Добавил(а) Социология
03.02.11 13:09 -

АВТОРЕФЕРАТ

А.Б.Бакурадзе

Педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов

Научный руководитель: К.М.Ушаков
Оппоненты: П.И.Третьяков, Т.Г.Новикова
Москва, 2000

Специальность: 13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования

Подтип: Диссертации, Кандидатские

Язык: Русский

Тематический раздел: Управление человеческими ресурсами

Аннотация:
АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук (13.00.01 Общая педагогика).

Работа выполнена на кафедре управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования

Научный руководитель доктор педагогических наук, профессор К. М. Ушаков

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук, профессор П. И. Третьяков, кандидат педагогических наук, доцент Т. Г. Новикова

Ведущая организация Санкт-Петербургский государственный университет педагогического мастерства

Общая характеристика работы

Актуальность исследования. Особенность нынешнего состояния системы образования заключается в том, что её реформирование происходит на фоне высокой динамики изменений в обществе, неоднородности и ограниченности ресурсов образовательных организаций. В этих условиях число новых проблем и порожденных ими новых задач, работать над решением которых приходится образовательным учреждениям, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не могут быть решены на основе прежнего опыта, что усложняет управленческую деятельность. Анализ теории и практики управления образовательными организациями (С. Г. Вершловский, В. Ю. Кричевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, Н. В. Немова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Л. И. Фишман, Р. Х. Шакуров, Т. И. Шамова и др.) показывает, что в современных условиях руководители, из всех типов организационных ресурсов, наибольшее влияние способны оказать на человеческие ресурсы. Это означает, что совершенствование работы образовательных учреждений может быть достигнуто преимущественно за счет лучшего их использования и предполагает целенаправленную деятельность управленцев в этом направлении, в том числе по мотивации трудового поведения педагогического персонала.

Однако, несмотря на высокую степень разработанности вопросов мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О. С. Виханский, Ф. Герцберг, Е. П. Ильин, С. Б. Каверин, А. В. Карпов, Р. Л. Кричевсий, И. Д. Ладанов, М. Мескон, Е. Г. Молл, А. И. Наумов, Э. А. Уткин, Ф. Хедоури и др.), руководители очень часто используют такие приемы влияния на поведение педагогов, которые приводят к демотивации профессиональной деятельности. На наш взгляд, одна из причин такого положения в несоответствии представлений управленцев о факторах, влияющих на трудовое поведение педагогов, реальной ситуации.

В связи с этим для руководителей образовательных учреждений особенно значимым становится умение переосмысливать свой управленческий опыт и преодолевать собственные стереотипные представления о мотивации трудового поведения учителей. Однако педагогической наукой не определены условия, при которых эти умения могут быть развиты.

Поэтому, можно выделить противоречия между потребностью руководителей иметь адекватные реальности представления о мотивации трудового поведения педагогов и их стереотипными представлениями об этом процессе, высокой степенью теоретической разработанности вопросов мотивации трудового поведения и необходимостью разработки педагогических условий, позволяющих преодолеть стереотипные представления руководителей и поддержать управленческую деятельность при осуществлении мотивации.

Результаты анализа исследований по управлению персоналом (У. Брэд-дик, Г. Кунц, С. О' Доннелл, К. Ушаков) показывают, что одним из средств разрешения указанных противоречий может быть специально организованная поддержка управленческой деятельности. Под поддержкой управленческой деятельности мы понимаем целенаправленный процесс развития у руководящих кадров актуальных управленческих умений, позволяющий им изучить состояние объекта управления и вносить коррективы в

свою управленческую деятельность. Исходя из этого, целью поддержки управленческой деятельности является развитие у руководящих кадров актуальных управленческих умений по мотивации трудового поведения педагогов через занятия в системе повышения квалификации и исследования в своих организациях, которые являются одним из способов осуществления изменений в них. Таким образом, для руководителей участие в процессе поддержки управленческой деятельности становится частью их профессиональной деятельности.

Поддержка управленческой деятельности по мотивации трудового поведения может рассматриваться в рамках андрогогики и реализовываться в системе повышения квалификации. Однако, несмотря на активную разработку вопросов повышения квалификации руководящих кадров образования (С. Г. Вершловский, В. Ю. Кричевский, С. Д. Неверкович, Э. М. Никитин, Г. С. Сухобская, Е. П. Тонконогая, К. М. Ушаков, Т. И. Шамова и др.), организации их исследовательской деятельности (А. М. Новиков, И. Д. Чечель и др.), управления человеческими ресурсами образовательных организаций (Н. П. Дерзкова, С. С. Селектор, К. М. Ушаков, Л. И. Фишман), самооценки мотивации труда учителя (В. В. Семенцов), нами не выявлены исследования, определяющие педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов.

Таким образом, проблема заключается в определении того, какой должна быть поддержка управленческой деятельности, способствующая преодолению стереотипных представлений руководителей о трудовом поведении педагогов и повышению эффективности управленческой деятельности при осуществлении его мотивации. Важность решения данной проблемы обусловила выбор темы исследования "Педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов". Цель исследования заключается в разработке педагогических основ поддержки управленческой деятельности руководителей по мотивации трудового поведения педагогов.

