

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра музыкально-компьютерных технологий, кино и телевидения.

**МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
УЧАЩИХСЯ В ДЕТСКОЙ ШКОЛЕ ИСКУССТВ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра
направления 44.03.01 Педагогическое образование
профиля «Художественное образование»
специализации «Менеджмент в музыкальном искусстве и образовании»

Идентификационный код ВКР:

Екатеринбург, 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра музыкально-компьютерных технологий, кино и телевидения.

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой МКТ
_____ Л.В. Кордюкова
«__» _____ 2016 г.

**МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ
УЧАЩИХСЯ В ДЕТСКОЙ ШКОЛЕ ИСКУССТВ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра
направления 44.03.01 Педагогическое образование
профиля «Художественное образование»
специализации «Менеджмент в музыкальном искусстве и образовании»

Идентификационный код ВКР:

Исполнитель:

студент группы ММ-411

Р.Ф. Абдуллаев

Руководитель:

старший преподаватель

кафедры МКТ

Е.В.Рукавичникова

Нормоконтроль:

зав. кафедрой МКТ

канд. искусствоведения, доцент

Л.В. Кордюкова

Екатеринбург, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ УЧАЩИХСЯ В ДЕТСКОЙ ШКОЛЕ ИСКУССТВ	7
1.1. Мотивация как инструмент управления.....	10
1.2. Основные требования к качеству образования в детской школе искусств.....	26
1.3. Особенности мотивации педагогического персонала детской школы искусств.....	35
Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В МБУДО «ДМШ № 3» ГОРОДА КАМЕНСКА-УРАЛЬСКОГО	46
2.1. Основные условия создания программы мотивации педагогического персонала «МБУДО ДМШ № 3» г. Каменска-Уральского	46
2.2. Разработка программы «Мотивация – путь к успеху».....	57
2.3. Анализ результатов внедрения программы «Мотивация – путь к успеху» в МБУДО «ДМШ № 3» города Каменска-Уральского	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
Список использованных источников.....	82
Приложение 1. Понятийный аппарат исследования.....	89
Приложение 2. Оценка уровня социально-психологического климата.....	95
Приложение 3. Вопросник для оценки мотивационной среды.....	98
Приложение 4. Стимулирование сотрудников по теории Герчикова.....	100
Приложение 5. Анкета выявления потребностей.....	103
Приложение 6. Тест Motуре.....	105
Приложение 7. Этапы разработки программы.....	110
Приложение 8. План работы лаборатории инновационной педагогики.....	112
Приложение 9. Система письменного поощрения.....	114

Приложение 10. Вклад преподавателя в продвижение мотивации.....	115
Приложение 11. Анкета руководителя.....	116
Приложение 12. Критерий продуктивности.....	117

ВВЕДЕНИЕ

Научно-технический прогресс обусловил значительные изменения в экономической и общественной жизни людей. Особую остроту приобрели проблемы обновления и переосмысления кадровой работы, вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого учреждения. В сфере культуры, как и в других сферах экономики, проблемы интенсификации и повышения эффективности деятельности вышли на первый план, начали приобретать ключевое значение для выживания и адаптации учреждений к новой для них экономической ситуации.

Сфера дополнительного образования является сегодня одной из наиболее активно развивающихся областей. Дополнительное образование детей является сферой высокого уровня инновационной активности, что позволяет рассматривать ее как одну из приоритетных сфер в контексте Стратегии развития образования Российской Федерации на период до 2020 года.

Развитие общественных и экономических отношений, трансформация запросов семей и детей формируют новые подходы к системе дополнительного образования детей и поиск новых форм и средств обучения. На первый план выходят задачи модернизации образования, создание системы независимой оценки качества образования. Развитие дополнительного образования и эффективное использование его потенциала предполагает принятие современных, научно обоснованных решений как в области содержания и технологий, так и в части разработки управленческих моделей.

Для детских школ искусств, являющихся частью системы дополнительного образования, организация управления качеством предполагает в числе прочих задач (разработка и внедрение критериев и инструментария для независимой оценки эффективности деятельности

образовательных организаций, повышение качества образования и др.) внедрение системы мотивации и оценки достижений педагогов как инструмента повышения качества профессиональной деятельности.

Поскольку все цели учреждения достигаются через работу с людьми, именно управление персоналом должно быть на первом месте среди прочих составляющих менеджмента образовательной организации. Решение вопросов повышения качества образования и повышения эффективности деятельности преподавателей требует перехода на новые формы отношений между работодателем и работником, введение взаимоувязанной системы показателей эффективности, выработки показателей и критериев оценки деятельности преподавателей и организаций, а также внедрения системы мотивации напрямую связанной с повышением качества образовательных услуг.

Место исполнительного и справляющегося со своими обязанностями сотрудника, должен занять образ сотрудника инициативного, умеющего брать на себя ответственность и принимать решения в неопределённых ситуациях, умеющего самостоятельно учиться, восполняя недостаток профессиональных знаний, необходимых для решения конкретной проблемы.

Несмотря на то, что изучение мотивации как инструмента повышения качества работы персонала имеет давнюю историю и значительное число известных теорий и школ, адаптация данных мотивационных систем к специфике деятельности детских школ искусств носит случайный характер и не позволяет в полной мере использовать возможности мотивационных технологий для повышения качества образования. В большинстве детских школ искусств воздействие на педагогов носит скорее стимулирующий, а не мотивационный характер, не всегда учитываются мотивационная структура и особенности личности конкретного работника. Наблюдается противоречие между необходимостью мотивации педагогического персонала в целях повышения качества образования учащихся и редкими примерами создания

эффективной мотивационной системы на основе использования научных достижений, отечественного и зарубежного опыта.

Проблема: отсутствие у большинства детских школ искусств теоретически обоснованной, понятной педагогическому персоналу и соответствующей современному этапу развития художественного образования системы мотивации не дает в полной мере раскрыть возможности образовательных учреждений и негативно влияет на качество образования.

Противоречие и проблема обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы: «Мотивация педагогического персонала как инструмент повышения качества образования учащихся в детской школе искусств. Данная тема рассматривается на примере МБУДО «ДМШ № 3» города Каменска-Уральского.

Объект исследования: мотивация педагогического персонала детской школы искусств.

Предмет исследования: особенности мотивации педагогического персонала как инструмента повышения качества образования учащихся в детской школе искусств.

Цель исследования: теоретическое обоснование, практическая разработка и внедрение программы мотивации педагогического персонала, способствующей повышению качества образования учащихся детской школы искусств.

Гипотеза исследования: мотивация педагогического персонала будет способствовать повышению качества образования учащихся в детской школе искусств при соблюдении следующих условий:

- 1) построение системы мотивации на основе современных научных достижений теории и практики управления;
- 2) единства целей повышения качества образования учащихся и методов мотивации педагогического персонала;

3) соответствия приемов мотивации индивидуальным особенностям работников.

Задачи исследования:

- 1) охарактеризовать мотивацию как инструмент управления;
- 2) выявить основные требования к качеству образования в детской школе искусств;
- 3) изучить особенности мотивации педагогического персонала детской школы искусств;
- 4) провести анализ основных условий создания программы мотивации педагогического персонала в МБУДО «ДМШ № 3» Каменска-Уральского;
- 5) разработать программу мотивации педагогического персонала для МБУДО «ДМШ № 3» Каменска-Уральского и проанализировать результаты ее внедрения.

Методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, технологий управления персоналом.

Изучением вопросов общего управления занимались: А.Р. Алавердов, Е.А. Аксёнова, В.В. Арутюнов, Т.Ю. Базаров, А.В. Дайнека, Б.М. Жуков, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, А. Файоль.

Вопросы общего менеджмента исследовались в работах: Н.В. Артамоновой, Л.Н. Банниковой, Л.С. Якурновой, В.Р. Веснина, Х.Т. Грэхема, Р.Г. Беннетта, С.Д. Ильенкова, М.Х. Мескона, Г.Л. Тульчинского, В.М. Чижикова. Н.В. Самоукиной, Э.А. Уткина, Р. Фрэнкина,

Психологические основы мотивации труда рассмотрены в трудах: Л.В. Боршевецкой, Л.С. Выгодский, Л. Гилберт, Ф. Гилберт, Е.П. Ильина, Н.М. Комарова, А.Н. Леонтьев, А.Маслоу, М.Д. Макклелланд, Г. Мюррей, К.М. Ушаков, Ю.Н. Яровая.

Кроме того, работа основана на нормативно-правовой базе в сфере дополнительного образования.

Методы исследования: теоретический анализ литературы, анализ нормативно-правовой базы, анализ результатов деятельности учреждения; наблюдение, опрос, анкетирование, программирование деятельности, опытно-экспериментальная работа.

Теоретическая значимость состоит в обобщении теоретических материалов, посвященных мотивации персонала и адаптации изученных мотивационных систем к специфике деятельности детских школ искусств.

Практическая значимость заключается в разработке программы мотивации педагогического персонала, которая будет способствовать повышению качества образования учащихся МБУДО «ДМШ № 3», а также в возможности применения данной программы в других детских музыкальных школах и школах искусств.

Апробация и внедрение результатов исследования проводилось на базе МБУДО «ДМШ № 3» города Каменска-Уральского.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ УЧАЩИХСЯ В ДЕТСКОЙ ШКОЛЕ ИСКУССТВ

1.1. Мотивация как инструмент управления

Современная философия управления исходит из того, что сотрудники организации, их потенциал являются самым ценным ресурсом предприятия. Именно поэтому одной из составляющих эффективного управления является разработка, внедрение и применение действенной системы мотивации персонала. Мотивация труда является составляющей персонал-технологий, которые, в свою очередь, входят в стратегию управления организацией, и является составной частью процесса управления и функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей учреждения.

Ильенкова С.Д. в учебнике «Инновационный менеджмент» пишет: «По мере развития научно-технического прогресса управлять человеком извне становится все сложнее. Результат деятельности все в большей степени начинает зависеть от воли и возможностей работника, определяемых квалификацией. В этих условиях каждый человек сам должен определять свое поведение. В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, а создание условий для более полного выявления его трудового потенциала приобретает ключевое значение для жизнеспособности фирм» [36, с.110].

Актуальность проблем мотивации признается сегодня и наукой, и практикой. От четко разработанных систем управления трудовой

мотивацией работников зависит не только повышение творческой и социальной активности конкретного работника, но и эффективность работы учреждений различных форм собственности.

Внешняя мотивация – это совокупность прямых и опосредованных факторов, влияющих на поведение работников. Прямое стимулирование – это оплата труда, система премий, льгот. Опосредованное стимулирование – это создание определённых условий труда: психологический климат, организационная структура, стиль отношений между работниками и руководителем.

Внутренняя мотивация – это формирование определённой структуры потребностей, интересов, ценностей, которые определяют поведение человека. Внутренние мотивы складываются под влиянием образования и воспитания. Главным побудителем деятельности являются потребности» [9, с.64].

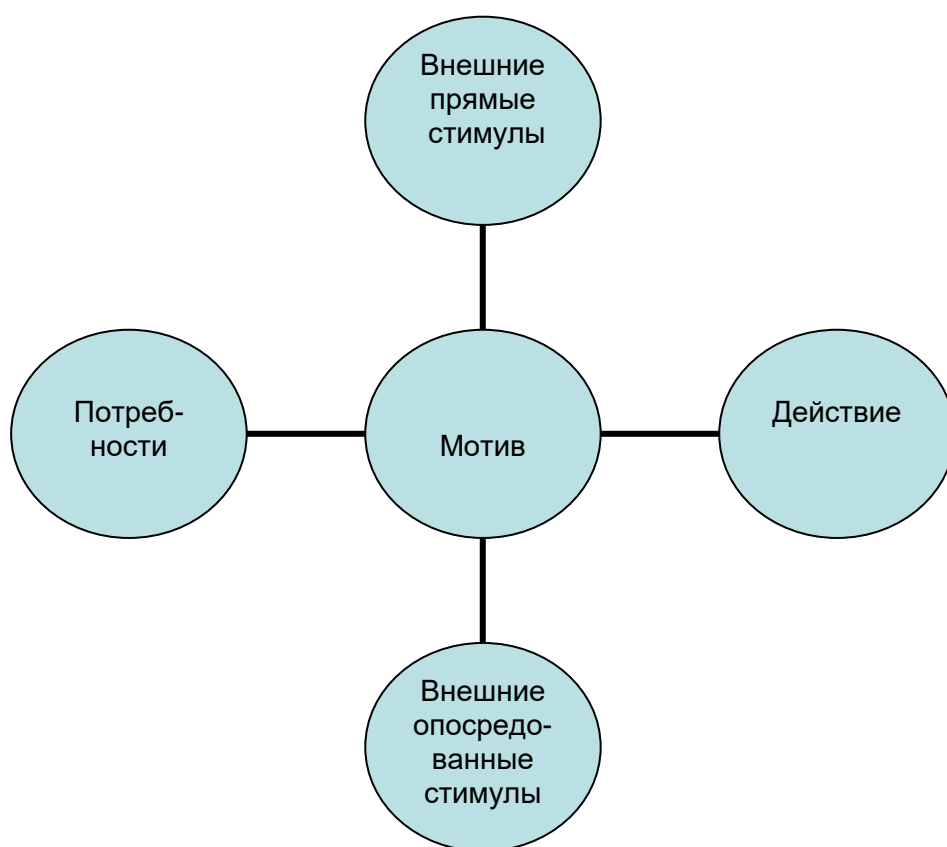


Рисунок 1 – Структура мотивации [9, с.63]

«*Мотивация*» – процесс побуждения людей к эффективному и высокопроизводительному труду.

В толковом словаре *мотивация* определена как:

- 1) потребность в том или ином поступке, в той или иной деятельности;
- 2) система побудительных причин человеческого поведения, источник активности, организующий и направляющий деятельность человека» [65].

В юридическом словаре даётся следующее определение *мотивации*:

- 1) объяснение, приведение доводов в пользу какого -либо решения, действия;
- 2) побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [82].

А.Г Маклаков в учебнике «Общая психология» пишет: «Вопрос о мотивации деятельности возникает каждый раз, когда необходимо объяснить причины поступков человека. Причём любая форма поведения может быть объяснена как внутренними, так и внешними причинами. В первом случае говорят о мотивах, потребностях, целях, намерениях, желаниях, интересах, а во втором – о стимулах, исходящих из сложившейся ситуации. Иногда все психологические факторы, которые как бы изнутри, от человека определяют его поведение, называются *личностными диспозициями*. Тогда соответственно говорят о диспозиционной и ситуационной мотивациях, как аналогах внутренней и внешней детерминации поведения» [47, с.513].

По мнению Л. Боршевицкой «в отечественной психологии мотивация рассматривается как процесс, являющийся механизмом реализации уже имеющихся мотивов. Возникла ситуация, позволяющая реализовать тот или иной мотив, появляется и мотивация, процесс регуляции деятельности с помощью мотива. Мотивация – формирование у педагогов мотивов, обеспечивающих их активность в нужном направлении» [14, с.27].

Травин В. В. и Дятлов В. А. в учебнике «Менеджмент персонала предприятия» пишут: «Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия» [63, с.57].

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

По определению Маклакова А. Г.: «Мотив в отличие от мотивации это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающее к совершению определённых действий. Мотивы могут быть осознанными и неосознанными. Основная роль в формировании направленности личности принадлежит осознанным мотивам» [47, с.515].

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат. Они бывают внутренними, порождёнными определённым отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определённых фактов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами. Мотивы различаются по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать).

Травин В. В. и Дятлов В. А. считают, что: «Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определённую интенсивность работы.

Очевидно, что, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна» [63, с.59].

Современная теория мотивации делает основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей. Мескон М. Х. в учебном пособии «Основы менеджмента» пишет: «Потребность - физиологический или психологический недостаток чего-либо – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации ...» [52, с. 360].

Маклаков А.Г. в учебнике «Общая психология» даёт следующее определение: «Потребность – состояние нужды в определённых условиях

жизни и деятельности или материального объекта» [47, с.515].

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджер использует внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Потребности могут быть первичными и вторичными.

Первичные – связаны с обеспечением жизнедеятельности человека.

Вторичные – с его пребыванием в обществе.

