Авторы статьи обращают внимание на способы и условия развития системы мотивации учителей, влияющие на формирование у них ключевых компетентностей, предлагают использовать свою модель системы мотивации учительского труда.

Журнал "Инновационные проекты и программы в образовании" № 2/2010
Раздел: Теория инновационной деятельности, стр. 14-18

Мыскин Сергей Владимирович,
доцент кафедры общей
и практической психологии МГПУ
кандидат психологических наук
г. Москва
Pandorra_sm@mail.ru

Сазонова Светлана Дмитриевна,
доцент кафедры общей
и практической психологии МГПУ
кандидат психологических наук
г. Москва
Svetlana@land.ru

Вегержинская Альбина Леонидовна,
директор ГОУ СОШ №806
г. Москва
albinaveg@mail.ru

Лозовая Елена Васильевна,
заместитель директора
по научно-методической работе
ГОУ СОШ №806
г. Москва
alena.lozovaja@yandex.ru

Короткова Оксана Станиславовна,
педагог-психолог
ГОУ СОШ №806 г. Москвы
г. Москва
koros_35@mail.ru

Формирование системы мотивации учительского труда

Как мотивировать учительский труд?

В мае 2010 года ГОУ СОШ №806 заканчивает работу в городском эксперименте, направленном на исследования механизмов трудовой мотивации, формирование и развитие системы мотивации учительского труда, полученным опытом мы делимся в статье.

Центральной проблемой в психологии формирования мотивации трудовой деятельности учителей становится изучение механизмов согласования индивидуального поведения работника, выражающего содержание его личных мотивов, с ценностями и целями функционирования школьной организации. Методологическое основание исследования представлено ключевыми положениями отечественных и зарубежных авторов, посвященных исследованию мотивации труда.

В ходе экспериментального исследования были изучены элементы системы мотивации учительского труда методом наблюдения, бесед. Также использование стандартизированных опросников для изучения особенностей системы мотивации: методика измерения ригидности; методика диагностики самооценки Ч.Д. Спилбергера, Ю.Л. Ханина; применение авторской анкеты для оценки уровня эмоционального выгорания и межличностных отношений, методика диагностики предрасположенности

личности к конфликтному поведению К. Томаса. Реализация цели ГЭП в части формирования системы мотивации осуществлялась через обучающую работу научных руководителей (Романова Е.С., доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии МПГУ; Мыскин С.В., кандидат психологических наук, доцент МПГУ; Сазонова С.Д., методист ОМЦ ЗАО) педагогического коллектива школы.

Эта обучающая работа включала: во-первых, блоки традиционного обучения, целью которых является усвоение определенных теорий, взглядов, методов и правил, приобретение новых знаний и профессиональных умений учителей, устранение каких-то пробелов в знаниях и умениях. Традиционное обучение широко используется в практике образовательных учреждений как курсы повышения квалификации (например, по управленческой тематике такие курсы были организованы через МИОО по программе «Организационная культура образовательного учреждения»); во-вторых, обучающая работа включала блоки «Инновационное» обучение. Инновационное обучение ориентировано на перспективу, на проведение изменений в организации. По содержанию обучающие блоки включали традиционные и инновационные занятия, которые проходили один раз в месяц. Они включали занятия по современному менеджменту, системам мотивации персонала, по теории организационной культуры.

Инновационный обучающий блок включал практико-ориентированные занятия, которые имели общую направленность создания условий для формирования новой системы мотивации учительского труда. Это сопровождалось изучением потребностно-мотивационной сферы и готовности организации к различного рода изменениям. На практических занятиях были проанализированы мотивационные концепции и соответствующие факторы. С формированием коллективных культурных представлений были связаны организационно-деятельностные игры, которые проводились в плане обучающих занятий и имели целью нахождения консенсуса личных мотивов и коллективных представлений. Эти игровые занятия также реализовали идею о том, что в эксперименте мотивационная структура должна строиться вокруг мотивации по достижению цели. При этом мотивация, соответствующая деятельности по достижению цели, включает целый ряд компонентов, характеризующих особенности взаимодействия учителей между собой и с образовательной средой.

