



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Факультет дошкольного образования

Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

**Мотивация как фактор повышения качества
профессиональной деятельности педагогов дошкольного
образовательного учреждения**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.03.02 Психолого - педагогическое образование**

**Направленность программы бакалавриата
« Психология и педагогика дошкольного образования»**

Проверка на объём заимствований

_____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« ___ » _____ 2017г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО

Артёменко Борис Александрович

Выполнила:

Студентка группы ЗФ 402/097-4-1

Набасова Ирина Валерьяновна

Научный руководитель:

преподаватель кафедры ТМиМДО

Дильдина Наталья Александровна

Челябинск

2017год

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения	8
1.1. Теоретический анализ проблемы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения	8
1.2. Особенности мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.....	16
1.3. Организационно-управленческие условия мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения	35
Выводы по первой главе.....	40
Глава 2. Опытно-поисковая работа по реализации организационно - управленческих условий мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения	42
2.1. Изучение мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.....	42
2.2. Реализация организационно - управленческих условий мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения	76
2.3. Результаты опытнo-поисковой работы	82
Выводы по второй главе.....	90
Заключение	92
Список литературы.....	98
Приложение.....	

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы мотивации работников всегда были и остаются актуальными независимо от общественно-политического строя и сферы деятельности человека, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса. Изучение мотивации необходимо, так как это один из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания, на повышения качества деятельности.

Актуальность темы определяется тем, что, проводимая в стране модернизация образования ставит цель повышения его качества. С сентября 2013 года впервые дошкольное образование стало первым уровнем непрерывного общего образования. Вместе с вступлением в силу нового Закона Российской Федерации «Об образовании» и Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее ФГОС ДО) изменился подход к профессиональной компетенции педагогических кадров дошкольных образовательных учреждений (п.3.4.2. Педагогические работники, реализующие Программу, должны обладать основными компетенциями, необходимыми для создания условия развития детей, обозначенными в п. 3.2.5 настоящего Стандарта.)

ФГОС ДО предъявляет требования к образовательным программам и технологиям, которые используются в дошкольных образовательных учреждениях, к необходимым условиям для эффективной педагогической деятельности по воспитанию личности ребёнка, его подготовке к дальнейшему школьному обучению, а также к квалификации педагогических работников.

В связи с этим работодателю требуются педагоги с высоким уровнем профессионализма и с этой целью он должен совершенствовать все имеющиеся управленческие механизмы. Именно поэтому для сохранения и

привлечения высококвалифицированных кадров и комплектованием дошкольных учреждений новым поколением педагогов необходимо создать систему моральных и материальных стимулов. Эффективная система мотивации, разработанная и используемая на практике, влияет не только на творческую инициативу и социальную активность отдельного педагога, но и на итоги деятельности всего образовательного учреждения.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации или личных целей. Достойные цели, хорошая организация, перспективные планы будут малоэффективны, если не будет заинтересованности исполнителей в их реализации, т.е. мотивации. Поэтому руководители, заинтересованные в процветании и эффективности дошкольного образовательного учреждения не должны забывать вопроса управления кадрами, а именно создания продуктивной системы мотивации работников.

Для формирования эффективной мотивации педагогов необходимо, чтобы смысл педагогической деятельности был не только в удовлетворении личных материальных потребностей человека, но и выходил за рамки этого. Смысл деятельности не может сводиться только к удовлетворению материальных запросов. Необходимо поддерживать заинтересованность педагогических работников к содержанию деятельности, к участию в решении проблем, к саморазвитию. Особенно актуально это по отношению к молодым специалистам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы поменять работу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей. Высокомотивированные индивиды больше работают и, как правило, достигают лучших результатов в своей деятельности.

Актуальность мотивации деятельности педагогов по формированию их заинтересованности в качестве профессиональной деятельности возрастает при изменениях, происходящих в ходе модернизации системы образования. Все это свидетельствует о необходимости теоретических предпосылок использования мотивации в управленческой деятельности руководителя.

Эффективно управлять профессиональной деятельностью педагога возможно через понимание его мотивации. Психология мотивации трудового поведения педагогов формировалась на протяжении нескольких десятилетий. Не случайно, что разнообразные направления психологии, расширяющие проблематику мотивации в различных областях деятельности человека, дают возможность исследователю подойти к этой проблеме с разных сторон.

В современном мире мотивация играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации деятельности педагогов, обеспечивает как минимум улучшение качества профессиональной деятельности педагогических работников. В общем случае мотивация - это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников.

Актуальность данной темы определяется, с одной стороны, необходимостью создания и развития системы мотивации профессиональной деятельности педагогов в дошкольном образовательном учреждении, а с другой стороны, недостаточным вниманием со стороны руководителей к мотивации и стимулированию работников как функции управления.

В ходе работы мы постараемся раскрыть суть понятия «мотивация», рассмотреть основные теории мотивации педагогической деятельности, показать, что мотивация педагогической деятельности заключается не только в материальном вознаграждении работников, но скрывается и в других методах и приемах. А также рассмотреть мотивацию педагогической деятельности с учётом свойств темперамента педагогов.

Объект: повышение качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного учреждения.

Предмет: организационно – управленческие условия мотивации педагогов дошкольного учреждения.

Цель исследования: теоретически обосновать и опытно - поисковым путём проверить особенности мотивации как фактора повышения качества

профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Гипотеза: Повышение качества профессиональной деятельности педагогов будут зависеть от реализации следующих организационно – управленческих условий её мотивации:

- будут учтены типы темпераментов педагогов;
- разработаны рекомендации для руководителя с учётом выявленных факторов.

Для достижения поставленной цели и подтверждения выдвинутой гипотезы были определены следующие задачи:

- 1 Проанализировать психолого – педагогическую литературу по проблеме исследования.
- 2 Выявить и апробировать организационно – управленческие условия мотивации, способствующие повышению качества профессиональной деятельности педагогов.
- 3 Разработать рекомендации для руководителя с учётом выявленных факторов.

Методы исследования:

1) теоретические методы - анализ и обобщение содержания педагогической, психологической литературы, методических источников; построение гипотезы, моделирование, количественный и качественный анализ фактического материала.

2) эмпирические методы - наблюдение, опрос, беседа, анкетирование, обобщение.

Исследование осуществлялось в три этапа. На каждом из трех этапов применялись соответствующие методы исследования в зависимости от условий и решаемых нами задач.

Первый этап – подготовительный (сентябрь-октябрь 2016 г.). На данном этапе изучалась, анализировалась, систематизировалась информация

по исследуемой теме в психологической, педагогической литературе. Так же были определены позиции исследования, уточнен понятийный аппарат, сформулирована первичная гипотеза и уточнены задачи исследования. На данном этапе осуществлялся констатирующий этап, который включал в себя сбор и анализ практического материала.

Второй этап – опытно - поисковый (октябрь 2016- март 2017 гг.). На данном этапе выявлялись и апробировались условия повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения, осуществлялась разработка рекомендаций для руководителя; проводился анализ хода и результатов формирующего этапа.

Третий этап - обобщающий (апрель-май 2017 гг.). На данном этапе приводились анализ и обобщение результатов исследования, уточнялись теоретические и экспериментальные выводы, систематизировались полученные данные.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1.1. Теоретический анализ проблемы мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения

Для того, чтобы человек трудился с высокой отдачей, продуктивно и добросовестно, он должен быть заинтересован в этом или, говоря иначе, мотивирован. Поэтому основной задачей руководителя становится формирование мотивационного механизма, позволяющего эффективно использовать в работе потенциал людей. Мотивационный механизм понимается здесь как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности.

В основе мотивационного механизма находятся потребности - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов (glossary.ru: Потребность). Ощущение дискомфорта влияет на поведение, чувства и мышление людей и может полностью подчинить человека себе.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации. Мотивация от лат. *movere* — побуждение к действию. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. Мотивация - процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций. Вслед за Дейнека А.В. мы считаем, что мотивация – сила,

побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели [49].

В психологии выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию деятельности (К. Замфир, М.В. Овчинников, А.А. Реан и др.). Внутренняя мотивация зависит от факторов, являющихся внутренними по своему происхождению. Внутренняя мотивация обычно происходит из чувства удовлетворения и завершенности, а не из внешних поощрений. Внешняя мотивация, напротив, определяется влиянием внешних факторов, физических или социально-психологических. Например, наказанием, материальным поощрением, похвалой, осуждением. В основе внешней положительной мотивации лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ и т.п. Внешняя отрицательная мотивация, связанная с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции и т.п. Мы присоединяемся к мнению Р.Р. Бибриха, В.Я. Ляудис, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Д.Б. Элькониной и др., согласно которому внутренняя мотивация непосредственно связана с самой деятельностью. Она реализует познавательную потребность и имеет для личности ценностный смысл. С помощью внутренней мотивации реализуется потребность человека во внутреннем благополучии, в гармонизации внутреннего мира, в самосовершенствовании и самоактуализации. Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные (К. Замфир, А.А. Реан и др.). В основе внешней положительной мотивации лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ и т.п. Внешняя отрицательная мотивация, связанная с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции и т.п.

Мотивация поведения тесно связана с такими понятиями как мотив, потребность, вознаграждения. Мотив – внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом. Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических). Мотив выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к педагогической деятельности формируются до начала профессиональной деятельности. Человек усваивает ценности и нормы педагогической морали и этики, закладывающие основы его отношения к профессиональной деятельности. Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом, так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и нужно по возможности искать мотивацию персонала и в привлекательности педагогической деятельности, и ее творческом характере, и в оплате труда, и в служебном росте. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека.

Мескон М. определяет потребность как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Человека побуждает к активным

действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребности нельзя увидеть и измерить. Только в определенных условиях можно понять об их существовании по поведению людей. Потребности по содержанию бывают материальными, духовными и социальными. В определенный момент обычно преобладает одна какая-либо потребность, однако человек побуждается к деятельности не только ею, но и другими, которые часто трудно различить. Удовлетворенная потребность уже не влияет на эффективность деятельности.

В работе Абрахама Маслоу [14] описывается теория мотивации, которая широко используется в сфере управления персоналом. Согласно его теории человек, мотивирован в своей жизнедеятельности потребностями:

1. Физиологические потребности

В большинстве (но не всегда), это мотивация на утоление жажды, голода, потребности в убежище, сне и др.

2. Потребность в безопасности

Потребность в безопасной окружающей среде, которая не несет угрозы здоровью и жизни человека, желание стабильности и постоянства, потребность в порядке, законе и др. (схожа с первой потребностью, т.к. основывается на инстинкте самосохранения)

3. Потребность в привязанности и любви, принадлежности какой-либо социальной группе, потребность в общении.

Человек хочет быть любимым и воспринятым обществом, не быть одиноким. Быть понятым в обществе, испытывать чувство поддержки. Желание принадлежать группе, нации.

4. Потребность в уважении и одобрении.

Гордость за свои достижения, желание признания со стороны окружающих, желание свободы действий и свободы слова – это проявления такой потребности.

5. Познавательная потребность

Жажда знаний, жажда познания, любопытство и желание его удовлетворения, желание понимания, систематизации и обобщения информации.

6. Эстетические потребности

Потребность в гармонии и красоте, искусстве, порядке, правде, истине.

Четко отделить ее от других потребностей достаточно сложно.

7. Потребность в самоактуализации: реализация своих способностей, целей, развитие собственной личности (высший уровень).

Потребности у людей могут быть разными в зависимости от возраста, характера, материального положения и т.д.

Различают три уровня удовлетворения потребностей:

- минимальный - обеспечивает выживание;
- базовый - поддерживает у работника способность трудиться с нужной эффективностью;
- уровень роскоши - является самоцелью или средством демонстрации собственного благополучия и высокого общественного положения.

Чтобы потребности пришли в действие, требуются мотивы, т.е. психологические причины, изнутри подталкивающие людей к деятельности, направленным на ее удовлетворение (желание добиться благополучия). Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия, пока не превратятся в его внутренние цели.

Совокупность мотивов, оказывающих влияние на поведение человека, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она специфична и зависит от многих факторов: пола, возраста, образования, воспитания, уровня благосостояния, социального статуса, должности, личных ценностей, отношения к труду, работоспособности и т.д.

Значительный вклад в исследование различных аспектов мотивации труда внесли следующие российские ученые: Д.Д. Вачугов, Н.А. Волгин, В.А.

Дятлов, А.Л. Жуков, Ю.Н. Лапыгин, Ю.Г. Одегов, В.Д. Ракоти, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Э.А. Уткин, Н.И. Шаталова, С.В. Шекшня, Я.Л. Эйдельман и другие. Они рассматривают вопросы формирования мотивов трудовой деятельности, мотивации, дают типологию мотивации.

Мотивацию трудовой деятельности педагогов как специфической группы работников исследовали в своих работах следующие отечественные ученые: Т.П.Афанасьева, А.К. Байметов, А. Бакурадзе, Ю. Забродин, В.С. Лазарев, Е. Лепешова, А.К. Маркова, В.Н. Никитенко, Б.А. Сосновский, К.М. Ушаков, Р.Х.Шакуров и др.

В современной литературе выделены следующие мотивы деятельности [15, с.160]:

- трудовой (ориентирующий на заработок);

Отчасти он формируется до начала профессиональной деятельности через усвоение морально-этических норм, а отчасти - в процессе трудовой деятельности.

- профессиональный (проявляющий интерес к содержанию работы, овладении ее навыками, в самовыражении);
- властный (карьерный рост, стремление управлять и распоряжаться людьми);
- идейный (отражающий готовность трудиться ради какой-либо идеи, преданный ей);
- творческий (побуждающий к созданию нового);
- хозяйский (проявляющий стремление к самостоятельности, наращиванию капитала);
- коллективистский (желающий работать в команде, на принципах общности);
- люмпенизированный (предпочитающий уравнивание).