По мнению Л. Боршевецкой: «Потребности формируют внешнюю или внутреннюю мотивацию, которая направлена на развитие профессиональной компетентности педагога. Направленность личности определяет её мотивационную сферу – совокупность мотивационных образований у человека. Мотивационная сфера личности обладает такими параметрами, как широта (или узость), гибкость (или неизменность), иерархизированность.

Иерархия мотивов делает мотивационную сферу личности «многовершинной». Целенаправленное формирование мотивационной сферы личности – это, по существу, формирование самой личности» [14, с.27].

По словам Маклакова А. Г.: «Под широтой мотивационной сферы понимается качественное разнообразие мотивационных факторов диспозиций (мотивов), потребностей и целей. Чем больше у человека мотивов, потребностей и целей, тем более развитой является его мотивационная сфера. Широта и гибкость характеризуют мотивационную сферу человека по-разному. Широта – это разнообразие круга предметов, способных служить для данного человека средством удовлетворения актуальных потребностей, а гибкость – подвижность связей, существующих между разными уровнями иерархической организации мотивационной

сферы: между мотивами и потребностями, мотивами и целями, потребностями и целями» [47, с.517].

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а соответственно интерес к тому виду деятельности, с помощью которого этого можно добиться.

Однако интересы могут реализоваться на практике только тогда, когда для этого появятся соответствующие условия, дающие возможность людям реально удовлетворить свои потребности. Если потребности возникают на физиологическом уровне, спонтанно, то интересы – продукт сознательного их анализа, структурирования, ранжирования, оценки не только с точки зрения собственных желаний, но и общепринятых норм общественной жизни. В то же время интересы пассивны, ибо для активной деятельности человеку нужно не только понимать, чего он в действительности хочет, но и знать реальные пути достижения этого. Только при таком условии потребности превращаются в мотивы поведения.

Помимо потребности человеком могут двигать и другие основания – ценности. Ценности – потребности людей, обобщенные в результате их взаимодействия и согласования. Они обеспечивают объективную оценку того, что происходит в действительности.

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек. Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке.

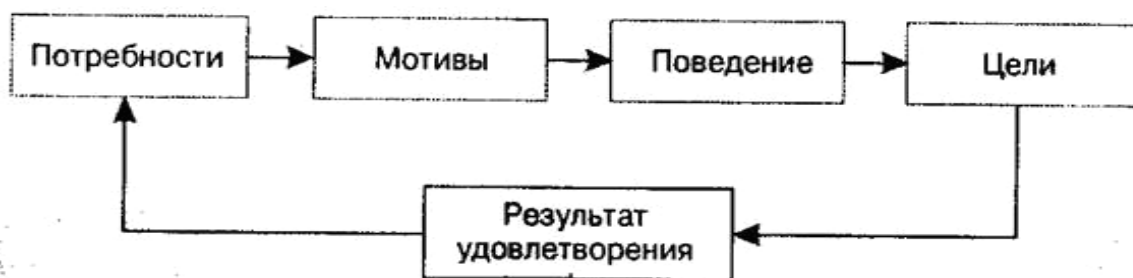


Рисунок 2 – Мотивация поведения через потребности [76, с. 127].

Внешние мотивы называются стимулами. Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

Стимул – внешний объект, образ которого получил положительную оценку с точки зрения потребности, то, что дается человеку извне для стимулирования его к труду (зарплата, премия, статус в компании, наказания, похвала).

Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почёт).

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет в учреждении важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Развитие теории мотивации началось с начала XX века.

Содержательные теории мотивации определяют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (Маслоу, Герцберг, Макклелланд).

Процессуальные теории мотивации – основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Основные содержательные теории мотивации

1. Теория Маслоу

Все потребности человека можно обобщить и представить в виде пирамиды, состоящей из пяти уровней потребностей людей: потребности жизнедеятельности; потребности безопасности жизнедеятельности, уверенность в завтрашнем дне; социальные потребности принадлежности к какой-либо социальной группе, общение; потребности в уважении, признании; потребности в самовыражении, развитии, самореализации.



Рисунок 3 – Пирамида потребностей Маслоу

Переход с уровня на уровень осуществляется снизу-вверх. Человек может остановиться в развитии на каком-то одном уровне.

2. Теория Макклелланда

Существует 3 группы потребностей:

- 1) потребность во власти;

- 2) потребность в успехе;
- 3) потребность в причастности к какому-либо делу.

3. Теория Герцберга

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основана на двух группах потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие — с характером работы [70, с.25].

Таблица 1 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивационные</i>
политика фирмы и администрации	продвижение по службе
условия работы	признание и одобрение результата работы
зарплаток	высокая степень ответственности
межличностные взаимоотношения с начальниками, коллегами и подчиненными	возможности творческого и делового роста
степень непосредственного контроля за работой	успех

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Процессуальные теории мотивации

Теория справедливости и

В процессе осуществления трудовой деятельности каждый член организации сравнивает соотношение между своими усилиями и вознаграждением за них, по сравнению с другими. По результатам сравнения он либо снижает усилия, либо повышает.

Теория ожидания.

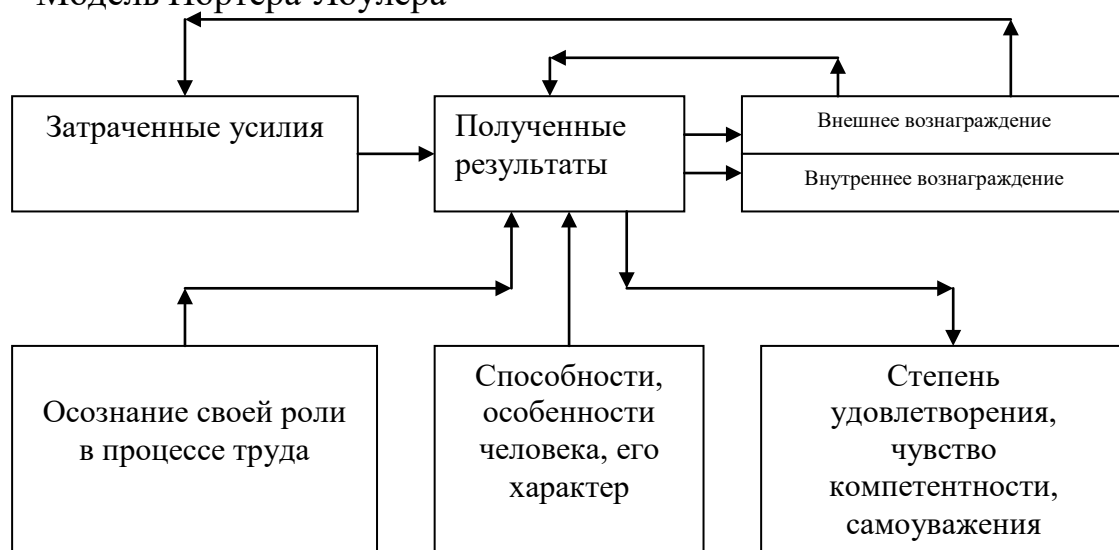
Существует четкая связь между усилиями и качеством работы, причем эта связь определяется параметрами:

- ясности цели;
- способности исполнителей;
- качество инструментов и необходимой организации работы.

Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Таблица 2 – Модель Портера-Лоулера



Из схемы видно, что затраченные усилия влияют на результаты; по полученным результатам человек получает внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение – оплата, ценность оплаты, уверенность в связи усилия с ценностью вознаграждения. Внутреннее вознаграждение – похвала, продвижение по службе и т.д.

Внешние и внутренние вознаграждения влияют на будущие затраченные усилия и получаемые результаты. На получаемые результаты также влияют: а) осознание своей роли в процессе труда; б) особенности, способности человека, его характер.

Теория рационального поведения.

Каждый из людей с учетом знания о внешнем окружении выбирает тот вариант действий, который является оптимальным с точки зрения удовлетворения потребностей и причинением вреда. Для обеспечения рационального поведения работников организации необходимо создавать критериальную основу поведения – простые и понятные правила и, возможно, результаты деятельности от выбранного им варианта поведения.

Теории, основанные на отношении человека к труду.

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: Х и Y.

Основные характеристики работника типа Х: от природы ленив, не хочет работать; не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил; не инициативен, если к этому его не подталкивать. Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y: существует естественная потребность в работе; стремится к ответственности; творческая личность. Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Среди отечественных учёных наиболее успешно разработкой теорий мотивации занимались Л. С. Выгодский, А. Н. Леонтьев, Б. В. Ломов. Ушаков К. М. в работе «Развитие организации» пишет: «Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и существуют параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определённый момент времени человеку требуется удовлетворение низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности возможно только нематериальным путём» [70, с.29].

В отечественной психологии формирование и развитие мотивационной сферы рассматривается в рамках психологической теории деятельности, предложенной А. Н. Леонтьевым. Леонтьев описал один лишь механизм образования мотивов, который получил название механизма сдвига мотива на цель (другой вариант названия данного механизма-механизм превращения цели в мотив). По словам Маклакова А. Г. «Суть данного механизма состоит в том, что в процессе деятельности цель, к которой в силу определённых причин стремился человек, со временем сама становится самостоятельной побудительной силой, т.е. мотивом» [47, с.524].

Различные теории мотивации в основном не конфликтуют, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации, предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой проблемы.

Разработка системы мотивации включает в себя следующие этапы:

1) определение критериев оценки эффективности труда, критериев качественной оценки вклада сотрудников в общий результат работы организации;

2) анализ мотивационных установок персонала различных категорий, выявление приоритетов;

3) анализ степени удовлетворенности сотрудников условиями работы, содержанием труда и стилями руководства.

4) анализ преимуществ и недостатков существующей системы мотивации персонала в организации;

5) анализ соответствия мотивационной системы стратегическим решениям руководства;

6) разработка мероприятий по оптимизации мотивационной системы.

Ильенкова С. Д. в учебнике *Инновационный менеджмент* пишет: «Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. Чтобы предъявлять высокие требования к персоналу, стремятся адекватно оплачивать работу. Но параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников – дисциплина, качество работ» [36. с.54].

Дейнека А. В. и Жуков Б. М. в учебном пособии *«Современные тенденции в управлении персоналом»* указывают, что: «система мотивации реализует три основные функции.

1. Планирование мотивации:

- установление иерархии потребностей;
- анализ изменения выявление актуальных потребностей;
- потребностей;
- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;
- планирование стратегии и целей мотивации;

- выбор конкретного способа мотивации.

2. Осуществление мотивации:

- обеспечение условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

3. Управление мотивационными процессами:

- контроль мотивации;
- сравнение результатов деятельности с требуемыми;
- корректировка мотивационных стимулов.

Методы управления

1. Материальный метод – метод, в котором применяется система стимулирования сотрудников, основанная на теории подкрепления. Подкрепление поведения поощрением более эффективно, чем попытки изменить поведение человека наказанием.

2. Целевой метод – это метод регулирования поведения сотрудников с помощью постановки целей, или управления по целям. Под этим методом подразумевается то, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Постановка цели предполагает процесс планирования на самом низком уровне: руководитель подразделения – исполнитель.

3. Метод обогащения работ, в основе которого лежит изменение характеристик работы. Нужно предоставить сотруднику разнообразную, значимую, самостоятельную работу, которая давала бы возможность творчества, роста, ответственности, самовыражения.

4. Метод соучастия – метод вовлечения работников в управление, то есть их участие в совместном принятии решений. Применяя этот метод,

руководители будут использовать программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности компании.

Морально-психологические методы включают повышение профессиональной гордости, возможности самореализации, создание благоприятного социально-психологического климата и т.д.

Еще одной формой является продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату, и интересную содержательную работу, а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу.

При создании системы мотивации персонала необходимо учитывать следующие аспекты:

- люди, работая в организации, стремятся чего-либо достичь или избежать, реализуя собственные интересы;
- ввиду более простой определенности и ясности материальных потребностей часто разрабатываются только материальные стимулы, а весь спектр стимулирования не используется;
- не существует оптимальных методов мотивации, поэтому руководитель должен использовать весь комплекс элементов мотивационного механизма.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, определяющий какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. В основе мотивации лежит стимулирование сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач и достижению ими как личных целей, так и целей всей организации. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации приводит не только к повышению эффективности результатов труда, но и к удовлетворенности персонала своей работой.

Функционирование системы мотивации возможно только при соблюдении следующих принципов:

- установление четких целей и задач;
- увязка целей и вознаграждения;
- гласность и наличие обратной связи;
- обеспечение мониторинга применения инструментов стимулирования в других компаниях;
- выявление ожиданий работающих;
- единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание;
- учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании (что хорошо одному, будет неинтересно и ненужно другому).

1.2. Основные требования к качеству образования в детской школе искусств

Детские школы искусств – одна из важнейших составляющих понятия «Дополнительное образование». В статье 2, п 14 закона «Об образовании в Российской Федерации» дано следующее определение: «Дополнительное образование – вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования» [32].

Обычно термином «дополнительное образование» характеризуют сферу неформального образования, связанного с индивидуальным развитием ребёнка, которое он выбирает сам. Дополнительное образование отличается многообразием видов деятельности, способствует приобщению к культурным ценностям на основе свободного выбора видов и форм деятельности. Дополнительное образование обеспечивает адаптацию детей к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности.

Структурно дополнительное образование детей вписывается в систему общего и профессионального образования, а также в сферу социально-культурной деятельности. Основу современного дополнительного образования детей составляет масштабный образовательный блок.

Школы искусств реализуют образовательные программы в области искусств. В статье 83, п.1 закона «Об образовании в Российской Федерации» №273 ФЗ от 21 декабря 2012 года указывается, что «Реализация образовательных программ в области искусств основана на принципах непрерывности и преемственности и направлена на выявление одаренных детей и молодежи в раннем возрасте, профессиональное становление, развитие обучающихся, основанное на возрастных, эмоциональных, интеллектуальных и физических факторах, а также последовательное прохождение взаимосвязанных этапов профессионального становления личности». Основная цель данных программ – приобщение детей к искусству, развитие их творческих способностей и приобретение ими начальных профессиональных навыков. Основными задачами дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств являются формирование грамотной, заинтересованной в общении с искусством молодежи, а также выявление одаренных детей и подготовка их к возможному продолжению образования в области искусства в средних и высших учебных заведениях соответствующего профиля.

Понятие «Детская школа искусств» достаточно объемно и включает в себя образовательные организации дополнительного образования детей в том числе по видам искусств: детские музыкальные школы, детские хоровые школы, детские художественные школы, детские театральные школы и др. Школы искусств реализуют дополнительные предпрофессиональные и общеразвивающие образовательные программы, оказывают услуги в интересах личности, общества, государства.

По мнению Аракеловой А.О.: «На протяжении XX века детские школы искусств выполняли важную социально-культурную и социально-экономическую миссию: в первую очередь это допрофессиональная подготовка детей, выявление наиболее одаренных, способных в дальнейшем освоить профессиональные образовательные программы в области искусства в средних и высших профессиональных учебных заведениях, а во вторую общеэстетическое воспитание подрастающего поколения, обеспечивающее формирование культурно образованной части общества, заинтересованной аудитории слушателей и зрителей». [5, с.7].

В приказе Минобрнауки от 29.08.2013 №1008 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» сформулированы следующие задачи:

- формирование и развитие творческих способностей обучающихся;
- удовлетворение индивидуальных потребностей обучающихся в художественно-эстетическом, интеллектуальном и нравственном развитии;
- обеспечение духовно-нравственного воспитания обучающихся;
- создание условий для приобретения обучающимися знаний, умений, навыков в области музыкального искусства, опыта творческой деятельности и осуществление подготовки одаренных детей к получению профессионального образования в области искусств;
- организация содержательного досуга и самостоятельного творчества обучающихся;

- социализацию и адаптацию обучающихся к жизни в обществе;
- формирование общей культуры обучающихся;
- воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества;
- удовлетворение иных образовательных потребностей и интересов обучающихся, не противоречащих законодательству Российской Федерации, осуществляемых за пределами федеральных государственных требований.

Кроме этого школа искусств обеспечивает духовно-нравственное, гражданско-патриотическое, трудовое воспитания детей; выявляет и развивает творческий потенциал одаренных детей; создаёт и обеспечивает необходимые условия для личностного развития. Способствует адаптации детей к жизни в обществе; формированию общей культуры детей; организации и содержанию досуга детей; удовлетворению потребности детей в художественно-эстетическом и интеллектуальном развитии, а также в занятиях физической культурой и спортом» [64, п.5].