К педагогическим основам поддержки управленческой деятельности в системе повышения квалификации мы относим её педагогические принципы, организационно-педагогическую модель, содержание и дидактическое обеспечение обучения и исследовательской деятельности руководящих кадров. Объект исследования поддержка управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов в процессе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений.

Предмет исследования педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов в процессе повышения квалификации руководящих кадров. Гипотеза исследования заключается в том, что учреждения системы повышения квалификации могут обеспечить поддержку управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов, если её педагогические основы базируются на положениях ситуационного и системного подходов к управлению и включают в себя:

педагогические принципы контекстности, целостности, значимости личного управленческого опыта, приоритетности самостоятельной учебной исследовательской деятельности руководителей и соотнесения целей поддержки с потребностями руководящих кадров;
организационно- педагогическую модель, сочетающую очное обучение руководящих кадров в учреждениях системы повышения квалификации с их исследовательской деятельностью в своих образовательных организациях;
теоретическое содержание, основу которого составляют актуальные для деятельности руководителей содержательные и процессуальные теории мотивации труда, и содержание исследовательской деятельности руководителей по изучению мотивации трудового поведения педагогов;
дидактическое обеспечение образовательного процесса, ориентирующееся на применение контекстных методов обучения руководителей в системе повышения квалификации и их исследовательскую деятельность в образовательных учреждениях.

Задачи исследования:
1. Провести анализ теоретических источников по проблеме исследования и выявить целесообразность использования ситуационного и системного подходов как базовых при разработке педагогических основ поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов.
2. Обосновать педагогические принципы и разработать организационно-педагогической модель поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов.
3. Определить содержание обучения руководителей в системе повышения квалификации и выявить направления их исследовательской деятельности по вопросам мотивации трудового поведения педагогов.
4. Разработать дидактическое обеспечение процесса поддержки управленческой деятельности.
5. Провести экспериментальную апробацию предложенных организационно-педагогической модели, содержания и дидактического обеспечения поддержки управленческой деятельности.

Теоретико-методологическими основами исследования являются:
концепции мотивации трудовой деятельности (К. Альдерфер, А. Аса-ров, В. К. Вилюнас, В. Врум, Ф. Герцберг К. Замфир, А. Г. Здравомыслов, Е. П. Ильин, А. Н. Леонтьев, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Г. Подмарков, Л. Портер, Х. Хекхаузен, В. И. Чирков, В. А. Ядов и др.);
теории тектологии (А. А. Богданов) и синергетики (С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Николис, И. Пригожин, и др.), положения ситуационного (И. Ансофф, П. Питере, Р. Уотермен и др.) и системного (Д. М. Гвишиани, В. А. Елисеев, Г. Хакен и др.) подходов к управлению;
концепция рефлексивно-гуманистической психологии и акмеологи-ческий подход (О. С. Анисимов, А. А. Деркач, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов и др.), концепция непрерывного образования взрослых (С. Г. Верш-ловскяй, Ю. Н. Кулюткин, А. М. Новиков, В. Г. Онушкин), идеи о необходимости поддержки управленческой деятельности (У. Брэддик, Г. Кунц, С. О' Доннелл);

идеи контекстного (А. А. Вербицкий) и проективного (Г. Л. Ильин и др.) обучения, подходы к методам обучения взрослых, развиваемые в работах М. В. Кларина, Д. Колба, К. М. Ушакова и др.

Методы исследования. В ходе исследования применялись следующие методы: анализ научной (философской, социально-экономической, культурологической, психологической, педагогической, управленческой) литературы по проблеме мотивации трудового поведения и поддержке управленческой деятельности, моделирование, педагогический эксперимент в его основных формах (констатирующий и формирующий), анкетирование педагогов и руководящих кадров образования, собеседование с педагогами и руководителями образовательных учреждений, наблюдение за трудовым поведением педагогов и поведением руководителей в процессе обучения в учреждениях системы повышения квалификации.
Экспериментальной базой исследования явились Академия повышения квалификации и переподготовки работников образования, региональные институты системы повышения квалификации работников образования (Астрахань, Благовещенск, Краснодар, Красноярск, Пермь, Томск, Элиста), образовательные учреждения Республики Калмыкия. Краснодарского края. Московской, Пермской и Тверской областей, города Москвы.

Основные этапы исследования.

Первый этап (1995-1996 г.г.) поисковый. В ходе этого этапа осуществлялись выбор и формулирование проблемы исследования, выявлялись основные концептуальные идеи исследования, его приоритетные задачи и направления; проводился анализ литературы по проблеме исследования.

Второй этап (1997-1998 г.г.) аналитический. На данном этапе проводился констатирующий эксперимент, формулировались педагогические принципы поддержки управленческой деятельности, разрабатывались её содержание и дидактическое обеспечение.

Третий этап (1998- 2000 г.г.) экспериментальный. Проводилась экспериментальная работа по опытной проверке организационно-педагогической модели, содержания и дидактического обеспечения поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов. Обобщались и систематизировались материалы исследования, формулировались выводы и рекомендации по внедрению его результатов в практику, оформлялось диссертационное исследование.

