО)

7. Потребность в самопознании

8. Ранговое место ППСО среди 9 наиболее значимых для вас видов деятельности

9. Уверенность в своих силах

II. Когнитивный компонент (6 – 54 балла)

1. Уровень общеобразовательных знаний

2. Уровень общеобразовательных умений

3. Уровень педагогических знаний и умений

4. Уровень психологических знаний и умений

5. Уровень методических знаний и умений

6. Уровень специальных знаний

III. Нравственно-волевой компонент (9 -81 балл)

1. Положительное отношение к процессу учения

2. Критичность

3. Самостоятельность

4. Целеустремленность

5. Воля

6. Трудоспособность

7. Умение доводить начатое до конца

8. Смелость

9. Самокритичность

IV. Гностический компонент (17 – 153 балла)

1. Умение ставить и разрешать познавательные задачи

2. Гибкость и оперативность мышления

3. Наблюдательность

4. Способность к анализу педагогической деятельности

5. Способность к синтезу и обобщению

6. Креативность и ее проявления в педагогической деятельности

7. Память и ее оперативность

8. Удовлетворение от познания

9. Умение слушать
10. Умение владеть разными типами чтения
11. Умение выделять и усваивать определенное содержание
12. Умение доказывать, обосновывать суждения
13. Умение систематизировать, классифицировать
14. Умение видеть противоречия и проблемы
15. Умение переносить знания и умения в новые ситуации
16. Способность отказаться от устоявшихся идей
17. Независимость суждений

V. Организационный компонент (7 – 63 балла)

1. Умение планировать время
2. Умение планировать свою работу
3. Умение перестраивать систему деятельности
4. Умение работать в библиотеках
5. Умение ориентироваться в классификации источников
6. Умение пользоваться оргтехникой и банком компьютерной информации
7. Умение владеть различными приемами

VI. Способность к самоуправлению в педагогической деятельности (5 – 45 баллов)

1. Самооценка самостоятельности собственной деятельности
2. Способность к самоанализу и рефлексии
3. Способность к самоорганизации и мобилизации
4. Самоконтроль
5. Трудолюбие и прилежание

VII. Коммуникативные способности (5 – 45 баллов)

1. Способность аккумулировать и использовать опыт самообразовательной деятельности коллег

2. Способность к сотрудничеству и взаимопомощи в профессиональном педагогическом самообразовании

3. Способность организовать самообразовательную деятельность других (прежде всего обучаемых)

4. Способность отстаивать свою точку зрения и убеждать других в процессе дискуссий

5. Способность избегать конфликтов в процессе совместной деятельности

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

По каждому из 7 факторов педагогического саморазвития подсчитать общее количество баллов. Об уровне парциальной сформированности и готовности к педагогическому саморазвитию свидетельствуют следующие количественные показатели, приведенные в таблице.

Таблица А.1 – Интерпретация результатов теста

Компоненты профессионально-педагогического саморазвития (ППс)	Уровни ППС (в баллах)		
	Низкий	Средний	Высокий
Мотивационный	35 и менее	36-54	55 и более
Когнитивный	23 и менее	24-36	37 и более
Нравственно-волевой	35 и менее	36-54	55 и более
Гностический	67 и менее	68-108	109 и более
Организационный	27 и менее	28-42	43 и более
Способность к самоуправлению	19 и менее	20-30	31 и более
Коммуникативный	19 и менее	20-30	31 и более

Методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (Т.Д. Дубовицкая)

Среди разнообразных мотивов деятельности человека принято, в частности, выделять внутренние и внешние мотивы, которые, в частности, рассматриваются как внутренние и внешние причины, влияющие на поведение человека.

Несмотря на некоторые различия в формулировках, общепринятым является признание того, что внутренняя мотивация связана с удовлетворением от самого процесса работы, внешняя – с ориентацией на вознаграждение как единственно ценный результат. Соответственно, можно говорить о внутренне мотивированной и внешне мотивированной профессиональной деятельности.

Анкета состоит из 14 значимых вопросов и одного буферного.

Выбранные варианты ответов по остальным вопросам сверить с ключом. За каждое совпадение с ключом начисляется один балл. Подсчитывается сумма баллов.

Интерпретация результатов:

0–6 баллов – преобладает внешняя мотивация;

7–14 баллов – преобладает внутренняя мотивация.

Уровни внутренней мотивации:

0–4 балла – низкий уровень внутренней мотивации;

5–9 баллов – средний уровень внутренней мотивации;

10–14 баллов – высокий уровень внутренней мотивации.

Инструкция: Прочитав каждую пару утверждений, обведите кружком в Бланке ответов тот вариант ответа, который соответствует Вашему мнению в большей степени.

БЛАНК ОТВЕТОВ

1а	2а	3а	4а	5а	6а	7а	8а	9а	10а	11а	12а	13а	14а	15а
1б	2б	3б	4б	5б	6б	7б	8б	9б	10б	11б	12б	13б	14б	15б

Текст опросника

1а. Работа (профессиональная деятельность) играет в жизни человека важную роль.

1б. Работа малозначима для человека.

2а. В моей работе стремлюсь постоянно овладевать новыми знаниями и умениями.

2б. Новыми знаниями и умениями овладеваю по мере их необходимости, без особого стремления.

3а. Если что-то не получается в работе, то как правило пропадает желание ее выполнять.

3б. Если что-то не получается по работе, стремлюсь разобраться и дойти до сути.

4а. Если бы это было возможно, то хотел(а) бы заниматься данной деятельностью (работать по данной специальности) как можно дольше.

4б. Если бы это было возможно, то я бы хотел(а) сменить работу или вообще не работать по данной специальности.

5а. Радуюсь, когда есть повод (причина) не ходить на работу долгое время.

5б. Без работы мне становится скучно, у меня всегда есть интересные и важные дела на работе.

6а. Свое профессиональное развитие, карьеру, самосовершенствование связываю с данной работой.

6б. Не вижу особых перспектив в своей работе, мечтаю совершенно о другой работе.

7а. Время на работе тянется медленно, и я жду не дождусь, когда рабочий день подойдет к концу.

7б. Не замечаю, как проходит время на работе (кажется, что оно проходит незаметно);

8а. Выполняю свою работу, потому что она мне интересна.

8б. Моя работа мне малоинтересна, работаю, потому что этого требуют жизненные обстоятельства.

9а. Работаю преимущественно ради зарплаты, материальных льгот и других благ.

9б. Моя работа позволяет мне развить и проявить свои способности, реализовать свой потенциал.

10а. Выполняю свою работу с полной отдачей сил, получаю от работы удовольствие.

10б. Работаю не в полную силу, моя работа меня тяготит.

11а. Радуюсь, когда есть возможность (без материальных для меня издержек) передать выполнение своей работы кому-либо другому.

11б. Мне интересно самому выполнять свою работу.

12а. С удовольствием рассказываю о своей работе коллегам, друзьям.

12б. Если и рассказываю о своей работе коллегам (друзьям), то только с негативной стороны.