Образование детей в школе искусств – это поисковое образование, предоставляющее личности возможность выбора своей судьбы, стимулирующее процессы личностного саморазвития.

Выпускник школы представляется конкурентоспособным человеком, который может адаптироваться к быстро меняющимся условиям в окружающей его среде. При этом для него значимы общечеловеческие ценности, такие как доброта, гуманизм, справедливость, стремление к прекрасному.

Качество является такой категорией, которая никогда не достигает своего идеального уровня. Оно всегда может быть только улучшено. И вот эта незавершенность процесса постоянно тревожит педагогов (и не только системы образования культуры и искусства), которые в одном лице являются и производителями товара в условиях рыночных отношений, и его маркетологами.

Под качеством образовательной и воспитательной деятельности в школах искусств имеется ввиду прежде всего хорошая теоретическая,

практическая, а главное творческая подготовка пришедших на обучение детей.

При постановке задачи повышения качества образования учреждением движет несколько факторов: конкуренция с другими школами искусств, обретение лояльности потребителей образовательных услуг. Для родителей и обучающихся важно иметь право выбора: вот здесь хорошо учат, прекрасно относятся к детям, педагоги профессионалы своего дела, дети показывают замечательные результаты обучения и т. д.

Понятие качества работы детской школы искусств включает в себя несколько направлений:

1) образовательная деятельность - реализация общеразвивающих и предпрофессиональных программ в области искусств разного уровня сложности, в том числе с применением сетевых и интегрированных форм реализации образовательных программ;

2) методическая и научно-методическая деятельность – сохранение и развитие лучших традиций отечественной школы художественного образования, изучение, обобщение, освоение и передача педагогического опыта, обеспечивающего качественную реализацию образовательных программ в области искусств.

3) социокультурная деятельность – удовлетворение духовных потребностей, популяризация художественного образования среди населения, приобщение широких социальных масс к ценностям культуры через различные формы творчества в рамках реализации образовательных программ, проведение комплекса мероприятий с целью массового художественно-эстетического воспитания и образования подрастающего поколения;

4) информационная деятельность – использование различных специализированных информационных продуктов, интернет-ресурсов с целью получения, применения и распространения актуальной информации, необходимой в образовательном процессе, а также для активного

продвижения образовательных услуг, осуществляемых детской школой искусств на рынке услуг дополнительного образования детей.

Качество освоения образовательных программ в ДШИ оценивается путем осуществления текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся, итоговой аттестации выпускников, а также иных форм контроля успеваемости.

Положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дополнительным предпрофессиональным программам в области музыкального искусства утверждается детской школой искусств в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и на основании федеральных государственных требований.

Показателями качества работы школ искусств в целом на сегодняшний день являются:

- увеличение /положительная динамика/ числа занимающихся в системе дополнительного образования - (есть дорожная карта по исполнению майских Указов 2012 года Президента России, где указан ожидаемый результат);
- количество детей - учащихся ДШИ участников фестивалей, конкурсов, выставок;
- количество лауреатов конкурсов, фестивалей и т. д.
- количество закончивших обучение по предпрофессиональным общеобразовательным программам.

Для повышения качества образования сегодня ставится задача создания и привлечения к мониторингу общественных формирований: Советов школ, Попечительских Советов. Федеральными государственными требованиями рекомендовано в ДШИ создавать Художественные советы, участвующие при промежуточных и итоговых аттестациях обучающихся. Очень важно системно изучать мнение участников образовательного процесса, через анкетирование учащихся, их родителей (законных представителей),

преподавателей ДШИ на предмет оценки деятельности ОУ, качества обучения. Актуально внесение корректировок в стратегию и тактику образовательной деятельности, обязательного информирования участников образовательного процесса с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Федеральные государственные требования определяют необходимость создания в школах искусств оценочного Фонда для определения результатов обучения. По данным требованиям должно быть разработано положение о системе оценки качества, стандарт качества бюджетной услуги «дополнительное образование в области культуры». В нём должно быть указано: содержание образовательной услуги, направление, получатели услуги, нормативно-правовые акты, регулирующие предоставление бюджетной услуги, условия размещения и режим работы ОУ, техническое оснащение ОУ, укомплектованность кадрами, требования к технологии оказания услуги дополнительного образования, информационное сопровождение деятельности ОУ, система контроля за деятельностью ОУ, критерии оценки качества услуги дополнительного образования в области культуры.

В стандарте оговаривается следующая система индикаторов качества бюджетной услуги: динамика изменений количества учащихся по сравнению с прошлым годом, процент выполнения учебного плана (на конец учебного года), средний балл качества знаний на конец учебного года, перевод учащихся на конец учебного года в следующий класс.

Кроме того, качество услуги дополнительного образования характеризуют:

- доступность, своевременность, актуальность, точность предоставления услуги в соответствии с установленными требованиями её предоставления;
- расширение знаний учащихся учреждений дополнительного образования;

- развитие творческих способностей учащихся;
- самореализация и самовоспитание учащихся;
- создание условий для непрерывного дополнительного образования детей в соответствии с их интересами и потребностями;
- организация содержательного досуга и занятости учащихся;
- результаты участия учащихся в фестивалях, выставках, конкурсах различного уровня.

Важным фактором в повышении качества образования должна стать внутренняя оценка качества – система сбора, анализа и обработки информации, поиск резервов повышения эффективности. Данная оценка направлена на основные аспекты качества: качество результатов, качество условий, качество программ. К методам оценочных процедур относятся: анкетирование, тестирование, экспертное оценивание, проведение контрольных работ, зачётов, академических концертов. Результаты оценки являются основанием для принятия управленческих решений.

Критериями качества работы ДШИ являются:

- степень востребованности населением деятельности ДШИ как учреждения дополнительного образования;
- создание условий для реализации здоровьесберегающих образовательных технологий, способствующих позитивной динамике психологического здоровья ребенка;
- сохранность контингента учащихся ДШИ;
- реализация дополнительных предпрофессиональных и общеразвивающих программ в области искусств в соответствии с поставленными целями и задачами;
- обеспечение преемственности общеразвивающего, предпрофессионального и профессионального образования;

- взаимодействие ДШИ с общеобразовательными организациями, организациями культуры, общественными организациями и объединениями в целях реализации образовательных и социокультурных проектов;
- степень эффективности партнёрской деятельности ДШИ в реализации проектов социокультурного развития региона, города, района.
- достижения одаренных детей в творческих мероприятиях (конкурсах, фестивалях, выставках, постановках, концертах, олимпиадах и т.п.);
- наличие молодых специалистов в педагогическом коллективе школы, степень их вовлеченности в различные виды деятельности школы;
- изучение и использование современных методик преподавания, разработка авторских методик.
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие творческих способностей обучающихся и выявление одаренных детей в области искусств.

Качество, в широком смысле определяют, как «соответствие требованиям, стандартам», «пригодность для использования», «способность удовлетворять заявленным или подразумеваемым потребностям». В теории менеджмента и маркетинга существует понятие «всеобщее управление качеством». Под ним, как утверждает известный авторитет в этой области Ф.Котлер, предлагается понимать «общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, продукции и сервиса».

Таким образом, из сказанного выше следует, что к качеству образования в детской школе искусств предъявляются серьёзные требования, требующие комплексного подхода. Повышение качества образования в школе искусств это наиболее актуальная идея развития современной школы искусств. Повышение качества образования напрямую зависит не только от методов и форм работы с учащимися и родителями, состояния материально-

технической базы школы, но и от профессионального мастерства педагогов, их мотивированности на достижение высокого результата. Сегодня востребован педагог творческий, умеющий мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе воспитания и развития учащегося. Новые социально-экономические условия требуют новых подходов к организации учебного процесса, новых взаимоотношений между педагогом и учащимися, педагогом и администрацией.

1.3. Особенности мотивации педагогического персонала детской школы искусств

Для решения актуальных проблем развития детских школ искусств необходимо, чтобы каждый педагог занимал активную жизненную позицию, стремился к профессиональному росту и развитию. При конкретной организации педагогической деятельности важно не только структурировать общую работу, детализируя задания, распределяя ответственность, принимая необходимые решения, но и всегда помнить о мотивах, побуждающих работать более активно.

При организации работы преподавателя современными руководителями используются известные теории мотивации. Практическое применение находит теория Маслоу: основная цель – показать, как та или иная потребность воздействует на поведение человека. Это даёт возможность управлять поведением человека через воздействие на его потребности. Если для человека важны физиологические потребности, то воздействовать на него можно через оплату труда, создание условий труда. Если для педагога значимы потребности безопасности, то ему важна гарантированная занятость, пенсия, медицинское обслуживание. Таких работников не нужно заставлять рисковать. Если для педагога значима потребность в принадлежности, в причастности, то таких работников будет стимулировать групповая форма занятости, проведение групповых

мероприятий. Если для преподавателя важна потребность в уважении, в признании, то такой работник нуждается в похвале, в титулах, наградах. Если для человека важна потребность в самовыражении, в самореализации, и человек хотел бы проявить свои способности, знания, то для него нужна большая свобода, самостоятельность, сложные задания. Данная теория требует индивидуального подхода к каждому работнику.

Согласно теории ожидания Врума мотивация трудовой деятельности будет ослабевать:

а) если педагог чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет;

б) если педагог не ощущает четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением;

в) если педагог за выполненную работу получает надбавку к зарплате, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе.

В практике руководства школ искусств возможно широкое применение теории справедливости, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей. Если неудовлетворённого в получении вознаграждения педагога своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество труда.

Преподавателей с развитой потребностью в причастности (по теории МакКлелланда) следует привлекать к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения (то есть, налаживание дружеских отношений и общение с коллегами, ощущение нужности людям). Руководители должны сохранять обстановку, не ограничивающую межличностные отношения и контакты в процессе работы.

Для того, чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска и возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для

проявления инициативы в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. Лучше всего теорию МакКлелланда применять к мотивации ведущих преподавателей и заведующих отделами.

Цель управления персоналом в школе искусств состоит в том, чтобы не только с наибольшей эффективностью использовать труд преподавателя и установить нормальные взаимоотношения в коллективе в процессе труда, но и мотивировать педагогов предоставлением такой работы, которая приносила бы им удовлетворение, а также предложением финансового и других видов вознаграждения за труд.

В школе искусств методы руководства персоналом реализуются с помощью определенных технологий, к которым можно отнести следующие:

- прямое воздействие на подчиненных;
- делегирование полномочий и ответственности и управление по отклонениям;
- управление по целям;
- коллективное управление.

Прямое воздействие на подчиненных. Веснин В. Р. в учебнике «Менеджмент» указывает: «Инструментами прямого воздействия являются убеждение, внушение, критика, похвала, порицание, просьба и проч. Рассмотрим некоторые из них.

Убеждение – это воздействие, предназначенное для того, чтобы доказать истинность того или иного положения, которое активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, способствующие принятию сделанных предложений.

Внушение рассчитано на некритическое восприятие слов, мыслей и волевых импульсов, поэтому отличается от убеждения категоричностью, давлением воли и авторитета. В результате подчиненный не оценивает того, что от него требуют, а автоматически выполняет.

Похвала (положительная оценка работника и результатов его деятельности) должна следовать за любыми достойными действиями, способствующими достижению целей организации. Чем больше позитивного будет отмечать руководитель у сотрудников, тем более заинтересованно они будут работать. Похвала - наиболее утонченная и эффективная форма управления» [17, с.277-280].

Делегирование прав и ответственности подчиненным. Руководитель сегодня часто не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

Веснин В. Р. в учебнике «Менеджмент» пишет: «Общий подход состоит в том, что делегировать надо всегда, когда для этого есть возможность (особенно в неопределенной ситуации), максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Передавать полномочия надо тем, кто обладает компетентностью, стремится к самостоятельности, имеет подходящий характер для выполнения соответствующей работы» [17, с.282].

Управление по целям. Наряду с официальными целями, или целями – заданиями, содержащимися в планах организации, в современном управлении людьми все более широкое распространение получают неофициальные цели – ориентиры. Они формулируются исполнителями в дополнение к официальным с учетом конкретных должностных обязанностей и своих личных качеств (это служит гарантией их реалистичности). Достижение таких целей стимулируется в первую очередь.

Веснин В. Р. считает: «Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать его интересам,

основным принципам и методам работы, принятым в организации; быть довольно трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя. Управление их постановкой и оценкой реализации получило название Management by objectives (МВО), или (в русском варианте) управления по целям (УПЦ). Помимо прочих достоинств (повышение эффективности мотивации, контроль результатов, своевременность корректировки целей), этот метод способствует диалогу между руководителями и подчиненными, преимущества профессионального управленческого опыта в организации, принятию более адекватных решений по карьере» [17, с.289].

Экономические методы ориентируют работников на самостоятельный поиск оптимальных решений и принятие на себя ответственности за их результаты. Однако экономические методы не всегда эффективны, особенно применительно к педагогам, ибо для них деньги – важный, но чаще всего не главный стимул работы.

Социально – психологические методы руководства включают следующие направления воздействия на поведение педагогов и повышение их трудовой активности:

1) формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки;

2) раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовом процессе.

Важнейший ресурс управления – использование личностного потенциала каждого преподавателя, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности. Личностный потенциал педагог имеет сложное строение и отличается структурным единством всех его элементов

Критерием уровня развития личностного потенциала педагога служат качественные характеристики отдачи физических и интеллектуальных сил, творческой энергии работника в процессе труда. Эта отдача находит свое конкретное выражение в трудовой активности человека, его отношении к труду как высшей жизненной потребности.

Травин В. В. и Дятлов В. А. в учебнике «Менеджмент персонала предприятия» указывают, что «Принцип эффективного использования личностного потенциала человека, лежащий в основе управления персоналом на современном этапе, реализуется по трем главным направлениям:

- 1) создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;
- 2) обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ними задач;
- 3) постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств в соответствии с долгосрочными задачами развития производства» [63, с.5].

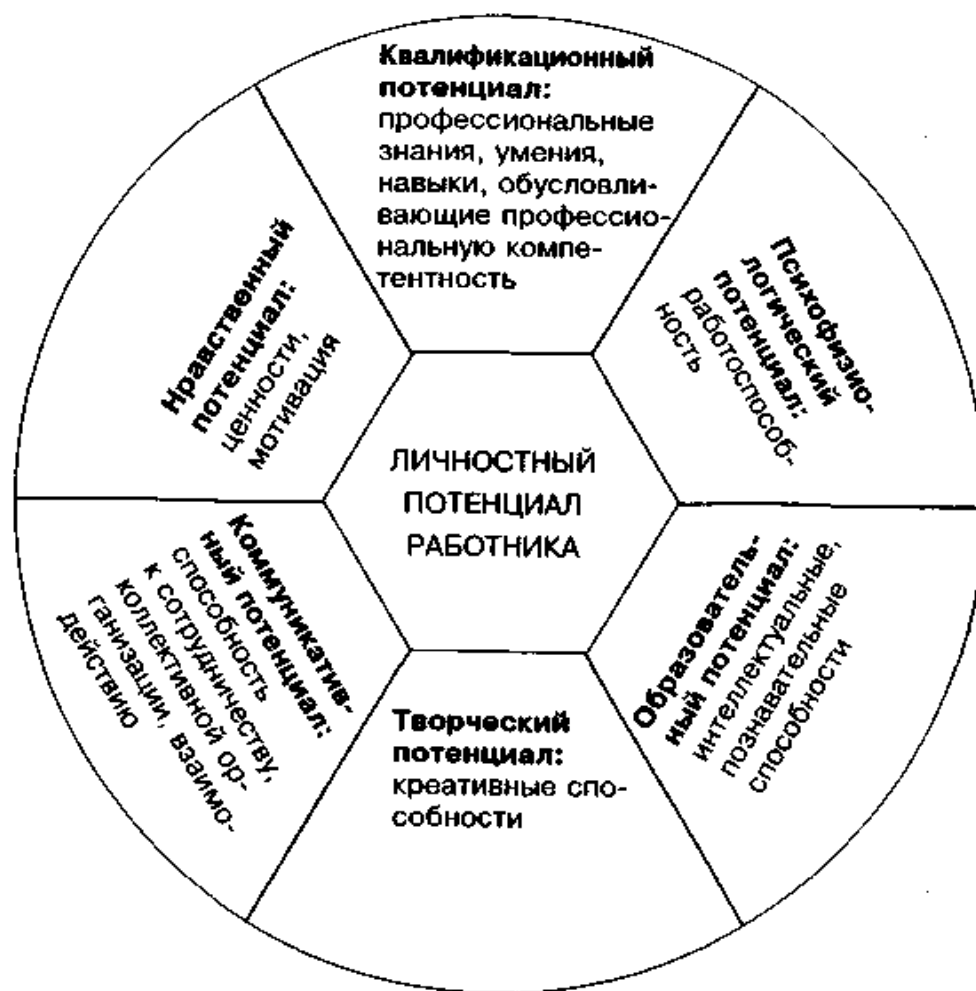


Рисунок 4 – Личностный потенциал работника [63, с.5].

