

УДК 378.1

ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕДАГОГАМИ ПО СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Труфанова Е.В., Шалагинова К.С.

ГОУ ВПО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,
Тула, e-mail: elenatrue103@gmail.com

В работе представлен опыт работы с педагогами по созданию условий повышения трудовой мотивации. Сложности мотивации деятельности педагога определяются такими факторами, как полимотивированность трудовой деятельности, ситуационный характер большинства мотивов, их динамичность на уровне общества и на уровне организации, влияние на мотивацию индивидуальных различий работников. Приведены результаты исследования трудовой мотивации, ценностей и удовлетворенности трудом. Основываясь на выводах, сделанных по итогам изучения психологической литературы, а также проведенного нами констатирующего этапа исследования разработана программа для работы с педагогами, направленная на создание условий для повышения мотивации педагогов, выделены основные направления работы с учителями по повышению профессиональной мотивации.

Ключевые слова: мотивация, педагоги, профилактика мотивации, эмоциональное выгорание

THE EXPERIENCE OF WORKING WITH TEACHERS TO CREATE CONDITIONS OF INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION

Trufanova E.V., Shalaginova K.S.

Tula State Teachers Training University, Tula, e-mail: elenatrue103@gmail.com

The article presents an experience with teachers to create conditions of increasing employee motivation. The complexity of the motivations of a teacher is determined by such factors as polimerinvest of work, the situational nature of most of the motifs, their dynamism at the level of society and at the organizational level, the impact on the motivation of individual differences of workers. The results of the study of motivation, values and job satisfaction. The majority of teachers are satisfied overall with all aspects of their work. Average job satisfaction is observed in 20% of the respondents. They have less interest in the work, satisfaction with working conditions, they prefer work to the high earnings. And 5% of teachers have low job satisfaction. They have the overall lowest score in all the components of job satisfaction. Based on the conclusions drawn from the results of studying the psychological literature, and we conducted the ascertaining stage of the study developed a program for teachers, aimed at creating conditions for increasing the motivation of teachers, the basic directions of work with teachers to improve professional motivation.

Keywords: motivation, pedagogy, prevention of motivation, emotional burnout

В настоящее время отмечается тенденция, согласно которой трудовая и профессиональная деятельность, занимающие большую часть жизни человека, воспринимаются не только как необходимость «зарабатывания денег», «выживания», но и как возможность роста и развития личностных ресурсов и потенциала каждого субъекта труда. При этом применительно к трудовой и профессиональной деятельности, как впрочем и к любой другой деятельности вообще, остро стоит вопрос о мотивации. В идеале исследователи заявляют, с одной стороны, о практически невыполнимой, а с другой, вполне реалистичной задаче – работа должна быть не просто и не столько способом заработка денег, а еще ко всему прочему – приносить удовольствие, удовлетворение. Решение данной задачи требует грамотной работы по выстраиванию системы мотивации персонала.

Справедливости ради следует отметить, что проблема мотивации в отечественной

и западной науке является одной из наиболее глубоко разработанных проблем. В отечественной теории и практике вопросы мотивов, их структуры, иерархии, мотивации, подходов к ее повышению вообще и применительно к различным видам деятельности (учебной, трудовой и т.д.) представлены в работах следующих классиков: А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Л.И. Божович, В.И. Ковалев, А.К. Маркова, В.Н. Мясищев, И.Р. Алтунина, В.С. Ильин, Р.С. Немов, А.Б. Орлов, П.М. Якобсон и др. В западной психологии наравне с отечественным опытом накоплен арсенал методик, подходов, теоретических концепций в работах Д. Аткинсон, А. Маслоу, Мак-Дугалл, Ж. Нюттен, Х. Хекхаузен и др.

Между тем проблема повышения трудовой мотивации все еще далека от своего окончательного решения, поскольку велико количество современных работников, не желающих хорошо и эффективно трудиться, грамотно и квалифицированно вы-

полнять свои обязанности, мягко скажем, «не любящих свою работу». Причин тому несколько: непродуманная система мотивации или ее отсутствие на предприятии вообще, нездоровый психологический климат, сплетни, интриги, моббинг на рабочем месте, неконструктивная управленческая стратегия и даже «патологическая лень» ряда работников.

Особую актуальность проблема мотивации приобретает в образовательных учреждениях применительно к профессиональной деятельности педагогов. Давно отмечен особый статус педагогической профессии в системе других профессий. Речь идет не только и не столько о сложности профессии, эмоциональной напряженности, повышенной конфликтности современной образовательной среды, сколько о той ответственности, в условиях которой работает педагог (формирование личности ребенка).

Мы в своей работе не хотели бы сводить основное назначение педагога к оказанию образовательной услуги, но даже и такая формулировка ставит во главу угла вопрос о профессиональной мотивации. Учитель, которому «ничего не надо и ничего не хочется», в глазах которого только усталость и «мольба: не трогайте меня», вряд ли сможет полноценно оказать образовательную услугу, не говоря уже о воспитательных аспектах.