Научная новизна и теоретическое значение исследования:
обоснована необходимость использования ситуационного и системного подходов к управлению как базовых при разработке педагогических основ поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов;
выделены педагогические принципы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по мотивации трудового поведения педагогов: принципы контекстности, целостности, значимости личного управленческого

опыта, приоритетности самостоятельной учебной исследовательской деятельности руководителей и соотнесения целей поддержки с потребностями слушателей-руководителей, которые проанализированы с позиций теорий мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга;
разработана организационно-педагогическая модель поддержки управленческой деятельности, которая сочетает очное обучение руководителей в системе повышения квалификации с их исследовательской работой по изучению мотивации трудового поведения педагогов в образовательных организациях;
определено содержание обучения руководящих кадров в учреждениях системы повышения квалификации, которое включает содержательные и процессуальные теории мотивации труда, и содержание их исследовательской деятельности в образовательных учреждениях.

Практическая значимость исследования состоит в разработке дидактического обеспечения процесса поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов. Предложенная организационно-педагогическая модель поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения может быть использована в системе повышения квалификации различных категорий руководящих кадров образования (руководителей образовательных учреждений, руководителей муниципальных органов управления образованием, руководителей органов управления образованием субъектов РФ), в процессе заочной поддержки управленческой деятельности руководителей непосредственно в образовательных учреждениях, в ходе их консультирования и организации обучения управленческой "команды" образовательной организации.

На защиту выносятся следующие положения:
поддержка управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов базируется на ситуационном и системном подходах к управлению и строится на основе педагогических принципов контек-стности, целостности, значимости личного управленческого опыта, приоритетности самостоятельной учебной исследовательской деятельности управленцев и соотнесения целей поддержки с потребностями руководителей;
организационно-педагогическая модель поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов должна включать очное обучение руководителей в системе повышения квалификации, содержанием которого являются содержательные и процессуальные теории мотивации труда, и их исследовательскую работу по изучению мотивации трудового поведения педагогов в образовательных учреждениях, базирующуюся на указанных теориях.

Достоверность и обоснованность выводов обеспечивается применением комплекса методов, адекватных цели и задачам исследования; теоретической и практической обоснованностью основных положений и выводов; результатами успешно проведенной опытно-экспериментальной работы и личным участием в ней автора; эффективным внедрением полученных результатов в практику образовательных учреждений и системы повышения квалификации руководящих кадров. Апробация и внедрение результатов исследования.

Основные положения и результаты работы внедрялись в ходе занятий по программам "Очно-заочная школа управления: управление человеческими ресурсами" для руководителей образовательных учреждений(1998-2000 г.г.), "Менеджмент в образовании" для руководителей муниципальных органов управления образованием (1999 г.),
другим программам повышения квалификации руководящих кадров в Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования МО РФ,
серии семинаров для руководителей образования в Республике Калмыкия, Краснодарском крае, Тверской области (1998-1999 г.г.).

Промежуточные и итоговые результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры управления человеческими ресурсами АПКиПРО, конференциях аспирантов, соискателей и стажеров АПКиПРО (1998- 2000 г.г.).

Материалы исследования использовались при обучении руководителей образования преподавателями региональных ИПК (Астрахань, Благовещенск, Краснодар, Красноярск, Пермь, Томск, Элиста), применялись при проведении исследований в образовательных организациях городов Москвы, Костромы, Красноярска, Перми, Элисты, Геленджика, Ржева, Химкинского района Московской, Пермского района Пермской и Ржевского района Тверской областей.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений.

Основное содержание работы

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цель, объект, предмет, гипотеза и задачи, указаны теоретико-методологические основы и методы исследования, показаны его научная новизна и практическая значимость, изложены положения, выносимые на защиту.

Первая глава "Мотивация трудового поведения как функция управления" посвящена анализу процесса мотивации труда, понятий "трудовое поведение", "мотивация трудового поведения", выявлению управленческих подходов к осуществлению поддержки деятельности руководителей по мотивации трудового поведения педагогов.

Как показывает наше исследование, в современной литературе по проблемам управления отсутствует единое понимание содержания мотиваци-онного процесса и механизмов его осуществления. Под категорией "мотивация труда" наряду с планированием, организацией и контролем часть исследователей понимает самостоятельную функцию управления (М. Х. Мес-кон, М. Г. Рогов, С. В. Смирнов, П. И. Третьяков). Другие ученые считают её составной частью руководства (М. М. Поташник), методом руководства (С. Д. Резник), процессом создания стимулов к труду (Б. М. Генкин). Несмотря на многообразие представлений о мотивационном процессе,

практически все исследователи отмечают, что в его основе лежит стремление работника к удовлетворению потребностей. В различных исследованиях потребность определяется как нужда в чем-то, свойство субъекта, состояние субъекта, специфическое чувство, движущая сила деятельности, особого рода отношение между субъектом и внешней средой, противоречие между желаемым и действительным. В настоящее время существуют многочисленные классификации потребностей по их содержанию (И. В. Бестужев-Лада, Е. А. Климов, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Г. Подмарков, Д. Роттер, В. И. Тарасенко и др.), базирующиеся на различных основаниях. Потребности возникают в результате действия внутренних и внешних побудителей.

