



# Наставничество как инструмент формирования ценностных установок, убеждений и мотивации

ЩЕГЛОВА ВЕРОНИКА ВАСИЛЬЕВНА,  
МЕТОДИСТ МКУ КИМЦ СП «ЦЕНТР ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

т.р.221-02-43 8923 282 95 82

[shheglova.v@kimc.ms](mailto:shheglova.v@kimc.ms)

КРАСНОЯРСК, 20.11.2023г



# Управленческий цикл

1. Постановка целей
2. Проведение диагностики
3. Составление прогноза (планируемые результаты)
4. Управленческие решения (целеполагание, задачи)
5. Планирование (на основании прогноза и цели)
6. Организация (в смысле процесса)
7. Мотивация и стимулирование (выделена отдельным этапом, но присутствует в той или иной степени в каждом этапе)
8. Мониторинг и анализ (может быть как в конце цикла, так и на промежуточных этапах)



## **Задачи по повышению мотивационного потенциала труда педагогов**

1. Получить объективную информацию о значимых для педагогов мотивах профессиональной деятельности, о факторах привлекательности, стимулирующих стремление к развитию и саморазвитию
2. Определить уровневые группы педагогов с целью использования **адекватных форм и методов работы с этими группами (программа, план работы, план горизонтального обучения, цикл семинаров...)**
3. Определить степень эффективности управления персоналом ДООУ в результате реализации модели управления мотивацией педагогов.



# Теории изучения мотивации

Выделяют 2 основных подхода к изучению:

1. **Основывается на исследовании содержательной стороны.** Такие теории строятся на изучении потребностей человека, которая и является основным мотивом поведения, а следовательно деятельности человека (А.Маслоу, Ф.Херцбергер,...)

2. **Базируется на процессуальных теориях.** В них говорится о распределении усилий работников и выборе справедливого вида поведения для достижения конкретных целей (Теория ожиданий В.Врума, теория справедливости или модель Портера-Лоумера,.....)

3. Отечественные теории мотивации (Л.С.Выготский и его ученики А.Н.Леонтьев, Б.Ф.Ломов) **Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются 2 параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня не возможно с помощью средств другого.**



*Почему важна каждая деталь?*



# Инструменты диагностики мотивации

- Методика «Мотивы педагогической профессии (Т. Н. Сильченкова) Цель методики - выявить значимость для педагогов мотивов к своей профессии;
- Методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана) Цель применения данной методики – выявить значимые для педагогов мотивы профессиональной деятельности;
- Методика изучения факторов привлекательности профессии (предложена В. А. Ядовым, модифицирована Н. В. Кузьминой, А. А. Реаном) Цель применения данной методики – выявить факторы привлекательности к своей профессии (Приложение 3);
- Диагностика уровня готовности педагога к развитию: анкеты «Выявление способности педагога к саморазвитию», «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию» по Н. В. Немовой
- Методика «Самооценка профессионально-педагогической мотивации» Т.И. Ильиной в адаптации Н.П. Фетискина.



# Мотивационный потенциал работы

Чтобы повысить мотивационный потенциал работы педагогов (МПР), руководитель (и/или все, кто занимается управлением персонала) должен понимать сущность мотивации, проводить диагностику мотивации педагогов и разрабатывать различные мероприятия для повышения МПР педагогов (например, мотивационную программу для повышения МПР, в комплексной программе профессионального развития предусматривать мероприятия по этому направлению)



# Потребности

Потребность – это, с одной стороны, то без чего человек не может обойтись, в чем нуждается (дефицит), с другой, то, к чему стремится, чем хочет обладать (желание), или то, чего хочет избежать.