Таким образом, с полной уверенностью можем говорить о том, что мотивационная сфера учителя выступает главным фактором, который, с одной стороны, определяет профессиональное развитие самого педагога, задает его содержание, с другой стороны, является одним из основных элементов эффективности его деятельности (И.В. Абакумова, А.Г. Асмолов, П.Н. Ермаков, Д.А. Леонтьев).

В своем исследовании мы остановимся преимущественно на трудах отечественных ученых о проблеме мотивации труда педагога. Данный вопрос нашел свое отражение в различных теориях и подходах. Так, в частности применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов в работах таких исследователей, как В.Г. Асеев, В.В. Гузеев, применительно к проблеме психологии управления этой проблемой занимались Е.П. Ильин, Н.Н. Вересов, с позиций основ управленческой деятельности и оценки поведения педагогов в условиях инновационных преобразований, эксперты инновационной деятельности педагога – Т.Г. Новикова, А.С. Прутченков и др.

Анализ литературы по проблеме мотивации педагогов позволил нам сделать следующие выводы [1–4]:

– теории мотивации можно разделить на две группы: а) теории содержания – делают упор на исследование и объяснение того, что мотивирует и какие мотивы определяют поведение человека и б) теории процесса – разъясняют процесс развития мотивации, происходящей внутри человека;

– методы стимулирования труда педагогов напрямую зависят от мотивов, которыми он руководствуется. Использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия, тогда педагогическая деятельность будет эффективной;

– некоторые проблемы мотивации деятельности педагога определяются такими факторами, как полимотивированность трудовой деятельности, ситуационный характер большинства мотивов, их динамичность на уровне общества и на уровне организации, влияние на мотивацию индивидуальных различий работников.

Исследование по изучению мотивации педагогов проводилось нами на базе МБОУ ЦО № 6 г. Тулы. Выборку составили 15 педагогов, имеющих различный стаж педагогической деятельности. Возраст испытуемых от 20 до 50 лет.

Для изучения мотивации педагогов нами была составлена диагностическая программа, представленная следующими методиками: «Анкета оценки трудовой мотивации» К. Замфир (в модификации А. Реана); методика «Ценностные ориентации» М. Рокич; опросник «Интегральная удовлетворенность трудом» А.В. Батаршев.

Анализ результатов проведенного нами исследования позволяет сделать следующие выводы.

1. Большинство опрошенных педагогов в целом удовлетворены всеми сторонами своей работы. Больше всего их удовлетворяют такие условия, как: «Режим работы», «Самостоятельность в работе», «Уровень организации труда», на эти вопросы 80% опрошиваемых дали положительный ответ. Также респонденты на 70% удовлетворены в целом своим трудом. 90% педагогов не собираются увольняться с должности и в ближайшие годы останутся работать в центре образования. Большинство опрошенных считают, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы. В связи со сложившейся социально-экономической ситуацией в стране 65% опрошенных ищут дополнительные источники дохода. Все опрошиваемые педагоги оценили свой уровень активно-

сти на 90–100%. Ответы на вопрос «Что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности?» были схожие, в основном опрашиваемым не хватает свободного времени, выхода в интернет и повышения зарплаты.

2. Большинство учителей при прохождении методик отдавали предпочтения инструментальным ценностям, нежели терминальным. Инструментальные ценности, которым отдавали предпочтения в большей степени – уверенность в себе (гармония, свобода от внутренних противоречий), свобода, развитие (работа над собой, самосовершенствование), продуктивная жизнь (максимальное использование своих сил и возможностей), познание (расширение своего кругозора), материально обеспеченная жизнь, наличие верных друзей, здоровье, интересная работа, счастливая семейная жизнь. Терминальные ценности, которым отдавали предпочтения – эффективность в делах, жизнерадостность, честность, исполнительность, воспитанность, твердая воля.

Большая часть педагогов, участвующих в исследовании, в целом удовлетворены своим трудом. Нами было выявлено, что это 75% от опрашиваемых учителей. Для них были характерны высокие баллы по следующим показателям: удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, удовлетворенность условиями труда, общая удовлетворенность. Средняя удовлетворенность трудом наблюдается у 20% опрошенных. У них менее выражен интерес к работе, удовлетворенность условиями труда, они предпочитают выполняемую работу высокому заработку. И 5% учителей имеют низкую удовлетворенность трудом. Они имеют общий низкий балл по всем составляющим удовлетворенности трудом.

Основываясь на выводах, сделанных по итогам изучения психологической литературы, а также проведенного нами констатирующего этапа исследования, нами была разработана программа для работы с педагогами, направленная на создание условий для повышения мотивации педагогов.

В основе работы с педагогами – групповой психологический тренинг. Каждое занятие ориентировано в среднем на 120 минут, интенсивность занятий – в идеале не реже 1 раза в неделю.