Вопрос стимулирования педагогов на эффективную деятельность является важной частью административной работы. Для того чтобы понять мотивацию педагогической деятельности в детской школе искусств, необходимо выяснить особенности деятельности данной категории педагогов.

Остановимся на краткой характеристике в разных видах педагогической деятельности профессиональных функций педагога детской школы искусств:

- 1) образовательная – обучение ребенка по дополнительным образовательным программам, получение им новых знаний;
- 2) воспитательная – формирование в школе культурной среды, определение на этой основе четких нравственных ориентиров, ненавязчивое воспитание детей через их приобщение к культуре;

3) креативная – создание гибкой системы для реализации индивидуальных творческих интересов личности;

4) компенсационная – освоение ребенком новых направлений деятельности, углубляющих и дополняющих основное (базовое) образование и создающих эмоционально значимый для ребенка фон освоения содержания общего образования, предоставление ребенку определенных гарантий достижения успеха в избранных им сферах творческой деятельности;

5) рекреационная – организация содержательного досуга как сферы восстановления психофизических сил ребенка;

6) профориентационная – формирование устойчивого интереса к социально значимым видам деятельности, содействие определению жизненных планов ребенка, включая предпрофессиональную ориентацию;

7) интеграционная – создание единого образовательного пространства школы;

8) функция социализации – освоение ребенком социального опыта, приобретение им навыков воспроизводства социальных связей и личностных качеств, необходимых для жизни;

9) функция самореализации – самоопределение ребенка в социально-культурно значимых формах жизнедеятельности, проживание им ситуаций успеха, личностное саморазвитие.

В настоящее время принципиально изменяется образ преподавателя. Из просто «носителя знаний», он превращается в профессионала, способного мотивировать учащихся на проявление инициативы и самостоятельности, создать условия, в которых становится возможна выработка каждым учащимся на уровне развития его интеллектуальных и прочих способностей определённых компетенций, взятия на себя ответственности осуществления действий в направлении поставленных целей.

В свою очередь руководитель школы должен помочь преподавателям научиться самостоятельно решать проблемы в незнакомых ситуациях. Стимулировать умения, которые помогают человеку ориентироваться

в новых ситуациях своей профессии, личной и общественной жизни, достигать поставленных целей. Другими словами, развить ключевые компетенции, которые свойственны людям, успешным в своей профессиональной деятельности.

Сам термин «ключевые компетенции» (key skills) указывает на то, что они являются «ключом», основанием для других более конкретных и предметно-ориентированных. В то же время владение ими позволяет человеку быть более успешным в любой сфере профессиональной и общественной деятельности, в том числе в личной жизни.

Иванов Д.А. в статье «Компетенция и компетентный подход» цитирует Дж. Равена, автора книги «Компетентность», «человеку в профессиональной деятельности необходимы следующие качества: способность работать самостоятельно, брать на себя ответственность по собственной инициативе, проявлять инициативу, замечать проблемы и искать пути их решения, уметь анализировать новые ситуации, уживаться с другими, осваивать какие-либо знания по собственной инициативе, уметь принимать решения на основе здравых суждений. Компетенции проявляются и приобретаются человеком в деятельности, имеющей для него ценность. Задача руководителя создать условия для их своевременного формирования» [35, с.9].

В настоящее время формируется и развивается интерес преподавателей-практиков к разработке программ развития школы, образовательных программ, авторских учебных программ. На фоне этого интереса особенно важно не только теоретическое, но и научно обоснованное технологическое обеспечение обозначенной деятельности, выявление положительного опыта, стимулирование и внедрение современной методологии педагогической инновации.

Для развития личностных качеств, в школах искусств создаются условия для регулярного обучения преподавателей, ведения научно-исследовательской деятельности, поощряется использование различных

средств, форм и методов реализации учебного прогнозирования возможных профессиональных действий в зависимости от поставленных целей и задач, взаимооценка и взаимоанализ действий. Приветствуется смена акцентов на занятиях в сторону инноваций, ситуационная педагогика, вариативность образовательного процесса, использование активных методов обучения (деловых игр, дискуссий).

По мнению Заниной Л. В. и Меньшиковой Н. П., высказанном в книге «Основы педагогического мастерства»: «Главными составляющими качества, которыми должен обладать специалист в дополнительном образовании можно считать:

- профессионализм – умение анализировать с точки зрения фундаментальных наук, активно использовать полученные знания в практической профессиональной деятельности, делать выводы на основе анализа собственных успехов и неудач;

- инициатива;
- созидание – качество, в котором преломляется профессионализм, инициатива и проявляются творческие способности;

- адаптация – оперативная смена направленности и мотивации профессиональной деятельности;

- динамизм – тесно связан с адаптацией, развивается на основе знания об эволюции различного рода теорий и концепций, владения информацией об изменениях общего и отраслевого законодательства, понимания необходимости и конкретного содержания изменений в поведении учащегося в зависимости от перемены ситуации и т. д.» [33, с.113].

Анализируя современную ситуацию в школах искусств, можно говорить о следующих проявляющихся тенденциях: во-первых, постоянно повышаются требования к уровню профессионализма преподавателя, во-вторых, все более конкурентными становятся взаимоотношения между школами, в – третьих, успех деятельности школы все в большей степени

зависит от того, видит ли руководитель в сотрудниках самый ценный ресурс организации и умело ли выстроена система работы с персоналом. Учитывая эти тенденции, следует признать, что руководителю чрезвычайно важно знать принципы мотивации сотрудников, выстраивать их в соответствии с меняющейся реальностью, вырабатывать критерии и методы оценки персонала, методологию закрепления и профессионального развития сотрудников.

Таким образом, в контексте исследования следует отметить следующие особенности мотивации педагогического персонала детской школы искусств:

- педагогический персонал детской школы искусств рассматривается как её важнейший ресурс;
- педагог детской школы искусств выполняет сложный комплекс профессиональных функций, к которым относятся: образовательная, воспитательная, креативная, компенсационная, рекреационная, профориентационная, интеграционная, функции социализации и самореализации;
- при организации педагогической деятельности следует не только структурировать общую работу, распределяя ответственность, принимая необходимые решения, но и всегда помнить о стимулах, побуждающих работать более активно, акцент в управлении на лидерство, а не на администрирование, большое внимание уделяется инновациям.

В наиболее прогрессивных учреждениях прослеживается тенденция отказа от административных методов в пользу социально-экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

Мотивация включает в себя различные формы, виды, методы организации трудовых отношений, образующих конструкцию механизма мотивации, который приводится в движение путем установления количественных параметров каждого его элемента. Для создания эффективного механизма мотивации необходимо гармонично увязать между собой идеологические, социальные и материальные мотивирующие факторы.

Основными тенденциями развития систем мотивации педагогического персонала в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально – психологических методов стимулирования.

ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В МБУДО «ДМШ № 3» ГОРОДА КАМЕНСКА - УРАЛЬСКОГО

2.1 Основные условия создания программы мотивации педагогического персонала «МБУДО ДМШ № 3» г. Каменска-Уральского

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования Детская музыкальная школа №3 г. Каменска-Уральского (далее Школа) была открыта в 1965 году по инициативе городского отдела культуры и администрации завода ОЦМ. В 1997 в связи с реорганизацией городского управления культуры Школа была зарегистрирована как Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская музыкальная школа №3». В 2002 году школа получила статус юридического лица и лицензию на ведение образовательной деятельности, 3 августа 2011 года переименована в Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская музыкальная школа №3». В декабре 2011 года Министерством общего и профессионального образования Свердловской области школе выдана бессрочная лицензия на ведение образовательной деятельности.

На протяжении 50 лет Школа работает в сфере художественного образования и воспитания детей. На сегодняшний день педагогический коллектив выпустил 1028 выпускников, 95 из них продолжили художественное образование в специализированных ВУЗах и СПУЗах России. Контингент преподавателей и учащихся стабилен, показатели успеваемости и качества знаний имеют положительную динамику. Учащиеся и преподаватели вовлечены в активную творческую и методическую работу,

являются лауреатами и дипломантами конкурсов международного, всероссийского, межрегионального, областного и городского уровня.

Штат Школы состоит из 37 человек – 27 квалифицированных, увлеченных работой, преподавателей и 10 человек административно-хозяйственного персонала. Возрастной показатель сотрудников от 23 до 66 лет. Средний возраст – 47, текучести кадров нет.

Из 27 преподавателей – 14 имеют высшее профессиональное образование, 13 – среднее специальное; 12 человек аттестованы на высшую квалификационную категорию, 15 преподавателей прошли аттестацию на первую квалификационную категорию. Контингент учащихся по основной деятельности составляет 267 человек, контингент учащихся на дополнительных платных услугах – 125 человек, за последний год наблюдается увеличение спроса на этот вид услуг.

В Школе рассматривают систему формирования музыкальной культуры ребенка как духовное личностное становление, как гармонизацию его отношений с природой, людьми, искусством, самим собой.

Миссия МБУДО «ДМШ № 3» заключается в сохранении и передаче культурного наследия во всей его полноте, включая классическое, современное и традиционное музыкальное народное творчество, в формировании личности, способной решать вопросы, требующие гибкости мышления, творческого подхода к любому вопросу, духовном наполнении внутреннего мира ребенка через общение с музыкой и познание мировых общекультурных ценностей.

Основной целью деятельности Школы является организация дополнительного образования путем реализации дополнительных общеобразовательных программ в области искусств. В Уставе школы указаны следующие задачи деятельности:

- художественное образование и эстетическое воспитание обучающихся;
- формирование и развитие творческих способностей обучающихся;

- удовлетворение индивидуальных потребностей обучающихся в художественно-эстетическом, интеллектуальном и нравственном развитии;
- обеспечение духовно-нравственного воспитания обучающихся;
- создание условий для приобретения обучающимися знаний, умений, навыков в области музыкального искусства, опыта творческой деятельности и осуществление подготовки одаренных детей к получению профессионального образования в области искусств;
- организация содержательного досуга и самостоятельного творчества обучающихся;
- социализацию и адаптацию обучающихся к жизни в обществе;
- формирование общей культуры обучающихся;
- воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества;
- удовлетворение иных образовательных потребностей и интересов обучающихся, не противоречащих законодательству Российской Федерации, осуществляемых за пределами федеральных государственных требований [69, с.4].

Кадровая стратегия Школы предполагает наличие высококвалифицированных специалистов. Цели кадровой политики:

- пополнить коллектив молодыми творческими преподавателями;
- сохранить квалифицированных работников;
- сохранить ядро трудового коллектива;
- совершенствовать профессиональный уровень педагогического персонала.

Для реализации этих целей в Школе поощряется стремление преподавателей к обучению, приобретению новых знаний, навыков, создаются условия для самореализации кадров. Два преподавателя в настоящее время получают второе высшее образование. Педагоги регулярно выезжают на обучающие семинары. Для большего охвата аудитории в будущем планируется организовать цикл обучающих семинаров

на базе школы. На фортепианном отделе и отделе народных инструментов налажена система наставничества. Ведётся работа по профессиональной ориентации среди учащихся старших классов. В настоящее время 11 выпускников школы продолжают музыкальное образование. Администрация школы создаёт условия для их возвращения в Школу в качестве преподавателей.

Принимая нового сотрудника, администрация ориентируется не только на диплом, но и на личностные и профессиональные качества преподавателя. Личностные и индивидуальные качества педагога должны отвечать одновременно нескольким уровням требований, предъявляемых к этой профессии.

Требования первого уровня предъявляются к педагогу вообще, как к носителю профессии. Для этого требуется обязательность таких личностных качеств как адекватность самооценки и уровня притязаний, интеллектуальная активность педагога, целеустремленность, настойчивость, а также ораторские способности и артистичность.

Особенно важными являются такие качества педагога, как готовность к пониманию психических состояний учеников и сопереживанию, т. е. эмпатия, и потребность в социальном взаимодействии. Большое значение придается «педагогическому такту», в проявлении которого выражается общая культура педагога и высокий профессионализм его педагогической деятельности и направленности. Третий из критериев развития творческой личности педагога – инновационный характер педагогической деятельности.

В Школе применяются различные методы кадрового управления. Среди нематериальных методов достаточно часто используется вручение грамот к юбилейным датам, но редко применяются такие методы как похвала, воодушевление.

Экономическим методом управления персоналом является материальное стимулирование. Основным его видом является оплата труда работников, стимулирующие и компенсационные выплаты. К сожалению,

выплаты стимулирующего характера недостаточно связаны с конкретным результатом труда.

При всей выстроенности кадровой политики администрация считает необходимым внести коррективы в работу педагогического коллектива с целью повышения качества образования учащихся и удовлетворённости родителей образовательным процессом в Школе.

С учетом пункта 13 части 3 статьи 28 федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», федеральных государственных требований к дополнительным предпрофессиональным общеобразовательным программам в области искусств, утвержденных приказами Министерства культуры Российской Федерации в 2012-2013 гг., Рекомендаций по организации образовательной и методической деятельности при реализации общеразвивающих программ в области искусств, направленных письмом Министерства культуры Российской Федерации от 19.11.2013 № 191-01-39/06-ГИ в школе разработано «Положение о внутренней системе оценки качества образования». Содержание и качество подготовки обучающихся раскрывается путем анализа результативности образовательных программ, реализуемых образовательной организацией.

В понятие качество подготовки обучающихся входит:

- сохранность контингента (положительная динамика);
- положительная динамика результатов промежуточной и итоговой аттестации;
- создание условий для реализации индивидуальных учебных планов и сокращенных образовательных программ;
- деятельность различных творческих коллективов;
- участие обучающихся в различных творческих мероприятиях (конкурсах, фестивалях, выставках и других);

- наличие (количество) выпускников, поступивших в образовательные организации среднего профессионального и высшего образования, реализующих основные образовательные программы в области искусств;

- наличие (количество) выпускников, продолживших самостоятельную деятельность в области искусства в различных формах (в коллективах общеобразовательной организации, в самодеятельных коллективах, в досуговой деятельности, в самостоятельном музицировании и других).

Анализируя деятельность Школы на соответствие указанным показателям, можно сделать следующий вывод: в Школе существует проблема сохранности контингента. У отдельных преподавателей народного и фортепианного отдела к концу года наблюдается значительный отсев. Проблемным остаётся и качество технической подготовки учащихся к академическим концертам, средний балл технических зачётов составляет 4 балла. Этот показатель необходимо и возможно улучшить. Кроме того, не все преподаватели школы активно участвуют в подготовке детей к конкурсам регионального и международного уровней, а у тех, кто выступает с детьми, мало учащихся отмеченных дипломами первой степени.

Для достижения положительной динамики по всем выше названным показателям, необходимы новые системные подходы в работе с педагогическим коллективом. В настоящее время пришло осознание необходимости поощрения развития в педагогическом персонале таких качеств как инициатива, желание решать нестандартные задачи, брать на себя дополнительную ответственность, внедрение новых технологий в целях повышения качества образовательного процесса, непрерывного обучения и совершенствования в профессии. Существующая в школе работа по мотивации педагогического персонала выстроена недостаточно, требует

разработки стратегии и программы мотивации педагогического персонала. Такая программа должна помочь в решении выявленных недостатков.