13а. Не вижу особого смысла привносить в работу что-то новое, оригинальное; выполняю дополнительные задания в том случае, если они оплачиваются.

13б. Стремлюсь привнести в работу что-то новое, оригинальное, необычное.

14а. Проявляю активность и инициативу в работе.

14б. Выполняю на работе преимущественно только то, что от меня требуется. Не вижу смысла проявлять инициативу на работе.

15а. Моя работа вызывает у меня в основном неудовлетворение и огорчения.

15б. Получаю от своей работы внутреннее удовлетворение

Обработка результатов. Ответы на первый вопрос не учитываются (это буферные вопросы). Выбранные варианты ответов по остальным вопросам сверить с ключом. За каждое совпадение с ключом начисляется один балл. Подсчитывается сумма баллов.

КЛЮЧ

2а	4а	6а	8а	10а	12а	14а
3б	5б	7б	9б	11б	13б	15б

Интерпретация результатов:

0–6 баллов – преобладает внешняя мотивация;

7–14 баллов – преобладает внутренняя мотивация.

Уровни внутренней мотивации:

0–4 балла – низкий уровень внутренней мотивации;

5–9 баллов – средний уровень внутренней мотивации;

10–14 баллов – высокий уровень внутренней мотивации.

Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест)

Инструкция к тесту

Перед вами опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них – своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке – суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой – антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре вы сделаете отметку, тем более выражен данный признак в вашем коллективе. Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующий о наличии обоих признаков.

Тестовый материал

№	Признаки здорового психологического климата	5	4	3	2	1	Признаки нездорового психологического климата
1	Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег.						Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости.
2	Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом.						Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению.
3	Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении.						Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения.
4	Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти.						Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.

5	В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие.						В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком.
6	В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах.						В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого.
7	Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно.						В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно.
8	У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами.						Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».
9	Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций.						Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.
10	Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и всем коллективом.						Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем.
11	Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений.						У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.
12	Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление.						Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает.
13	В нашем коллективе гласность – это норма жизни.						До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.

Обработка и интерпретация результатов теста

Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов.

Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов;

- средней благоприятности – 31-41 балл;
- незначительной благоприятности – 20-30 баллов.
- показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 1 – Результаты диагностики на начальном этапе

	Результаты диагностики СПК	Результаты диагностики мотивации	
		Балл	Уровень
1-1	20	10	высокий
1-2	27	4	низкий
1-3	30	7	средний
1-4	30	14	высокий
1-5	28	7	средний
1-6	27	3	низкий
1-7	32	4	низкий
1-8	27	9	средний
1-9	33	11	высокий
1-10	25	13	высокий
1-11	36	9	средний
1-12	24	9	средний
1-13	24	6	средний
1-14	27	8	средний
1-15	32	0	низкий

Таблица 2 – Результаты диагностики на контрольном этапе

	Результаты диагностики СПК	Результаты диагностики мотивации	
		Балл	Уровень
2-1	45	13	высокий
2-2	44	7	средний
2-3	32	11	высокий
2-4	46	14	высокий
2-5	39	7	средний
2-6	48	8	средний
2-7	54	7	средний
2-8	58	12	высокий
2-9	57	13	высокий
2-10	32	14	высокий
2-11	49	10	высокий
2-12	56	11	высокий
2-13	43	8	средний
2-14	57	9	средний
2-15	56	6	средний

Таблица 3 – Расчет критерия T при сопоставлении мотивации

№	Констатирующий эксперимент	Контрольный эксперимент	Разность	Абсолютное значение разности	Ранговый номер разности
1	10	13	3	3	10,5
2	4	7	3	3	10,5
3	7	11	4	4	13
4	14	14	0	0	1,5
5	7	7	0	0	1,5
6	3	8	5	5	14
7	4	7	3	3	10,5
8	9	12	3	3	10,5
9	11	13	2	2	7
10	13	14	1	1	4
11	9	10	1	1	4
12	9	11	2	2	7
13	6	8	2	2	7
14	8	9	1	1	4
15	0	6	6	6	15

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Тренинг для педагогов: «Тимбилдинг или занятие по командообразованию»

Цель: создание модели эффективной команды, формирование и усиление общего командного духа, принятие особенностей друг друга, сплочение коллектива, получение навыков совместной работы и обучение приемам выработки общей стратегии.

Задачи тренинга:

-Создать положительную атмосферу в течение тренинга (объединение, атмосфера доверия; поощрение участников к совместной длительной работе, поддержка каждого из участников);

- Сформировать модель эффективной команды (направить группу на достижение общей цели и реализации задач; отработать правила совместной коллективной работы с учетом интересов каждого участника; развить способности нахождения эффективных оригинальных решений и способов поведения в различных ситуациях; повысить осознание рациональности распределения командных ролей и обязанностей).

-Игровая коррекция поведения (снижение чрезмерного эмоционального напряжения; устранение барьеров, мешающих продуктивным конструктивным действиям; регуляция социальных отношений).

В тренинговом занятии используются такие приемы как:

- Моделирование ситуаций;
- Игровые моменты и их анализ;
- Активная обратная связь;
- Обсуждение значимости темы;
- Прослеживание участниками стратегий личного поведения.

Актуализация темы тренинга.

Просмотр видеоролика «Командообразование» (сайт youtube.ru)

Цель: ознакомить участников с темой и целью работы, знакомство с составляющей корпоративной культуры - тимбилдингом.

Тимбилдинг (англ. Team building - построение команды), или командообразование. Идею тимбилдинга приписывают японцам, но каждый из нас может вспомнить одни из первых его проявлений с детства на элементарном примере-перетягивание каната.

В наше время тимбилдинг является одной из перспективных моделей корпоративного управления, обеспечивает полноценное развитие коллектива, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Целью нашего занятия является создание модели эффективной команды, формирование и усиление командного духа, принятие особенностей друг друга, получение навыков совместной работы и обучение приемам выработки общей стратегии!

Упражнение «Играем по правилам» (2 мин)

Цель: ознакомление участников групп с правилами работы.

Группам предлагается принять некоторые правила поведения и общения во время занятия.

Правила занятия:

Уважать друг друга;

Проявлять активность;

Правило «одного микрофона» (все молчат, когда кто-то говорит)

Уважать говорящего и отведенное для тренинга время (не отходить от темы, соблюдать утвержденный регламент)

Я-высказывания (говорить только от своего имени: «Мне не нравится ..», «Я не могу ...», «Я не хотел бы ...» и т.п.);

Правило соблюдать правила.

Упражнение «Секрет дамской сумочки» (3 мин)

Цель: сплочение группы, создать атмосферу доверия.

Участникам предлагается представить себя от имени любой вещи, которая находится обычно в его сумочке.

Психолог:

«Жизнь - театр, люди в нем - актеры». Человеческие отношения в любой деятельности, от детской игры до взрослого труда; в разных кругах общения - семья, друзья, коллеги; во всех жизненных сферах - образование, спорт, наука, искусство - всегда ролевые. Командные отношения - не исключение. Ролевой водоворот захватывает каждого, вызывая вопрос: кто кем управляет - мы своими ролями, или они нами?