Для успешного руководства необходимо иметь представление об основных мотивах поведения работников, способах влияния на них (развитие

желательных, сглаживание отрицательных) и вероятных результатах такого воздействия.

Мотивационный механизм, кроме потребностей и мотивов, включает в себя:

- Притязания - направленность личности на достижение определенного статуса, цели, результата деятельности, в которой заложено ее представление о результате, которого она достойна и способна достичь [4, с.161].
- Ожидания – оценка личностью возможности наступления события; надежда на что-либо, предположение о том, какие последствия будет иметь тот или иной результат деятельности.

Притязаниями и ожиданиями подчиненных нельзя пренебрегать, т.к. они могут стать причинами ухудшения результативности.

- Установки – цель, направленность на что-либо, готовность человека поступать определенным образом в конкретной ситуации.
- Оценки – определение степени возможного получения результата или удовлетворения потребностей.
- Стимулы – внешние раздражители, которые способствуют росту мотивов в деятельности человека, если не требуется неосуществимых действий.

Стимул может не перейти в мотив, если требуется невозможное.

Механизм мотивации работает примерно таким образом:

- появление и осознание своих потребностей и предпочтений;
- восприятие импульсов, идущих от них;
- анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься); - актуализация мотивов.

Этот процесс происходит автоматически на основе установки или путем сознательного оценивания ситуации и соотнесением ее с потребностями

личности, ее ценностями, требуемыми расходами, возможностями, перспективами и т.п.).

В результате происходит отбор и включение соответствующих мотивов, а остальные временно приостанавливают свою работу:

- формирование определенного состояния личности (мотивации), которое определяет интенсивность желаемых действий. Уровень мотивации зависит от актуальности той или иной потребности, вероятности ее реализации, эмоциями, которые вызывает деятельность, силой мотива, формами вознаграждения;
- осуществление конкретной деятельности;
- получение вознаграждения и удовлетворение потребностей;
- коррекция мотивов.

Стимулирование – побуждение работников той или иной организации к заинтересованности в результатах своего труда, воздействие на людей при помощи поощрения или карательных действий, обеспечивающих повиновение. Стимулирование бывает актуальным, или текущим, осуществляемое при помощи заработной платы, и перспективным – с помощью возможного карьерного роста. Перспективное стимулирование работает более продуктивно, если у человека высокие цели, большая возможность достижения целей, присутствие у него настойчивости, терпения, веры и надежды. Образцовым вариантом мотивационного механизма является первоочередное возникновение внутренних мотивов (желаний), а потом возникновения побуждения в виде внешних положительных стимулов, при этом положительные стимулы должны иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

Мотивация повышается у персонала в следующих случаях:

- квалификация людей соответствует должности, отношение работников к ней хорошее;
- имеют четкое представление о своих задачах и функциях;

- ощущают поддержку коллектива;
- имеют возможность обучения;
- чувствуют к себе уважение и интерес со стороны руководства;
- имеют возможность самостоятельных действий;
- справедливо вознаграждаются;
- владеют нужной информацией.

Можно сказать, что стимулы - это всего лишь внешние условия, которые ставят человека в определенную экономическую ситуацию. Мотив же - внутреннее побуждение; производственное отношение, возникающее на уровне личности. И при всем многообразии стимулов должен существовать какой-то основополагающий, исходный, который давал бы импульс к возникновению мотива как внутренней потребности человека.

Таким образом, мотивация профессиональной деятельности направлена на создание условий для наиболее эффективного использования его трудового и творческого потенциала, повышение качества деятельности, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от педагогов максимальной отдачи.

1.2. Особенности мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Говоря о системе управления людьми в образовательном учреждении, необходимо отдавать себе отчет в том, что мотивация - это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам педагогов. То есть нужно не просто ставить задачи перед подчиненными и требовать их выполнения, а нужно вовлекать сотрудников в решение общей задачи и все должны понимать, что они одна команда, идущая к общей цели.

А.Н. Леонтьев определяет мотив как материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок ради которого они осуществляются. Вслед за И.А. Джидарьян, В.А. Иванниковым, А.Н. Леонтьевым и др. мы рассматриваем мотивацию как средство или механизм реализации уже имеющихся мотивов, процесс регуляции деятельности.

По мнению Е.В.Лепешовой мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации [32].

Залог эффективного стимулирования и удержания ценных сотрудников – это индивидуальный подход к их мотивированию. Успех такого подхода определяется тем, насколько верно определены их главные потребности и мотиваторы. Кроме того, всю большую популярность набирает мотивирование в соответствие с психотипом сотрудника. Считается, что наследственность определяет темперамент человека. Черты, характерные для того или иного типа темперамента, довольно устойчивы и проявляются на протяжении всей жизни. Возраст способен вносить некоторые коррективы в характер, но темперамент, как правило, не претерпевает кардинальных изменений. Несмотря на контроль и самообладание, которые человек приобретает с возрастом, вероятно, что в стрессовой ситуации его природный темперамент возьмет верх над способностью к самоконтролю. Понимание особенностей психотипа педагога поможет руководителю прогнозировать его поведение и исключить негативные последствия проявления темперамента. Стоит отметить, что положительных и отрицательных темпераментов не существует. Руководитель должен помнить о том, что каждый человек индивидуален, соответственно, у каждого сотрудника есть сильные стороны и преимущества. Тем не менее, есть и качества, которые делают его уязвимым, и эти качества также индивидуальны.

Руководителю необходимо учитывать, что все люди мотивируются разными факторами. Практически каждый человек знает о существовании четырех типов темперамента: сангвинического, холерического, меланхолического и флегматического. Эта универсальная классификация была введена еще Гиппократом и на сегодняшний день не теряет своей актуальности.

Темперамент - это индивидуальные особенности человека, которые определяют динамику его психической деятельности и поведения. Темперамент - это те врожденные особенности человека, которые обуславливают динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде.

Б.М. Теплов дает следующее определение темперамента: «Темпераментом называется характерная для данного человека совокупность психических особенностей, связанных с эмоциональной возбудимостью, т.е. быстротой возникновения чувств, с одной стороны, и сил их - с другой». Таким образом, темперамент имеет два компонента - активность и эмоциональность. Активность поведения характеризует степень энергичности, стремительности, быстроты или, наоборот, медлительности и инертности. В свою очередь, эмоциональность характеризует протекание эмоциональных процессов, определяя знак (положительный или отрицательный) и модальность (радость, горе, страх, гнев и др.). С.Л. Рубинштейн подчеркивал, что для темперамента особенно существенны впечатлительность человека и его импульсивность и что впечатлительность характеризуется силой и устойчивостью того воздействия, которое впечатление оказывает на человека, а импульсивность - силой побуждения и скоростью перехода от побуждения к действию.

Понимание особенностей характера, присущих тому или иному типу темперамента, помогает людям в выстраивании межличностных коммуникаций как в неформальном общении, так и в условиях

педагогического коллектива. И поэтому определение типа темперамента важно, как для грамотного формирования команды, так и для выстраивания эффективных взаимоотношений между сотрудниками.

В зависимости от особенностей поведения, сотрудников можно разделить на 4 группы, соответствующие их темпераменту:

Холерик - для этого типа темперамента характерна страстность, порывистость и быстрота в сочетании с неуравновешенностью. У людей, относящихся к этому психотипу, часто меняется настроение, присутствуют эмоциональные вспышки. Они увлекаются делом настолько, что доводят себя до истощения, полной потери сил.

Сангвиники – это живые и подвижные люди с быстрой реакцией на перемены во внешнем мире. Для них также характерна частая смена настроения, но, в отличие от холериков, они довольно быстро примиряются со своими неудачами и жизненными неприятностями. Сангвиники продуктивны в работе, но только до тех пор, пока им интересно. Скука способна повергнуть сангвиника в состояние полного безразличия.

Флегматик - люди этого психотипа неспешны, невозмутимы и скупы на проявление своих эмоций. Они имеют устойчивые стремления и не подвержены быстрой смене настроений. Для флегматиков характерно упорство и настойчивость в работе, постоянное спокойствие и уравновешенность. Флегматики, несмотря на свою медлительность, очень производительны за счет непомерного прилежания.

Меланхолики - мало реагируют на внешние факторы, но склонны к постоянному переживанию событий. Такие люди очень ранимы, впечатлительны и не могут сдерживать свои переживания усилием воли. При неблагоприятных условиях в них может развиваться замкнутость и отчужденность. У сотрудников каждой из перечисленных групп существуют свои потребности, отличительные свойства мышления, ярко выраженные особенности поведения. Как правило, нельзя отнести человека к одному или тому психотипу: чаще всего люди обладают смешанным темпераментом.

Для каждого типа темперамента наиболее эффективными будут индивидуальные мотиваторы, соответствующие особенностям характера и потребностям.

Мотивация по типу темперамента не случайно набирает все большую популярность. Такой способ стимулирования и удержания ценных сотрудников учитывает их индивидуальные особенности, следовательно, дает руководителю возможность использовать наиболее эффективные виды мотивации для повышения качества педагогической деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений.

Холерик: Активность, бескомпромиссность и эмоциональность – вот три основных черты человека этого типа. В рабочем процессе холерик характеризуется инициативностью и быстротой реакции. Такой сотрудник очень эффективен в тех видах деятельности, где требуются большие энергетические затраты, решительность и креативность. Но излишняя импульсивность нередко создает проблемы во взаимоотношениях с коллегами, а быстрое эмоциональное выгорание ставит под угрозу выполнение задач, требующих планомерных и скрупулезных действий.

Как взаимодействовать:

- Дайте холерику самые разнообразные и разноплановые задачи, на обдумывание которых ему не понадобится много времени;
- Предоставьте ему некоторую «свободу творчества», это позволит раскрыть весь его потенциал;
- Научитесь не реагировать на его раздражительность и нервность: холерик хотя и очень вспыльчив, но также и быстро отходчив.

Сангвиник: Такой человек в коллективе всегда на первых позициях, он энергичный и абсолютно неконфликтный. Душа компании — любит быть на виду, выступать с докладами и общаться с интересными людьми. Сангвиник постоянно выносит на рассмотрение различные инициативы и активно участвует в их реализации. Всеми силами избегает однообразных и рутинных

задач. В рабочих моментах довольно поверхностен, но свои должностные обязанности выполняет добросовестно и с энтузиазмом.

Как взаимодействовать:

- Не требуйте от сангвиника четкого и беспрекословного следования указаниям;
- Доверяйте ему работу, требующую проявления лучших его качеств, например, проведение переговоров или установление новых деловых контактов;
- Постоянно мотивируйте его возможностями карьерного роста, всевозможными бонусами и прочими гарантиями.

Меланхолик: Этот человек чрезвычайно чувствителен и раним. Меланхолик характеризуется низкой стрессоустойчивостью, пассивностью и особенной впечатлительностью. Вместе с тем, он добросовестный и исполнительный работник, приятный в общении коллега и просто надежный товарищ. Более всего продуктивен в условиях жесткой регламентации трудовой деятельности. Если организовать для такого сотрудника комфортную рабочую среду, он способен проявить невероятную работоспособность.

Как взаимодействовать:

- Проявляйте чуткость и такт в общении с меланхоликом, избегайте резких оценочных суждений;
- Непременно хвалите и поощряйте такого работника, это для него крайне важно;
- Смело доверяйте ему монотонную, ответственную и требующую полной отдачи работу.

Флегматик: Невозмутимый, сдержанный и хладнокровный — это все флегматик. С таким коллегой можно долго и плодотворно взаимодействовать по какому-то очень важному, требующему прагматичного подхода и выдержки делу. Он терпелив, умеет вести конструктивный диалог и не подвержен влиянию эмоций. Но излишняя медлительность и инертность в

действиях исключает для флегматика все сферы деятельности, требующие многозадачности, эмоциональной отдачи и инициативности.

Как взаимодействовать:

- Четко формулируйте свои требования, обязательно при этом давая флегматику время на анализ и обдумывание;
- Не требуйте от него быстрого переключения между задачами;
- Поручайте ему выполнение заданий, требующих усидчивости и выдержки, в этом он однозначно преуспеет.

Мотивирование по типу темперамента способно дать руководителю новые инструменты стимулирования и удержания ценных сотрудников. Индивидуальная мотивация на основе психотипов набирает все большую популярность.

Таким образом, зная о врожденных сильных и слабых сторонах сотрудника, руководитель сможет определять подходящий для него функционал и грамотно организовывать его трудовую деятельность. Также нужно понимать, что в формировании коллектива есть правило «золотой середины»: любая команда работает и взаимодействует намного эффективнее, если в ней соблюден баланс между представителями всех четырех типов темперамента. В такой команде люди качественно взаимодополняют и уравнивают друг друга. А из этого выходит, что создать эффективную стратегию развития образовательного учреждения совсем несложно: для этого всего-навсего необходимо умело сочетать людей разных темпераментов и владеть психологическими тонкостями в управлении ими. Рассмотрим каждый из типов темперамента отдельно и отметим как характерные черты каждого из типов темперамента можно использовать в управлении.

Жизненным принципом холерика будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, общительность, страстность, целеустремленность, подвижность, работоспособность, он часто попадает в разряд «трудоголиков». Обычно бывает, агрессивен, бурно реагирует на все

происходящие события, но быстро отходит. Холерик стремится к лидерству и власти. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен. [4, с. 78].

Мотиваторы для холерика: самостоятельность в работе; участие в инновационных проектах, работа на прорывах; нравятся частые командировки, завязывание новых контактов, интенсивное общение с разными людьми; работа на выставках; хороший продавец; директивный стиль управления со стороны непосредственного руководителя — демотиватор для специалиста линейного уровня, имеющего холерический темперамент; публичная похвала за успехи в присутствии персонала компании — сильнейший мотиватор; корпоративные знаки отличия за успехи; направление на обучение; вертикальная карьера и возможность власти мотивируют его больше, чем заработная плата [1, с. 56].