Подготовительным этапом разработки мотивационной стратегии и программы мотивации стали мероприятия, направленные на изучение потребностей педагогического персонала. Было проведено анкетирование с целью выявления потребностей преподавателей МБУДО «ДМШ № 3». Анкета была составлена на основе типовой анкеты (Приложение 6). Из предложенного перечня потребностей, в качестве наиболее значимых, преподаватели назвали следующие:

1) потребность в повышении квалификации существует у большинства преподавателей – 55%. Мотив приобретения нового (знаний, методик, технологий) лежит в основе многих элементов воздействия. Потребность в обучении, повышении квалификации направлена на преодоление профессиональных затруднений преподавателей. Возможный стимулирующий фактор: повышение профессиональной компетентности; развитие интереса к инновациям, новым методам работы; организация обучающих семинаров;

2) потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда (благодарность, похвала и т.п.) характерна для 54 %. Стимулирующий фактор: признание и одобрение руководством хорошо выполненной работы;

3) потребность в самоутверждении и достижениях. Она является наиболее значимой для 33% опрошенных. Мотив самоутверждения является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации. Для удовлетворения потребности необходимы следующие стимулирующие факторы: создание условий для профессионального поиска и самоопределения, получение работы, требующей высокой ответственности, возможность самостоятельно определять методы решения поставленной задачи; поощрения за результаты труда, за новшества и ценные идеи;

4) потребности социальные (потребность в принадлежности к коллективу, в общении с коллегами, работа в команде). Потребность "работать в хорошем коллективе" есть у каждого преподавателя. Удовлетворить данные потребности должна корпоративная культура организации, направленная на сплочение коллектива в целом. Возможный стимулирующий фактор: реализация потребности в общении с коллегами совместное творчество: создание совместных проектов, сценариев, концертных программ, выступление в вокальных и инструментальных ансамблях. Организация деловых игр, организация совместного досуга;

5) потребность в радости и удовольствии является значимой для 30% респондентов. Возможный стимулирующий фактор: комфортные условия труда на рабочем месте; организация праздничных мероприятий;

6) потребности в конкуренции и творчестве является значимой для 20 % опрошенных. Мотив состязательности как основа организации соревнования один из сильнейших мотивов, присущих каждому человеку. Люди, имеющие творческий потенциал, в случае отсутствия условий его реализации начинают работать хуже, а конкуренция заставляет преподавателей превзойти имеющийся уровень, что в конечном итоге повышает эффективность труда в организации в целом. Стимулирующим фактором для этих преподавателей может являться возможность реализации творческого потенциала через участие в профессиональном конкурсе «Учитель года», промежуточная оценка деятельности преподавателей руководством школы, постановка перед преподавателями новых целей, участие в инновационной деятельности.

7) материальные (потребности физиологические, удовлетворяемые через заработную плату, премии, надбавки) являются ведущими у 18% преподавателей. Стимулирующим фактором для них является: прямая зависимость заработной платы от результата труда. При удовлетворении материальных потребностей важную роль играет мотив справедливости.

Можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие;

Анализ анкеты по выявлению потребностей и стимулирующих факторов для молодых сотрудников показал, что они мотивированы на работу и стабилизированы в Школе, если созданы условия обучения навыкам практической работы. Для них важно решить следующие мотивационные задачи:

- предоставление профессиональной практической информации;
- создание условий для профессионального самоопределения и роста;
- помощь в формировании практических навыков работы.

Для сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет важны следующие мотиваторы:

- построение вертикальной или горизонтальной карьеры;
- повышение профессиональной компетентности;
- возможность получения высокой заработной платы;
- развитие интереса к инновациям, новым методам работы;
- работа в команде по разработке и внедрению нового, амбициозного проекта.

Преподаватели 36 – 60 лет – зрелые и опытные профессионалы заинтересованы в получении должностного статуса, соответствующего их квалификации, а также в позитивном отношении к ним со стороны руководства. Их привлекает стабильная работа, коллектив с хорошим психологическим климатом и отсутствием изматывающих конфликтов.

В определенный возрастной период их обрадует возможность передачи накопленного профессионального опыта, т. е. работа коуч-руководителем.

Следовательно, мотиваторы для этой возрастной группы:

- должностной статус;
- позитивное отношение со стороны руководства;
- стабильная работа;
- работа в позиции наставника.

Для определения типа сотрудников при проведении исследования использовался тест Moture (Приложение 7), разработанный В. Герчиковым. Так как не существует людей, которые бы всецело относились бы только к одному определенному типу, результаты теста показали, что доминирует в характере человека. На основании этого преподавателей отнесли к тому или иному типу (Рисунок 5). Считается, что данный тест обладает достаточно высокой валидностью.



Рисунок 5 – Результаты анализа типов сотрудников

Результаты тестирования показали, что преподавателей школы по типу сотрудников можно разделить следующим образом: «патриоты» (31%), «хозяева» (31%), «профессионалы» (19%), «инструменталы» (19%).

Для «инструменталов» преимущественное значение имеют материальные стимулы. Чтобы они выдавали более высокие результаты, требуется внести изменения в систему оплаты труда по типу: оклад, плюс стимулирующая надбавка, плюс премия.

«Патриоты» не будут постоянно требовать повышения зарплаты. Чтобы их мотивировать, нужно показывать уважение к их труду и помогать развиваться.

Для повышения мотивации «профессионалов» следует создать программу обучения, помогать развиваться разработать систему нематериальных стимулов, для работников «хозяйского» типа необходимо предоставить больше самостоятельности, обеспечить их участие в принятии решений.

Таким образом, методы мотивации персонала в Школе требуют доработки, системного подхода, базирования на реализации мер организационного, материального и социального характера, а также на корпоративной культуре.

Для повышения эффективности работы преподавателей необходимо продолжить формирование причастности каждого сотрудника к общему результату работы. Каждый работник должен чувствовать, что он может влиять на развитие Школы, что он незаменим и его действия весомы. Необходимо мотивировать человека на результат, разработать систему точных критериев оценки.

Учитывая это, было принято решение о создании комплексной программы мотивации педагогического персонала. Создание системы мотивации работников будет способствовать повышению эффективности деятельности работников и повышения качества образования учащихся.

2.2 Разработка программы «Мотивация – путь к успеху»

При разработке программы мотивации авторы ориентировались не только на содержательные теории мотивации, но и на процессуальные, в основе которых лежат ожидания и восприятие работником предлагаемых работодателем мер вознаграждения. Для создания эффективной системы мотивации были изучены ожидания (нужды и стремления) всех сотрудников, преподаватели привлечены к обсуждению и внесению предложений в программу мотивации.

Программа «Мотивация – путь к успеху» направлена на управление инновационными процессами на внутришкольном уровне, на стимулирование и мотивацию преподавателей к повышению качества образования учащихся. В основе программы ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, ориентация на потребности, ценности персонала и формирование на их основе методов активизации деятельности. Для создания эффективного механизма мотивации в программе объединены идеологические, социальные и материальные мотивирующие факторы, предложено создание активно-личностного климата, сочетающего заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности сотрудника интересам организации.

Программа направлена на достижение основной цели кадровой политики Школы – создание высокопрофессионального, конкурентоспособного коллектива единомышленников, мотивированного на высокие результаты деятельности, а также на освоение преподавателями современных инновационных образовательных технологий (проектного метода, моделей информационных технологий, индивидуальных образовательных маршрутов и т.д.), что в конечном итоге приведет

к повышению эффективности образовательной деятельности и дальнейшему непрерывному повышению качества образовательного процесса в целом.

Программа призвана решить следующие задачи:

1) сформулировать ближайшие побудительные цели деятельности и современные механизмы их реализации, направленные на повышение качества образовательного процесса;

2) создать эффективные внутренние и внешние стимулы для трудовой отдачи персонала в интересах выполнения миссии и достижения общей цели Школы; обеспечить справедливость вознаграждения за затрачиваемые усилия;

3) обеспечить возможность профессионального и личностного роста преподавателей.

Программа построена на следующих принципах менеджмента:

- полномочия и ответственность;
- единство направления;
- вознаграждение персонала;
- справедливость;
- стабильность рабочего места для персонала;
- поощрение инициативы;
- корпоративный дух.

Разработка программы проводилась в 3 этапа (Приложение 7):

1.Формулирование ближайших побудительных целей деятельности преподавателей.

2.Создание эффективных внутренних и внешних стимулов трудовой отдачи персонала в интересах выполнения миссии и достижения общей цели школы, обеспечение справедливости вознаграждения за затрачиваемые усилия.

3.Обеспечение возможности профессионального и личностного роста преподавателей.

Способы нематериального стимулирования педагогических работников:

Предоставление самостоятельности. Одним из способов удовлетворения потребности в самостоятельности, ответственности, творческой самореализации является участие преподавателей в проектной деятельности. В рамках данной программы предполагается работа над следующими проектами:

- 1) «Творческое наследие Урала»;
- 2) «Программа взаимодействия и сотрудничества с СОШ № 21 и 4»;
- 3) «Голоса народных инструментов»;
- 4) «Музыкальный фольклор как средство воспитания личности ребёнка» интегрированная программа развития;
- 5) Создание веб-сайтов преподавателей.

Проекты рассчитаны на разную временную реализацию: от 3 месяцев до трёх лет. Для реализации перечисленных проектов необходимо создать группы преподавателей, определить руководителей групп, распределить основные обязанности в рамках проектов, составить план мероприятий, направленных на осуществление каждого проекта и наметить сроки его выполнения.

При работе над проектами каждая группа несёт ответственность за его реализацию. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

В рамках проектного управления реализуется такое важное направление, как мотивация персонала, в том числе нематериальная, поскольку именно проектный формат деятельности позволяет реализовать потребность людей в личностном росте, творческом самовыражении, проявлении лучших своих качеств. На смену просто исполнительской

дисциплине приходит лично окрашенный подход к работе, который позволяет руководителю вести более успешную кадровую политику. На ближайшее время, разработка и реализация данных проектов призвана стать объединяющими и мобилизующими целями для коллектива. Участие в проектной деятельности способствует формированию единой команды преподавателей и учащихся. Это один из методов решения проблемы сохранности контингента.

Самореализация, достижение социального успеха. Для выявления уровня подготовленности преподавателей и повышения уровня их активности в учебных и внеучебных видах деятельности, программой предусмотрено создание собственного портфолио каждого преподавателя, «досье успехов», в котором отражается все интересное и достойное из того, что происходит в его жизни и жизни его класса. Портфолио помогает преподавателю объективно оценить свои возможности и спланировать действия по преодолению трудностей и достижению более высоких результатов.

Следующий этап работы – создание портфолио в электронном виде. Желательно, чтобы это была не просто папка в компьютере, а веб - сайт. Это позволит коллегам, родителям оценить труд преподавателя по заслугам, прокомментировать информацию, наладить обратную связь, воспользоваться передовыми педагогическими идеями.

Веб-сайт должен содержать перечень наиболее значимых результатов практической деятельности, таких как реализованные проекты, участие в олимпиадах и конкурсах, проведённые педагогом исследования, материалы, демонстрирующие результаты освоения учащимися образовательных программ, сведения о поступлении в ссузы и вузы по специальности и т.п. Важно также опубликовать на сайте результаты научно-методической деятельности, участия в профессиональных и творческих педагогических конкурсах, в проведении семинаров, конференций, мастер-классов; собраний, список творческих работ, рефератов, учебно-

исследовательских работ, проектов, выполненных учащимися, список победителей олимпиад, конкурсов, соревнований, интеллектуальных марафонов.

Создание веб-сайта рассматривается как стимул к повышению уровня профессионализма и умению решать задачи своей профессиональной деятельности. Его создание может являться моральным стимулом к труду, реализовывать потребность человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Несомненно, данный вид работы будет способствовать активизации конкурсной работы в классе по специальности.

Признание может быть личным или публичным. В программе предлагается выражать публичное признание на общих собраниях коллектива, родительских собраниях, педсовете с использованием средств мультимедиа. На большой экран выводятся таблицы с фамилиями всех преподавателей по следующим направлениям:

- инновационная методическая работа;
- продуктивность образовательного процесса;
- результативность конкурсных выступлений;
- работа в проектной группе;
- повышение профессионального уровня.

По каждому направлению составляется отдельная таблица. Итоги подводятся по преподавателям и по отделам. Лидеры определяются по каждому направлению и по результатам работы в целом, высказывается позитивная оценка деятельности сотрудника и структурного подразделения. Сотрудник получает признание как по вертикали – это позитивная оценка и признание хорошо выполненной работы руководством, так и по горизонтали – это признание профессионализма со стороны коллег, уважение, обращение к нему за консультацией, советом или профессиональной помощью.

Кроме того, это может быть использовано для выявления сильных и слабых сторон в работе каждого преподавателя. Применение руководством Школы промежуточной оценки и похвалы, позволяет сотрудникам с потенциалом получить ощущение внимания к их деятельности, признания их профессионализма.

Помимо промежуточной оценки деятельности преподавателей, в конце года по этим же направлениям подводятся итоги работы за год в рамках конкурса «Учитель года». Победитель получает денежную премию, благодарственное письмо и звание «Учитель года». В местных СМИ публикуется статья с фотографиями о победителе. На школьном сайте – поздравление с победой в профессиональном конкурсе. Эта работа направлена на решение проблемы повышения качества конкурсных выступлений, сохранности контингента. Данный подход обеспечивает возможность постоянного анализа результатов и их корректировки.

Особую роль в работе Школы играет *инновационный потенциал педагогического коллектива*, который нуждается в преподавателях способных системно и конструктивно мыслить, быстро находить нужную информацию, принимать адекватные решения, создавать принципиально новые идеи. В целях реализации потребности в творчестве, создания в образовательной сфере духа творчества, постоянного поиска, которые являются питательной средой для новых идей, исканий в рамках программы мотивации, предложено организовать «Лабораторию инновационной педагогики».

Работа лаборатории предполагает свободное общение, обмен мнениями, идеями и личностную включенность преподавателей в творчество. Основная деятельность лаборатории – проведение деловых игр на тему «Внедрение инноваций в учебно-воспитательный процесс». Преподаватели работают в группах, записывая ответы на доске. Наряду с общими актуальными проблемами они выделяют конкретные вопросы, связанные, например, с методикой организации учебного процесса: новые

формы занятий, способы коллективной, групповой и индивидуальной деятельности детей, создание авторских программ, развивающей среды и т.д. Все положительное, созданное в процессе групповой деятельности, на каждом этапе фиксируется. Далее игроки разрабатывают алгоритм внедрения инноваций в учебно-воспитательный процесс школы.

Деловые игры способствуют закреплению теоретических знаний, формируют управленческие навыки, развивают творческий подход к моделированию образовательных систем, повышают эффективность интеллектуального труда.

План работы лаборатории представлен в Приложении 8

Для поощрения инновационной деятельности, поддержки инициативы и творчества преподавателей в программе предусмотрена система письменного поощрения (Приложение 9).

Перечень не является закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей, не указанный в вышеприведенной таблице рассматривается и вознаграждается отдельно. Результаты подводятся 1 раз в полугодие или квартал.

Для преподавателей с потребностью в самосовершенствовании и обучении программа предусматривает организацию в Школе курса семинаров и тренингов, которые призваны ускорить трансформацию педагогического сознания и добиться более устойчивых результатов.

Программа обучающихся семинаров «Рефлексия профессиональной деятельности преподавателя» направлена на умение анализировать и прогнозировать свою деятельность и включает в себя следующие семинары и тренинги:

- 1) «Личностно-развивающая деятельность. Диагностика развития личности» – изучение личностно-развивающих технологий.
- 2) «Организация исследовательской деятельности в школе».

3) «Успех в обучении» – повышение интереса преподавателей к своей профессии.

4) «Разрешение межличностных конфликтов» – умение прогнозировать конфликтные ситуации и выходить из них ситуаций с наименьшими потерями.

5) «Культура профессионального общения преподавателя»: коммуникативная педагогическая задача: этапы решения; творчество преподавателя в процессе моделирования педагогического общения; коммуникативные способности и навыки профессионального общения как условия успешности профессиональной деятельности учителя.

Практическая часть занятия состоит в работе преподавателей с тестами и вопросниками, дающими возможность оценить организаторские способности, профессиональную направленность, мотивацию педагогической деятельности будущих учителей, их эмпатию, способы реагирования в конфликтной ситуации и т. д.

б) «Профессиональное совершенствование преподавателя»: методы и критерии самодиагностики эффективности педагогической деятельности и общения; культура рефлексии деятельности и общения педагога; приемы профессионального самосовершенствования и самовоспитания педагога.