При разработке каждого занятия мы придерживались структуры классического тренингового занятия и ориентировались на прохождение трех основных этапов тренинга – вводная составляющая – разо-

грев, разминка, приветствие, создание мотивации, обмен ожиданиями, установками. Основная часть занятия – традиционно выполнение заданий и упражнений, несущих основную смысловую нагрузку занятия, решение одной из задач, обозначенных выше. И завершение работы, «выход» – обмен мнениями, впечатлениями, рефлексия произошедшего.

Каждое разработанное нами занятие предполагает наличие следующих составляющих (прежде всего, применительно к основной части) – краткие объяснения, выполнения специальных упражнений и их обсуждения. На занятии педагоги сидят в кругу, ведущий (психолог) стоит рядом с участниками.

В таблице представлен фрагмент программы работы с педагогами по созданию условий для повышения мотивации. Некоторые из упражнений, использованных в программе мы уже применяли в работе с медицинскими работниками на тренинге по профилактике профессиональных деструкций [5].

Данный «перенос» считаем вполне оправданным, поскольку опыт работы позволяет говорить о взаимообусловленности отсутствия мотивации и профессионального выгорания. Кроме того, на наш взгляд, можно провести параллель между профессиональной деятельностью педагогов и медицинских работников, поскольку и те, и другие – представители профессий типа «человек-человек». Именно эта категория профессиональной деятельности – группа особого риска по возникновению эмоционального выгорания.

Ниже представлены основные направления работы с учителями по повышению профессиональной мотивации.

1. Повышение профессиональной компетентности (курсы повышения квалификации, семинары, конференции, профессиональное общение) и также психологической компетентности (просветительская работа психолога, самообразование, тренинги, консультации).

2. Прохождение тренингов личностного и эмоционального роста.

3. Профилактика профессиональной дезадаптации начинающего педагога (достаточно распространенная в настоящее время практика стажерства, наставничества).

4. Переход к продуманным инновационным способам работы педагогов.

5. Проведение среди педагогов конкурсов, олимпиад, смотров достижений.

6. Совершенствование организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду.

Программы работы с педагогами, по созданию условий для повышения мотивации (фрагмент)

№ п/п	Цель занятия	Основное содержание
1	Организация группы, знакомство с целями и задачами работы, знакомство участников группы и психолога, создание положительной мотивации	Вводное слово психолога 1. Упражнение «Знакомство» 2. Упражнение «Снежный ком» 3. Установление правил и принципов в работе в группе 4. Упражнение «Визитка» 5. Упражнение «Автопортрет» 6. Упражнение «Мотивация на успех» 7. Обсуждение результатов занятия 8. Ритуал прощания
2	Психологическое просвещение педагогов по проблеме, повышение мотивации	1. Упражнение «Приветствие» 2. Мини-лекция «Проблема мотивации персонала» 3. Упражнение «Похвали самого себя» 4. Упражнение «Ваши мотиваторы» 5. Упражнение «Мотивирующее обращение» 6. Обсуждение результатов занятия 7. Ритуал прощания
3	Развитие рационального и позитивного реагирования на стрессовые ситуации, обучение навыкам релаксации и саморегуляции.	1. Приветствие 2. Упражнение «Продумай заранее» 3. Упражнение «Домик» 4. Упражнение «Абажур» 5. Упражнение «Настроение» 6. Упражнение «Плюсы и минусы» 7. Упражнение «Самомассаж» 8. Глинотерапия 9. Упражнение «Могло быть хуже» 10. Ритуал прощания
4	Оптимизация психологического климата, повышение компетенции в области конструктивного разрешения конфликтов	1. Упражнение «Будем знакомы» 2. Упражнение «Без маски» 3. Упражнение «Круг доверия» 4. Упражнение «Поставь себя на место другого» 5. Упражнение «Я знаю, я умею, я люблю» 6. Упражнение «Должен и хочу» 7. Упражнение «Если бы..., то я стал бы...» 8. Упражнение «Письмо любви» 9. Упражнение «Ладошки» 10. Ритуал прощания.
5	Подведение итогов работы группы	1. Приветствие 2. Упражнение «Подведение итогов» 3. Упражнение «Мой портрет в лучах солнца» 4. Упражнение «Спасибо за...» 5. Упражнение «Сердце группы» 6. Упражнение «Прощание» 7. Упражнение «Аплодисменты по кругу»

7. Усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с учителем и планирования его карьеры.

Стратегия работы по профилактике снижения мотивации у педагогов со стороны руководящего состава центра образования должна включать следующие моменты:

- использование командных принципов работы персонала;
- планирование мероприятий по профилактике снижения мотивации;
- регулярная учёба персонала;
- использование системы поощрений персонала;
- использование услуг супервизоров и тренеров.

Список литературы

1. Бакурадзе А., Джамулаев А. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации // Директор школы. – 2007. – № 10.
2. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. – 2010. – № 6.
3. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе // Методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2009. – 448 с.
4. Мотивация. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://besonus.narod.ru>.
5. Шалагинова К.С. Опыт работы с медицинскими работниками по профилактике профессиональных деструкций. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 8–3. – С. 445–450.