Первые представляют собой систему ценностей человека, которая достаточно малодинамична, что позволяет прогнозировать его поведение в организации. Внешними побудителями к труду являются разнообразные позитивные и негативные стимулы. В процессе трудовой деятельности на поведение работника влияет несколько потребностей, что определяется как феномен полимотивации.

Способами реагирования на имеющиеся у работника потребности являются их полное или частичное удовлетворение, подавление и игнорирование, при этом в различные моменты времени разные потребности имеют разную мотивирующую силу, что свидетельствует о динамичности их иерархии и нелинейном характере причинно-следственных связей внутри их системы.

В науке имеются несколько точек зрения на соотношение категорий "потребность" и "мотив", но в контексте нашего исследования мы исходим из того, что потребности порождают мотивы деятельности. Отсюда мотив понимается как всякое побуждение к деятельности, возникшее вследствие актуализации потребностей. По природе возникновения мотивов труда возможно выделение внутренней и внешней (положительной и отрицательной) мотивационных доминант в трудовом поведении. В ходе нашего исследования с помощью адаптированного опросника К. Замфир мы выделили пять групп педагогов с различным соотношением этих доминант и проследили их зависимость от принадлежности учителя к определенной стажевой группе. Кроме того, ведущие мотивы могут меняться в ходе трудовой деятельности, поскольку изменение производственной ситуации приводит к появлению новых стимулов к работе, что не всегда осознается педагогами и руководителями.

Объектом мотивационного процесса, осуществляемого руководителями образовательных учреждений, является трудовое поведение педагогов,представляющее собой совокупность их целенаправленных индивидуальных, групповых действий, которая находит свое выражение в трудовой активности (К. О. Магомедов). Трудовое поведение рассматривается нами как составная часть организационного поведения, характеристика которого дана в работах О. С. Виханского, П. Дизель, Ю. Д. Красовского, У. МакКинли Раньян, Е. Г. Молл, А. И. Наумова и других авторов.

Мотивация трудового поведения определяется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих работника к такому трудовому поведению, которое

способствует достижению целей организации. В качестве способов её осуществления выступают стимулирование и поддержание внутренних побудителей к труду. Трудовое поведение характеризуется такими категориями как "отношение к труду" (В. С. Мерлин, В. Н. Мясищев, Ю. Л. Неймер и др.) или "трудовая установка" (Д. Н. Узнадзе), которые, в свою очередь, определяются степенью удовлетворенности трудом. Различные аспекты удовлетворенности трудом исследовали В. М. Бехтерев, Ф. Н. Ильясов, В. Д. Патрушев, В. А. Ядов, и др., проблемы удовлетворенности педагогов своим трудом изучались С. Г. Вершловским, Л. Я. Руби-ной, В. С. Собкиным и другими исследователями. С точки зрения управления образовательной организацией наибольший интерес представляет исследование степени удовлетворенности педагога трудом на своем рабочем месте, нежели степени удовлетворенности профессией, а также разведение факторов, влияющих на мотивацию эффективного трудового поведения, и факторов, вызывающих неудовлетворенность работой (М. Вудкок, Ф. Герцберг, Д. Френсис).

Анализ состояния системы образования показывает, что в настоящее время на неё оказывают влияние факторы нестабильности, такие как высокая динамика изменений в обществе, неоднородность и ограничение ресурсов образовательных организаций. Это вынуждает руководителей менять привычные для них взгляды на процесс мотивации трудового поведения педагогов, что делает актуальной проблему выбора управленческих подходов к его осуществлению. Классический рационалистический подход к управлению (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.) определяет экономические стимулы как наиболее желательные для работника, что не позволяет учесть многочисленные индивидуальные различия между ними, особенности производственной ситуации и ценностные ориентации педагогов.

Поведенческий подход к управлению (Э. Мейо, М. Фоллет и др.), выделяя ведущую роль неформальной структуры организации в иерархии факторов мотивации, не учитывает мотивирующего влияния низших потребностей и формальных структур на трудовое поведение.

Трудовое поведение педагога зависит от его актуальных потребностей, действие которых носит ситуационный характер, что не позволяет выявить какой-либо один наилучший способ мотивации трудового поведения. Более того, изменения в мотивационной сфере учителей происходят в основном под влиянием внешних факторов, зависящих от складывающейся производственной ситуации в организации; от ситуации в образовательных системах района, города, региона; от социально-политической и экономической ситуации в стране. Это определяет наш выбор ситуационного подхода к управлению (И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен, Ю. А. Шибалкин и др.) как базового для осуществления мотивации трудового поведения педагогов.

Однако процесс мотивации трудового поведения носит целостный характер в силу взаимопроникновения его составляющих, феномена полимотивации, зависимости ситуационных переменных друг от друга, что определяет необходимость его осуществления с позиций не только ситуационного, но и системного подхода к управлению (Д. М. Гвишиани, В. А. Елисеев и др.). Это означает, что поддержка

управленческой деятельности по данной проблематике должна также базироваться на этих подходах к управлению.