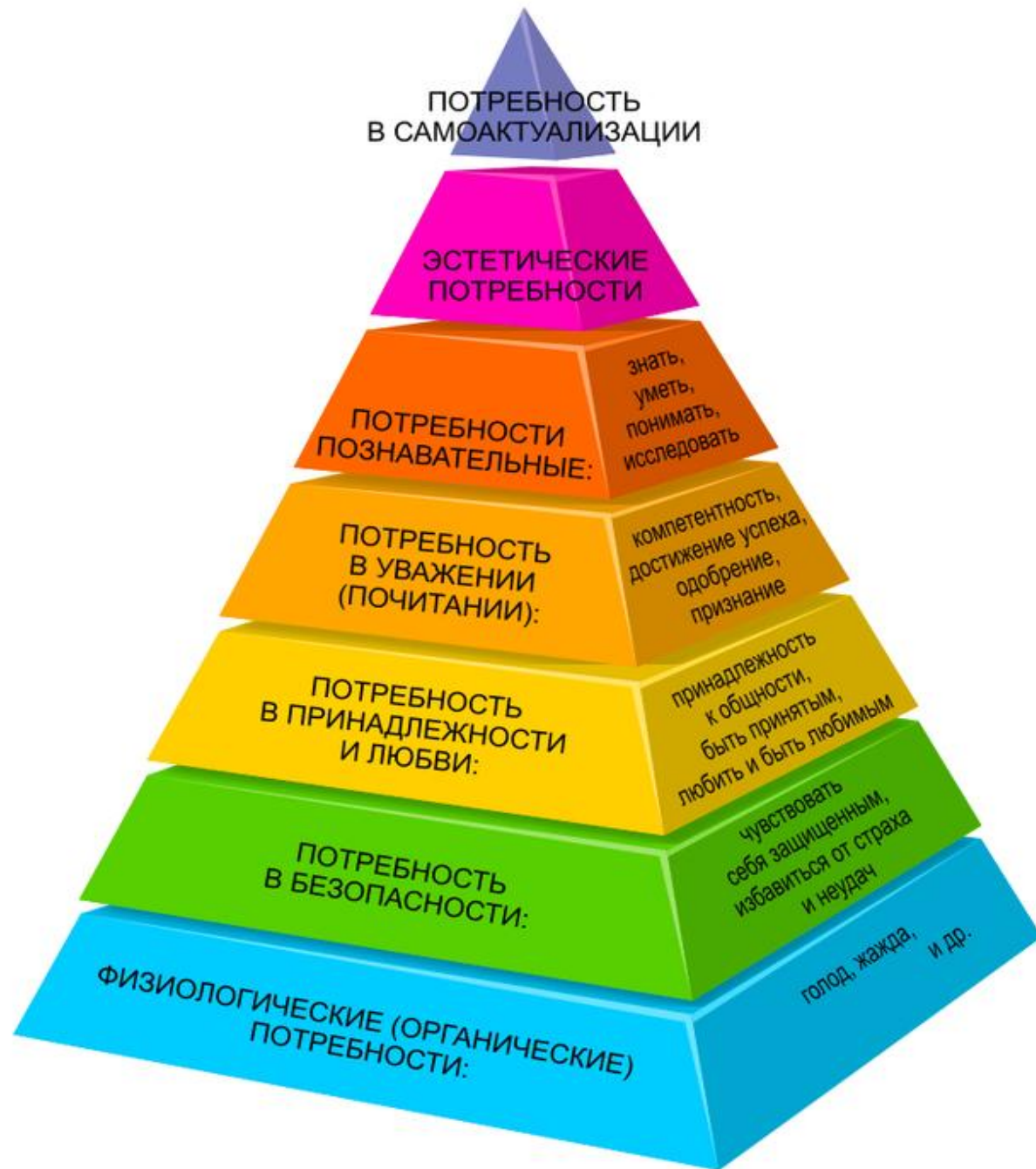
Потребность – внутренние ощущения, переживания (для длительных потребностей – состояние) человека, вызывающее определенный дискомфорт, от которого необходимо избавиться.

Потребности делятся на первичные базовые (врожденные) и вторичные (приобретенные)

Отечественные психологи делят потребности на 3 группы.

- Биологические
- Социальные
- Духовные (личностные)









# МОТИВ

Мотив – это то что вызывает определенное действие человека.

Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов.



# Формирование мотива

1. У нас есть нужда, или мы хотим чем-то обладать, т.е. имеем потребность
2. Мы знаем, или думаем, что знаем, каким образом мы можем удовлетворять эти потребности – имеем цель.
3. Удовлетворение этих потребностей имеет для нас важное значение – ценность.
4. Это толкает нас на действия по достижению данной цели – побуждение.

**Все вместе это и будет мотивом**



# Мотивация

«Мотивация – динамический процесс формирования **МОТИВА**» Ильин Е.П. «Мотивация и мотивы» .Издательство «Питер», 2002г.

«Мотивация педагогов - процесс побуждения педагогов к деятельности для достижения конкретных целей организации»

Мотивацию разделяют на **внешнюю**, стимулируемую внешними факторами (вознаграждение, наказание и прочее) и **внутреннюю**.

Мотивация – это не навык и не информация, ее нельзя тренировать, ей нельзя научиться, ее можно лишь **стимулировать, повышать, развивать**.

Работа над повышением мотивации педагогов, развитием и стимулированием начинается с ее изучения.



# Правила , которые надо знать руководителю о мотивации

1. Мотивация со временем падает.
2. Разные люди требуют разной мотивации. Было бы гораздо проще, если бы всех работников можно было мотивировать одинаково. Но, вы сами знаете, что мотивирует одного, что ему ценно и значимо, совершенно безразлично другому.
3. Все, что дается всем одинаково, мало влияет на мотивацию.