Для развития, самосовершенствования и самоорганизации планируется использовать методы перспективы и самоанализа.

Метод перспективы – составление планов на ближайшее время (на ближайшие дни, неделю), среднесрочных (четверть, полугодие, например подготовка к конкурсу), долгосрочных (год и более года, создаются для реализации жизненных и профессиональных целей). Метод перспективы заключается в том, чтобы превратить цели из внешнего стимула во внутренние побуждения.

Метод самоанализа способствует повышению культуры оценки педагогической деятельности. Владение преподавателя самодиагностикой позволяет говорить о его готовности к творчеству в профессиональной

деятельности. Этот подход предполагает познание и переосмысление собственного педагогического опыта, рефлексию и переосмысление ценностных ориентаций, на коррекцию различных видов педагогической деятельности, развитие способности преподавателя входить в активную исследовательскую позицию своей профессиональной деятельности.

Использование рефлексивной модели развития педагогического мастерства позволяет в относительно короткие сроки объединить усилия педагогического коллектива по овладению новыми способами профессиональной деятельности, изменению сложившейся системы отношений в Школе.

Для развития рефлексивной способности педагогов предлагается использовать следующие формы:

- интеллектуальная работа (мозговой штурм, позиционная и др. дискуссии, ролевые обсуждения и т. п.);
- всевозможные театрализации (педагогический театр, театр абсурда и пр.);
- различные варианты социально-психологического тренинга (тренинг сензитивности, ролевой, тренинг общения, видеотренинг, тренинг актерского мастерства и др.);
- творческие мастерские;
- рефлексивно-инновационный практикумы;
- изучение авторских концепций.

Для проведения семинаров, игр, практикумов привлекаются психологи, научные работники, деятели культуры.

При реализации программы развития мотивации педагогического персонала, для сотрудников, испытывающих потребность в одобрении и поддержке со стороны администрации, необходимо применять следующие морально-психологические способы воздействия:

Одобрение – более мощный способ вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно

реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Ничто так не показывает позитивное отношение руководителя к выполненной сотрудником работе, как похвала, она побуждает его и впредь совершать действия, которые вызвали похвалу.

Благодарность – эффективный тип поощрения, поскольку именно педагоги, как никто другой, часто нуждаются в моральном удовлетворении от своего труда.

Можно попробовать и новые смелые решения: например, послать по электронной почте работнику благодарность за отличную работу (конечно же, с копиями для остальных педагогов всей школы).

Воодушевление. Руководитель, владеющий искусством воодушевления, способен легко сделать окружающих своими союзниками. Тот, кто благодаря своим манерам, обаянию, воодушевляет собеседника, как правило, не нуждается в использовании принуждения.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку преподавателей, мотивируют их трудовую активность, усиливают творческую инициативу. Возникает стремление развивать свои способности, овладевать новыми знаниями и навыками. Подкрепление обращается не на личные качества человека, а на его достижения.

Материальные методы стимулирования труда являются более традиционными. При создании системы материального стимулирования важно создать максимальную зависимость оплаты труда от качества результата деятельности. Зарплата должна состоять из нескольких компонентов:

- стабильной части зарплаты за выполнение должностных обязанностей (оклад назначается в зависимости от образования, стажа);
- периодически меняющейся части зарплаты (надбавки за выслугу лет и квалификационную категорию)

- ежегодно меняющейся стимулирующей надбавки за результативность и качество работы; а также ежемесячно и ежеквартально варьируемой части зарплаты за конкретные результаты (премиальные) индивидуально.

Заработная плата повышает мотивацию, если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости. Справедливость – это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности, объективности, открытости.

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается, и результаты труда работника становятся ниже при одинаковой заработной плате. В данной программе предлагается использовать перевод преподавателей на эффективные контракты.

С юридической точки зрения эффективный контракт можно кратко определить, как детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирование труда, обеспечивающие повышение и качества работы, и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, как материальных (зарплата), так и нематериальных. В частности, в трудовом договоре с каждым работников должны быть уточнены и конкретизированы трудовые обязанности, показатели и критерии эффективности деятельности, размеры вознаграждений, размеры поощрений за достижение коллективных результатов труда, обеспечение прозрачности оплаты труда (условия получения вознаграждений должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования).

Показатели и критерии должны быть измеримыми. При переходе на эффективные контракты в Школе планируется использовать следующие критерии и показатели:

- вклад преподавателя в продвижение инноваций;

- степень удовлетворённости родителей и учеников качеством предметного преподавания;
- критерий продуктивности.

Критерии и баллы «вклад преподавателя в продвижение инноваций» представлены в Приложении 9

Степень удовлетворённости родителей и учеников качеством предметного преподавания рассматривается по следующим параметрам:

- практическая применимость содержания и способов обучения,
- мотивация,
- психологическая комфортность,
- безопасность.

При анкетировании родителей должно быть опрошено не менее 3/4 класса. Родители на классном собрании в конце учебного года заполняют опросный лист (Приложение 10). Подсчитывается средний показатель оценки родителей по всей совокупности предложенных утверждений. Его значение сопоставляется со шкалой оценивания, использованной в данной методике. Если полученный показатель окажется меньше 3 баллов, то результаты опроса свидетельствуют о низкой оценке родителями помощи образовательного учреждения в воспитании у детей способности к решению основных жизненных проблем.

При наборе 3 баллов в зачёт стимулирующей надбавки идёт 5 баллов,

При наборе 4 баллов в зачёт стимулирующей надбавки идёт 8 баллов.

При наборе 2 баллов вычет стимулирующей надбавки идёт 5 баллов,

При наборе 1 балла вычет стимулирующей надбавки идёт 8 баллов.

3. Критерий продуктивности предусматривает:

- участие в городских конкурсах обучающихся или преподавателя;
- участие в областных конкурсах и региональных конкурсах;
- участие во всероссийских и международных конкурсах;
- наличие выпускников, поступивших в ссузы и вузы.

Подсчёт баллов по данной системе производится преподавателем самостоятельно (Приложение 11), затем принимается коллегиально на совете Школы. Таким образом, реализуется потребность сотрудника участвовать в управлении, принимать решения. Вовлечение преподавателей в процесс принятия решений показывает, что уважается их мнение, кроме того, увеличиваются их обязательства перед коллективом.

Участие преподавателей в принятии решений будет иметь ряд положительных эффектов:

- способствовать созданию механизма профессионального роста;
- предотвращать конфликты между администрацией и работниками;
- способствовать удовлетворенности работников трудом.

Стимулирующая надбавка устанавливается пропорционально набранным баллам, в рамках имеющегося надтарифного фонда.

В целях поощрения работников за выполненную работу в Школе могут быть установлены премии:

- премия по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год);
- премия за качество выполняемых работ;
- премия за выполнение особо важных и срочных работ;
- премия за интенсивность и высокие результаты работы.

Премия по итогам работы за период (за месяц, квартал, полугодие, год) выплачивается с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы. При премировании учитывается:

- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения;
- качественная подготовка и своевременная сдача отчетности;

- участие в течение месяца в выполнении важных работ и мероприятий.

Для оптимизации выплаты премиальных, объективного учёта эффективности работы каждого преподавателя, в программе предусматривается выплата премий не ежемесячно, а поквартально.

Следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Улучшение условий труда позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда. Для этого в Школе запланирован текущий ремонт классов, приобретение новой офисной мебели, приобретение новых музыкальных инструментов, оснащение всех классов компьютерами и ноутбуками, аттестация рабочих мест.

2.3. Анализ результатов внедрения программы «Мотивация – путь к успеху» в МБУДО «ДМШ № 3» города Каменска-Уральского

По результатам внедрения программы «Мотивация – путь к успеху» был осуществлён перевод преподавателей на эффективные контракты, организовано обучение и самообучение преподавателей. 50% преподавателей

создали собственные веб – сайты; 100% преподавателей совместно с учащимися приняли участие в проектной деятельности. Проведён мониторинг качества образовательной деятельности Школы. Данные мониторинга позволили выявить следующие изменения:

- в результате внедрения программы удалось стабилизировать контингент учащихся, добиться заинтересованности каждого преподавателя в сохранности контингента класса, отсев не превысил 8%, что считается хорошим показателем в работе Школы;

- получены положительные отзывы родителей об организации образовательного процесса и подготовке конкурсных выступлений учащихся;

- получены положительные отзывы методистов о положительной динамике конкурсных выступлений учащихся;

- на три диплома увеличилось количество дипломов первой степени на региональных конкурсах;

- наблюдается положительная динамика результатов итоговой аттестации по сравнению с предыдущим годом по специальности на 0,5% и сольфеджио 0,2%; средний балл технического зачёта составил 4,2%, что на 0,2 % больше предыдущего

- на 32 человека увеличилось количество учащихся, участвовавших в конкурсах различного уровня;

- активизировалась работа по трансляции педагогического опыта на уровне города и области: созданы новые методические разработки, успешно прошли заседания городских методических секций на базе школы на тему «Проектная деятельность в ДШИ»;

- активизировалась работа по созданию современной информационной образовательной среды;

- преподаватели стали активнее принимать участие во всероссийских и областных научно- практических конференциях.

Внедрение программы мотивации позволило наиболее полно использовать способности и потенциальные возможности сотрудников, обеспечивать заинтересованность работников в количестве и качестве их труда

Для ведения проектной деятельности были созданы рабочие группы преподавателей, определены их руководители. Каждая группа составила план мероприятий и определила сроки их выполнения. Регулярно проводится анализ результатов реализации каждого этапа проекта, в том числе анализ возможного влияния отклонений на ход реализации проекта в целом и выработка соответствующих управленческих решений. В случае необходимости, вносятся коррективы в существующие планы реализации проекта в том числе за счет перераспределения ресурсов, корректировки технологии, изменения состава проектной команды, помощи проектной команде – советы, рекомендации, тренинг, «мозговой штурм», перераспределение обязанностей и т. п.

На этапе завершения проекта проводится детальный анализ достигнутых результатов, определяются дальнейшие перспективы проекта, в том числе внедрение в деятельность учреждения отработанных технологий через обучение им соответствующих специалистов либо отказ от технологии как неперспективной. При работе над проектами каждая группа несёт ответственность за его реализацию. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

Начала свою деятельность лаборатория инновационной педагогики, которой была проведена деловая игра на тему: «Внедрение инноваций в учебно-воспитательный процесс». Игра начиналась с интеллектуальной и творческой разминки (выполнения творческих заданий: жеребьевка команд

по выбору цветов, создание эмблемы и формулировки педагогического кредо команды согласно выбора цвета команды). Затем преподавателям предлагалось ответить на вопрос: «Какими проблемами, на ваш взгляд, характеризуется современная ситуация в дополнительном образовании и в нашей школе, в частности. Сформулируйте 6 актуальных проблем. Предложите свой педагогический проект решения конкретной проблемы».

По итогам игры на обсуждение Педагогического совета были представлены проблемные зоны развития Школы и предложены варианты решения выявленных проблем. Это позволило включить в дискуссию весь педагогический коллектив и предметно обсудить способы внедрения инноваций в образовательный процесс.

Разделение фонда оплаты труда на две части базовую и стимулирующую, и участие представителей педагогического коллектива в распределении стимулирующей части привело к перестройке системы управления Школой. Контроль общественного органа за всеми этапами премирования сделал процедуру максимально объективной.

Установлено твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами, которое в настоящее время получают только за эффективную работу. Вознаграждение, в том числе моральное, соотнесено с потребностями сотрудников. Руководство школы формирует высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от преподавателей, и поддерживает в них уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы. Совершенствование системы морального и материального вознаграждения позволило заинтересовать сотрудников в результатах труда.

В результате проведенных исследований и внедрения программы мотивации повысилось качество образовательного процесса. Планируется достичь более высоких показателей при долгосрочном использовании программы.

После внедрения программы в мае 2016 года в школе был проведён опрос педагогического персонала по тем же параметрам, что и до внедрения программы мотивации. С целью анализа системы управления мотивацией был использован вопросник для оценки мотивационной среды развития школы (Приложение 3).

До разработки и внедрения программы 39% респондентов были не согласны с утверждением, что:

5) существуют вознаграждения за достижение этих результатов и четко определены условия их применения.

7) каждый сотрудник школы найдет в предлагаемых вознаграждениях ценные для себя;

22% опрошенных утверждали, что

13) достижение ожидаемых руководством школы результатов инновационной работы не требует от учителей чрезмерного напряжения

14) учителя в инновационной работе испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные.

Результаты анкетирования и опросов позволили, во-первых, выявить в зависимости от мотивов необходимые типы вознаграждения (похвала, письменная благодарность) положительно воспринимаемые конкретными работниками и обеспечивающие заинтересованность в достижении целей организации. Во-вторых, определить факторы, негативно влияющие на мотивацию сотрудников (отсутствие измеримых критериев оценки, недостаточная мотивированность инновационной работы)), устранение которых будет способствовать формированию благоприятного мотивационного фона. Разработка эффективной системы стимулирования персонала была направлена на то, чтобы моральное и материальное поощрение стало связано с измеримыми результатами труда.

Анализируя информацию, полученную в ходе разработки системы мотивации, особое внимание было уделено расширению круга

существующих вознаграждений, чтобы каждый сотрудник мог найти ценное для себя.

После внедрения программы у 90% сотрудников наиболее высокие баллы были получены на утверждения №1, 2, 5,6(Приложение 3)

1.Ожидаемые руководством школы результаты работы на ее развитие четко определены.

2.Они известны каждому сотруднику Школы.

5.Существуют вознаграждения за достижение этих результатов и четко определены условия их применения.

6.Эти вознаграждения и условия их применения известны каждому сотруднику Школы.

У 10% респондентов в лучшую сторону изменилось отношение к вопросам инновационной педагогики.

Далее респондентов попросили выделить факторы, влияющие на удовлетворённость работой. Значительная часть опрошенных (78%) отметили, что-либо «полностью удовлетворены», либо «весьма удовлетворены» своей работой. В результате обработки данных были определены ведущие критерии привлекательности работы. В них вошли: творчески стимулирующая атмосфера на рабочем месте, возможность самореализации.

Большой интерес у сотрудников вызвало проведение обучающих семинаров, предусмотренных программой. После того как преподаватели побывали на семинарах, среди самых важных, по их мнению, элементов корпоративной системы ценностей, значимость которых они особенно остро ощущают на своем рабочем месте, они назвали развитие лидерства и способность к самоаудиту.

Больше сотрудников – 80% вместо 30% положительно ответили на вопрос о том, достаточно ли внимания уделялось их обучению, а 75% сотрудников отметили положительные изменения в поведении коллег. Приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков

способствовало повышению эффективности выполнения текущей работы, подготовке сотрудников к возможным будущим изменениям, повышению общего уровня компетентности, расширению их кругозора, созданию возможностей для роста.

Создание имиджа и высокой корпоративной культуры является серьезнейшим мотивирующим фактором. Такой вид мотивации обходится учреждению не так дорого, а отдача от него порой бывает очень значительной, так как помимо удовлетворения потребностей отдельных работников, коллективные формы стимулирования способствуют сплоченности коллектива, формированию «корпоративного сознания», что, несомненно, сказывается на производительности труда. При проведении исследований в школе использована методика оценки внутришкольной культуры и психологического климата (Приложение 3).

По данному тесту было опрошено 25 человек (67% коллектива). Средний балл опроса составил 18, что свидетельствует о достаточно высокой степени благоприятности уровня социально-психологического климата в коллективе. Корпоративная культура проявляется в атмосфере, особенностях взаимодействия сотрудников, их отношении к обучающимся и родителям. Она определяет миссию, ведущие ценности, значимые цели, правила и нормы, традиции которые сотрудники должны разделять и учитывать в своей работе, сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в педагогическую и социальную деятельность Школы.

Таким образом, используя результаты опроса сотрудников Школы, с учетом содержательных и процессуальных теорий мотивации, были выявлены и проранжированы разнообразные потребности работников. Исследование управления мотивацией в МБУДО «ДМШ № 3» позволили сформулировать основные направления совершенствования системы

мотивации и создать программу мотивации персонала, соответствующую требованиям времени и ожиданиям преподавателей.

Программа направлена на модернизацию образовательного и воспитательного процесса, способствует планомерному развитию школы, качественному и наиболее полному предоставлению образовательных услуг, повышению профессионального и личностного уровня преподавателей, внедрению современных образовательных технологий.