Информационное сообщение «Командные роли» (5 мин)

Цель: проинформировать участников о командных ролях по Р.М.Белбин (доктор психологических наук).

Участники получают информацию о командных ролях, определенных Мередит Белбин и знакомятся с результатами предыдущего исследования.

Мередит Белбин определил, что для успеха, команде нужны актеры, которые способны играть три типа ролей: думать, действовать и управлять. Набор командных ролей по М. Белбин предусматривает в своем составе роли:

«Ведущего», что распределяет задачи, делегирует полномочия, несет ответственность за работу команды;

«Мотиватора», который является инициатором различных мероприятий, в том числе, способный оторвать команду от рутины и сориентировать в более продуктивный темп;

«Контролера», задачей которого является уберечь команду от возможных ошибок и достичь лучшего результата из всех возможных;

«Генератора идей», который инициирует новые проекты, пути развития поставленных задач;

«Реализатора», который воплощает идеи в жизнь;

«Аналитика», что оценивает конкурирующие предложения, и предусматривает дальнейший ход развития событий;

«Исполнителя», который превращает планы в действия;

«Исследователя ресурсов», задачей которого является поиск новых идей и ресурсов, налаживание нужных контактов, ведение переговоров.

Психолог:

Так, наличие, баланс всех ролей является обязательным условием командного успеха. А как будут работать наши группы, мы сейчас увидим, и я предлагаю каждой из групп создать свой городок.

Проективный тест «История развития вашей группы» (10 мин)

Цель: развитие чувства «мы», групповой сплоченности, закрепление навыков взаимодействия в команде.

Инструкция: «На столе перед вами находится лист ватмана и фломастеры. Каждому участнику группы нужно на нем нарисовать дом, в котором он хотел бы жить. Во исполнение этой задачи вам предоставляется 3 минуты.

Время быстро закончилось, и я предлагаю вам перейти ко второй части этого упражнения. Посмотрите внимательно на рисунок и найдите три дома, наиболее вам понравившиеся, а затем пририсуйте к ним тропинки (1 мин). Следующая задача к этому упражнению - вам нужно дорисовать в вашем городе все, что необходимо для жизни в нем (1 мин). И последнее задание - дать название городку вашей группы и представить его (5 мин).

Вопросы для обсуждения:

- Понравилось ли вам это упражнение?
- Что было самым сложным?
- Что больше всего понравилось?

Игра-разминка «Ковер-самолет» (3 мин)

Цель: развить групповую сплоченность не только с помощью физического контакта, но и за счет поиска и реализации группового решения.

Инструкция: участники двух групп приглашаются на ковер, лежащий наизнанку. Задача - не сходя с ковра перевернуть его на обратную сторону. Но есть одно правило, участники не общаются между собой!

Через некоторое время запрет на общение снимается. Если группа не может выполнить задание можно предложить обратиться к определенным командным ролям и найти решение.

Вопросы для обсуждения

- Что помогало вам понять друг друга, когда нельзя было говорить?

- Легче стало, когда этот запрет был снят?

Психолог:

Чтобы достичь успеха в командной работе - нужно не только работать, но и уметь общаться, вербально или невербально. Важно уметь слышать друг друга!

Упражнение «Групповая дискуссия» (5 мин)

Цель: выяснить в дискуссионной форме основные отличия группы и команды; развить умение понимать друг друга, работать в команде, идти на компромисс.

Психолог:

Действительно, командная деятельность невозможна без активного общения и взаимодействия. Решение общих задач требует от участников единства, сплоченности, согласования действий, координации решений. Командные отношения - это всегда своеобразное сотворчество, когда мысли одного обогащаются за счет их переосмысления другими. Обсуждение, критика, новые взгляды и свежие точки зрения - тот золотой фонд, которым владеет команда и которого не имеют одиночки.

Отношения взаимозависимости и взаимодействия является отличительным признаком команды. Так называемый эффект синергии —

это результат эффективного взаимодействия между членами команды на основе общих стремлений и ценностей. Он приводит к тому, что суммарное усилие команды намного превышает сумму усилий ее отдельных членов.

$$1+1+1= 111 \text{ (команда)} > 1+1+1= 3 \text{ (группа)}$$

Упражнение «Лампа Алладина» (3 мин)

Все участники становятся в круг и по очереди передают лампу друг другу и выражают свои пожелания. Инструкция: «Представьте себе, что ваша команда находит старую лампу, потирая ее, появляется волшебный джин. Теперь каждая группа может загадать желание. Но есть один момент, так как лампу вы нашли вместе со своей командой, то и желание касается вашей работы.

Итог. Обсуждение результатов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Программа тренингов по формированию коммуникативных навыков

Цель: формирование коммуникативных умений.

Задачи:

1. Расширение возможностей установления контакта в различных ситуациях общения.
2. Развитие способности к эмпатии, пониманию мимики, языка телодвижений.
3. Отработка навыков понимания других людей, себя, а также взаимоотношений между людьми.
4. Владение навыками эффективного слушания.
5. Развитие навыков убедительной речи.
6. Расширение диапазона творческих способностей.
7. Аргументация своей точки зрения, отстаивание своих интересов.
8. Обучение участников ориентации в проблеме.
9. Развитие и расширение навыков принятия решений, нахождение компромисса.
10. Активизация процесса самопознания.

Продолжительность тренинга: 4 занятий по 1,5 часа.

Основное содержание программы

1-е занятие

Цель: установление положительного социально-психологического климата в группе, способствующего наибольшей эффективности тренинга.

1. Объяснения целей и задач.
2. Упражнение «Знакомство».
3. Дискуссия «Что такое коммуникативные умения?».
4. Упражнение «Спутанные цепочки».

5. Упражнение «Дар убеждения».
6. Упражнение «Коллективный счёт».
7. Упражнение «Подарок».
8. Рефлексия.

2-е занятие

Цель: Снятие коммуникативных барьеров. Развитие эмпатических способностей участников группы, понимания мимики, жестов, языка телодвижений.

1. Упражнение «Нетрадиционное приветствие».
2. Упражнение «Моль».
3. Дискуссия «Роль коммуникативных навыков и умений в нашей жизни».
4. Упражнение «Зеркало».
5. Упражнение «Я тебя понимаю».
6. Упражнение «Рассмешить партнёра».
7. Упражнение «Да».
8. Рефлексия.

3-е занятие

Цель: Развитие качеств, характеризующих коммуникабельную личность.

1. Необычное приветствие.
2. Упражнение «Переходы».
3. Упражнение «Луноход».
4. Упражнение «Его сильная сторона».
5. Упражнение «Побег из тюрьмы».
6. Упражнение «Выход из контакта».
7. Упражнение «В самолёте».
8. Рефлексия.

4-е занятие

Цель: Завершение тренинга. Закрепление полученных навыков.