# Формула мотивации (МПР) мотивационный потенциал работы

**3 внешних фактора, которые влияют на мотивацию:**

1. Материальный

2. Стимул (когда-то в Древнем Риме, стимулом называли палочку, которой погоняли животное), то есть все виды стимулов

3. Активирование – это, своего рода, ускорение, например биатлонист бежит по трассе, а все ему кричат, быстрее, быстрее.



# $(ЗР+РР+ОР):3 \times АР \times ОС = МПР$

- **ЗР** – значимость работы (ощущение самого работника)
- **РР** – разнообразие работы, насколько сложна деятельность
- **ОР** – отождествляемость работы с конкретным результатом, пункт, который повлияет и на значимость работы, и в целом влияет на всю мотивацию
- **АР** – автономность работы (насколько человек способен принимать промежуточные решения)
- **ОС** – обратная связь (эта связь, это отношение к его работе должна исходить не только от руководства сверху вниз, но и получение обратной связи горизонтальной) и это расширяет границы его представлений о том, что он делает.



$$(3P+PP+OP):3 \times AP \times OC = (10+10+10):3 \times 10 \times 10 = 1000$$

- Обратная связь подразумевает не только критику, но и замечания, предложения. И это лучше чем ничего.
- 3 похвалы на 1 критику. Только тогда это воспринимается конструктивным образом.
- И помним: ругаем поступок, хвалим человека. Хвалить стараемся прилюдно. Ругать стараемся один на один. Ценность критики в индивидуальном разговоре повышается, ценность похвалы публичной тоже повышается.
- Есть такой прием **оценка персонала по 360 градусов** , когда каждый человек, который контактировал с кем-бы то ни было, дает о нем анонимный отзыв, и потом все данные суммируются и обрабатываются, и человек может узнать как к его работе относятся другие люди и бывают очень даже большие сюрпризы.



# Игра "Волшебная лавка"

«Золотая монета с изображением солнца»	этот талисман даст вам возможность всегда получать за свою работу наиболее высокое вознаграждение.
«Платиновые часы»	этот талисман даст вам возможность, делать свою работу в наиболее удобное время.
«Золотая стрела»	этот талисман даст вам возможность всегда получать работу, которая будет воплощать все новые творческие идеи в жизнь.
«Серебряная ладонь»	этот талисман даст вам возможность всегда получать работу в комфортном, дружеском коллективе.
«Алмазная лестница»	этот талисман даст вам возможность всегда получать работу, которая будет содействовать карьерному росту.
«Изумрудная книга»	этот талисман даст вам возможность на любой работе получать наиболее полезное обучение
«Сапфировый факел»	этот талисман даст вам возможность всегда получать и делать творческую работу.



# Вид мотивации в осуществлении профессиональной деятельности

- «Золотая монета с изображением солнца» – материальная.
- «Серебряная ладонь» – отношения в коллективе.
- «Алмазная лестница» – карьерный рост.
- «Изумрудная книга» – профессиональный рост.
- «Сапфировый факел» – самореализация, отсутствие рутины.
- «Платиновые часы» – гибкий график работы.
- «Золотая стрела» – способность к продуцированию нового, новаторство, инновационный подход



- Упражнение «Слова - мотиваторы». Участники в течении 5 минут записывают слова, которые они говорят себе для повышения внутренней мотивации. Затем обмениваются фразами между группами выясняя какие слова совпадают. Обсуждение. Сегодня Вам представится возможность проверить себя, проявив свои лучшие профессиональные качества. Под профессионализмом мы понимаем особое свойство людей систематически эффективно и надежно выполняющие сложную деятельность в разнообразных условиях



## Упражнение «10 бесплатных способов мотивации»

- Участники делятся на 3 команды «Молодые специалисты», «Педагоги среднего возраста», «Педагоги – стажисты». Каждая команда получает листы бумаги определённого цвета. В течении 10 минут команды должны совместными усилиями придумать и написать как можно больше способов нематериальной мотивации. Затем между командами проводится соревнование участники по очереди зачитывают способы, следя за тем, чтобы не было повторов. Выигрывает группа придумавшая большее количество вариантов. Внутренняя мотивация- это выполнение определенной работы из-за интереса к ней, личного ощущения ее ценности. При выполнении деятельности которая мотивирована внутренне, человек ощущает удовлетворение, покой, быстрое течение времени и исчезает все лишнее остается лишь работа- появляется ощущение потока. С чего начинается внутренняя мотивация с проявления интереса, желания довести начатое дело до конца. В позитивной психологии выделяют 3 фактора: 1. Удовольствие. 2. Вовлеченность. 3. Смысл