{mosregread}

Игры проводились по следующим темам:

- разработка моделей развития школы («Школа будущего»),
- формирование правил конструктивного взаимодействия в коллективе,
- изучение межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Основные идеи и результаты исследований получили одобрение города и проводились в рамках экспериментальной площадки «Формирование системы мотивации учительского труда». Также результаты работы докладывались и обсуждались на городской научно-практической конференции «Формирование мотивации учительского труда» (апрель 2009 г.). Кроме того, полученные результаты работы были представлены на окружном семинаре-практикуме «Мотивация учительского труда: диагностика, проблемы, направления деятельности» , проведённом на базе школы № 806, и окружном круглом столе для заместителей директоров по научно-методической и экспериментальной работе на базе ГОУ СОШ №1230 г. Москвы.

Теоретико-практический курс по формированию мотивации учительского труда апробируется в течение трёх лет на базе школы № 806.

Цели и инновации, разработанные в ходе эксперимента

В рамках выполненного исследования в качестве новых результатов, определяющих вклад в разработку проблемы формирования системы мотивации учительского труда, можно выделить следующие: выявлены особенности формирования системы мотивации; на эмпирическом уровне показана взаимосвязь межличностных и личностных особенностей педагогов, педагогических установок, уровень самооценки и тревожности, особенностей решения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе как основы формирования системы мотивации; на основании анализа полученных результатов сформулированы основные направления для эффективного формирования системы мотивации учительского труда.

Теоретическая значимость исследования: сделан теоретический анализ различных подходов, касающихся исследования формирования мотивации труда, выделены основные социально-психологические и психологические характеристики мотивационной направленности педагогов; проанализированы теоретические основания современных методов исследования мотивации труда; сформулированы теоретические положения, касающиеся формирования мотивации и способствующие расширению и углублению имеющихся в современной науке представлений о мотивации учительского труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что сделанные в ходе исследования выводы, предложения, рекомендации могут быть использованы в целях создания эффективной системы мотивации педагогов различных учреждений образования. Материалы данной работы также могут быть использованы при подготовке учебных курсов по изучению мотивационных особенностей личности педагогов, а также в целях повышения квалификации государственных служащих и сотрудников администрации образовательных учреждений.

Результатами эксперимента как инновации является следующее: Развитие мотивации учителей через побуждение к целеопределению и планированию действия. Изучение таких элементов мотивации как гражданские интересы, представления учителей о социальной функции школы, о педагогическом сотрудничестве. Изучение индивидуального поведения педагога и содержание его личных мотивов. Согласование личных мотивов, целей и ценностей учителя с коллективными ценностями и целями функционирования школьной организации. Разработка модели системы мотивации учительского труда. Это является проектируемым результатом эксперимента. Таким образом, мы приблизились к выполнению наших задач и реализации цели эксперимента.

Результативность эксперимента

Среди коллектива сотрудников школы №806 было проведено анкетирование для оценки отношения к работе. Методика диагностики личностной и реактивной тревожности Ч.Д. Спилбергера, Ю.Л. Ханина. Измерение тревожности как свойства личности особенно важно, так как на начало эксперимента тревожность в коллективе составляла 61%. Методика измерения ригидности предназначена для диагностики тенденции к сохранению своих установок, стереотипов, способов мышления, неспособности изменить личную точку зрения. Многие учителя были не готовы изменить свое отношение к работе при новом составе администрации. Любая инновация большей частью коллектива воспринималась с непониманием и недоверием.