1. Упражнение «Представление».
2. Упражнение «Диспут».
3. Упражнение «Вижу разницу».
4. Упражнение «Мы похожи».
5. Упражнение «Я отличаюсь от тебя».
6. Дискуссия «Что дал мне тренинг?».
7. Упражнение «Последняя встреча».
8. Рефлексия;

Содержание упражнений:

1. «Знакомство». Садимся в круг. Предлагаем вам задуматься о том, что в вас, в вашем характере является самым важным, самым существенным. А теперь попробуйте найти этому краткую форму выражения, можно в стихотворной форме. К примеру: «Лед и пламень», «То, как зверь, она завоет, то заплачет, как дитя», «Тиха, печальна, молчалива...» и т.д. Пожалуйста. Подумали? Хорошо. Сейчас по кругу, по очереди, начиная с участника, сидящего справа от ведущего, начинайте представляться группе. Сначала назовите свое имя, а затем скажите несколько слов о себе, о своей сути. Лучше, если это будет сказано одной фразой, можно в стихах или с использованием метафоры. То, что вы только что придумали. Просим вас. Спасибо. Мы сделали один шаг навстречу друг другу. Обсудите, чьи представления произвели наибольшее впечатление.

2. «Спутанные цепочки». Участники встают в круг, закрывают глаза и протягивают перед собой правую руку. Столкнувшись, руки сцепляются. Затем участники вытягивают левые руки и снова ищут себе партнера. Ведущий помогает рукам соединиться и следит за тем, чтобы каждый держал за руки двух людей, а не одного. Участники открывают глаза. Они должны распутаться, не разжимая рук. Чтобы не происходило вывихов рук

в суставах, разрешается "проворачивание шарниров" – изменение положения кистей без расцепления рук. В результате возможны такие варианты: либо образуется круг, либо несколько сцепленных колечек из людей, либо несколько независимых кругов или пар.

3.«Дар убеждения». Цель упражнения: оказание помощи участникам в понимании того, что такое убедительная речь, развитие навыков убедительной речи. Вызываются два участника. Каждому из них ведущий дает спичечный коробок, в одном из которых лежит цветная бумажка. После того, как оба участника выяснили у кого из них в коробке лежит бумажка - каждый начинает доказывать "публике" то, что именно у него в коробке лежит бумажка. Задача публики решить путем консенсуса, у кого же именно лежит в коробке бумажка. В случае если "публика" ошиблась - ведущий придумывает ей наказание (например, на протяжении одной минуты попрыгать). Во время обсуждения важно проанализировать те случаи, когда "публика" ошибалась - какие вербальные и невербальные компоненты заставили ее поверить в ложь.

4. «Коллективный счет». Процедура такова: участники стоят в кругу, опустив головы вниз и, естественно, не глядя друг на друга. Задача группы – называть по порядку числа натурального ряда, стараясь добраться до самого большого, не совершив ошибок. При этом должны выполняться три условия: во-первых, никто не знает, кто начнет счет и кто назовет следующее число (запрещается договариваться друг с другом вербально или невербально); во-вторых, нельзя одному и тому же участнику называть два числа подряд; в-третьих, если нужное число будет названо вслух двумя или более игроками, ведущий требует снова начинать с единицы. Общей целью группы становится увеличение достигнутого числа при уменьшении количества попыток. Ведущий повторяет участникам, что они должны уметь прислушиваться к себе, ловить настрой других, чтобы понять, нужно ли ему в данный момент промолчать или пришла пора озвучить число.

5. «Подарок». – Сейчас мы будем делать подарки друг другу. Начиная с ведущего, каждый по очереди средствами пантомимы изображает какой-то предмет и передает его своему соседу справа (мороженое, ежика, гирию, цветок и т.п.)

6. «Нетрадиционное приветствие». – Мы привыкли к стереотипам. Они обедняют нашу жизнь. Давайте попробуем испытать новые эмоции, придумав и воплотив в жизнь нетрадиционные приветствия. Например, можно здороваться тыльной стороной ладони, стопами ног... Ваши варианты?

7. «Моль». Упражнение направлено на снятие барьеров, поднятие настроения, движение. Необходимо всем встать и ловить «моль».

8. «Зеркало». Необходимо симитировать выполнение нескольких несложных заданий. Их всего четыре. Задания следующие: 1) пришиваем пуговицу; 2) собираемся в дорогу; 3) печем пирог; 4) выступаем в цирке. Особенность этих заданий в том, что каждое из них участники будут выполнять попарно, причем напарники встанут друг против друга, и один из них станет на время зеркалом, т.е. будет копировать все движения своего партнера. Затем партнеры меняются ролями. Но сначала давайте разобьемся на пары. Пожалуйста. Пары готовы, приступаем к заданиям. Итак, все пары по очереди выполняют задания по своему выбору. Один из них – исполнитель, а другой – его зеркальное отражение, подражающее всем движениям исполнителя. Остальные участники группы – зрители, они наблюдают за игрой пары. Затем партнеры в паре меняются ролями. Пары по очереди меняются, таким образом перед группой выступают все ее участники. Каждый выступает в двух ролях: в роли исполнителя и в роли зеркала. Итак, начинаем представление.

9. «Я тебя понимаю». Каждый член группы выбирает себе партнёра и затем в течение 2-3 минут в устной форме описывает его состояние, настроение, чувства, желания в данный момент. Тот, чьё состояние описывает партнёр, должен подтвердить правильность и достоверность

предположений или опровергнуть их. Оба партнёра вправе комментировать высказывания друг друга.

10. «Рассмешить партнёра». Выберем первую пару игроков. Один из выбранных игроков должен, во что бы то ни стало, любыми средствами рассмешить своего партнера. Если ему удастся это сделать, то его коллега становится смешающим и выбирает себе нового партнера из остальных игроков. Если рассмешить не удастся никакими силами, то приходится выбирать нового партнера. Итак, по удару гонга один игрок пытается рассмешить другого. Остальные участники переживают происходящее, глядя со стороны. Если замысел удался, то смешавший удаляется, а тот, кого рассмешили, выбирает себе нового партнера для того, чтобы его рассмешить. Если рассмешить не удалось, то на место игрока, которого не удалось рассмешить, выбирают нового игрока и так далее. Внимание! Начали! Спасибо, игра закончена.

11. «Да» Назначение: совершенствование навыков эмпатии и рефлексии. Группа разбивается на пары. Один из участников говорит фразу, выражающую его состояние, настроения или ощущения. После чего второй должен задавать ему вопросы, чтобы уточнить и выяснить детали. Например, «Странно, но я заметила за собой, что когда нахожусь в таком состоянии, то цвет моей одежды примерно одинаков». Упражнение считается выполненным, если в ответ на расспросы участник получает три утвердительных ответа – «да».

12. «Переходы». Тренируем навыки рабочей собранности: Посмотрите на своих товарищей по полукругу, обратите внимание на цвет волос каждого из них. Теперь поменяйтесь местами так, чтобы крайним справа стоял участник с самыми светлыми волосами, рядом с ним – потемнее, а крайним слева – был бы участник с самыми черными волосами. Никаких шумных обсуждений!