Во второй главе "Процесс мотивации трудового поведения педагогов как объект поддержки управленческой деятельности" представлены результаты констатирующего эксперимента, выявлены педагогические принципы и разработана организационно-педагогическая модель поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов, сформулированы требования к её содержанию и выделено данное содержание.

Как показал проведенный нами анализ работ, посвященных деятельности руководителя по мотивации трудового поведения, в том числе и в образовательных учреждениях (А. В. Карпов, Е. Г. Молл, Н. В. Немова, Э. А. Уткин и др.), в них практически не уделяется внимание развитию управленческих умений, необходимых для осуществления мотивации. Кроме того, отсутствуют исследования, посвященные выявлению стереотипных представлений руководителей образования о мотивации трудового поведения учителей, на основе которых они выполняют данную функцию управления.

Проведенный нами констатирующий эксперимент, в котором приняли участие 108 управленцев, представлявшие различные категории руководителей образования, имел цель выявить стереотипные представления руководящих кадров о причинах, побуждающих педагогов трудиться эффективно, и об известных им стимулах к труду.

Руководители выделили в среднем 3-4 причины, объясняющие успешное трудовое поведение педагогов, и указали 4 стимула к труду, что, на наш взгляд, является недостаточным для успешной мотивации персонала в современных условиях. Результаты констатирующего эксперимента свидетельствуют об ограниченности возможностей по стимулированию труда учителей, а также о недостаточности знаний руководителей о мотивации трудового поведения и неразвитости навыков её осуществления.

Узость представлений руководителей о мотивационном процессе является одной из причин, затрудняющих мотивацию трудового поведения педагогов. Расширить эти представления возможно в ходе поддержки управленческой деятельности в системе повышения квалификации, основанной на принципах контекстности, целостности, значимости их личного управленческого опыта, приоритетности самостоятельной учебной исследовательской деятельности руководителей. Они базируются на диалектическом единстве содержания и формы, определяя организационно-педагогическую модель, содержание и дидактическое обеспечение данной поддержки.

Кроме того, поддержка управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов должна основываться на принципе соотнесения целей поддержки с потребностями руководителей, что способствует формированию их высокой учебной мотивации при обучении в системе повышения квалификации. Как показывает наше исследование, учебную мотивацию слушателей-руководителей целесообразно анализировать с позиций теорий мотивации Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и А.

Маслоу.

Указанная поддержка способствует развитию у руководящих кадров навыков управленческой рефлексии как системы приёмов осознания стереотипов осуществляемой управленческой деятельности и переосмысления её ценностей (И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов и др.). В результате происходит овладение новыми для руководителей средствами мотивации трудового поведения педагогов. Основываясь на педагогических принципах, мы разработали организационно- педагогическую модель поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов, сочетающую в себе очное обучение руководящих кадров в системе повышения квалификации с заочным изучением ими мотивации трудового поведения педагогов своих организаций. Об актуальности такого подхода к её разработке свидетельствует анализ ответов руководителей, участвовавших в констатирующем эксперименте, по мнению 80,6% которых для успешного осуществления управленческой деятельности им необходимо изучить мотивацию трудового поведения педагогов своей организации и 71,3% возможность узнать как можно больше новых теоретических сведений о процессе мотивации труда.

Разработанная нами организационно-педагогическая модель поддержки управленческой деятельности позволяет руководителям уточнить свои представления об эффективном трудовом поведении педагогов; обнаружить проблемы, связанные с его мотивацией, и находить собственные пути их решения на основе анализа ситуации в организации и потребностей работников. Она имеет цель не только обеспечить понимание управленцами современных теорий мотивации, но и создать предпосылки для их использования в практической деятельности. Тем самым реализуются идеи проективного образования, в основе которого лежит признание необходимости изложения научных истин в соединении с контекстом выполняемой слушателями управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов. Отсюда целью обучения становится не трансляция знаний, а их производство в процессе поддержки управленческой деятельности. Она достигается благодаря использованию контекстных методов обучения, что даёт возможность наполнить его личностными смыслами и поддерживать высокий уровень мотивации учебной деятельности слушателей- руководителей.

Организационно поддержка управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов может осуществляться в рамках курса "Очно-заочная школа управления: управление человеческими ресурсами", разработанного на кафедре управления человеческими ресурсами АПК и ПРО. В его основе лежит ресурсный подход к рассмотрению потенциала педагогического персонала образовательных учреждений, разработанный К. М. Ушаковым. На основании данного подхода человеческие ресурсы организации распределены по трем уровням: ресурсы личности, ресурсы малых групп и ресурсы организации. В соответствии с ним на первом уровне рассматривается мотивация трудового поведения педагога; на втором уровне формирование и поддержание мотивации работы учителей в малой группе; на третьем уровне влияние организационных культуры, климата, моделей образовательных организаций на мотивацию трудового поведения персонала.

Ведущая роль в разработанной нами организационно-педагогической модели поддержки управленческой деятельности принадлежит слушателям-управленцам, которые в ходе её реализации могут стать активными участниками исследовательской работы, которая начинается на очных занятиях и продолжается в их учебных заведениях. Преподаватели же играют роль организаторов совместной деятельности и консультантов, создателей дидактического обеспечения поддержки, в которое входят методики и материалы, необходимые для обучения и исследований слушателей-управленцев. Преподаватели задают контекст учебной и исследовательской деятельности руководителей, демонстрируя определенный стиль взаимодействия с аудиторией и элементы командной работы.