В отношениях с сангвиником руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, свербобщительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, легкомыслие, необязательность, склонен начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца. Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью [3, с. 84].

Мотиваторы для сангвиника: Размер заработной платы; перспектива карьерного роста; возможность повышения профессиональной компетентности; престижный офис и имиджевые атрибуты в работе; корпоративные «тусовки» и абонементы в престижные фитнес-центры; интенсивная и интересная работа с возможностями инноваций обязательно увлечет сангвиника, но лишь на время. [1, с. 59].

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, эти люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать, во что бы то ни стало. Это вдумчивый и основательный человек. Надежный друг и партнер. Флегматик не склонен к лидерству. Не любит инноваций. Консервативный. К новому привыкает долго, нередко — мучительно. Хорошо работает в условиях однообразия и монотонности. Там, где нужны выдержка, терпение и усидчивость флегматик лучший работник. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания. [4, с. 81].

Мотиваторы для флегматика: Основными мотиваторами выступают стабильность и устойчивость компании на рынке; высокий заработок для флегматика — не главное: ему важнее зарабатывать средние деньги, но регулярно и без задержек; спокойная работа, «без дерготни», в рамках компетенции флегматика; хорошая экология помещения, кондиционер, удобное рабочее место и наличие фиксированного обеденного перерыва; удобное расположение офиса и наличие корпоративного транспорта; уважение со стороны руководителя. [2, с. 104].

В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость. Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон,

ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю. [4, с. 82].

Мотиваторы для меланхолика: Если непосредственный начальник ценит и уважает своего подчиненного-меланхолика, он никогда не уйдет в другую компанию. При позитивных отношениях с руководством меланхолик — преданный и стабильный сотрудник. Такой подчиненный ждет похвалы за хорошие результаты. Позитивная атмосфера в компании и подразделении — тоже важные мотиваторы; Хорошие, добрые отношения с коллегами — обязательное условие для его эффективной работы; меланхолику необходим регулярный отдых, поэтому хорошим мотиватором для него может выступить возможность отдохнуть пусть и несколько дней, но два-три раза в год; поскольку меланхолик нередко является ипохондриком, медицинская страховка для него — серьезный мотиватор. Разумеется, нестабильность и угроза увольнения «подпитывают» его страхи, и только по причине внутреннего перенапряжения он может перейти в другую компанию, которая кажется ему более устойчивой. [1, с. 62].

Поскольку темперамент есть устойчивая природная основа поведения индивида, следует стремиться не к переделке типа, а к нахождению для человека с определенным темпераментом наиболее подходящих способов реализации его качеств, благоприятных для конкретного вида деятельности; ибо каждый человек, занимаясь выполнением определенных профессиональных задач, вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности. Однако люди приходят к этому оптимальному результату за счет различных нервно-психических затрат, каждому необходим определенный резерв времени, и все же в итоге они показывают различную надежность в отношении различных видов труда и различные возможности к исполнительной и руководящей деятельности, к общению и взаимодействию с сотрудниками в системах управления.

Поэтому при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется человек с тем или иным типом темперамента. [2, с. 117].

Залог успеха состоит и в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. В работе исследователя Лепешовой Е. предлагается следующая классификация:

I группа - педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего педагоги с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет;

II группа - педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной и представлена в различных стажевых группах;

III группа - педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам, такие педагоги также подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди педагогов со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет;

IV группа - педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего это педагоги, имеющие стаж работы свыше 20 лет;

V группа - педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко это педагоги, имеющие педагогический стаж более 20 лет, и те, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Так или иначе, все факторы мотивации возможно свести к нескольким: признание и одобрение; личностное развитие; безопасные и комфортные условия для работы; значимость деятельности; справедливость в оценке результатов в работе; благоприятный социально – психологический климат; заработная плата, включающая стимулирующие выплаты; социальный пакет; использование разнообразных форм поощрения педагогов; ориентация педагогов на вовлечение в поиск идей повышения качества и результативности профессиональной деятельности; гигиенические условия.

При этом следует отметить, что, как показал опыт прошлых лет, в педагогической среде по сравнению с иными сферами общественной жизни, выступала нефинансовая мотивация - потребность в работе с детьми, привлекательность педагогического труда по содержанию, возможность для творчества и т.д. Построение эффективной системы мотивации труда

работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, имеющихся среди педагогических работников.

Признание и одобрение. «Оценка выполнения работы очень важна, поскольку дает информацию сотрудникам не только об ожидании выполнения работы в зависимости от усилий, но и о важности выполнения работы для достижения ценимых результатов. Например, если, прилагая максимально возможные усилия, сотрудник регулярно получает средние и даже низкие оценки выполнения работы, то у него могут снизиться ожидания и уровень мотивации» [58, с.70]. Если низкие и средние оценки педагога снижают уровень мотивации, то признание его достижений может наоборот его повысить.

«Эдвард Диси, исследуя проблему внутренней мотивации, доказал, что необходимость ощущать себя компетентным и самодетерминированным – базовая потребность личности.

Ощущение компетентности – это ощущение всей полноты своих возможностей, ощущение «я знаю, я могу». Это ощущение себя профессионалом в своей сфере. Ощущение самодетерминации – это осознание себя (и только себя) причиной своих действий» [58, с.74]. Вслед за ним, мы считаем, что для педагога важным будет являться признание его компетентным, знающим свою работу, а так же возможность самому принимать какие-либо педагогические решения. Мы полагаем, что удовлетворение этих базовых потребностей в педагогической деятельности приводит к появлению внутренней мотивации педагога. В случае, если поведение педагога будет продиктовано извне, то педагог хоть и будет чувствовать себя компетентным и эффективным, но это чувство не будет приводить к внутренней мотивации. Это может привести к снижению продуктивности его работы.

Наш отечественный исследователь К.Г. Митрофанов считает, что мотивация педагога развивается поэтапно [45, с.65]. В начале своей

профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны детей, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Воспитатель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных занятий, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию дошкольника, его личности и поведения. Распространена также точка зрения, согласно которой профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока:

- мотивы выбора педагогической профессии;
- мотивы, проявляющиеся в процессе труда педагога;
- мотивы совершенствования педагогической деятельности.

Первый блок включает в себя интерес к работе с детьми, подражание (например, своим воспитателям, родителям, коллегам и т.д.), а также способность к организаторской деятельности. По мере работы воспитателя, приобретения им своего опыта педагогической деятельности у него складывается интерес к работе с детьми определённого возраста, происходит осознание важности, значимости своего труда для общества, появляется интерес к развитию своих педагогических способностей.

Педагоги отличаются от представителей других профессий тем, что предрасположены к такому типу мотивации труда работников, для которого основу составляют высокие идейные и человеческие ценности. Своей деятельностью они стремятся принести в жизнь людей добро и гуманизм, передать детям все самое лучшее. Большинство таких педагогов работают ради дела, которым занимаются, не обращая внимания на тот факт, что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

Многочисленные исследования специалистов показывают что эффективность педагогической деятельности работников выше если их

усилия определяются внутренней мотивацией. Поэтому руководителю не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.). Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть учреждение, если оно не обеспечивает удовлетворение их потребностей.

Ниже представлен достаточно большой выбор методов и форм мотивации персонала, которые может использовать руководитель образовательного учреждения. Каждая группа методов основывается на мотивах, имеющихся в данный момент у работников. В науке и практике выделяются три группы методов: административные, экономические и социально-психологические [12]. □

Административные методы

Для них характерно целенаправленное воздействие на человека, ориентируются на чувство долга, трудовую культуру, дисциплину.

Потребности и мотивы:

- боязнь увольнения,
- боязнь наказания,
- стремление иметь стабильную работу, - стремление получить признание заслуг.

Методы и приемы мотивирования:

- издание приказов и распоряжений,
- установление административных санкций и поощрений, объявление благодарности и выговора,

- разработка и утверждение должностных инструкций с указанием конкретных обязанностей, положений, стандартов, соответствующих правовым нормам,
- аттестация педагогов,
- предоставление отгулов, увеличенных отпусков,
- справедливое распределение служебных обязанностей,
- рациональное распределение учебной нагрузки и расписание уроков.

Экономические методы

С помощью этих методов осуществляется материальное стимулирование отдельных педагогов и всего коллектива в целом.

Потребности и мотивы:

- обеспечение своей жизнедеятельности,
- желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности,
- желание быть защищенным в случае экономических кризисов, - мотив справедливости.

Методы и приемы мотивирования:

- премирование работников,
- распределение надбавок,
- доплаты и компенсации за увеличение нагрузки,
- предоставление возможных льгот (путевки в пансионаты и санатории, прохождение диспансеризации, экскурсионные поездки, и т.д.),
- социальное обеспечение (больничные, отпускные и т.д.),
- денежные компенсации в экстренных случаях (например, кражи, пожары, болезни родственников),
- получение дополнительного заработка (платные дополнительные образовательные услуги).

Социально-психологические методы

Оrientируются на создание благополучного социально-

психологического климата, воздействуют на гражданские чувства, ценностные ориентации.

Потребности и мотивы:

Мотивы признания, самоуважения:

- обретение уважения, признание заслуг,
- достижение успеха,
- стремление сделать карьеру,
- потребность в признании своей неповторимости, уникальности,
- потребность в самостоятельности при принятии решений, в доверии руководства и др.

Методы и приемы мотивирования:

- обобщение опыта работы, общественное признание,
- аттестация на высокую квалификационную категорию,
- участие в экспериментальной деятельности
- участие в управлении в составе различных комиссий, советов,
- включение в резерв руководящих кадров,
- расширение полномочий,
- создание и развитие института наставничества,
- предоставление подчиненным дополнительных полномочий и прав, возможности самовыражения,
- организация конкурсов и соревнований, направление на районные и городские конкурсы,
- рекомендации на присвоение званий,
- письменная благодарность с занесением в трудовую книжку, - благодарственные письма, почетные грамоты.

Потребности и мотивы:

Мотивы безопасности и комфорта:

- желание иметь безопасное и удобное рабочее место,
- желание иметь комфортный режим работы,

- желание работы без конфликтов и стрессов, - желание быть уверенным в завтрашнем дне и др.

Методы и приемы мотивирования:

- наличие коллективного договора, профсоюзной организации,
- четкие должностные инструкции,
- заблаговременное извещение о проверках,
- улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места,
- удобный график работы,
- корректное поведение руководителей учреждений,
- проявление поддержки по отношению к подчиненным.

Потребности и мотивы:

Мотивы принадлежности, общения:

- ощущать себя частью коллектива,
- потребность в неформальном общении с коллегами, с руководством и др.

Методы и приемы мотивирования:

- повышение статуса образовательного учреждения,
- сохранение существующих традиций,
- коллективное проведение досуга (экскурсии, походы, вечеринки и т.д.),
- привлечение сотрудников к работе, которая давала бы возможность общения в процессе труда,
- поздравление с знаменательными событиями,
- привлечение к общественной работе,
- проведение совместных совещаний, деловых игр,
- организация групповой работы, выполнение коллективных заданий для создания «духа команды».

Потребности и мотивы:

Мотивы самореализации:

- потребность в интересной работе,
- возможность реализации своих идей, планов,
- стремление к профессиональному и личностному росту и др.

Методы и приемы мотивирования:

- участие в более сложных и ответственных мероприятиях, предложение более содержательных заданий, чем другим педагогам,
- наличие возможности систематически повышать уровень компетентности, возможности самосовершенствования, направление на курсы повышения квалификации,
- участие в инновационной деятельности,
- внутреннее совместительство,
- поощрение активности, творчества, инициативности,
- предоставление возможности почувствовать себя победителем каких-либо конкурсов, соревнований;
- предоставление возможности работать в составе творческих групп, команд разработчиков проектов.

Система мотивации и стимулирования работников образовательного учреждения должна включать целый комплекс мероприятий, при этом личностные цели и желания должны совпадать с целями организации или соответствовать им. Эффективность любой системы мотивации и стимулирования зависит от предоставляемых возможностей, при этом должен выполняться ряд требований:

- критерии стимулирования должны быть понятными каждому работнику и быть справедливыми;
- необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением;
- размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки личного вклада в общие результаты труда;
- вознаграждение должно быть значимым;

- промежуток между результатом деятельности и вознаграждением должен быть минимальным.

Отметим, что использование приемов должно быть комплексным, необходимо сочетание моральных и материальных стимулов, позитивных и негативных. Только в этом случае мотивация будет способствовать повышению качества профессиональной деятельности педагогов. Управление персоналом должно охватывать весь кадровый состав учреждения. Кроме того, хотя руководитель и обладает рядом инструментов по успешному мотивированию коллектива в целом, однако, большую роль играют и особенности мотивационной сферы каждого конкретного педагога. К каждому педагогу необходимо применять индивидуальный подход, учитывая его особенности, тогда его отдача будет максимальной.

1.3. Организационно-управленческие условия мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения

Анализ психолого-педагогической литературы и рассмотрение мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения показал, что основанием этого процесса являются организационно - управленческие условия. Поэтому мы пришли к мнению, что необходимо разработать организационно-управленческие условия для успешности и эффективности исследуемой проблемы.

Проанализируем основные черты и признаки понятия «условие» феномена в различных аспектах. В справочной литературе «условие» понимается как: 1) обстоятельство, от которого что-нибудь зависит; 2) правила, установленные в какой-нибудь области жизни, деятельности; 3) обстановка, в которой что-нибудь происходит [41, с. 588].

Условия, о которых пойдет речь далее, направлены на решение проблем, возникающих при осуществлении целостного организационно -

управленческого процесса, в связи с чем, перейдем к анализу понятия «организационно-управленческие условия». Проблема организационно - управленческих условий рассматривается в исследованиях К.Ю. Белой, Л.М. Денякиной, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, Р.М. Чумичевой и др.