13. «Луноход». Участники должны встать в круг. Смотреть только в глаза друг другу. Тот кто засмеётся должен сесть в круг, и на корточках

перебираться по кугу, говоря: «Я луноход 1». Следующий уже будет луноход 2 и т.д. Необходимо проделать это до того, как стоять останется только 1 человек. Он-то и есть самый выдержанный. Это упражнение хорошо развивает чувства стойкости, упорства и способствует снятию напряжения в группе.

14. «Его сильная сторона». Цель упражнения: разминка, выработка умения говорить и выслушивать комплименты. – «Начнем сегодняшний день с игры. Бросая по очереди друг другу этот мяч, будем говорить о безусловных достоинствах, сильных сторонах того, кому бросает мяч. Будем внимательны, чтобы мяч побывал у каждого».

15. «Выход из контакта». Представьте ситуацию: «Вы встретили не очень близкого знакомого, который располагает временем и имеет желание пообщаться с вами, а вам некогда». Участники группы разыгрывают ситуацию, предлагая несколько вариантов выхода из контакта. После этого следует обсуждение.

16. «В самолёте». Группе предлагается разыграть следующую ситуацию «вы купили билет на самолёт Москва-Хабаровск, впереди 7 часов полёта. Спать вы не хотите, интересной книги у вас нет, вы обращаете внимание на соседа и пытаетесь завязать с ним разговор. Как вы поступите, если вашим соседом окажется: пожилая женщина, читающий книгу, молодая девушка и т.д.» Все члены группы включаются в игру, - то в роли, желающего вступить в контакт, то в роли его попутчика в разных вариантах.

17. «Представление». Цель упражнения: - формирование установок на выявление позитивных личностных и других качеств; - умение представить себя и войти в первичный контакт с окружающими. Участникам дается следующее пояснение: в представлении вы должны постараться отразить свою индивидуальность так, чтобы все остальные участники сразу запомнили выступившего. Например, "Я высокий, сильный и уверенный в себе человек. Внешность у меня обыкновенная,

зато волосы красивого цвета и слегка вьются, что является предметом легкой зависти многих женщин. Но главное, на что хочу обратить ваше внимание - со мной в любой компании интересно и весело, знаете, как правило, играю роль тамады" или "Возраст у меня средний, внешность неброская, способности и возможности обыкновенные. Единственное, в чем я разбираюсь может быть лучше других и готова посвящать все свое время - это вкусно готовить и угощать. Обещаю всем яблочный пирог к чаю".

18. «Диспут». Упражнение проводится в форме диспута. Участники делятся на две приблизительно равные по численности команды. С помощью жребия решается, какая из команд будет занимать одну из альтернативных позиций по какому-либо вопросу, например: сторонники и противники «загара», «курения», «раздельного питания» и т. д. Аргументы в пользу той или иной точки зрения члены команд высказывают по очереди. Обязательным требованием для играющих является поддержка высказываний соперников и уяснение сущности аргументации. В процессе слушания тот из членов команды, чья очередь высказываться следующим, должен реагировать угу-поддакиванием и эхом, задавать уточняющие вопросы, если содержание аргументации не до конца ясно, или же сделать парафраз, если создалось впечатление полной ясности. Аргументы в пользу позиции своей команды разрешается высказывать лишь после того, как выступающий тем или иным способом просигнализирует, что его поняли правильно (кивок головой: «Да, именно это я и имел в виду»). Ведущий следит за очередностью выступлений, за тем, чтобы слушающий осуществлял поддержку высказывания, не пропуская тактов, парафраз, используя при этом реакции соответствующего такта. Можно давать разъяснения: «Да, вы меня поняли правильно». Следует предостеречь участников от попыток продолжать и развивать мысли собеседника, приписывая ему не его слова.

19. «Вижу разницу». Один доброволец какое-то время побудет за дверью. Остальные участники делятся на две группы по какому-то

выбранному признаку. Признак должен быть зрительно виден (например, наличие шнурков на обуви). Две образовавшиеся группы садятся в разных местах комнаты, чтобы быть обозначенными в пространстве. Вернувшийся участник должен будет определить, по какому признаку группа разделилась на две части.

20. «Мы похожи». Цель упражнения: знакомство участников друг с другом, повышение доверия друг к другу. Вначале участники беспорядочно ходят по комнате и говорят каждому встречающемуся по 2 фразы, начинающиеся со слов: - Ты похож на меня тем, что... - Я отличаюсь от тебя тем, что...

21. «Я отличаюсь от тебя» В парах 4 минуты вести разговор на тему "Чем мы похожи"; затем 4 минуты - на тему "Чем мы отличаемся". По окончании проводится обсуждение, обращается внимание на то, что было легко и что было трудно делать, какие были открытия. В итоге делается вывод о том, что все мы, в сущности, похожи и в то же время разные, но мы имеем право на эти отличия, и никто не может нас заставить быть другими.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Конспект семинара-практикума «Искусство самопрезентации»

Цель семинара: развитие навыков самопрезентации у педагогов ОО.

Задачи:

- дать возможность каждому из участников приобрести новые знания, умения и навыки, необходимые для успешной деятельности в дальнейшем;
- развить у участников умение наблюдать, определять психическое состояние другого человека по внешним признакам и в соответствии с этим строить свое поведение;
- дать участникам возможность ощутить себя сплоченной командой, идущей к одной цели;
- развить у участников способность к рефлексии;

Участники: педагоги ДООУ.

Продолжительность– 1 час.

Структура:

Разминка – 2 минут,

Теоретическая часть – 10 минут,

Практическая часть – 45 минут,

Подведение итогов – 3 минуты.

Содержание:

Сообщение участникам названия, цели и правил.

Цель: Формирование мотивации у участников.

Задачи:

- предоставление информации о предстоящем семинаре;
- объяснение цели и плана;
- определение «Поля проблем»;
- чего ожидает каждый участник от семинара;

- согласование условий, правил и регламента работы;

Теоретическая часть:

Мини-лекция «О самопрезентации и ее месте в жизни»

Самопрезентация – инструмент, используя который каждый человек сможет добиться значительных успехов. Самопрезентация иногда рассматривается как процесс управления образами другого человека, процесс управления его восприятием через привлечение внимания, а так же как правила делового общения.

Самопрезентация есть средство формирования образа «Я». Она, как бы, исходит из социальных стандартов, которые формируются в обществе. Это разграничение реального и идеального образа, создание модели поведения, которая на данный момент соответствует исполняемой роли, имиджу, социально приемлемой модели.

Можно выделить ряд ключевых мотивов, лежащих в основе процесса самопрезентации:

- поддержание чувства собственной уникальности;
- демонстрация своей принадлежности к определенной среде;
- утверждение желательной «Я-концепции» и укрепление самооценки;
- получение социальной, материальной выгоды;
- повышение привлекательности, получение одобрения и уважения;
- сохранение и увеличение власти, влияния.