К концу второго года эксперимента нами было повторно проведено анкетирование коллектива с целью получить ответ на вопрос: «Что значит для вас работа в школе?» За три года эксперимента можно отметить положительную динамику. Также мы повторно провели диагностику личностной и реактивной тревожности по методике Ч.Д. Спилбергера, Ю.Л. Ханина. Результаты тоже показали положительную динамику: тревожность снизилась до 30%. Результаты первичной диагностики способствовали целенаправленной работе с коллективом школы по профилактике эмоционального выгорания, предупреждения стрессовых ситуаций и нахождения правильного выхода из них. Всё это должно способствовать оптимизации образовательного процесса в целом. Регулярно (один раз в месяц) проводились с коллективом лекции, тренинги, ролевые игры, направленные на профилактику и разрешение конфликтных ситуаций внутри

педагогического коллектива, снятие тревожности, сплочение коллектива. Использовались различные формы работы с педагогическим коллективом: круглые столы; педагогические советы; психологические тренинги; деловые игры; дискуссии и т.п. Установлено, что в традиционной системе у учителей крайних возрастных категорий (моложе 25 лет и старше 50) низкий уровень мотивации, т.е. данные возрастные периоды могут считаться неблагоприятными в плане мотивационной сферы. Следует оптимизировать структуру мотивов трудовой деятельности у молодых учителей и развивать у учителей среднего возраста (31-40 лет). В отношении педстажа выявлены следующие особенности. Начало педагогической деятельности является благоприятным для мотивационной сферы учителей всех рассмотренных дидактических систем. Большой стаж является неблагоприятным для мотивационной сферы. По полученным нами данным стало возможным составление сводных карт благоприятных и неблагоприятных для мотивационной сферы возрастных и стажевых периодов, а также рекомендаций для психологов образования по сопровождению учителей. Для формирования системы мотивации и стимулирования персонала следует учитывать предъявляемые требования (постоянные и ситуационные) к личности педагога, его индивидуально-личностные качества, необходимые для оказания воспитательного воздействия на детей, индивидуальный стиль деятельности, умение формировать индивидуальность ребенка через индивидуальный стиль деятельности педагога.

Позиция научных руководителей: Мыскина С.В., Сазоновой С.Д. представлена в нижеследующей **«Модели системы мотивации учительского труда».** Профессиональн ая деятельность учителя включает мотивационную компоненту. При этом в процессе трудовой деятельности мотивация претерпевает изменения. Мотивационные побуждения могут быть различной интенсивности. Это зависит от тех организационных условий, которые возникают и создаются администрацией на протяжении всего учебного года. В связи с этим встает вопрос о целесообразности рассмотрения динамики мотивационного процесса на протяжении всего учебного года. В соответствии с теми организационными условиями, которые возможно реализовать в школе. Берем за основу динамику групповых отношений, эволюционность развития групповых отношений на определенных этапах деятельности.

Процесс мотивации учительского труда может включать следующие этапы: начальный этап, переходный, продуктивный.

СТРУКТУРА ЭЛЕМЕНТОВ МОДЕЛИ ВКЛЮЧАЕТ СОСТАВЛЯЮЩИЕ: уровень мотивации, эмоциональное состояние, характер межличностных отношений, соотношение индивидуального поведения и содержания личных мотивов.

СОДЕРЖАНИЕ этапов и стадий каждого этапа Начальный этап

Уровень Мотивации – интенсивная, обусловлена формальными ролями, статусом учителя, ориентацией на цели организации и обусловлена вниманием со стороны администрации.

Эмоциональное состояние – высокий уровень тревожности, это объясняется новой рабочей ситуацией, новыми рабочими задачами, предметами, появлением новых детей, знакомством с новыми родителями. Тревожность может спровоцировать сопротивление формальному лидер.

Характер межличностных отношений, характеристика общения (коммуникативная сфера) – общение, исходя из своих формальных ролей, сильная ориентация на распоряжении директора школы, частое проведение досуга вне рабочего времени.

Соотношение личных и профессиональных целей учителей – индивидуальные цели превалируют над организационными.