Вслед за Сидоровым С.В. под организационно-управленческими условиями мы понимаем условия, определенным образом упорядочивающие управленческое взаимодействие и оптимизирующие организационную структуру образовательного учреждения для наилучшего функционирования, и развития управляемого процесса [52]. Исходя из вышесказанного, мы выявили наиболее значимые организационно-управленческие условия мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения:

- экономические способы мотивации;
- интеллектуально-творческие способы мотивации;
- статусные способы мотивации.

Мы считаем, что наиболее важными условиями являются интеллектуально-творческие и статусные способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения. Первое организационно-управленческое условие — экономические способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения. Обратимся к более подробной характеристике каждого условия. Первое организационно-управленческое условие — экономические способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Наиболее реалистичны малозатратные разовые варианты, которые выполняют больше психологическую задачу и могут оказаться полезными на некоторое время. Они ни к чему не обязывают и могут применяться в отношении всех членов коллектива. К таким вариантам относят:

- премию по итогам работы или определенного периода

- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- экскурсии и другие виды досуга (поездка в театр, цирк и прочие);
- корпоративные праздники.

По мнению педагогов, материальное поощрение их труда является наиболее эффективным. Но это не совсем так. Экономические способы мотивации имеют ограниченную эффективность. Поэтому необходимо чаще задумываться о нематериальных стимулах (интеллектуальнотворческих, статусных).

Второе организационно-управленческое условие — интеллектуально-творческие способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения. Данные способы мотивации педагогов способствуют их профессиональному и образовательному росту, в том числе карьерному. Эти подходы актуальны в работе с креативными личностями, активными профессионалами и другими талантливыми педагогами. Даже разовое использование такой мотивации может пойти на пользу. Это может быть важно для одаренного педагога как стимул для дальнейшего саморазвития. Здесь будут актуальны следующие приемы:

- позитивная оценка трудов педагога с выделением каких-либо конкретных моментов, устная похвала и поощрение действий педагога в образовательной деятельности или в организационных моментах;
- проведение открытых занятий, мастер-классов;
- направление слушателем на интересные педагогу в профессиональной деятельности семинары и конференции;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс (например, «Педагог года»);
- возможность представлять свою образовательную организацию на значимых мероприятиях (конкурсах, семинарах, конференциях), в том числе международных;

- помощь в обобщении опыта, подготовке авторских пособий, методических пособий, публикаций к печати;
- содействие в разработке и утверждении авторской программы и т. д.

Третье организационно-управленческое условие — статусные способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Данные методы направлены на повышение роли педагога в коллективе.

В их число входят:

- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между родителями дошкольников);
- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- представление к грамоте или званию;
- помещение фотографии на стенд;
- признание успехов детей;
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Можно назвать долгосрочные и более затратные способы поддержки, применять которые следует избирательно, отдавая себе отчет, что вряд ли когда представится возможность мотивировать сотрудника сильнее. Здесь важна степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения. К таким способам стимуляции можно отнести:

- аттестацию на более высокую категорию;
- содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта;
- предоставление возможности вести дополнительные часы кружковой деятельности (при условии предоставления интересной программы);
- разрешение на работу по совмещению;
- назначение на руководящую должность (например, руководителем методического объединения);

Используя данные способы в отдельности и интегрируя их, а также используя индивидуальный подход к каждому педагогу, можно достигнуть высокого качественного результата.

Эксперты привели результаты исследований о факторах, снижающих мотивацию педагога: на первом месте – рутинность работы, на втором — давление администрации, лишь после этого — слабое материальное обеспечение, заработная плата.

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные способы стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями повышения мотивации воспитателя: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации.

Мотивация педагогов означает умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - значимыми. Известно, что именно мотивация призвана повышать качество работы, результативность, уровень предоставляемых услуг, а также помогать в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, подготавливать педагогические кадры для инноваций, повышать самоуважение и в целом оказывать положительное воздействие на качество профессиональной деятельности педагогов.

Чтобы уровень мотивации педагогов способствовал повышению качества профессиональной деятельности, нужно реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды, разработать рекомендации для руководителя, регулярно проводить мониторинг и коррекцию рекомендаций для руководителя.

Выводы по первой главе

Анализ психолого-педагогической литературы позволил нам сделать вывод о том, что изучением данной проблемы занимались многие отечественные и зарубежные исследователи (Л.И. Божович, Е.П. Ильин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн; А. Маслоу, К. Роджерс, Х. Хекхаузен и др.). Однако на сегодняшний момент ее изучают следующие исследователи: К.Ю. Белая, Л.М. Денякина, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Р.М. Чумичева.

Мы придерживаемся определения понятия "мотивация" Дейнека А.В., которая определяет мотивацию как «силу, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели». Она указывает на то, что мотивация поведения тесно связана с такими понятиями как мотив, потребность, вознаграждения.

К. Замфир, М.В. Овчинников, А.А. Реанидр. Выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию деятельности. Внутренняя мотивация зависит от факторов, являющихся внутренними по своему происхождению. Внутренняя мотивация обычно происходит из чувства удовлетворения и завершенности, а не из внешних поощрений. Внешняя мотивация, напротив, определяется влиянием внешних факторов, физических или социально-психологических. Мы выявили наиболее значимые организационно-управленческие условия для повышения качества профессиональной деятельности: экономические способы мотивации; интеллектуально-творческие способы мотивации; статусные способы мотивации. Рассмотрены различные теории мотивации, которые выделены в следующих группах: традиционные, содержательные и процессуальные. Отметим, что использование приемов должно быть комплексными учитывая, что каждый педагог работает с максимальным учетом своих личных качеств, в индивидуальном стиле, обусловленными индивидуальными способностями и типом темперамента.

Были выявлены факторы влияющие на повышение качества педагогической деятельности, если учитывать типы темпераментов педагогов. Только в этом случае мотивация будет способствовать повышению качества профессиональной деятельности педагогов. Также мы пришли к выводу, что согласно гипотезе, выявление факторов, влияющих на удовлетворение потребностей педагогов, а также разработка и апробация рекомендаций для руководителя с учетом выявленных факторов действительно влияют на мотивацию педагогов.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УСЛОВИЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

2.1. Методы изучения мотивации как качества повышения профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения

Для решения задач и в доказательство нашей гипотезы была проведена опытно-поисковая работа. Исследование проводилось на базе Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

Общая характеристика образовательного учреждения:

Детский сад находится в плотно- заселенном жилом микрорайоне. По периметру территории находится жилой микрорайон. Железнодорожный вокзал г. Челябинска, находится с восточной стороны в радиусе одного км. Ближайшая инфраструктура – школа № 53, школа №15. С южной стороны в радиусе 1,5 км находится промышленное предприятие – завод им. Колющенко. Плотность населения 6 тысяч человек.

Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги» создано на основании решения совета директоров открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (протокол заседания совета директоров открытого акционерного общества «Российские железные дороги» от 26.01.2004 года №1).

Дошкольное учреждение имеет лицензию на право осуществления образовательной деятельности (Лицензия № 12217 от 5 февраля 2016 г. серия 74ЛЮ2 № 0001434).

Дошкольное учреждение имеет лицензию на право осуществления медицинской деятельности. Доврачебная помощь: сестринское дело в

педиатрии, физиотерапия. Амбулаторно-поликлиническая помощь, в том числе в условиях дневного стационара на дому: физиотерапия, педиатрия (Лицензия № ЛО-74-01-001091 от 27.01.2011г).

Дошкольное учреждение имеет свидетельство о Государственной аккредитации. Учреждение аккредитовано, как дошкольное образовательное учреждение – детский сад комбинированного вида, второй категории, реализующее основные общеобразовательные программы дошкольного образования (Свидетельство №2420 от 26.12.2008г).

Детский сад расположен по адресу: г. Челябинск, ул. Овчинникова 7а

Адрес интернет сайта Детского сада №153 ОАО «РЖД» <http://дс153ржд.рф>.

Электронная почта Детского сада №153 ОАО «РЖД»: дс153@mail.ru.

Режим работы: пятидневная учебная неделя.

Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги» осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании», а также следующими нормативно-правовыми и локальными документами.

Детский сад посещает 185 воспитанников в возрасте от 1,5 до 7 лет.

В дошкольном учреждении функционируют 9 групп (165 детей):

Все группы общеобразовательной направленности.

Режим работы детского сада:

5-дневная рабочая неделя с выходными днями (суббота, воскресенье).

с 12 часовым пребыванием детей работает с 7.00 до 19.00

Вывод: Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги» функционирует в соответствии с нормативными документами в сфере образования Российской Федерации. Контингент воспитанников социально благополучный. Преобладают дети из полных семей.

Структура управления образовательным учреждением:

Нормативно-правовое обеспечение управления ДОУ

Управление частным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги» осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании», а также следующими локальными документами:

- Договором между частным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги» и родителями;
- Трудовыми договорами между администрацией и работниками;
- Коллективным договором между администрацией и профсоюзным комитетом;
- Штатным расписанием;
- Документами по делопроизводству учреждения;
- Приказами заведующего ЧДОУ;
- Должностными инструкциями, определяющие обязанности работников ДОУ;
- Правилами внутреннего трудового распорядка ДОУ;
- Инструкциями по организации охраны жизни и здоровья детей в ДОУ;
- Положением о родительском комитете;
- Положением о педагогическом совете;
- Положением о методической службе;
- Положением о работе ПМПК;
- Положением о родительском собрании;
- Положением о творческой группе;
- Положением о контрольной деятельности;
- Положением об оплате труда работников ЧДОУ;
- Регламентом непосредственно-образовательной деятельности;
- Циклограммами деятельности педагогов;

- Перспективными планами работы воспитателей и специалистов.

В течение учебного года продолжалась работа по созданию и обогащению нормативно - информационного обеспечения управления. Используются унифицированные формы оформления приказов. Управление осуществляется на аналитическом уровне.

Формы и структура управления: Структурно - функциональная модель управления ЧДОУ д/с №153

Управление ДОУ осуществляется в соответствии с законом РФ «Об образовании» на основе принципов единоначалия и самоуправления. Руководство деятельностью ЧДОУ осуществляется заведующим ЧДОУ, который назначается на должность и освобождается от должности Учредителем.

Заведующий осуществляет непосредственное руководство детским садом и несет ответственность за деятельность учреждения.

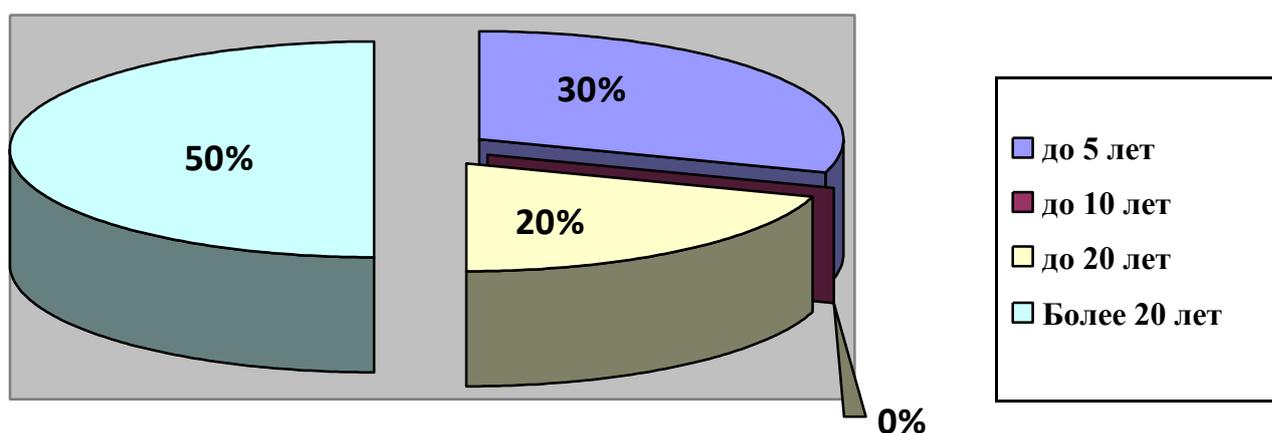
Совет ЧДОУ организует выполнение решений Совета, принимает участие в обсуждении перспективного плана развития учреждения, во взаимодействии с педагогическим коллективом организует деятельность других органов самоуправления ЧДОУ;

Педагогический совет ЧДОУ осуществляет управление педагогической деятельностью ЧДОУ определяет направления образовательной деятельности ЧДОУ, отбирает и утверждает общеобразовательные и коррекционные программы для использования в ЧДОУ, рассматривает проект годового плана работы ЧДОУ, заслушивает отчеты заведующего о создании условий для реализации образовательных программ в ЧДОУ, обсуждает вопросы содержания, форм и методов образовательного процесса, планирования образовательной деятельности, рассматривает вопросы повышения квалификации и переподготовки кадров, организует выявление, обобщение, распространение, внедрение педагогического опыта среди педагогических работников ЧДОУ.

Таким образом, в дошкольном учреждении реализуется возможность участия в управлении детским садом всех участников образовательного процесса. Заведующий детским садом занимает место координатора стратегических направлений. В детском саду функционирует Первичная профсоюзная организация. В дошкольном учреждении создан банк данных управленческой и методической работы.