Отличительными чертами МБУДО «ДМШ № 3» всегда были и остаются непрерывное развитие, ориентированность на качественное и наиболее полное предоставление образовательных услуг, высокий профессиональный уровень преподавателей, подготовка конкурентоспособных выпускников, современные образовательные технологии, работоспособный, сплочённый коллектив.

Анализ потребностей преподавателей и используемых ранее методов морального и материального стимулирования потребовал от руководства разработки новой программы мотивации персонала. Для достижения наилучших результатов работы были выявлены те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и на их основе предложены такие мотиваторы, как внимание к работнику, осознание социальной значимости труда, возможность творчества, признание в профессиональном сообществе.

Система представляет собой комплексное использование материальных, моральных, социальных и творческих стимулов, в её основе – социальные, моральные, психологические, нравственные и экономические методы. В настоящее время система мотивации в МБУДО «ДМШ №3» представляет собой совокупность внутренней и внешней мотивации, базируется на реализации мер организационного, материального и социального характера, а также на корпоративной культуре. Использование материальных и нематериальных стимулов дало возможность повысить эффективность мотивационных мероприятий.

Осуществление программы стимулирования труда всегда требует больших эмоциональных, временных и материальных затрат, но эффект, который они приносят, значительно больше. Реализация программы позволяет такое распределение человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущают свою полезность и получают удовлетворение от проделанной работы. Можно уверенно сказать, что перечисленные выше факторы и мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала являются реально осуществимыми и имеют практическую значимость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности любого образовательного учреждения в условиях рыночной экономики во многом зависит от использования современных методов и принципов менеджмента. Анализируя современную ситуацию в дополнительном образовании можно говорить о следующих проявляющихся тенденциях: повышение требования к уровню профессионализма преподавателя, конкурентные взаимоотношения между школами, внедрение новых технологий, изменение нормативно-правовой базы. Задачей менеджера в дополнительном образовании является обеспечение руководства и координации деятельности участников педагогического процесса.

Успех деятельности школы все в большей степени зависит от того, видит ли руководитель в сотрудниках самый ценный ресурс организации и умело ли выстроена система работы с персоналом. Актуальность проведённого исследования и разработка программы мотивации обусловлена возрастающей потребностью повышения качества образования учащихся путём мотивации педагогического персонала.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, определяющий какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе труда. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.

Спектр мотивирующих и стимулирующих форм воздействия на персонал в организации очень велик, в его основе лежат содержательные и процессуальные теории мотивации, а также психологическая теория деятельности. Важно понимать, что каждый метод мотивации и стимулирования должен быть использован не сам по себе, в отрыве от других, но в комплексе с другими методами. Учреждение разрабатывает

свою собственную программу мотивации персонала, в которой бы учитывались все особенности деятельности.

Функционирование системы мотивации возможно только при соблюдении следующих принципов: установление четких целей и задач, увязка целей и вознаграждения, выявление ожиданий работающих, единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание, учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании. Современные теории активизации трудовой деятельности персонала и их применение на практике доказывают, что далеко не всегда одними материальными стимулами можно побудить человека трудиться усерднее.

На основе изучения потребностей персонала, проведения диагностики существовавших ранее методов стимулирования, разработана программа «Мотивация – путь к успеху», направленная на развитие мотивации персонала МБУДО «ДМШ №3». Программа представляет собой комплексное использование материальных, моральных, социальных и творческих стимулов, совокупность внутренней и внешней мотивации. В её основе – социальные, моральные, психологические, нравственные и экономические методы. Программа «Мотивация-путь к успеху» направлена на управление инновационными процессами, на реализации преобразований в образовательном процессе, создание высокопрофессионального, конкурентоспособного коллектива.

Внедрение программы мотивации позволило наиболее полно использовать способности и потенциальные возможности сотрудников, обеспечило заинтересованность работников в качестве их труда, воздействие на профессиональные и личные качества и потребности педагогического персонала. Программа «Мотивация – путь к успеху» способствовала обеспечению целостного воздействия на поведение сотрудников, созданию благоприятной управленческой среды, организованности, упорядоченности организационных отношений, изменению отношения персонала к трудовой

деятельности. К положительным результатам внедрения программы следует отнести постановку реальных целей, поощрение и оценку достижений сотрудников, внимание к идеям и предложениям преподавателей, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, повышение организационной культуры.

Программа позволит добиться решения главной задачи организации деятельности современной школы искусств – обеспечение постоянного повышения качества образования учащихся. Основным результатом реализации программы должно стать выполнение миссии МБУДО «ДМШ № 3»: сохранение и передача культурного наследия во всей его полноте, включая классическое, современное и традиционное музыкальное народное творчество, формирование личности обучающегося, способной решать вопросы, требующие гибкости мышления, творческого подхода к любому вопросу, духовное наполнение внутреннего мира ребенка через общение с музыкой и познание мировых общекультурных ценностей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Алавердов А.Р.* Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2009. – 304 с.
2. *Анисимов О.С.* Потребности и мотивы: сущность и типология [Текст] / О.С. Анисимов // Мир психологии. – 2008. – № 1. – С. 229 – 236.
3. *Аксенова Е.А.* Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Е.А. Аксенова и др.; Под ред.: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 422 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. – М.: Экономика. 2007. – 519 с.
5. *Аракелова А.О.* «О реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области искусства» [Текст] / А.О. Аракелова. – М., Минкультуры России, 2012. – Ч.1. – 118 с.
6. *Артамонова Н.В.* Кадровый менеджмент [Текст]: учебно – методическое пособие / Н.В. Артамонова. – СПбГУАП. СПб., 2003. – 124 с.
7. *Арутюнов В.В.* Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448 с.
8. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов / Т.Ю. Базаров – М.: Академия, 2012. – 224 с.
9. *Банникова Л.Н., Якурнова Л.С.* «Общий менеджмент» [Текст]: учебное пособие / ГОУ ВРО УГТУ – УПИ, Екатеринбург, 2004. – 87 с.
10. *Басовский Л.Е.* Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 123 с.
11. *Блинов А.О., Василевская О.В.* Искусство управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская – М.: Гелан, 2001. – 73 с.
12. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И. Бовыкин. – М.: ОАО Экономика, 2004. – 243 с.

13. *Бондарь Н.П.* Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика [Текст] / Н.П. Бондарь - СПб.: Бизнес - Пресса, 1999. – 370 с.
14. *Боршевецкая Л.В.* Мотивация педагогов: средства, направленные на развитие личности [Текст] /Л.В. Боршевецкая, 2005. – С. 25 – 30
15. *Брагина З.В.* Управление персоналом [Текст] / З.В. Брагина. – М.: КноРус, 2008. – 128 с.
16. *Буланже М.К.* Развитие персонала на предприятии [Текст] / М.К. Буланже - Служба кадров, 2000. – № 10. С. 23 – 28.
17. *Веснин В.Р.* Менеджмент. [Текст]: учебник / В.Р. Веснин – М.: Торговый дом «Элит – 2000», 2003. – 504 с.
18. *Герасимов Б.Н., Чумак В.Г.* Менеджмент персонала[Текст]: учеб.пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г.Чумак. – : Феникс, 2003 – 290 с.
19. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник - самый эффективные ресурс компании [Текст] / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
20. *Глумаков В.Н.* Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Глумаков – М.: ЗАО "Финстатинформ", 2002. – 238.
21. *Глухов В.В.* Менеджмент [Текст]: учебник/ В.В. Глухов – СПб.: Спецлит, 2000. – 58 с.
22. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2007. – 539 с.
23. *Грэхем Х.Т., Беннетт Р.Г.,* Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
24. *Дейнека А.В., Жуков Б.М.* Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.В Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 292 с.

25. *Егоршин А.П.* Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / А. П. Егоршин – Новгород: НИМБ, 2007. – 294 с.
26. *Добротворский И.Л.* Менеджмент. Эффективные технологии [Текст]: учеб. пособие / И.Л. Добротворский. – М.: ЧеРо, 2008. – 250 с.
27. *Дятлов В.А.* Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
28. *Егоршин А.П.* Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 720 с.
29. *Журавлев П.В.* Технология управления персоналом [Текст]: учебник / П.В. Журавлев – М.: Экзамен, 2000. – 255 с.
30. *Журавлев П.В., Карташов С.А, Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.* Словарь понятий и определений [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов – М.: Экзамен, 1999. – 512с.
31. *Зайцева Т.В.* Управление персоналом [Текст]: учеб. /Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 336 с.
32. Закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ
33. *Занина Л.В., Меньшикова Н.П.* Основы педагогического мастерства [Текст]: учеб.пособие/ Л.В.Занина, Н.П. Меньшикова - М: Феникс, 2003. — 288 с.
34. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы [Текст]: учеб. пособие / Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2002. – 40с.
35. *Иванов Д.А.* Компетенция и компетентностный подход [Текст]/ Д.А. Иванов - Управление современной школой. Завуч. – 2008. – № 1
36. *Ильенкова С.Д.* Инновационный менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой, 3-е изд. перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2007. – 335 с.
37. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: учеб. пособие /А.Я Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Экзамен, 2009. – 368 с.

38. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов, 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА, 2006. – 638 с.
39. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом [Текст]: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
40. *Колухин М.С.* Теория управления персоналом [Текст]: учебник для вузов / М.С. Колухин. – СПб.: Питер, 2008. – 453 с.
41. *Комарова Н.М.* Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст]/ Н.М. Комарова Человек и труд – 1999. – № 10. С. 56-57.
42. *Краткие сведения о некоторых психологических теориях мотивации* [Электронный ресурс] // Психология в сети Интернет : [сайт] – 2009 – 2010. – Режим доступа: <http://www.ipsihologia.com/?p=58> .
43. *Липатов В.С.* Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2008. – 398с.
44. *Магура М.И.* Оценка персонала [Текст] / М.И. Магура Управление персоналом. – 2007. - № 20. – С. 10-12.
45. *Магура М.И.* Поиск и отбор персонала [Текст] / М. И. Магура. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 304 с.
46. *Макарова И.К.* Управление персоналом: схемы и комментарии [Текст]: учебник/ И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2002 – 285с.
47. *Маклаков А.Г.* «Общая психология» [Текст]: учебное пособие / А.Г. Маклаков СПб.: Питер, 2000. – 592 с.
48. *Манаев С.В., Горковенко Ю.Л.* Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение [Текст] / Управление персоналом 2001, №11-12
49. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2006. – 312 с.
50. *Моргунов Е.К.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.К. Моргунов. – М., «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2009. – 264 с.

51. *Кондо Й* Мотивация персонала – ключевой фактор менеджмента. [Текст] //Кондо Й. - Перевод с английского (2-е изд.) - Н.Новгород: ООО СМЦ "Приоритет", 2007.– 206 с.
52. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: ИНФРА-М., 2007. – 387 с.
53. *Немов Р.С.* Психология в 3 кн. [Текст] / Р.С. Немов.
54. *Розарёнова Т.В* Основы управления персоналом [Текст]: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
55. *Плешин И.Ю.* Управление персоналом [Текст]/ И.Ю. Плешин. – М.: Изд. Прогресс, 2007. – 485 с.
56. *Поршнев А.Г.* Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцова. – М.: Изд. ИНФРА, 2007. – 445 с.
57. *Ребров А.В.* Факторы формирования мотивации работников российских организаций [Текст] / Социологические исследования, №3, 2011. С. 38-49
58. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст]/ Н.В. Самоукина - М.: Издательство ООО «Вершина», 2006 – 224 с.
59. *Селевко Г.К., Соловьёва О.Ю.* Технологический подход в образовании [Текст] / Селевко Г.К., Соловьёва О.Ю. //Управление современной школой. Завуч. – 2008. – № 2,
60. ***Сербиновский Б.Ю.*** Управление персоналом [Текст]: учебник / Б.Ю. Сербиновский – М: ИТК "Дашков и К", 2007. – 464 с.
61. *Соловьев А.А.* Вопросы занятости и трудоустройства [Текст] / А.А. Соловьев. – М.: Приор, 2006. – 150 с.
62. *Спивак В.А.* Управление персоналом для менеджеров [Текст]: учеб. пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
63. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебник/ В.В. Травин, В.А. Дятлов В.А. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

64. Толковый переводоведческий словарь [Текст] / Л.Л. Нелюбин – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Флинта: Наука, 2003.
65. *Тульчинский Г.Л.* Менеджмент в сфере культуры [Текст]: учеб. пособие, 4-е изд., испр. и доп. / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. – СПб: Лань; Планета музыки, 2009. – 528с.
66. *Управление персоналом организации* [Текст]/ под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
67. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
68. Устав МБУДО «ДМШ №3» 22 с.
69. *Уткин Э.А.* Основы мотивационного менеджмента [Текст]: учебник / Э. А Уткин– М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.
70. *Ушаков К.М.* Развитие организации: в поисках адекватных теорий [Текст] / К.М. Ушаков. - М.: Сентябрь. – 2004. – №4. – 192 с.
71. *Фарадинов В.Ю.* Современная теория управления персоналом [Текст]: учебник / В. Ю. Фарадинов. – М.: Инфра-М., 2006. – 343 с.
72. *Фархутдинов Р.Ф., Сивкова Л.В.* Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления [Текст] / Р.Ф. Фархутдинов, Л.В. Сивкова, Управление персоналом. – 2006. - № 2. – С.32
73. *Федосеев В.Н., Капустин С.Н.* Управление персоналом организации: У.п. [Текст] - М.: Экзамен, 2003. - 249.
74. Финансовый словарь http://dic.academic.ru/contents.nsf/fin_enc/
75. *Фрэнкин Р.* Мотивация поведения. Биологические, когнитивные и социальные аспекты [Текст]/ Р. Фрэнкин – СПб.: Питер, 2003. – 651 с.
76. *Цветаев В.М.* Кадровый менеджмент [Текст]: учебник/ В.М. Цветаев – М.: Проспект, 2004. – 126 с.
77. *Цыренова А.А.* Менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие/А.А. Цыренова.– Улан-Удэ: ВСГТУ, 2006. – 114 с.
78. *Цыпкин Ю. А., Люкшинов А.Н.* Менеджмент [Текст]: учеб.пособие / Ю.А Цыпкин , А.Н. Люкшинов – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001. – 439 с.

79. *Чижигов В.М.* Теория и практика социокультурного менеджмента [Текст]: учебник / В.М. Чижигов, В.В. Чижигов. – М.: МГУКИ, 2008. – 608 с.

80. *Чурюмов Б.С.* Как меняется доминанта мотивации в зависимости от обстоятельств [Текст] / Б.С. Чурюмов // Управление персоналом. – 2004 – №1 – 2 – С.86 – 90.

81. *Шапиро С.А.* Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.

82. Юридический словарь[Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://vslozare.ru/slovo/juridicheskij-slovar/motivatziya>

83. *Яровая Ю.Н.* Психологические причины мотивационного поведения человека [Текст]/ Ю. Н. Яровая, Философия образования. – 2009. – № 2. – С. 248 –254.

Понятийный аппарат исследования

Адаптация работника – процесс приспособления к содержанию и условиям труда на рабочем месте, социально-психологическому климату коллектива; процесс совершенствования деловых и личных качеств работника.

Аспект (лат. *aspectum* взгляд, вид) – точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Аттестация кадров – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности.

Делегирование ответственности – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Деловая игра – метод имитации (подражания, изображения) принятия решений в различных искусственно созданных ситуациях путем разыгрывания соответствующих ролей, индивидуальных и групповых, по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам.

Задача – определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

Кадровая политика – совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (территориальными системами, организациями, учреждениями и т. д.).

Кадры (от франц. Cadres) – социально – экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т. е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т. д. предприятиями,

фирмами, организациями, учреждениями. Важнейшей характеристикой к. является их качество, качественный состав. Улучшение качественного состава к. определяется ростом уровня образования, общей культуры, опыта работников, профессиональным развитием их индивидуальной рабочей силы.

Контроль – процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Концепция (лат. Conceptio) – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Лидерство – способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Менеджмент – 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед ней.

Миссия организации - цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии - ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Мотивации – психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. – процесс создания у членов организации внутреннего

побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним – если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.

Обогащение труда – процесс структурирования трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу

Потребность – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего – либо.