Большинство исследователей ведущим мотивом самопрезентации считают потребность в получении социального одобрения. Интерес к теме самопрезентации в основном связан с изменением ценностного уровня общества. Стало востребовано следовать определенному имиджу, чтобы быть успешным. Успешность предполагает лидерство в обществе. Чтобы быть таковым, нужно уметь произвести первое впечатление, уметь войти в доверие, уметь показать себя с лучшей стороны. Сейчас навыки

самопрезентации востребованы в бизнес среде. Эта среда ориентирована на выбор лучших.

Самопрезентация складывается из трех составляющих:

- тот, кто самопрезентуется;
- тот, кому самопрезентуются;
- то, что самопрезентуется.

Эти три составляющих объединяет цель, которую хочет достичь субъект самопрезентации. Второй участник часто воспринимается как объект, на которого можно оказывать воздействие. Дополнительным фактором может выступать окружающая среда, которая задает правила коммуникации.

Освоение навыков самопрезентации – это путь к саморазвитию. Свой стиль самопрезентации – это тот ключ, который позволит получить человеческое признание. Совершенствуя свой стиль общения, установления контакта, проявляющийся в осанке, мимике и жестах, манере говорить, человек создаст свой уникальный имидж. А он позволит каждому добиваться поставленных целей.

Практическая часть:

Упражнение «Имя и настроение (метафоры)».

Цель: Знакомство педагога-психолога с участниками тренинга. Создание позитивной эмоциональной атмосферы.

Инструкция: «Назовите, пожалуйста, свое имя и настроение в виде предмета или явления, на которое похоже ваше настроение в настоящий момент».

Упражнение: «Я и родители» (в виде геометрических фигур).

Цель: Создание условий для осознания установок по отношению к воспитанникам ОО.

Инструкция:

1 часть: «Сейчас мы будем делать упражнение, которое не будем обсуждать в группе, она делается только для вас, для лучшего понимания

нашей темы. Пожалуйста, представьте себя и родителей ваших воспитанников в виде геометрических фигур. Изобразите, пожалуйста, себя и воспитанников с помощью геометрических фигур на пространстве листа».

Анализ рисунков:

- где расположены фигуры в пространстве листа?
- в виде каких фигур изображены вы и воспитанники?
- есть в этих фигурах углы?
- что для вас означает наличие углов?
- на каком расстоянии от вас воспитанники?

2 часть:

Инструкция:

«Нарисуйте, пожалуйста, на второй странице как бы вы хотели «в идеале» изобразить себя и воспитанников».

Анализ:

- что изменилось?

Мозговой штурм: «Педагог-антипедагог».

Цель: Рефлексия образа педагога. Формирование положительного образа педагога.

Инструкция: «Разделитесь, пожалуйста, на группы. Для этого возьмите листочки. Первая группы – педагоги с желтыми листочками, 2 – педагоги с красными листочками. Пожалуйста, представьте себя в роли родителя. Первая подгруппа обсуждает и записывает качества педагога, которого вы считаете идеальным. Вторая подгруппа обсуждает и записывает качества «негативного» педагога.

Работа в подгруппах.

Подведение итогов: из чего складывается образ идеального педагога/положительный имидж педагога.

Упражнение. »Лозунг жизни» (20 мин)

Назначение: развитие творческого мышления, выявление основных жизненных стратегий.

Процедура проведения: Составьте список людей, живых ныне или умерших, которые восхищают вас тем, как прожили свою жизнь. Другими словами, к чьей команде вы хотели бы присоединиться? Это могут быть и знаменитые писатели, киногерои, ваши знакомые или родственники. Записывайте наилучшее и единственное слово или предложение, которое точно охарактеризует главное, что совершил этот человек. Фамилия – слово. Затем, когда список будет закончен, посмотрите, что объединяет всех этих людей? Какое ключевое слово или словосочетание? Это именно та цель, которую вы не осознавали или которой не придавали особого значения. Но она – ваша. Вы сами ее выбрали. Теперь следуйте ей. Например, если найденное вами слово – «деньги», «власть» или «милосердие», провозгласите это для себя принципом и применяйте его на практике. Вы можете придумать для себя какой-нибудь лозунг, включающий это слово.

Участники в течение 10 минут составляют списки и придумывают лозунг. Затем называют его.

Вопросы для обсуждения после завершения: насколько ваш лозунг имеет отношение к вашей жизни? Что нового вы поняли о себе в результате выполнения этого упражнения?

Я-профессиональное. Упражнение: «Мое профессиональное Я»

Инструкция: «Сейчас мы сделаем упражнение, целью которого является самоанализ, мы не будем обсуждать его в группе. Пожалуйста, отметьте на схеме то, как вы сейчас оцениваете свои навыки/умения» (10-ти бальная шкала).

Шкалы: умение управлять своими эмоциями, эмпатия, рефлексия, навыки делового общения, грамотная речь, владение мимикой, пантомимикой, умение управлять психологическим климатом в группе, владение педагогическими методами и приемами, владение ИКТ.

Обсуждение.

Упражнение: «Кубок Конфедерации педагогов».

Цель: Закрепление знаний и умений самопрезентации.

Инструкция: «Сейчас, представьте, пожалуйста, что мы все приглашены на заседание Международной Конфедерации Педагогов. Используя те знания, которое вы получили сегодня на семинаре и психотехники, подготовьте выступление – самопрезентацию по теме: «Почему именно я достойна получить кубок Конфедерации педагогов».

Подготовка. Выступление участников. Награждение кубком Конфедерации.

Обмен впечатлениями. Рефлексия результатов семинара.

Конспект семинара-практикума «Учимся искусству дискуссии»

Цель: усовершенствование знаний и навыков, умения отстаивать собственную точку зрения, правильно аргументировать доводы.

Задачи:

1. Уточнить и систематизировать знания педагогов по проблеме ведения дискуссии.
2. Активизировать педагогическое мышление педагогов, стимулировать развитие у них творчества и профессиональной активности.
3. Поддерживать интерес педагогов к дальнейшему изучению данной темы.

Необходимые материалы, оборудование

Для подведения итога тренинга необходимо наличие доски, мела для записей либо маркеров.

Участники: педагоги ДОУ.

Продолжительность– 1 час.

Структура:

Разминка – 2 минут,

Теоретическая часть – 10 минут,

Практическая часть – 45 минут,

Подведение итогов – 3 минуты.

Содержание:

Сообщение участникам названия, цели и правил.

Теоретическая часть:

Дискуссия от латинского «discussion» (рассмотрение, исследование):

- способ организации совместной деятельности с целью интенсификации процесса принятия решения в группе;
- метод активного обучения, основанный на публичном обсуждении проблемы, цель которого выяснение и сопоставление различных точек зрения, нахождение правильного решения спорного вопроса;
- метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины.

Дискуссии относятся к наиболее широко известным в истории педагогики методам обучения. Еще во времена античности его успешно применяли в гимназиях и академиях Древней Греции для подготовки молодых людей. Начало устойчивого интереса педагогов и психологов к феномену дискуссии относится к 30-м гг. XX в. и связано с работами известного швейцарского психолога Жана Пиаже. Важную роль в плане изучения процессов принятия управленческих и творческих решений в группе сыграли идеи Курта Левина о влиянии групповых обсуждений и ситуативных факторов на изменение социальных отношений. Исследования показали, что групповая дискуссия повышает мотивацию участников в решение обсуждаемых проблем

Цель дискуссии в образовательном процессе заключается не в том, чтобы разрешить проблему (подвести «черту» или сделать какой-то окончательный вывод), а углубить её, стимулировать творчество и

выработать решение проблемы посредством активной совместной деятельности.