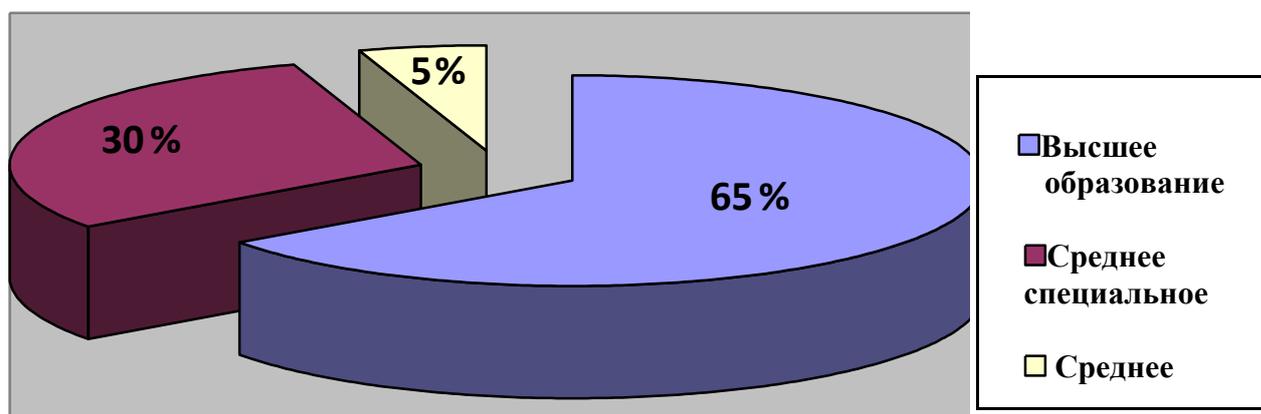
Детский сад №153 ОАО «РЖД» укомплектован 50 сотрудниками, из них 20 педагогов, заведующий, зам. заведующего по ВМР, педагог-психолог, инструктор по физической культуре, 2 музыкальных руководителя, 14 воспитателей.

Характеристика педагогического состава по стажу работы



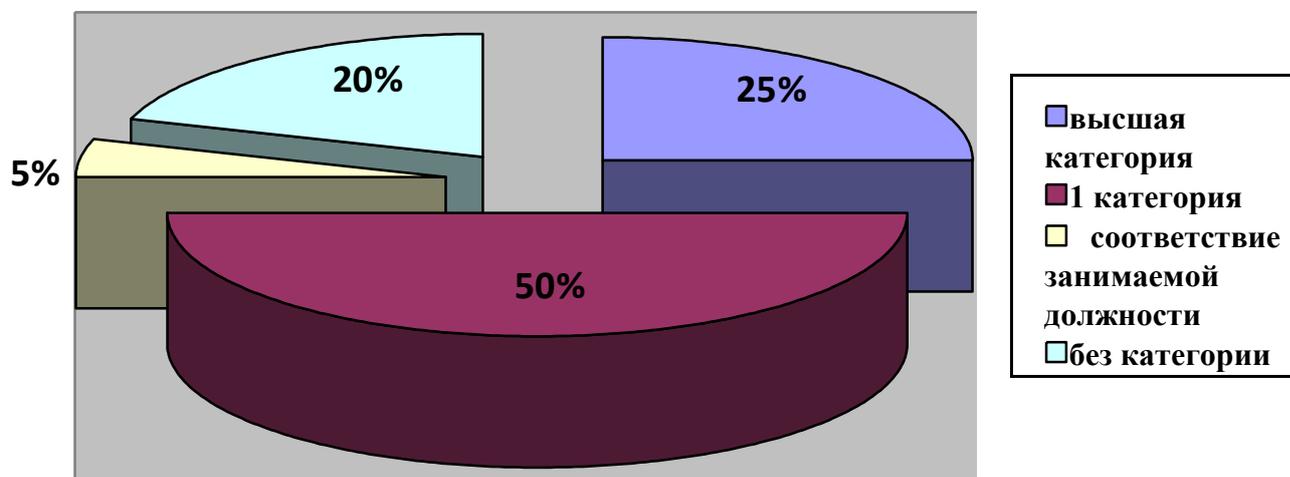
Приведенные данные говорят о стабильности педагогического коллектива, достаточно высоком уровне профессионализма. 70% педагогов имеют стаж работы в учреждении более 10 лет.

Характеристика уровня образования педагогического состава



Анализ кадрового состава отмечает достаточно высокий образовательный уровень педагогического коллектива ДОУ. 65% педагогов имеют высшее педагогическое образование, что позволяет им строить свою работу в инновационном режиме в соответствии с ФГОС ДО и «Профессиональным педагогическим стандартом»

Характеристика квалификационного уровня педагогического состава



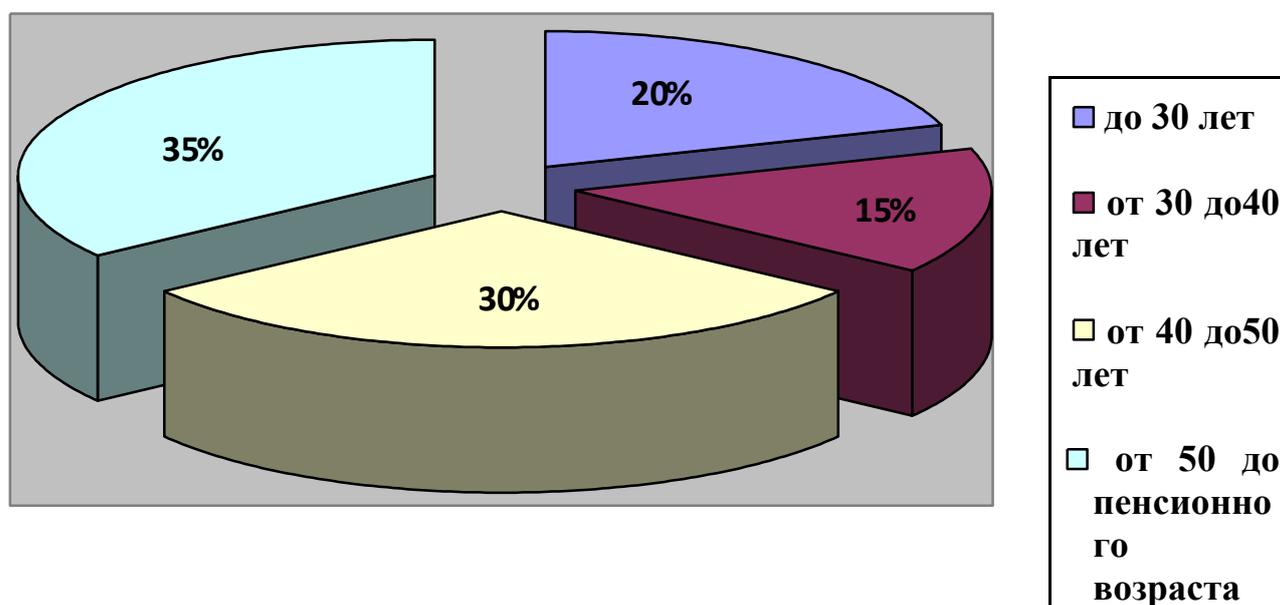
В течение учебного года увеличилась доля педагогических работников с первой квалификационной категорией (2 педагога), увеличилась доля педагогических работников без категории (за счет вновь принятых в течение года).

Все педагоги прошли курсы повышения квалификации по теме «Образовательная деятельность педагогов дошкольных образовательных учреждений в условиях введения ФГОС ДО» (10 педагогов прошли курсы в ноябре 2015г, 7 педагогов – в феврале 2017г)

В системе повышения квалификации педагогических работников и развития их профессионального мастерства приоритеты отдавались двум формам: методическая работа и самообразование.

Целью самообразовательной деятельности педагогических работников дошкольного образовательного учреждения было самовыражение педагогов, реализация потенциальных возможностей собственной личности, рост профессионального мастерства. Педагогами оформлены электронные картотеки - планы по самообразованию, представлены фотоотчёты и продукты деятельности полученные в ходе работы по теме самообразования.

Характеристика возрастного состава педагогического коллектива



Дошкольное образовательное учреждение на 65% укомплектовано перспективными кадрами. Из них 45 % педагогов в зрелом возрасте – это высококлассные специалисты, работающие прежде всего на результат. Они активны, инициативны, стремятся к участию в жизни детского сада, берут на

себя инициативу обобщения и внедрения опыта работы, наставничества над молодыми педагогами.

20% молодые педагоги - это креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать образовательный процесс. Они способны выдвигать и реализовывать идеи.

Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала. От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, производительность труда. Именно система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально эффективна для данной организации в конкретных условиях. При этом основным инструментом служит мотивация сотрудников. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Цель, задачи и организация опытно-экспериментальной работы по мотивации повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Для достижения поставленной цели и подтверждения выдвинутой гипотезы были определены следующие задачи:

- 1 Выявить и апробировать организационно – управленческие условия мотивации, способствующие повышению качества профессиональной деятельности педагогов.
- 2 Разработать рекомендации для руководителя с учётом выявленных факторов

Гипотеза исследования: Повышение качества профессиональной деятельности педагогов будут зависеть от реализации следующих организационно – управленческих условий её мотивации:

- будут учтены типы темпераментов педагогов;
- разработаны рекомендации для руководителя с учётом выявленных факторов.

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социально-психологические и большое количество конкретных частных методов.

Лепешова Е.М. в статье «Мотивирование педагогов ОУ» рассматривает методы и приёмы мотивации персонала применительно к сотрудникам образовательного учреждения:

Административные

- издание приказов и распоряжений;
- должностные инструкции
- установка правил внутреннего распорядка и контроль их выполнения и др.

Экономические

- премирование;
- дополнительные льготы
- надбавки и единовременные выплаты и др.

Социально-психологические

- моральное стимулирование;
- участие в управлении;
- отношение руководства
- развитие формального и неформального общения в коллективе

- профессиональный и карьерный рост
- корпоративная культура
- этика условий труда и т.д.

Проблема выбора путей мотивации педагогов чрезвычайно актуальна для администрации образовательного учреждения. В связи с этим, мы изучили особенности мотивации труда в ДОУ, выявили ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников и разработали специфическую систему мотивирования в образовательном учреждении.

Перед проведением диагностики мотивации персонала в ДОУ проанализировали кадровый состав педагогического коллектива. С помощью методики А.Ф.Фидлера (приложение № 1) оценили психологическую атмосферу в коллективе, так как диагностика может быть применима только в том случае, когда есть определённый уровень доверия сотрудников к руководителю, отсутствуют серьёзные конфликты в коллективе. Выявили, что в дошкольном учреждении благоприятная психологическая обстановка.

Удовлетворенность персонала условиями, отражает социальную сторону трудовой деятельности. Она имеет функционально-производственную значимость, влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей.

В анкете «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» (приложение № 2) респондентам необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы.

С помощью интерпретированной методики «Мотивация к успеху» Т. Элерса (приложение № 3) была оценена степень стремления к достижению целей, успеха различных категорий респондентов.

Исследование показало, что педагоги более мотивированы на успех, чем младший обслуживающий персонал. Обеим категориям респондентов

свойственно избегать высокого риска. Педагоги стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, способны правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи. У младших воспитателей более высокая мотивация к избеганию неудач (защита), а это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения мы использовали несложную в исполнении и интерпретации результатов методику - анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную Лепешовой Е.М. (приложение № 4) Главным результатом анкетирования стало ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на их демотивацию.

Анализ, полученных данных показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы является: разумность требований руководства; признание и любовь воспитанников; признание со стороны родителей; хорошие отношения в коллективе; высокая степень ответственности и авторитет руководителя.

Для решения задач и в доказательство нашей гипотезы была проведена опытно-поисковая работа. Исследование проводилось на базе Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

В исследовании участвовало 12 педагогов. Исследование проводилось совместно с педагогом – психологом.

Опытно-поисковая работа включала три этапа: констатирующий, формирующий, обобщающий.

На основе выдвинутой гипотезы констатирующий этап предусматривал решение следующих задач:

1. Выявить критерии удовлетворенности работой;
2. Определить средний уровень удовлетворенности работой;

3. Провести диагностику типов темпераментов педагогов.
4. Провести диагностику мотивационной деятельности педагогов.

Для решения первой задачи нами был проведен тест на удовлетворенность работой Р.Кунина (см.Приложение 1), результаты которого приведены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты теста на удовлетворенность работой Р.Кунина

Участники теста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Результат
1	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
2	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
3	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	8
4	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	7
5	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
6	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	9
7	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
8	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
9	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
10	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
11	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Да	8
12	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10

По результатам теста педагоги набрали от семи до десяти баллов, что является повышенным и высоким показателями удовлетворенности работой.

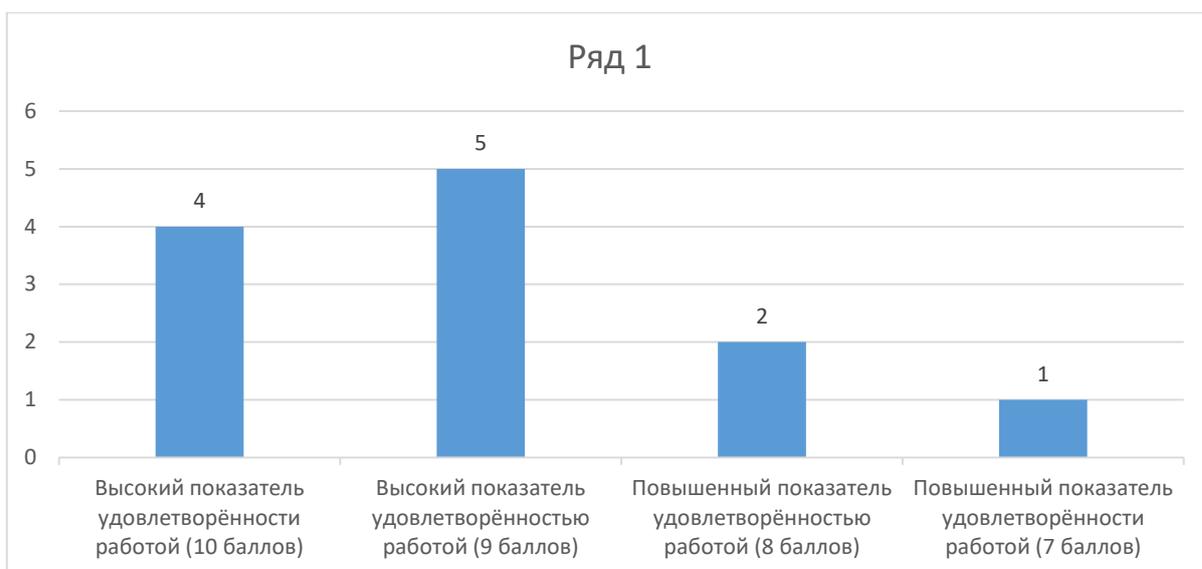
Проанализировав ответы педагогов, мы выделили вопросы, на которые даны отрицательные ответы. Некоторые педагоги выделяют, что их не так часто хвалят за хорошую работу, руководитель заботится не обо всех работниках на личном уровне (не справляется как дела у них и у их семьи). Не все коллеги и сотрудники лояльны к организации, кто-то не разделяет ее цели. Один воспитатель отметил, что имеет не все необходимые материалы,

чтобы делать работу действительно хорошо. Другой педагог считает, что у него нет возможности развивать свои навыки, повышать уровень знаний. Мы считаем, что нельзя игнорировать данные результаты, ведь от этого удовлетворенность работой данного коллектива может понизиться.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 1.