Принцип (лат. principium основа, начало) – 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки

Принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Руководство персоналом – влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

Стимул (лат. stimulus букв. остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – побуждение к действию, побудительная причина.

Технология – совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Технология управления – совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений, других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Человеческие ресурсы – термин, характеризующий с качественной и содержательной сторон кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой по совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин "ч. р." включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, их общую культуру, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации

труда и принятия решений, "кружки качества", "дух команды" и т. д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Этот термин тесно связан с понятиями "кадровый потенциал", "трудовой потенциал" предприятия, организации, региона, отрасли. Функции управления развитием ч. р., в частности, реализуются:

- 1) в программах развития культуры и системы общего образования;
- 2) в совершенствовании профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- 3) в изменении содержания труда, форм его организации и мотивации;
- 4) в рационализации форм и методов подбора, оценки, аттестации и продвижения работников и др.

Тест «Оценка уровня социально-психологического климата»

Источник: библиотека журнала «Директор школы» №1, 2004, «Оценка качества образовательной деятельности» стр.70

Тест может быть предложен педагогическому и ученическому коллективам. Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, потом – справа и отметить ту оценку, которая наиболее соответствует истине.

Оценки означают:

3 – свойство, указанное слева, проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное свойство не проявляются достаточно ясно или проявляются в одинаковой степени;

1 – достаточно часто проявляется свойство, указанное справа;

2 – проявляется в большинстве случаев;

3 – проявляется всегда.

Тест

1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	1. Преобладает подавленное настроение.
2. Доброжелательность в отношении, взаимные симпатии	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	2. Конфликтность в отношениях, антипатии.
3. В отношении между группировками коллектива существует взаимное расположение, понимание.	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	3. Группировки конфликтуют между собой.

4.Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	4.Проявляется безразличие к более тесному общению.
5.Успехи и удачи коллег вызывают сопереживание, участие	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	5.Успехи и неудачи других оставляют равнодушными.
6.С уважением относятся к мнению друг друга	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	6.Каждый считает своё мнению главным.
7.Достижения и неудачи коллектива воспринимают как собственные	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	7.Достижения и неудачи не находят отклика в коллективе
8.В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	8.В трудные минуты в коллективе создаётся напряжение
9.Чувство гордости за коллектив	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	9.К похвалам и поощрениям коллектива остаются равнодушными
10.Коллектив активен, полон энергии	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	10.Коллектив инертен и пассивен
11.Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	11.Новички чувствуют себя чужими

12.Совместные дела увлекают всех, желание работать коллективно	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	12.Коллектив невозможно организовать на общее дело
13.В коллективе существует справедливое отношение друг к другу	(3,2,1, 0,-1,-2,-3)	13.Коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «незаметных»

Ключ:

Баллы

22 балла и более — высокая степень благоприятности;

от 8 до 22 – средняя степень благоприятности;

от 0 до 8 – низкая степень благоприятности;

от 0 до -8 – начальная степень неблагоприятности;

от 8 до -10 – средняя степень неблагоприятности;

от 10 и ниже – сильная степень неблагоприятности психологического климата.

Шкала оценки:

высокая степень благоприятности – 4 балла;

средняя и низкая степени благоприятности – 3 балла;

начальная и средняя степени неблагоприятности – 2 балла;

сильная степень неблагоприятности – 1 балл

ВОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ
РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ (В.С. Лазарев)

Источник: сайт Архангельского областного института переподготовки
работников образования ippk@atnet.ru

По 11 балльной шкале от 0 до 10 оцените, насколько приведенные в
вопроснике утверждения соответствуют положению дел в данной школе (0
— полностью не соответствует... 10 - полностью соответствует).

- | | |
|---|------------------------|
| 1.Ожидаемые руководством школы результаты работы на ее развитие четко
определены | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2.Они известны каждому сотруднику школы | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3.Задачи перед каждым сотрудником ставятся так, чтобы они
соответствовали его индивидуальным способностям | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4.Сотрудники не сомневаются, что перед ними ставятся посильные задачи | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 5.Существуют вознаграждения за достижение этих результатов и четко
определены условия их применения | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 6.Эти вознаграждения и условия их применения известны каждому
сотруднику школы | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7.Каждый сотрудник школы найдет в предлагаемых вознаграждениях ценные
для себя | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8.Отношение к сотрудникам со стороны коллег зависит от его отношения к
участию в работе по развитию школы | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9.Система контроля обеспечивает объективную оценку вклада каждого
сотрудника в решение задач развития школы | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.Вознаграждения за достижения в инновационной работе распределяются в
соответствии с достигнутыми результатами | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

11.Сотрудники не сомневаются в справедливости распределения
вознаграждений 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.Сотрудники уверены, что существуют материально-технические,
организационные и другие условия, достаточные для выполнения стоящих
перед ними задач инновационной деятельности 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.Достижение ожидаемых руководством школы результатов инновационной
работы не требует от учителей чрезмерного напряжения
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.Учителя в инновационной работе испытывают положительные эмоции
намного чаще, чем отрицательные 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Анализ ответов на данные вопросы показал, что действующая система
управления мотивацией является не достаточно эффективной.

Стимуляция сотрудников с разными типами трудовой мотивации по теории

ГЕРЧИКОВА

Тип трудовой мотивации и его особенности	Как поощрить	Как наказать
<p>Инструментальный тип – интересуется возможностью зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат</p>	<p>Увеличивайте заработок: если рядовой сотрудник, то повышайте зарплату, начисляйте премии за хорошие результаты. Руководителю выплачивайте внушительные проценты, бонусы и все время подчеркивайте связь между ним и вознаграждением</p>	<p>В первую очередь лишите материальных бенефитов – оштрафуйте, уменьшите бонус, упраздните путевки в дом отдыха, откажите в содействии покупки/аренды жилья на льготных условиях. У руководителя отнимите автомобиль с водителем</p>
<p>Профессиональный тип – сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности</p>	<p>Предоставьте возможность обучаться за счет компании, повышайте в должности, признавайте достижения, не контролируйте каждый шаг</p>	<p>Игнорируйте личные достижения самого сотрудника и его подчиненных, ухудшите условия труда и лишите возможности учиться и развиваться, завалите рутинной работой</p>

<p>Патриотический тип – стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сами «патриоты» хотят заботиться о сотрудниках</p>	<p>Поблагодарите сотрудника на глазах всего коллектива, отмечайте его заслуги визуально (доска почета, звание «Лучший сотрудник»).</p> <p>Линейному руководителю предложите войти в состав совета директоров или посещать стратегические совещания. Если в компании «патриотов» много, разработайте Положение о социальной защите работников</p>	<p>Благодарите других сотрудников компании так, чтобы «патриот» это видел. При этом его не поощряйте. Можно пригрозить увольнением, лишить возможности «опекать» других сотрудников (перевести в другой отдел/филиал)</p>
<p>Хозяйский тип – ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей</p>	<p>Рядовому сотруднику дайте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегируйте полномочия.</p> <p>Руководителю предложите курировать</p>	<p>Такие сотрудники не терпят, когда их контролируют, указывают, что именно и как нужно делать</p>

	стратегические проекты компании, владеть акциями	
Люмпенизированный (избегательный) тип – эта категория не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник	Четко формулируйте задания и требования, причем они должны быть простейшие, например работа на конвейере. Заботьтесь о сотруднике, как родная мать, – применяйте методы кнута и пряника	Пригрозите, что лишите его возможности получать единственный доход, а также санкциями, не помогайте решать материальные проблемы (покупки жилья), откажите в материальных бенефитах (в путевке для ребенка в детский лагерь, бесплатных обедах), лишите доплат или бонусов

Источник: [Журнал Директор по персоналу №11 ноябрь 2011 стр.34]

Источник: Журнал «Трудовое право для кадровика», 2010, № 8

Анкета выявления потребностей

Ваша специальность или занимаемая должность (вписать).

Образование: среднее, среднее профессиональное, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть).

Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть).

Возрастная категория: от 20 до 25 лет; от 25 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше (нужное подчеркнуть).

Стаж работы на данном предприятии _____ (лет).

Общий стаж работы _____ (лет).

Проранжируйте потребности, лежащие в основе вашей мотивации к успеху:

1) материальные (потребности физиологические, удовлетворяемые через заработную плату, премии, надбавки) _____;

2) потребности в социальной защищенности (гарантия занятости) _____;

3) потребность в поддержании нормальной жизнедеятельности и здоровья _____.

4) потребности социальные (потребность в принадлежности к коллективу, в общении с коллегами, работа в команде) _____.

Потребности в признании заслуг:

6) потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда (благодарность, похвала и т.п.) _____;

7) потребность в продвижении по служебной лестнице _____;

8) потребность в расширении сферы своей деятельности в рамках занимаемой должности _____;

9) потребность в участии в планировании своей деятельности и деятельности организации, в выработке принимаемых руководителями решений

_____;

10) потребность в расширении сферы своей ответственности за результаты работы _____.

11) потребность в эмоциональном напряжении и риске

Потребность в самовыражении:

12) потребность в повышении квалификации

_____;

13) потребность в получении дополнительных полномочий в принятии решений _____;

14) потребность в праве на принятие рискованных решений

_____;

15) потребность в получении более сложной и ответственной работы, позволяющей полнее реализовать свой творческий потенциал

_____;

16) потребности в самоутверждении и достижениях

_____;

17) потребности в конкуренции и творчестве

_____;

18) потребность в радости и удовольствии

_____;

19) другие потребности (указать какие)

Тест Motype

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий 123

2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский

3. Ваш возраст: лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? лет /месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я – ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте

один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте только один ответ по каждой строке

Очень важно Не очень важно Совсем не важно

1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии
2. Доплаты за квалификацию
3. Оплаты за тяжелые и вредные условия
4. Социальные выплаты и льготы, пособия
5. Доходы от капитала, акций
6. Любые дополнительные приработки
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я – среди своих.

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

16. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, классификации.

3. Насколько хорошо он устроился.

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
6. Скорее всего, я просто уйду из организации.

Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то перейдите к вопросу 18(2)

18 (1). Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2). Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Этапы разработки программы

<p>1.Формулирование ближайших побудительных целей деятельности преподавателей</p>	<p>1.Переход на дополнительные предпрофессиональные образовательные программы. 2. Разработка программы взаимодействия и сотрудничества с СОШ № 21 и 4. 3. Создание интегрированной программы развития «Музыкальный фольклор как средство воспитания личности ребёнка». Формирование проектных групп по данным направлениям. Участие в грантах по данным направлениям 4.Внедрение инновационных технологий при переходе на дополнительные предпрофессиональные программы и при реализации проектам «Музыкальный фольклор как средство воспитания личности ребёнка».</p>
<p>2.Создание эффективных внутренних и внешних стимулов трудовой отдачи персонала в интересах выполнения миссии и достижения общей цели школы; обеспечение справедливости вознаграждения за</p>	<p>1.Формирование измеряемых критериев оценки работы преподавателей. 2.Разработка системы морального и материального стимулирования на основе проведённых опросов и исследований потребностей в соответствии с целями и задачами развития школы. 3.Предоставление самостоятельности: участие преподавателей в разработке и реализации проектов, участие в грантах. 4.Предоставление возможности самореализации, достижения социального успеха: создание веб сайтов с портфолио, проведение оценочных педсоветов, проведение школьного конкурса педагогического</p>

затрачиваемые усилия	<p>мастерства «Учитель года».</p> <p>5.Устное и письменное выражение благодарности.</p> <p>6.Создание благоприятного психологического климата в коллективе.</p>
3.Обеспечение возможности профессионального и личностного роста преподавателей	<p>1.Создание в школе постоянно действующего научно-методического семинара для преподавателей «Рефлексия профессиональной деятельности» под руководством высокопрофессиональных специалистов.</p> <p>2.Предоставление возможности профессионального роста и развития: организация «Лаборатории инновационной педагогики», организация тренингов, семинаров, практикумов, дискуссий, деловых игр.</p> <p>3.Проведение диагностики и самоаудита профессиональной компетентности преподавателей.</p> <p>4.Помощь в создание электронного портфолио преподавателей.</p> <p>5.Проведение организационно-деятельностных игр.</p> <p>6.Организация рефлексивно-инновационного практикума.</p> <p>7.Проведение «Педагогических мастерских».</p> <p>8.Организация психологических тренингов, направленных на поддержание корпоративной культуры.</p>

План работы лаборатории инновационной педагогики

<p>1. Проведение деловых игр на тему «Внедрение инноваций в учебно- воспитательный процесс».</p>	<p>Каждая игра состоит из 4 этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Представление изучаемой темы, характеристика игровых правил. 2. Подготовка к проведению изложение сценария, игровых задач, правил, ролей, процедур. 3. Проведение игры - организация и фиксация игровых действий, корректировки неточностей и т.д. 4. Обсуждение игры - описательный обзор-характеристика «событий» игры и их восприятие участниками.
<p>2. Организация позиционных дискуссий на тему: «Инновации в педагогическом творчестве»</p>	<p>Механизм такой дискуссии предусматривает разделение на три части.</p> <p>Первая группа разрабатывает и обосновывает проект будущей инновации. На этом этапе допустимая критика предлагаемых решений.</p> <p>В конце дискуссии группа представляет на всеобщее обсуждение один из наработанных вариантов.</p> <p>Вторая группа должна выяснить все альтернативные варианты относительно предлагаемого нововведения, опровергнуть утверждение первой группы. Отклонив предложения, она</p>

	<p>разрабатывает свое решение и также преподает программу действий.</p> <p>Задача третьей группы заключается в анализе и поиске конструктивного в предложенных проектах, поскольку она осуществляет синтез и находит компромиссные пути решения проблемы. Далее группы меняются ролями и весь цикл повторяется снова.</p>
--	---

Система письменного поощрения

№ п/п	Наименование показателя	Результат работы	Вид поощрения
1.	Новая образовательная идея	Одобрена методическим советом	Грамота областного методического центра
2.	Адаптированные, расширенные, переоформленные идеи актуальные в данный период	Одобрены методическим советом	Грамота городского методического объединения
3.	Качественная подготовка документации на получение гранта.	Одобрено коллективом	Благодарственное письмо
4.	Оригинальность и проявление инициативы в работе в проектной группе.	Одобрено коллективом	Благодарственное письмо
5.	Умение работать в команде (при подготовке к конкурсам, создании методических разработок, при подготовке общешкольных мероприятий)	Одобрено коллективом	Благодарственное письмо
6.	Креативность в создании веб – сайта	Одобрено коллективом	Благодарственное письмо

Вклад преподавателя в продвижение инноваций

Наименование параметра	Количество баллов
освоение новых образовательных программ	20
участие в работе «Лаборатории инновационной педагогики»	10
создание презентаций	5
наличие веб-сайта	10
создание рабочей программы	10
творческие отчёты	10
исследовательская деятельность, при наличии анализа и программы действий	10
наличие методических разработок, пособий и публикаций	10
участие в проектной деятельности	10
привлечение инвестиций(гранты),	20
распространение инноваций (открытые уроки на уровне города и области, семинары)	Город- 5 Область -10
сертификация авторских разработок	10
ИТОГО:	

Анкета родителя

Обведите, пожалуйста, кружком номер утверждения, наиболее близкого Вашей личной точке зрения на образовательное учреждение, в котором обучается Ваш ребенок (Ваши дети)

Утверждения	Совершенно неверно	Едва ли это верно	Скорее всего, верно	Скорее всего, верно
	1	2	3	4
преподаватель помогает ребенку:				
поверить в свои силы	1	2	3	4
учиться преодолевать жизненные трудности;	1	2	3	4
испытывать психологическую комфортность на уроке	1	2	3	4
содержание обучения имеет практическую значимость	1	2	3	4
учиться правильно общаться	1	2	3	4
повысить мотивацию к обучению	1	2	3	4

Критерий продуктивности

параметр	баллы
участие в городских конкурсах	3 - за Д1, 2 - за Д2,Д3, 1 - за Д или Г за каждый
участие в областных конкурсах и региональных конкурсах	5- за Д1, 4 - за Д2,Д3, 3 - за Д или Г за каждый
участие во всероссийских и международных конкурсах	7- за Д1, 6- за Д2,Д3, 5-за Д или Г за каждый
наличие выпускников, поступивших в ссузы и вузы	5 за каждого