Для реализации поставленных выше целей и задач необходимо овладеть приёмами дискуссионной работы, понять роль и позицию ведущего (т.е. учителя), сформулировать ход дискуссии.

Организация дискуссионной работы является важнейшей задачей педагога. Она предполагает активизацию участников и управление ходом обсуждения или организацию полемики в группе участников дискуссии.

Рассмотрим особенности дискуссионного общения на примере родителей воспитанников.

Практическая часть:

Педагогам предлагается прослушать и обсудить притчу.

Один восточный властелин увидел страшный сон, будто у него выпали все зубы. В сильном волнении он позвал к себе толкователя снов. Тот выслушал его и озабоченно сказал: «Повелитель. Я должен сообщить тебе печальную новость. Ты потеряешь одного за другим всех своих близких». Эти слова вызвали гнев у властелина. Он велел бросить в тюрьму несчастного и позвать другого толкователя, который, выслушав сон, сказал: «Повелитель, я счастлив сообщить тебе радостную весть – ты переживешь всех своих родных». Властелин был обрадован и щедро наградил толкователя за предсказание. Придворные очень удивились. «Ведь ты же сказал ему то же самое, что и твой бедный предшественник, так почему же он был наказан, а ты вознагражден?» – спрашивали они. На что последовал ответ: «Мы оба одинаково истолковали сон. Но все зависит не только от того, что сказать, **но и от того, как сказать**».

Слова являются пластическим материалом, с которым можно поступить по-разному. (Зигмунд Фрейд)

Вопросы для обсуждения:

- Какое отношение, на ваш взгляд, эта притча имеет к нашей теме

- В чем, на ваш взгляд, разница в толковании первого и второго мудрецов?

- Исходя из собственного опыта, скажите, как чаще всего вы представляете родителям информацию о ребенке (либо любую другую информацию) - как первый или как второй толкователь?

Упражнение «Выбери фразу»

Цель: найти в предложенном списке »нежелательные» для начала беседы с родителями фразы и подберите для неё смысловую пару - «желательную» фразу.

Педагог несет ответственность за последствия того, что он говорит и какую информацию. Чтобы речь положительно воздействовала на родителей, нужно выбирать фразы, исключаящие срабатывание психологической защиты у родителей.

Существует несколько правил, которые следует учитывать при выборе фразы: Инструкция. Педагогам предлагается найти в предложенном перечне:

1) пять «неудачных» фраз, которые не следует употреблять (красным цветом);

Выделите, на ваш взгляд, «неудачные» фразы красным цветом, а «нежелательные» в паре с «желательными» – синей стрелочкой так, чтобы стрелка шла от «нежелательной» фразы к «желательной»

Я бы хотела...

Вероятно, вы об этом еще не слышали...

Вам будет интересно узнать...

Я бы хотела еще раз услышать...

Мне представляется интересным то, что...

Я пришла к такому выводу, что...

Вы хотите...

Думается, Ваша проблема заключается в том, что...

Давайте с вами быстро обсудим...

Как вы знаете...

Хотя вам это и неизвестно...

Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...

Вы, конечно, об этом еще не знаете...

А у меня на этот счет другое мнение...

Конечно, вам уже известно...

Вы, наверное, об этом слышали...

После выполнения упражнения проходит обсуждение и соотнесение с верными ответами:

«Неудачные» фразы: «Извините, если я помешала...», «Я бы хотела еще раз услышать...», «Давайте с вами быстренько обсудим...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...», «А у меня на этот счет другое мнение...».

«Нежелательные» фразы в паре с «желательными»:

«Я бы хотела...» – «Вы хотите...»;

«Вероятно, вы об этом еще не слышали...» – «Вы, наверное, уже об этом слышали...»;

«Мне представляется интересным то, что...» – «Вам будет интересно узнать...»;

«Я пришла к такому выводу, что...» – «Думается, ваша проблема заключается в том, что...»;

«Хотя вам это и неизвестно...» – «Конечно, вам уже известно...»;

«Вы, конечно, об этом еще не знаете...» – «Как вы знаете...».

Проведение учебной дискуссии по одному из волнующих педагогов вопросов.

Правила проведения:

1. Сообщите тему и цель дискуссии. Постарайтесь заинтересовать всех участников. Убедитесь, что тема и цель понимается всеми одинаково.

2. Определите правила проведения дискуссии. Получите согласие относительно их соблюдения. Правила такие:

- ИСТИНА НЕ ПРИНАДЛЕЖИТ НИКОМУ.
- Обсуждая одну тему, не переходите к другой.
- Дискуссия не предусматривает чьей-то победы.
- Реплики, замечания, не должны превращаться в доклад.
- Абсолютно каждый имеет право на свою точку зрения.
- Время на аргументацию – 3 минуты.
- Исключается критика персоналий. Критикуются и обсуждаются идеи.

3. Подведите промежуточные итоги обсуждения.

4. Проведите «завершающий раунд», в котором каждый из участников по очереди имел бы возможность кратко выразить свои впечатления от обсуждения, дать комментарии, высказать актуальные для себя замечания и предложения.

Обмен впечатлениями. Рефлексия результатов семинара.

Конспект семинара-практикума «Как научиться красиво и убедительно говорить»

Цель: формирование у педагогов навыков ораторского мастерства

Задачи:

1. Развивать выразительность речи.
2. Тренировка стрессоустойчивости в публичном выступлении.
3. Развитие коммуникативных навыков.

Необходимые материалы, оборудование: раздаточный материал.

Участники: педагоги ДОУ.

Продолжительность– 1 час.

Структура:

Разминка – 2 минут,

Теоретическая часть – 10 минут,

Практическая часть – 45 минут,

Подведение итогов – 3 минуты.

Содержание:

Сообщение участникам названия, цели и правил.

Теоретическая часть:

Ораторское искусство – это искусство живого слова. Человек, владеющий им, с лёгкостью может доносить мысли до окружающих. При этом предложения у него выстраиваются красивые и ясные. Он чувствует себя уверенно, ведь его речь привлекательна и интересна. Именно этому и учит ораторское искусство. Степень владения им может быть различной, но над собой нужно работать в любом случае. Нередко в жизни мы сталкиваемся с такими ситуациями, когда приходится задуматься над тем, как сказать или дать ответ на вопрос. Чтобы выглядеть убедительным, без важных приёмов особого мастерства не обойтись.