Рисунок 1.

Результаты теста на удовлетворенность работой Р.Кунина



Для решения второй задачи констатирующего этапа нами была проведена диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой В.А. Розановой (см.Приложение 2), результаты которой приведены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности
работой

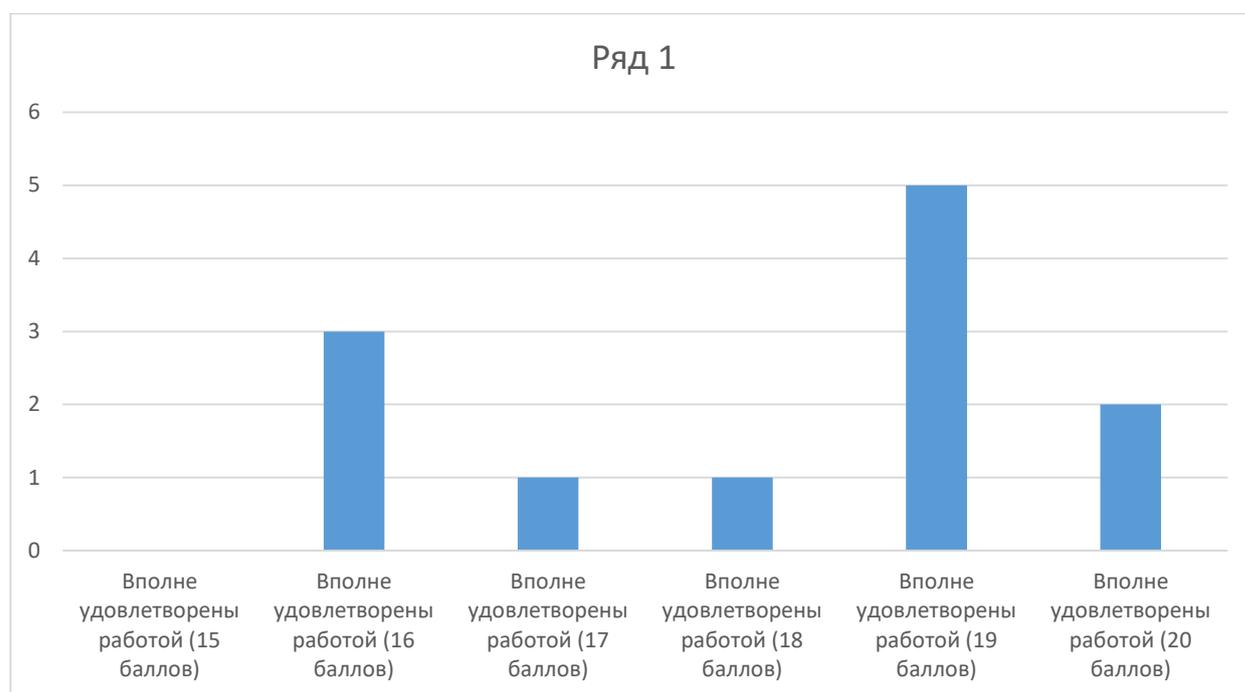
Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Результат
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	17
2	1	1	1	4	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	19
3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	16
4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	16
5	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	19
6	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	20
7	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
8	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	18
9	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	20
10	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	19
11	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	19
12	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	19

В среднем по результатам теста у педагогов вышло 16,8 баллов.

Исследование показало, что члены коллектива ЧДОУ «Детский сад №153 ОАО «РЖД» вполне удовлетворены своей работой. Но требуется повышать мотивацию, т.к. не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Например, несмотря на то, что средний результат у нас показывает полную удовлетворенность, двоих работников коллектива устраивает не всё. Это видно по результатам теста, где итоговый результат по шкале у нескольких человек не входит в лучший результат. Один из педагогов по результатам теста не удовлетворен слаженностью работы коллектива, второй может задуматься о поисках другой работы.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 2.

Результаты диагностики личностной и групповой
удовлетворенности работой.



Для выявления типов темпераментов педагогов используем методику Н.Н. Обозова.(приложение 6) Она включает 15 эмпирических характеристик проявлений темперамента, позволяет определить тип темперамента человека, в том числе и без его участия. Результаты диагностики включены в таблицу 3.

Таблица 3.

Определение типа темперамента по методике Н.Н. Обозова

Типы темперамента			
Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
3 человека	5 человек	3 человека	1 человек

Исходя из результатов диагностики можно сделать вывод, что большинство педагогов имеют три основные типа темперамента: сангвиник, холерик, флегматик.

Для решения третьей задачи нами была проведена диагностика «Мотивация профессиональной деятельности» (Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана) (см. Приложение 3), результаты которой приведены в таблице 4.

Мотивация профессиональной деятельности» (Методика К. Замфир в
модификации А. А. Реана

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мотив												
1. Денежный заработок	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4
2. Стремление к продвижению по службе	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег	4	3	4	3	5	3	5	5	3	4	4	3
4.Стремление избежатьвозможн ыхнаказаний или неприятностей	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
5. Потребность в достижении социального Престижа и уважения со стороны других	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6.Удовлетворени е от самого процесса и результата работы	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
BM = (6+7) /2 BPM = 1+2+5)/3 BOM = (3+4) /2	BM = 5 ВП М =4,6 BO М = 4	BM = 5 ВП М = 4 BO М = 3	BM = 5 ВП М =4,6 BO М = 3,5	BM = 5 ВП М = 4 BO М = 3	BM = 5 ВП М =4,6 BO М = 4	BM = 4,5 ВП М =4 BO М = 3,5	BM = 5 ВП М =5 BO М =4,5	BM = 5 ВП М =4,3 BO М = 4	BM = 5 ВП М =4,3 BO М = 3,5	BM = 5 ВП М = 4,3 BO М = 3,5	BM = 5 ВП М =4,6 BO М = 3,5	BM = 5 ВП М =4,6 BO М = 3

Полученные результаты в целом можно назвать оптимальными мотивационными комплексами, за исключением одного участника опроса с промежуточным сочетанием (ВМ = 3,5; ВПМ = 4; ВОМ = 3,5).

Таким образом, мы приходим к выводу, что необходимо и дальше поддерживать и развивать методы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующие повышению качества профессиональной деятельности. Важным является положительная оценка эффективной работы и признание собственных достижений педагога.

Разработка рекомендаций для руководителя по реализации организационно-педагогических условий мотивации труда педагогов

Исходя из результатов констатирующего этапа, мы сформулировали задачи формирующего этапа:

1. Разработать направления повышения мотивации профессиональной деятельности педагога;
2. Разработать рекомендации для руководителя по реализации организационно-педагогических условий мотивации труда педагогов;
3. Разработать комплекс тренинговых занятий для педагогов.

В качестве основных направлений повышения мотивации мы выделили следующие: удовлетворение социальных потребностей педагогов, удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации, удовлетворение материальных потребностей педагогов.

Характеристика представлена в таблице 4.

Направления повышения мотивации профессиональной
деятельности педагога

	Направление повышения мотивации профессиональной деятельности педагога	Характеристики направления
1	Удовлетворение социальных потребностей педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • информированность (знакомство с достижениями других педагогов, что дает возможность сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; • получение обратной связи своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); - раз в месяц • -общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, функционировании профессиональных сообществ и т.д.) • оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между родителями дошкольников); • публичная похвала на совещании или педсовете; • ведение «Доски почета» - обновление раз в месяц возможность гибкого графика, деления отпуска (по согласованию обоих воспитателей)
2	Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации	<ul style="list-style-type: none"> • разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры. • проведение открытых занятий, мастер-классов; • направление слушателем на интересные педагогу в профессиональной деятельности семинары и конференции; В течение года. • помощь в обобщении опыта, подготовке авторских пособий, методических пособий, публикаций к печати

	Удовлетворение материальных потребностей	<ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата должна соответствовать выполненной работе • Возможность приобретения нужных вещей(предметов обихода, научно – методической и учебной литературы) • Преия • Обеспечения льготами
--	--	---

Решая следующую задачу формирующего этапа, нами были разработаны рекомендации для руководителя по реализации организационно - педагогических условий мотивации труда педагогов, представленные ниже.

Экономические способы мотивации:

- премия по итогам работы или определенного периода;
- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- льготный проездной;
- различные виды страхования;
- медицинский осмотр и другие медицинские услуги;

Интеллектуально-творческие способы мотивации:

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы;
- устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс;
- направление на престижные курсы повышения квалификации;
- содействие в разработке и утверждении авторской программы;
- позитивная оценка трудов педагога;
- разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры;
- помощь в организации и проведении открытых занятий;

- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

Статусные способы мотивации:

- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций;
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.
- вынесение благодарности в приказе;
- возможность гибкого графика, деления отпуска
- представление к грамоте или званию.

Решая третью задачу формулирующего этапа, нами был разработан комплекс тренинговых занятий для педагогов (Приложение 4), а также проведен Тренинг «Эмоциональная готовность к инновации» (приложение 5)

Формирующий этап включал в себя тренинг и комплекс тренинговых занятий для педагогов, направленный на разработку и принятие правил работы в группе, прояснение своих мотивов и потребностей, содействие процессу личностного развития, реализацию творческого потенциала, развитие умения действовать адекватно и эффективно в различных педагогических ситуациях, умение выявлять сильные стороны своей личности и опираться на них, овладение техниками ведения дискуссий, развитие навыков конструктивного взаимодействия с коллегами и детьми, развитие мотивов профессиональной деятельности и уверенности в своих способностях, выявление своего профессионального творческого потенциала, овладение приемами преодоления сомнений, закрепление уверенности в своих профессиональных способностях, анализ эффективности приведения тренинговой системы, закрепление

приобретенных навыков и способов педагогической деятельности и осознание своих профессиональных мотивов.

Таким образом, проведенная работа способствовала решению задач, поставленных нами в начале опытно-поисковой деятельности.

Чтобы проверить эффективность разработанных рекомендаций для руководителя, нами был проведен обобщающий этап.

Совместно с педагогом-психологом был проведен тренинг и частично реализован комплекс тренинговых занятий для педагогов, рекомендации были предложены руководителю.

Результаты опытно-поисковой работы по изучению мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения

Для определения эффективности разработанных рекомендаций для руководителя был проведен обобщающий этап.

Задачи обобщающего этапа:

1. Провести повторное анкетирование педагогов;
2. Выявить динамику мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения;
3. Определить эффективность организационно-управленческих условий мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

На обобщающем этапе (апрель-май 2016 гг.) мы провели диагностики по тем же методикам, что и на констатирующем этапе. Нами было проведено повторное тестирование педагогов на удовлетворенность работой. По результатам анкетирования была выявлена положительная динамика педагогов в вопросах удовлетворенности педагогами работой, результаты следующие:

Результаты повторного теста на удовлетворенность работой

Р.Кунина

Участники теста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Результат
1	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
2	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
3	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	9
4	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	9
5	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
6	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	9
7	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
8	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
9	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
10	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
11	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
12	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10

По результатам теста педагоги набрали от девяти до десяти баллов, что является высоким показателем удовлетворенности работой.

Тем не менее не на все вопросы даны положительные ответы. Некоторые педагоги (хоть таких ответов и стало меньше) выделяют, что их не так часто хвалят за хорошую работу, руководитель заботится не обо всех работниках на личном уровне; не все коллеги и сотрудники лояльны к организации, кто-то не разделяет ее цели. Вместе с тем, теперь педагоги не считают, что имеют не все необходимые материалы, чтобы делать работу действительно хорошо. Другой педагог, который считал, что у него нет возможности развивать свои навыки, повышать уровень знаний, так же изменил свое мнение.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 3.

Результаты повторного теста на удовлетворенность работой Р.Кунина



Таблица 6

Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Результат
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	16
2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	18
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	15
4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	16
5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	17
6	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	18
7	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
8	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	17
9	1	1	1	4	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	21
10	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	18
11	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	18
12	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	19

В среднем по результатам теста у педагогов вышло 17,4 баллов (таблица № 6). Исследование показало, что члены коллектива ЧДОУ «Детский сад № 153 ОАО «РЖД» вполне удовлетворены своей работой. Но следует продолжать работу по повышению мотивации, т.к. и на данный момент не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Средний результат у нас показывает полную удовлетворенность, однако остался один работник коллектива, которого устраивает не всё. Это видно по результатам теста, где итоговый результат по шкале у девятого участника не входит в лучший результат. Педагог так и остался не удовлетворён слаженностью коллектива. Для большей наглядности данные представлены на рисунке 4.