СТАДИИ начального этапа, которые обусловлены этапами вхождения педагога в педагогический коллектив:

1. Вводная стадия

Общение, исходя из формальных ролей, тревога, высокая мотивация трудовой деятельности обусловлена интенциями, ожиданиями по поводу полноценного включения педагога в педагогический коллектив на прежних статусных условиях. Общение происходит через привычные ролевые штампы, оно носит поверхностный характер и каждый учитель пытается продемонстрировать успешность своего существования в педагогическом коллективе РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных мероприятий:

Публичное признание личности педагога как профессиональных успехов, так и личностных достижений. Благодарности на открытых совещаниях

2. Противоречивая стадия

Мотивация трудовой деятельности на данный момент обусловлена стилем руководства директора школы, участием его в формальной профессиональной судьбе учителя – нагрузка, ставка, расписание, предметы. Мотивация имеет неустойчивый характер, происходит борьба мотивов, соотнесение личных целей и организационных общешкольных.

РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных мероприятий:

Смещение акцента с публичной мотивации на индивидуальную мотивацию

3. Стадия работоспособности

Коллектив начал полноценно функционировать. Но общение носит поверхностный характер. Межгрупповое взаимодействие принимает соревновательный характер, скорее всего по неформальным группам, но может и между формальными группами. Мотивация обусловлена лидерами этих групп и принятием норм в неформальной группе. Высокий уровень мотивации включает ориентацию на приятельские отношения, на неформальные встречи, эмоционально – личностные ситуации. Доминирует неформальная мотивация

РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных мероприятий:

Публичные благодарности, но с привлечением лидеров неформальных групп. Оценка деятельности также с привлечением лидеров неформальных групп. Личные благодарности и поддержка администрации, директора школы.

Стадия истощения.

Учителям не хватает внутренних энергетических, личностных ресурсов для поддержания поверхностных формальных отношений с администрацией. Мотивация характеризуется низким уровнем, что может быть обусловлено сильным авторитарным руководством, не раскрытием личных перспектив, непринятием его в неформальную группу, низким социометрическим статусом.

РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных мероприятий:

Участие в конкурсе. Проведение праздников. Неформальное общение руководства в этих мероприятиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ПЕРВОМУ ЭТАПУ:

На начальном этапе коллектив может находиться достаточно долго, периодически переходя на ту или иную стадию при условии усиления административного контроля и своевременного разъединения малых неформальных групп в коллективе.

ПЕРЕХОДНЫЙ ЭТАП

Уровень Мотивации – низкий, обусловлен вопросами доминирования, подчинения между коллегами, выяснением отношений и границ дозволенного во взаимодействии с руководством школы. Эмоциональное состояние – открытое проявление эмоций, что заставляет выстраивать новые внутригрупповые отношения между учителями. Характер межличностных отношений, характеристика общения (коммуникативная сфера). Выделяются сильные неформальные лидеры, как эмоциональные, так и деловые, которые способствуют соотнесению целей педагогов с целями организации.

1 стадия

Низкая трудовая мотивация определяется усилением внутригрупповой тревоги. Это может быть также связано с тем, что формально принятые правила и нормы могут не выполняться.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Изменения стиля руководства через делегирование полномочий. Проведение открытых дискуссий, обсуждений в целях осознания учителями целей собственно профессиональной деятельности, целей руководства и целей организации. Проведение мероприятий по психологической разгрузке и психологическому сопровождению.

2 стадия

Мотивация трудовой деятельности очищается от субъективной окраски, от переносов. Учителя выходят на позицию анализа. Цели деятельности осознаны посредством обсуждения, открытого высказывания мнений в дискуссиях высказывания предложений. Это позволило учителям осознать и соотнести собственные цели трудовой деятельности цели с целями руководства и целями школьной организации. Наблюдается рост уровня мотивации трудовой деятельности, обусловленный осознанием целей.

РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных мероприятий:

Собрания по вопросам профессиональной карьеры, профессиональному росту. Мероприятия, делающие акцент на формах выработки совместных решений и форм работы.