Ораторское искусство и риторика участвуют в формировании стиля и логических высказываний. Они помогают избежать нежелательных пауз и развивают память. Обычная речь превращается в привлекательную и наполняется нужными эмоциями. Настоящий оратор всегда интереснее для публики, чем тот, кто не умеет грамотно сформулировать свои мысли. Кроме того, своевременно приведённые аргументы и факты способствуют благополучному разрешению спорных вопросов. А это является своего рода гарантией наилучшего выхода из конфликтных ситуаций. Неподготовленные люди лишь в редких случаях смогут сформировать свои фразы чётко и правильно в нужный момент.

В риторике выделяют 10 составляющих, которые влияют на качество речи и лежат в основе ораторского мастерства.

Объективность

Не следует преподносить собственные убеждения, как непреложную истину. Речь выступающего должна быть непредвзятой, а информация правдивой;

Лаконичность

Длинный, содержащий много второстепенной информации монолог, вызывает раздражение и негативную реакцию окружающих. Текст выступления должен быть достаточно кратким и лаконичным, при этом оставаясь содержательным и информативным;

Ясность

Ясность – это способность объяснять сложные вещи простыми словами, преподносить информацию в понятной для собеседника форме;

Образность

Использование в качестве примеров реальных жизненных ситуаций, сравнения и сопоставления, вызывает у слушателя ассоциации с привычными, хорошо знакомыми вещами. Возникающие при этом чувства и эмоции упрощают восприятие информации и делают речь более запоминающейся;

Целесообразность

Основная мысль сказанного должна легко улавливаться и быстро запоминаться;

Напряжение

Собеседника нужно увлечь, заинтересовать, и, сохраняя интригу и повышая градус напряжения, постепенно подводить его к кульминации повествования;

Неожиданность

Нестандартный подход и свежий взгляд на ситуацию повышают интерес аудитории к оратору и его выступлению;

Насыщенность

Не следует нагружать слушателя обилием сложных для восприятия терминов и формулировок, их необходимо чередовать с простой и доступной для понимания информацией;

Комический эффект

Юмор сглаживает острые углы, вызывает расположение аудитории, а выступления, разбавленные удачной шуткой или уместной остротой, лучше запоминаются;

Стиль

Не стоит произносить пафосных и возвышенных речей, но в то же время, сказанное не должно казаться пошлым или вульгарным. Выбор стиля повествования зависит от его содержания и целевой аудитории, на которую рассчитано выступление.

Практическая часть

Упражнение «Скороговорки»

Участникам групповой работы предлагается по кругу эмоция: веселье, грусть, обида, страх.

Раздаются скороговорки и предлагается сказать свою скороговорку с определенной эмоцией.

Упражнение «Описание предмета»

Участникам предлагается из коробки достать первый попавшийся предмет (ракушка, клубок ниток, коробок спичек, линейка и т.д.) и начать описывать его в течение трех-пяти минут. Вся соль в том, что некоторые предметы можно описать буквально в двух словах, и приходится свое описание растягивать, а значит необходимо найти то, чего раньше не замечал. Очень сложное, но безумно интересное упражнение!

Упражнение «Перефраз»

Участникам раздаются фразы и предлагается каждому по кругу зачитывать свою фразу соседу слева. А участник (сосед слева) должен перефразировать эту фразу, начиная предложение со слов «Я слышал, что....»

Упражнение «Грузинский хор»

Упражнение на развитие дыхания. Вся группа одновременно тянет один звук, например «а». Тут важно экономно расходовать дыхание. Звук

должен быть ровным, одинаковым по громкости, не затухающим. Кто последний – тот молодец. Можно тянуть и другой звук: «и», «е», «о».

Упражнение «Моделирование выступлений»

Смена роли - один из самых простых способов разнообразить свое выступление. Разные роли требуют и различных интонаций, жестов, эмоций, энергетики. Нароботав богатый ролевой диапазон, вы сможете легко менять характер своего выступления и форму подачи материала.

Отработанное умение вживаться в разные роли дает внутреннее разрешение вести себя по-другому, необычно. Снимается страх сцены – «Ведь это не я это делаю! Я просто играю роль, в которой мне положено громко говорить, почти кричать, призывно размахивать руками и т.д.»

В этом упражнении вам будет предложено попробовать на себе 5 максимально отличающихся ролей.

Скучный, нудный лектор (сухой бюрократ).

Продавец с востока (цыганка).

Разозленный начальник, устраивающий разнос.

Текст 1:

Развитию речи поможет чтение классиков. Только не читайте дешевую литературу. Она не обогатит вашу речь, а только убьет и так драгоценное время. Не бойтесь показаться старомодной, говоря красиво, а не как все. Две цели несет красноречие: убедить и насладить. Слушать хорошо говорящего - наслаждение, так что не лишайте своих собеседников такого удовольствия. Избегайте клише - то есть избитых фраз. Попробуйте "голубое" небо назвать "ванильным", а "интересного" друга - "вкусным" человеком. Все должно быть ароматно - и запахи, и слова, и мысли...

Текст 2:

После того, как вы подготовили и прорепетировали свое выступление, попробуйте произнести его, сократив время своей речи вдвое.

При этом, не потеряв ни одной важной мысли.

При этом, не ускоряясь и не начиная тараторить.

В 90% случаев, такая, сокращенная по времени презентация будет в 2 раза более интересной, яркой, живой, понятной, запоминающейся...

Текст 3:

К сожалению, речь большинства современных женщин далека от совершенства. Дело даже не в интеллекте, а во вкусе. Ведь если он в человеке присутствует, то живет во всем, не ограничиваясь обувью на ваших ногах или украшением на шее. Если вкус имеет место, вы полна им вся: от кончиков волос до ухоженных ноготков. Если вы хотите обольщать, покорять, очаровывать, выход один: накопите в себе такое богатство, которое никогда не тлеет.

Ваша задача - войти сначала в первую роль и импровизировать секунд 40-60 из этой роли, затем переключиться на следующую и т.д. В одной роли нужно удерживаться не меньше 40 секунд, чтобы отработать не только навык вхождения в образ, но и способность оставаться в нем длительное время.

Обсуждение моделей выступлений

После того как вы сыграли, наблюдатели дают обратную связь: оценивают по 10-тибалльной шкале, насколько хорошо у вас получалась каждая из ролей. Можете вместе подумать, что стоит изменить в вашей игре, что добавить к тому или иному образу.

Например: Лучше всего удалась роль продавца с востока - 9 баллов из 10. На втором месте начальник - 7 баллов из 10. Если какая-то роль не удалась, то попробуйте сыграть ее еще раз, учитывая полученную обратную связь!

Обмен впечатлениями. Рефлексия результатов семинара.

Список литературы:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Ю-райт, 2021. – 376 с.

2. Гуревич А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. – СПб.: Речь, 2018. – 156 с.
3. Жуков Ю.М. Коммуникативный тренинг. – М.: Гардарика, 2017. – 218 с.
4. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – СПб.: Смысл, 2020. – 280 с.
5. Михайлова Е.В. Составляющие успешности самопрезентации в публичном выступлении // Объединенный научный журнал. – 2004. – № 28 (120). – С.41-47.
6. Самохина Т.С. Эффективное деловое общение. – М.: Р. Валент, 2005. – 216 с.