Рисунок 4

Результаты повторной диагностики личностной и групповой
удовлетворенности работой

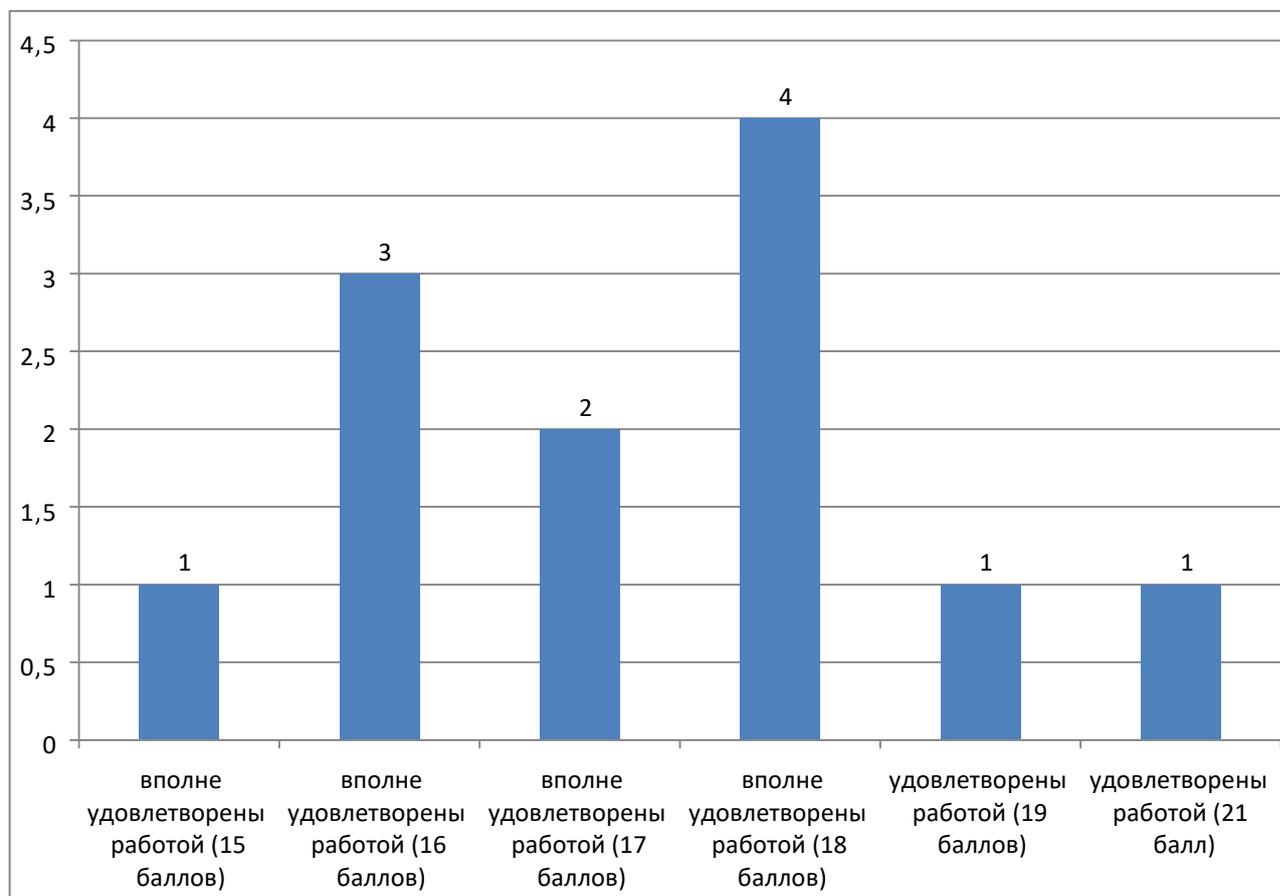


Таблица 7

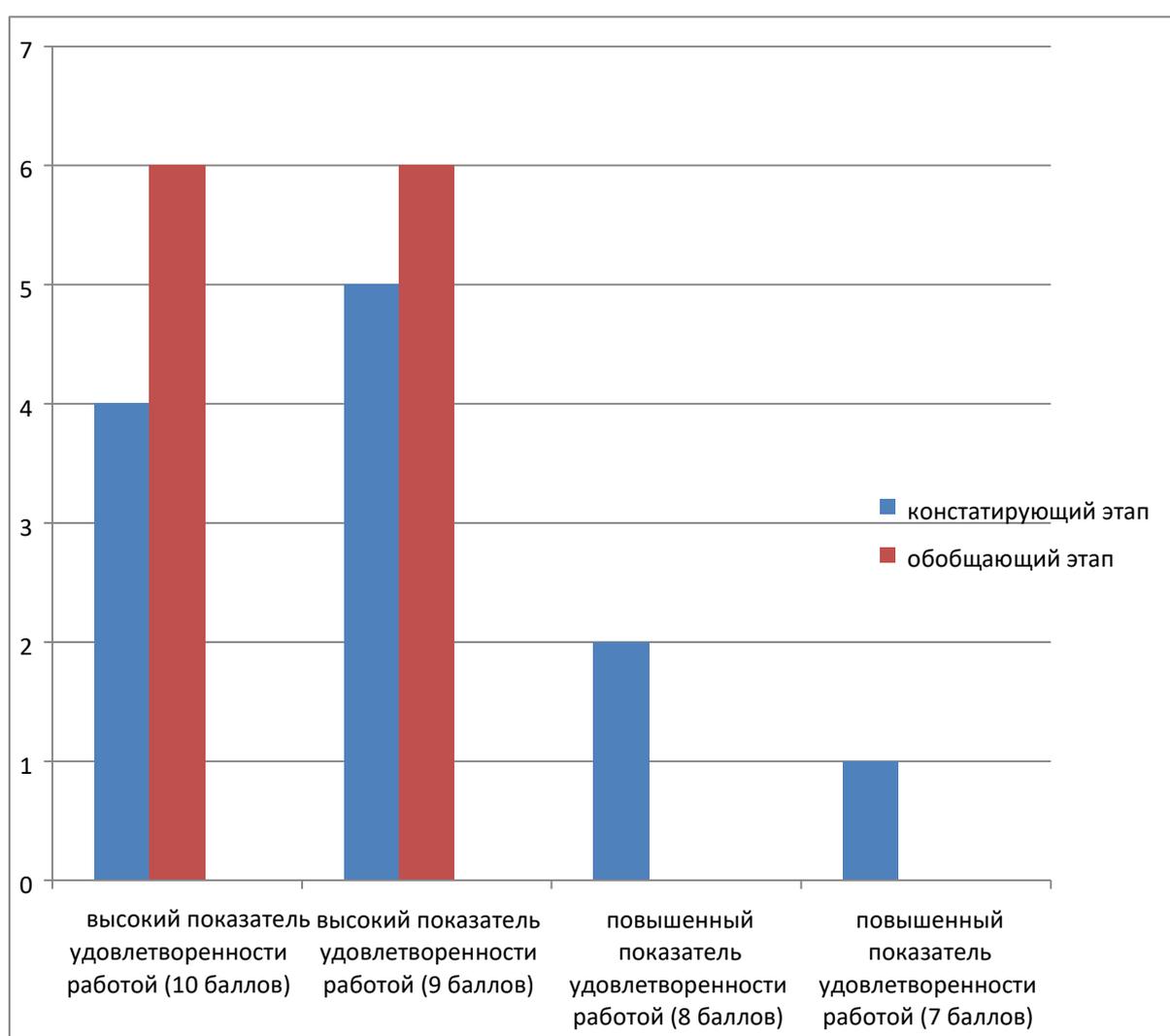
Результат диагностики «Мотивация профессиональной
деятельности» (Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мотив												
1. Денежный заработок	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4
2. Стремление к продвижению по службе	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег	4	3	4	3	5	3	5	5	3	4	4	3
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
5. Потребность в Достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6. Удовлетворение от самого процесса результата работы	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
ВМ = (6+7) /2	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
ВПМ =	М	М	М	М	М	М	М	М	М	М	М	М
1+2+5)/3	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=
ВОМ = (3+4) /2	5	5	5	5	5	4,5	5	5	5	5	5	5
	В	В	В	В	В	ВП	ВП	ВП	В	В	В	В
	П	П	П	П	П	М	М	М	П	П	П	П
	М	М	М	М	М	=4	=5	=4,	М	М	М	М
	=4	=	=4	=	=4	ВО	ВО	3	=4	=	=4	=4
	,6	4	,6	4	,6	М	М	ВО	,3	4,	,6	,6
	В	В	В	В	В	=	=	М	В	3	В	В
	О	О	О	О	О	3,5	4,5	=4	О	В	О	О
	М	М	М	М	М				М	О	М	М
	=	=	=	=	=				=	М	=	=
	4	3	3,	3	4				3,	=	3,	3
			5						5	3,	5	

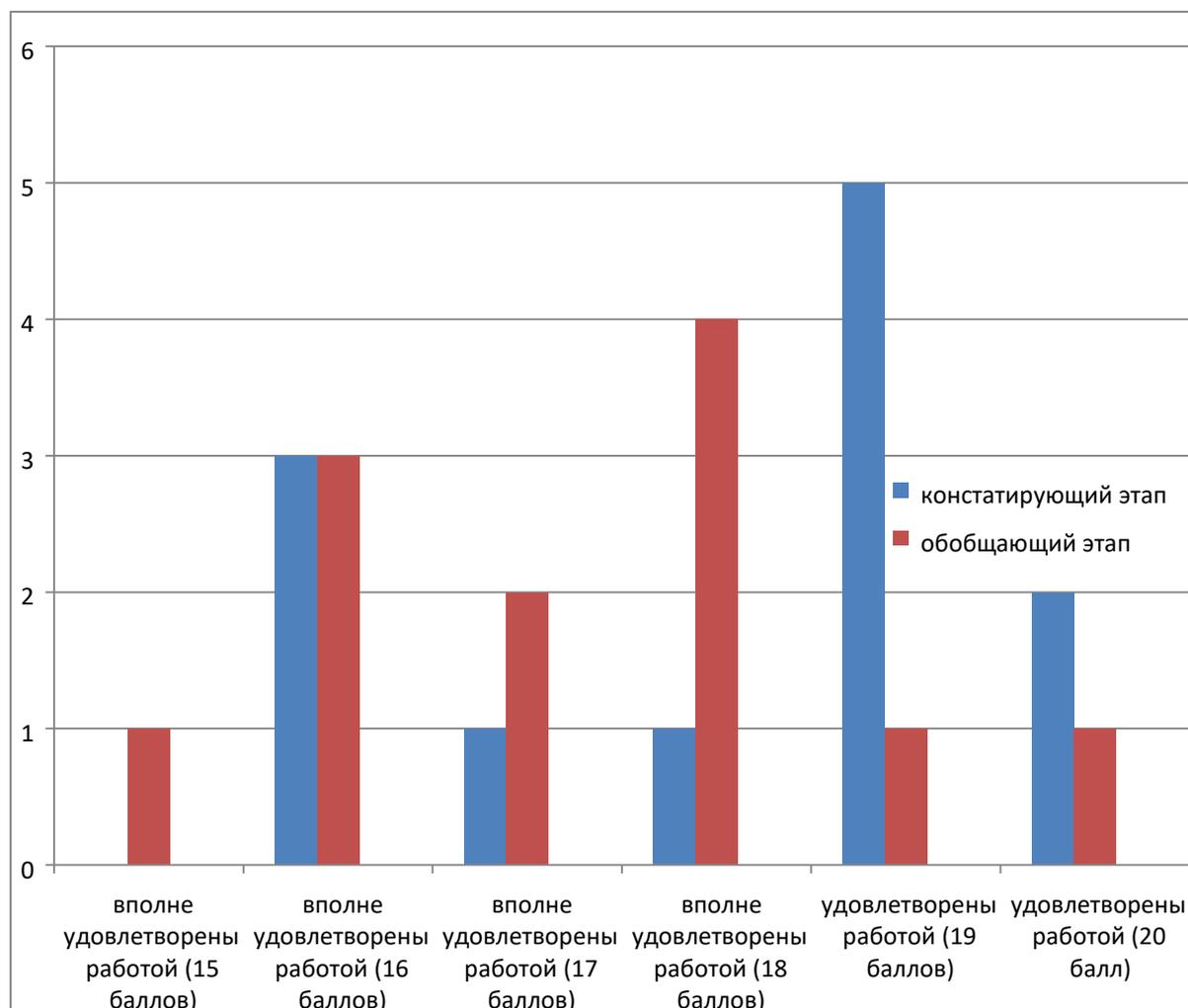
Таким образом, мотивационные комплексы всех педагогов можно назвать оптимальными. Так же хочется отметить, что они еще больше приблизились к наилучшим мотивационным комплексам, предполагающим повышение мотивации педагогов.

Рисунок 5

Сравнительный уровень теста на удовлетворенность работой Р.Кунина "до" и "после" формирующего этапа.



Сравнительный уровень диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой "до" и "после" формирующего этапа.



Таким образом, мы видим, по результатам опытно-поисковой работы по изучению мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения, положительную динамику роста мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

По результатам первичного анкетирования мы выявили у педагогов повышенный и высокий показатели удовлетворенности работой. Полученные результаты диагностики «Мотивация профессиональной деятельности» целом также можно назвать оптимальным и

мотивационными комплексами, за исключением одного участника опроса с промежуточным сочетанием. Таким образом, мы пришли к выводу, что необходимо и дальше поддерживать, и развивать методы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующие повышению качества профессиональной деятельности.

Также нами были разработаны следующие рекомендации для руководителя:

Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание видеть вклад в общем результате. В результате нашего исследования выявлено, что данные потребности присущи педагогам ДООУ

Основные способы морального стимулирования, которые можно применить в ДООУ:

1. Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.
2. Статьи в органах печати – освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе. Большую роль также играет организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений, способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации. Эти приёмы подходят для мотивирования педагогических работников.
3. Доски почёта – по итогам деятельности, значимых в жизни ДООУ мероприятиях. Этот вид стимулирования приемлем как для

младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников. Доска почёта не должна иметь статичный характер, регулярно обновляться (раз в год). Она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

4. Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности и чувства «мы». Для этого необходимо разработать эмблему образовательного учреждения. Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости образовательным учреждением, в котором он работает.