Нами выделены и обоснованы требования к содержанию обучения руководителей в системе повышения квалификации в процессе поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов. Оно должно учитывать воздействие на трудовое поведение учителя его потребностей и окружающей производственной среды; содержать в себе некоторые стереотипные представления руководителей образовательных учреждений о мотивации труда; позволять руководителям не только объяснять трудовое поведение педагогов, но и оказывать влияние на него. Исходя из данных требований, проведенного на основании их анализа теорий мотивации труда и стереотипных представлений о ней руководителей, актуальным содержанием обучения руководителей являются адаптированные к особенностям российского образования содержательные теории мотивации Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, А. Маслоу и процессуальные теории мотивации (теории ожидания и справедливости). На основе этих теорий строится деятельность руководителей образовательных учреждений по исследованию мотивации трудового поведения педагогов.

В третьей главе "Реализация экспериментальной модели поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов" представлены дидактическое обеспечение поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов и результаты выполненной экспериментальной работы. В качестве дидактической основы поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов нами используется цикл Д. Колба, который представляет собой следующие этапы обучения:
актуализацию конкретного опыта слушателей;
обнаружение и рефлексивное осмысление проблемы;
краткое и неполное её теоретическое рассмотрение;
активное экспериментирование и применение полученных знаний и навыков в практике.
Их последовательная реализация за счет применения контекстных методов обучения позволяет учесть индивидуальные различия слушателей при восприятии ими учебного материала; ориентацию руководителей на стремление приобрести навыки, необходимые для решения практических задач; ограниченность возможности организовать эффективную индивидуальную работу со слушателями в условиях повышения квалификации руководящих кадров. В ходе очных занятий, построенных на основе цикла Д. Колба, создаются предпосылки для успешной исследовательской деятельности руководителей в своих образовательных организациях и развития у них навыков управленческой рефлексии.

В результате проведенной нами и слушателями-руководителями исследовательской работы и нашего анализа её результатов выявлено, что, по мнению большинства из 244 опрошенных руководителей различных об- разовательных организаций, эффективное трудовое поведение педагога проявляется в любви к детям и стремлении понять их; в желании педагога работать над собой, своим общим и специальным кругозором, методической компетентностью; в умении привить любовь к изучаемому, в стремлении к знаниям и совершенствованию себя; в умении взаимодействовать с коллегами; в хорошем знании своего предмета. К этим характеристикам эффективного трудового поведения педагогов большинство руководителей учреждений дополнительного образования добавляют исполнительность и дисциплинированность, умение создать теплый микроклимат в детском коллективе; руководители дошкольных организаций умение контактировать с родителями и стремление внедрять инновации в учебно-воспитательный процесс; руководители органов управления образованием муниципального уровня участие во внедрении новшеств и владение навыками самоанализа педагогической деятельности; заместители директоров школ - достижение высоких учебных показателей и организацию интересных для учащихся мероприятий.

Для выявления факторов мотивации и неудовлетворенности трудом нами на основе материалов Ф. Герцберга были составлены две анкеты. Количественный и качественный анализ ответов 629 педагогов на их вопросы позволяет утверждать, что для большинства педагогов факторами мотивации труда в условиях социальной нестабильности являются факторы, порожденные альтруистическими мотивами. Однако между трудовым поведением педагогов, мотивированных данными факторами, существуют значительные различия, что означает необходимость выявления специфических факторов мотивации, влияющих на труд педагогов различных субъектов РФ, муниципальных образовательных систем, организаций, малых групп внутри педагогических коллективов, отдельных учителей. К гигиеническим были отнесены факторы, связанные с оплатой труда педагогов, особенностями организации их работы в образовательном учреждении, справедливостью действий руководителей, недостаточной комфортностью рабочих мест, опасением потерять работу. Наши исследования показали, что помимо названных, для групп педагогов и отдельных учителей существуют свои значимые гигиенические факторы; а ряд факторов играют роль как гигиенических, так и мотивационных. В процессе нашего исследования удалось выделить факторы, которые оказывают наименьшее влияние на трудовое поведение педагогов. К ним относятся возможности участвовать в управлении образовательным учреждением, получить повышение по работе, избежать наказаний, использовать служебные связи, участвовать в соревновании с коллегами.

Анализ представлений руководящих кадров о мотиваторах трудового поведения педагогов показывает, что они адекватно оценивают значимость для учителей мотиваторов, связанных с некоторыми альтруистическими мотивами, реализацией потребностей в причастности и гарантиях, признании со стороны учащихся и окружающего социума, наличием возможностей для творческого роста.

Однако руководители преувеличивают влияние на эффективность работы большинства педагогов таких факторов, как уровень заработной платы, наличие льгот и информации

о происходящем в образовательном учреждении, участие в инновационной деятельности, признание со стороны руководителей и их справедливость, возможность оказывать влияние на учащихся. Кроме того, управленцы преуменьшают воздействие на трудовое поведение педагогов факторов осознания ими полезности своего труда, удовлетворенности от успехов учеников, признания в профессиональном сообществе.