# Памятка Эффективное планирование времени

**Ритм, в котором живет большинство из нас, вряд ли можно назвать спокойным и размеренным. Нехватка времени, аврал и жесткий цейтнот являются испытаниями, справиться с которыми под силу далеко не каждому. Постоянное пребывание в состоянии «не знаю, за что хвататься» вряд ли можно назвать подходящим, когда речь идет о личной эффективности. Эмоциональное напряжение блокирует производительность, приводит к быстрой утомляемости и апатии. Поэтому, чтобы не стать жертвой стресса или, еще хуже, синдрома хронической усталости, займемся управлением временем или тайм-менеджментом.**



# Планирование высвобождает время

**Те, кто добился успеха в своей жизни, много времени посвящают планированию. Ежедневное планирование просто необходимо для 40% повышения производительности и эффективного управления временем. Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует.**

**Перечень задач — это своего рода карта, которая не даст Вам сбиться с пути к намеченной цели. С вечера готовьте список задач, которые нужно сделать завтра. Придя на работу, Вы всегда будете знать, с чего начать свой день. Продолжайте работать с составленным списком в течение дня: при появлении нового дела вносите его в список с учетом приоритетности по отношению к ранее запланированным задачам. Выполнив очередную задачу из списка, обязательно вычеркивайте ее. Это даст Вам ощущение удовлетворенности своей работой, прибавит энтузиазма и зарядит энергией. Планируйте от большего к меньшему, от долгосрочного к краткосрочному, от целей жизни до плана на день. Каждой задаче ставьте фиксированные сроки. Сложную задачу всегда делите на мелкие подзадачи.**

**Здесь хорошо помогает дерево решений, где ключевая задача — дерево, а подзадачи для ее выполнения — ветви. Продолжайте «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и прозрачным. Перед тем, как начать что-либо делать, вспомните о правиле 10/90: 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении.**



# Закон принудительной эффективности

Основной секрет управления временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности. Начните с решения первоочередных задач и делайте все последовательно, то есть что-то одно в определенный период времени. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, Вы снижаете свою эффективность в 5 раз. Все дела можно разделить на 4 группы: 1) срочные и важные; 2) важные, но не срочные; 3) срочные, но не важные; 4) не срочные и не важные. Такая классификация носит имя американского президента и называется методом (окном, принципом) Эйзенхауэра.

Первостепенные задачи — это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст Вам ненужные проблемы — за них нужно приниматься самому и немедленно. Далее идут дела важные, но не срочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв. Срочные, но не важные задачи мало сказываются на Вашем успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на Вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть Вашего временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество. Логично предположить, что несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из Вашего списка





# Самое главное — определить главное

Расстановка приоритетов позволяет эффективно управлять списком намеченных дел, присваивая каждой задаче свой уровень важности. После определения важного дела оцените последствия в случае его выполнения или невыполнения. Важная задача имеет серьезные последствия, если не будет выполнена в срок. Для расстановки приоритетов хорошо подходит метод АБВГД. Это очень простой способ планирования, и заключается он в том, чтобы каждой задаче в списке дел присвоить приоритет ее выполнения.

Так, задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьезными последствиями в случае невыполнения. Главное правило метода состоит в том, чтобы не браться за дело Б, пока не выполнена задача А, а за дело В, пока открыта задача Б, и т.д. Буква Д означает «долой!». Этой буквой стоит отмечать малозначительные задачи, которые ни на что не влияют. Для расстановки приоритетов в каждой группе задач, используйте цифры, которые будут указывать на последовательность выполнения дел. Таким образом, самое важное дело в Вашем списке должно быть обозначено как А1.



# **Слово «нет» экономит неожиданно много времени**

**Самое главное слово для организации собственного времени — это вежливое «нет». Учись отказывать и говорить «нет» задачам, не входящим в число избранных Вами приоритетов. Будьте тактичны и отказывайте так, чтобы человек понял, что Вы отвергаете не его лично, а задачу.**

**Следите за тем, на что Вы тратите свое рабочее и свободное время. Отмечайте занятия, которые являются пожирателями Вашего времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет). Составьте рейтинг таких никчемных занятий, назвав его «Я больше никогда не буду этого делать», и заносите туда те дела, которые не приносят Вам никакой пользы и не приближают Вас к цели.**

# Список использованной литературы

1. Арутюнян, Виктория Эсаиновна. Особенности мотивации профессионального развития педагога в системе повышения квалификации. — URL.
2. Бакурадзе А., Джамулаев А. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации // Директор школы. - № 10. — 2007.
3. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. - № 6. — 2010.
4. Ильин Е.П. «Мотивация и мотивы» .Издательство «Питер», 2002г.