ПРОДУКТИВНЫЙ ЭТАП

Уровень Мотивации – высокий, обусловлен открытым выражением мнений и эмоций относительно открытого выражения целей, осознанием того факта, что личные цели включены в общешкольные и могут быть достигнуты через достижение общешкольных. Эмоциональное состояние – эмоциональная атмосфера в коллективе благоприятная. Открытое проявление эмоций, что заставляет выстраивать новые внутригрупповые отношения между учителями. Характер межличностных отношений, характеристика общения (коммуникативная сфера) – взаимоотношения характеризуются сплоченностью, гармоничностью и четким разделением функций, ориентацией на задачи. Этап характеризуется творческим подходом к решению организационных задач, учитывает мнение каждого учителя. Администрация школы становится более доступной для решения рабочих вопросов. Интенсивность работы на этом этапе ограничена сроками достижения организационных целей (завершение учебного года, выпуска учеников, переход на следующую ступень обучения).

1 стадия ТВОРЧЕСКАЯ

Характер внутриколлективных отношений способствует раскрытию трудового потенциала учителя. Мотивация трудовой деятельности высокая, основана на возможности его профессиональной самореализации. Педагог может творчески подходить к решению задач, создавать новые продукты и возможен личностный и профессиональный рост.

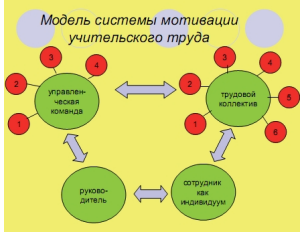
РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных мероприятий: Повышение квалификации. Участие в научной жизни школы.

2 стадия ЗАВЕРШАЮЩАЯ

Подведение итогов собственной профессиональной деятельности по отношению к поставленным целям. Обобщение общегруппового опыта. Усиление роли формального лидера. Небольшое снижение трудовой мотивации определяется завершением трудовой деятельности на данном этапе.

РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению мотивационных воздействий: Премии. Составление рейтинга учителя. Общественное признание. Директор школы Вегержинская А.Л.,

заместитель директора по научно-методической работе Лозовая Е.В., педагог-психолог Короткова О.С. предлагают свое видение «Модели системы мотивации учительского труда» в ГОУ СОШ №806.



Модель приемлема как для малокомплектной школы, так и для образовательного учреждения, где большой контингент учителей.

1 год работы – создание административной команды. Разработка чётких должностных инструкций для каждого заместителя директора, принятие педагогическим коллективом «Кодекса чести учителя». 2 год работы – создание творческих групп. Делегирование полномочий. Каждый администратор выполняет круг своих обязанностей совместно с членами творческой группы учителей. В конце второго года эксперимента мы разработали и апробировали рейтинговую карту учителя. Это стало положительным стимулом к мотивации учительского труда. 3 год работы – весь коллектив школы работает как единая команда. Но каждый член коллектива – индивидуум. Работа администратора строится на субъект-объектных и субъект-субъектных отношениях. Проведенный анализ теоретического материала, а также данные, полученные в результате экспериментального исследования, подтверждают нашу гипотезу о том, что психологическим механизмом системы мотивации учительского труда является функция мотивации, включающая в себя побуждение к целеопределению и планированию действия. Достижение высокого уровня мотивации учительского труда позитивно влияет на характер межличностных отношений в педагогическом коллективе и становится фактором профессионального совершенствования личности педагога. Итак, из проведенного нами исследования, для организации мотивации учительского труда следует: стимулировать сотрудников к профессиональному и личностному развитию; положительно изменить показатели труда педагогических работников и деятельности школы в целом; поддерживать и сопровождать молодых специалистов; создавать условия для изменения статуса преподавателя от «урокодателя» к позиции педагога исследователя и экспериментатора; снижать показатели тревожности и повышать самооценку преподавателей через стиль руководства администрации и проводить мероприятия по сплочению коллектива, улучшению межличностных отношений как между педагогами и так между учениками и педагогами.{/mosregread}