Наше исследование показало, что представления руководителей образовательных учреждений о гигиенических факторах более адекватны реальности, чем представления о мотиваторах трудового поведения педагогов. При этом управленцы преувеличивают воздействие на неудовлетворенность трудом учителей факторов отсутствия у них возможностей для творческого роста, плохих взаимоотношений в коллективе, особенностей построения системы управления образовательной организацией и преуменьшают влия- ние мотивов, связанных реализацией потребностей в гарантиях. В процессе исследования с помощью модифицированного нами опросника Н. В. Немовой "Вознаграждения" были выявлены представления 552 педагогов о чаще всего применяемых по отношению к ним и о наиболее желательных вознаграждениях; представления 244 руководителей образовательных учреждений о применяемых ими и наиболее эффективных вознаграждениях. Анализ их результатов показывает, что руководители недооценивают значимость для педагогов таких наград как разовая премия, аттестация на более высокую квалификационную категорию, отгулы и переоценивают влияние вознаграждений, связанных с совершенствованием организации труда в образовательном учреждении, его обогащением, повышением квалификации педагогических кадров. Эти вознаграждения не воспринимаются большинством педагогов как награды, но вместе с тем способствуют стимулированию желательного трудового поведения учителей. Система вознаграждений, применяемых в образовании, по мнению большинства опрошенных педагогов, должна носить в большей степени гигиенический, а не мотивационный характер. Следует отметить, что, в отличие от анализа мотиваторов и гигиенических факторов, нам не удалось зафиксировать существенных местных отличий в представлениях педагогов и руководителей о вознаграждениях, а также различий между этими представлениями у разных категорий управленцев.

Выявленные нами расхождения в представлениях о мотивации трудового поведения педагогов разных категорий управленческих кадров объясняются спецификой педагогической и управленческой деятельности в школе, учреждениях дополнительного и дошкольного образования; стереотипными представлениями о качествах, желательных для учителя, воспитателя детского сада и педагога дополнительного образования. Они являются следствием различий в задачах, решаемых на уровне руководства образовательными учреждениями и муниципальными органами управления образованием.

Для оценки эффективности реализованной нами поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов мы избрали следующие показатели: значимость для руководителей её содержания и наличие осознаваемых управленцами изменений в их представлениях о мотивационном процессе и его осуществлении.

Оценка первого показателя проводилась с помощью анкет "Интересно применимо", предложенных слушателям трех экспериментальных и шести контрольных групп. Три контрольные группы обучались с применением контекстных методов, но не участвовали в исследовательской деятельности; а другие три обучались по традиционной методике. Объем теоретического материала, предложенного слушателям всех групп, был одинаков. На основе анализа ответов руководителей о значимости для них предложенных в ходе занятий материалов нами был сделан вывод о том, что предлагаемая нами поддержка управленческой деятельности способствует расширению возможностей руководителей по применению выводов, вытекающих из теорий мотивации труда, но практически не влияет на степень интереса управленцев к самим теоретическим знаниям. Осознание руководителями возможностей по их использованию в управленческой практике возрастает с переходом от традиционных к контекстным методам обучения, от очной к очно-заочной модели поддержки.

Второй показатель оценивался по результатам анализа представленных руководителями после изучения темы "Мотивация трудового поведения педагогов" материалов (отчетов, мини-сочинений). Они позволяют утверждать, что в процессе поддержки управленческой деятельности у слушателей экспериментальных групп произошли некоторые осознанные ими изменения в представлениях об осуществлении мотивационного процесса. Они способствовали повышению адекватности представлений руководителей о мотивации трудового поведения педагогов возглавляемых ими организаций и эффективности её осуществления, а не только расширению теоретических знаний о мотивации, что характерно для слушателей из контрольных групп.

Сравнение представлений слушателей экспериментальных групп о факторах неудовлетворенности трудом, факторах мотивации и вознаграждениях педагогов на первом и последнем этапах обучения показало, что на первом этапе в результате групповой работы они включили в состав указанных выше мотивационных образований наиболее очевидные факторы и чаше всего применяемые вознаграждения. На последнем же этапе слушатели расширили первоначальные их списки за счет выявленных в процессе очного обучения и исследовательской деятельности ранее неосознаваемых или уточненных факторов, потенциально применимых вознаграждений и удалили те из них, которые оказались незначимыми для педагогов.

Предлагаемая нами поддержка управленческой деятельности позволяет руководителям осуществлять следующие действия по мотивации трудового поведения педагогов:
1. выявление желательного и оценку реального трудового поведения педагогов;
2. диагностику потребностей учителей, мотиваторов и гигиенических факторов, влияющих на труд педагогов; сравнение их с представлениями руководителей о вышеперечисленных явлениях;
3. оценку способов стимулирования трудовой деятельности педагогов, наиболее адекватных ситуации, имеющей место в образовательном учреждении;
4. выбор управленческих действий, направленных на мотивацию трудового поведения педагогов;
5. осуществление управленческих действий по мотивации трудового поведения;

6. оценку изменений в трудовом поведении педагогов. В заключении диссертации подведены итоги исследования, изложены его основные результаты, подтверждающие выдвинутую гипотезу, определены проблемы, требующие дальнейшего изучения.

На основе обобщения итогов исследования сделаны следующие выводы:
1. Поддержка управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов должна основываться на положениях ситуационного и системного подходов к управлению как наиболее адекватных условиям социальной нестабильности.
2. К педагогическим принципам поддержки управленческой деятельности относятся принципы: контекстности, целостности, значимости личного управленческого опыта, приоритетности самостоятельной учебной исследовательской деятельности руководителей, соотнесения целей поддержки с потребностями слушателей-руководителей. На указанных принципах базируется организационно-педагогическая модель поддержки управленческой деятельности, сочетающая очное обучение руководителей в системе повышения квалификации и их исследовательскую деятельность в своих образовательных учреждениях.
3. Сформулированы требования к содержанию обучения руководителей в системе повышения квалификации по теме "Мотивация трудового поведения педагогов" и осуществлен его отбор. Данное содержание включает в себя адаптированные к российским условиям содержательные теории мотивации труда Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда, А.Маслоу и процессуальные теории мотивации труда, к которым относятся теории ожиданий и справедливости. Выделено содержание исследовательской деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов, включающее в себя выявление ими характеристик эффективного и оценку реального трудового поведения педагогов; диагностику потребностей, гигиенических и мотивационных факторов труда педагогов, а также оценку способов стимулирования их труда.
4. Разработанное дидактическое обеспечение поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов, ориентируется на использование личного управленческого опыта руководящих кадров и включает в себя контекстные методы обучения руководителей в системе повышения квалификации и процедуры их исследовательской деятельности в образовательных учреждениях. Оно позволяет выявить стереотипные представления руководящих кадров образования о трудовом поведении педагогов и способах его стимулирования; представления руководителей образовательных учреждений о факторах-мотиваторах, гигиенических факторах и вознаграждениях учителей; выявить представления педагогов о ведущих факторах-мотиваторах и гигиенических факторах, влияющих на их отношение к труду и факторах, не оказывающих существенное влияние на трудовое поведение, о наиболее часто применяемых и наиболее желательных для педагогов вознаграждениях за их педагогическую деятельность и расхождения между данными представлениями и аналогичными представлениями руководителей.
5. Экспериментальная проверка эффективности предложенной нами поддержки управленческой деятельности показывает, что она способствует расширению возможностей по применению выводов, вытекающих из теорий мотивации труда, повышению адекватности представлений руководителей о мотивации трудового поведения педагогов возглавляемых ими организаций и эффективности её

осуществления. Перспективу дальнейших исследований, связанных с вопросами мотивации трудового поведения педагогов, мы видим в выявлении зависимости мотивационных сред образовательных учреждений различных типов от их организационной культуры и организационного климата, региональных условий и особенностей функционирования. Отдельного рассмотрения требует проблема закономерностей развития способностей управленцев к мотивации трудового поведения как профессионально значимого качества на разных этапах их профессиональной карьеры.

Основное содержание диссертации отражено в 12 публикациях:

1. Факторы-мотиваторы. Что может почерпнуть администратор из теории Ф. Герцберга. // Директор школы, 1997. 1. с. 9-13.

2. Три фактора теории ожидания. //Директор школы, 1997. Спецвыпуск 1.с. 21-24.

3. В основе справедливость. // Директор школы, 1997. 3. с. 29-32.

4. Иерархия потребностей. //Директор школы, 1997. 4. с. 14-17.

5. Три группы потребностей. // Директор школы, 1997. спецвыпуск 2.с. 36-38.

6. Потребности и стимулирование труда учителей иностранного языка. // Elt News & Views, 1998. 1. - с. 5-6.

7. Об опыте пилотного исследования мотивации трудового поведения педагогов. // Развитие дополнительного педагогического образования в России: проблемы и перспективы. Материалы юбилейной научно- практической конференции, (январь 1998). - М.: АПК и ПРО, 1998. - с. 242-244.

8. Каждому по потребностям. // Английский язык. Еженедельное приложение к газете "Первое сентября". 1998. 11. с. 6.

9. О содержании занятий с руководителями образовательных учреждений по теме "Мотивация педагогов" в системе дополнительного педагогического образования. // Материалы междисциплинарной научной конференции аспирантов и соискателей АПК и ПРО.М.: АПКиПРО, 1998.ч. 1. с. 30-31

10. Методы повышения эффективности поддержки управленческой деятельности в системе повышения квалификации на примере изучения темы "Мотивация персонала" в современных условиях. // Материалы междисциплинарной научной конференции аспирантов и соискателей АПК и ПРО 5-6 апреля 1999 г. М.: ПАИМС, 1999. -ч. 1. с. 7-10.

11. Ведущий мотив- достижение успеха. // Директор школы, 1999. 6. -с. 20-24.

12. Особенности учебной мотивации слушателей в системе повышения квалификации

руководящих кадров. // Культура ненасилия будущее человечества. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Сентябрь 1999. М.: АПК и ПРО, 1999. с. 34-38.