Другое средство нематериального стимулирования – мотивирующая среда учреждения. Оно в большей степени подходит для мотивирования труда педагогов. Для того чтобы организация труда педагогов стала мотивирующей, необходимо соблюдение нескольких условий – обогащение труда, постановка целей.

Грамотно организованная среда учреждения способствует развитию профессиональной мобильности педагога. Подготовка воспитанников к участию в различных конкурсах, выполнение административных функций, освоение педагогических инноваций, всё это, в конечном итоге, направлено на обогащение педагогического труда.

Для человека свойственна естественная склонность ставить цели и стремиться к их достижению. Однако для профессиональной деятельности постановка целей даёт высокую отдачу только в том случае, если личность понимает и принимает конкретную цель. Цикличность педагогической деятельности позволяет ставить цели, которые регламентированы по

времени, измеримы и технологически обоснованы. Мотивационный потенциал целей усиливается готовностью педагога принимать цель как собственную, а не навязанную кем-то извне, а также готовностью прилагать определённые усилия для её достижения.

Оценка и контроль должны стимулировать персонал не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но инициировать стремление трудиться с высокой отдачей.

Критериями оценки педагога могут быть подготовка воспитанников к участию в конкурсах, спортивных мероприятиях, качество образования, количество и уровень публикаций, участие в конференциях и конкурсах, презентация деятельности, учебно-методическая работа. Критериями оценки младшего воспитателя могут быть безопасность образовательной среды, участие в воспитательной деятельности.

Обучение и развитие персонала, являясь средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность к поддержке и проведению организационных изменений. Руководителю необходимо планировать обучение персонала. Для младших воспитателей возможна организация обучения в детском саду, например, организация консультационного пункта по вопросам воспитания детей дошкольного возраста.

Организационная культура и климат, который складывается в организации, оказывает непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура может быть сильным катализатором, а в ситуации неудач – большим тормозом в деле реализации стратегических планов руководства. Организационная культура представлена ценностями, системой отношений, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями.

Овладение навыками самомотивации способствует развитию у персонала черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению внутреннего консерватизма и нерешительности;

преодолению внутреннего консерватизма, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека.

К приёмам самомотивации относятся «психологическое поглаживание» (комплимент самому себе), развитие саногенного мышления, позитивного восприятия действительности, установка на достижение успехов, уверенность в значимости и необходимости профессиональной деятельности.

Таким образом, для мотивации персонала возможно использование разные способы и средства мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и не материальные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личностных характеристик.

Экономические способы мотивации:

- премия по итогам работы или определенного периода
- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- льготный проездной;
- различные виды страхования;
- медицинский осмотр и другие медицинские услуги;

Интеллектуально-творческие способы мотивации:

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы
- устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс
- направление на престижные курсы повышения квалификации
- содействие в разработке и утверждении авторской программы
- позитивная оценка трудов педагога
- разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.

- помощь в организации и проведении открытых занятий
- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

Статусные способы мотивации:

- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.
- вынесение благодарности в приказе;
- возможность гибкого графика, деления отпуска
- представление к грамоте или званию.

Данные рекомендации, на наш взгляд, оказались эффективны и помогли повысить мотивацию педагогов.

Исследования показали, что по результатам повторного анкетирования члены коллектива ЧДОУ «Детский сад №153 ОАО «РЖД» вполне удовлетворены своей работой. Но следует продолжать работу по повышению мотивации, т.к. и на данный момент не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Вместе с тем, по результатам повторного анкетирования теперь мотивационные комплексы всех педагогов можно назвать оптимальными. Так же хочется отметить, что они еще больше приблизились к наилучшим мотивационным комплексам, предполагающим повышение мотивации педагогов

Целью данной работы мы ставили выявление, теоретическое обоснование и экспериментальную проверку эффективности организационно-управленческих условий мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующих повышению качества профессиональной деятельности. На наш взгляд, поставленные нами в ходе квалификационной работы задачи решены и цель достигнута.

Таким образом, мы приходим к выводу, что необходимо и дальше поддерживать и развивать методы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующие повышению качества профессиональной деятельности. Важным является положительная оценка эффективной работы и признание собственных достижений педагога.

2.2. Реализация организационно-педагогических условий мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Исходя из результатов констатирующего этапа, мы сформулировали задачи формирующего этапа:

1. Разработать направления повышения мотивации профессиональной деятельности педагога;
2. Разработать рекомендации для руководителя по реализации организационно-педагогических условий мотивации труда педагогов;
3. Разработать комплекс тренинговых занятий для педагогов.

В качестве основных направлений повышения мотивации мы выделили следующие: удовлетворение социальных потребностей педагогов, удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации, удовлетворение материальных потребностей педагогов.

Характеристика представлена в таблице 4.

Направления повышения мотивации профессиональной
деятельности педагога

	Направление повышения мотивации профессиональной деятельности педагога	Характеристики направления
1	Удовлетворение социальных потребностей педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • информированность (знакомство с достижениями других педагогов, что дает возможность сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности своей деятельности; • получение сведений о критериях успеха); - раз в месяц. • -общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания функционирования профессиональных сообществ • оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между родителями дошкольников); • публичная похвала на совещании или педсовете; • ведение «Доски почета» - обновление раз в месяц • возможность гибкого графика, деления отпуска (по согласованию обоих воспитателей)
2	Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации	<ul style="list-style-type: none"> • разработка и принятие персонифицированной программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры. • проведение открытых занятий, мастер-классов; • направление слушателем на интересного педагога в профессиональной деятельности семинары и конференции; -помощь в обобщении опыта, подготовке авторских пособий, методических пособий, публикаций к печати
3	Удовлетворение материальных потребностей педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата должна соответствовать выполненной работе • Возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно методическая и учебная литература • Премия

Таблица 5.

Мотиваторы деятельности педагогов с учётом типов темпераментов

Тип темперамента	Факторы, влияющие на качество профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения
Холерик	Проявления самостоятельности Публичная похвала в присутствии коллектива Участие в инновационных проектах, работа над которыми ведется в условиях сильного психологического напряжения Интенсивное общение Командировки Выставки Конференции Обучение за счет работодателя Корпоративные знаки отличия за продуктивную работу Продвижение по карьерной лестнице Возможность расширения полномочий.
Флегматик	Надежность и устойчивость компании Доверие к собственному руководству Уважительное отношение со стороны начальника Средний стабильный заработок без задержек Спокойная работа в рамках должностных обязанностей Удобное рабочее место Определенный регламент работы Любые источники комфорта на работе
Меланхолик	Спокойная и бесконфликтная атмосфера Позитивное отношение со стороны руководителя Похвалы за результаты работы Поддержка Неформальное отношение п Позитивная атмосфера в коллективе Хорошие отношения с коллегами возможность недолгого, но регулярного отдыха Добровольное медицинское страхование Стабильная работа Отсутствие угрозы увольнения.
Сангвиник	Престижность компании Наличие задач, поддерживающих его увлеченность работой Достойный уровень зарплаты (чуть выше средних показателей) Перспектива карьерного роста Возможность развития профессиональных компетенций Престижный кабинет, группа Имиджевые атрибуты в повседневной работе Закрытые корпоративные мероприятия Неформальный отдых в составе коллектива Интенсивная и интересная работа с возможностью проявить нестандартное мышление

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв

повышения качества педагогической деятельности дошкольного образовательного учреждения.

Решая вторую задачу формирующего этапа, нами были разработаны рекомендации для руководителя по реализации организационно - педагогических условий мотивации труда педагогов, представленные ниже.

Экономические способы мотивации:

- премия по итогам работы или определенного периода;
- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- льготный проездной;
- различные виды страхования;
- медицинский осмотр и другие медицинские услуги;

Интеллектуально-творческие способы мотивации:

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы;
- устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс;
- направление на престижные курсы повышения квалификации;
- содействие в разработке и утверждении авторской программы;
- позитивная оценка трудов педагога;
- разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры - помощь в организации и проведении открытых занятий;
- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

Статусные способы мотивации:

- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;

- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций;
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.
- вынесение благодарности в приказе;
- возможность гибкого графика, деления отпуска
- представление к грамоте или званию.

Решая третью задачу формулирующего этапа, нами был разработан комплекс тренинговых занятий для педагогов (Приложение 4), а также проведен Тренинг «Эмоциональная готовность к инновации» (приложение 5).

Формирующий этап включал в себя тренинг и комплекс тренинговых занятий для педагогов, направленный на разработку и принятие правил работы в группе, прояснение своих мотивов и потребностей, содействие процессу личностного развития, реализацию творческого потенциала, развитие умения действовать адекватно и эффективно в различных педагогических ситуациях, умение выявлять сильные стороны своей личности и опираться на них, овладение техниками ведения дискуссий, развитие навыков конструктивного взаимодействия с коллегами и детьми, развитие мотивов профессиональной деятельности и уверенности в своих способностях, выявление своего профессионального творческого потенциала, овладение приемами преодоления сомнений, закрепление уверенности в своих профессиональных способностях, анализ эффективности приведения тренинговой системы, закрепление приобретенных навыков и способов педагогической деятельности и осознание своих профессиональных мотивов.

Таким образом, проведенная работа способствовала решению задач, поставленных нами в начале опытно-поисковой деятельности.

Чтобы проверить эффективность разработанных рекомендаций для руководителя, нами был проведен обобщающий этап.

Совместно с педагогом-психологом был проведен тренинг и частично реализован комплекс тренинговых занятий для педагогов, рекомендации были предложены руководителю.

2.3. Результаты опытно-поисковой работы по изучению мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения

Для определения эффективности разработанных рекомендаций для руководителя был проведен обобщающий этап.

Задачи обобщающего этапа:

1. Провести повторное анкетирование педагогов;
2. Выявить динамику мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.
3. Определить эффективность организационно-управленческих условий мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

На обобщающем этапе (апрель-май 2016 гг.) мы провели диагностики по тем же методикам, что и на констатирующем этапе. Нами было проведено повторное тестирование педагогов на удовлетворенность работой. По результатам анкетирования была выявлена положительная динамика педагогов в вопросах удовлетворенности педагогами работой, результаты следующие:

Результаты повторного теста на удовлетворенность работой

Р.Кунина

Участники теста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Результат
1	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
2	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
3	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	9
4	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	9
5	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
6	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	9
7	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
8	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
9	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	9
10	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
11	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10
12	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	10

По результатам теста педагоги набрали от девяти до десяти баллов, что является высоким показателем удовлетворенности работой. Тем не менее не на все вопросы даны положительные ответы. Некоторые педагоги (хоть таких ответов и стало меньше) выделяют, что их не так часто хвалят за хорошую работу, руководитель заботится не обо всех работниках на личном уровне; не все коллеги и сотрудники лояльны к организации, кто-то не разделяет ее цели. Вместе с тем, теперь педагоги не считают, что имеют не все необходимые материалы, чтобы делать работу действительно хорошо. Другой педагог, который считал, что у него нет возможности развивать свои навыки, повышать уровень знаний, так же изменил свое мнение.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 3.

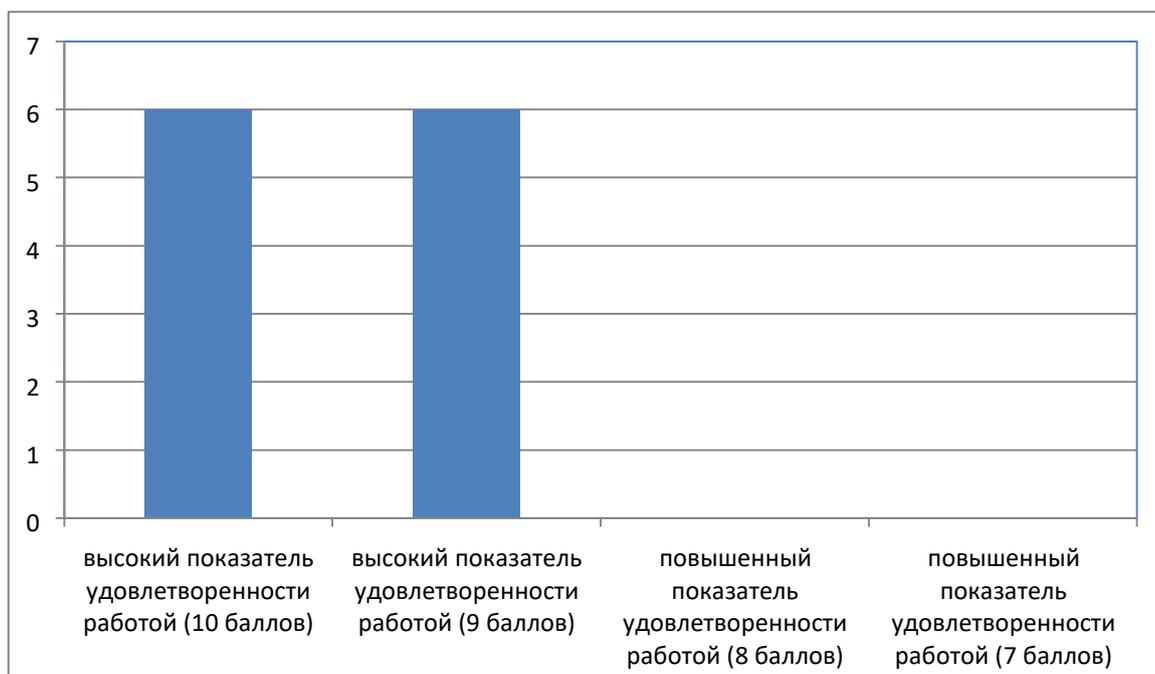


Рис. 3 — Результаты повторного теста на удовлетворенность работой Р.Кунина

Таблица 6

Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Результат
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	16
2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	18
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	15
4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	16
5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	17
6	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	18
7	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
8	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	17
9	1	1	1	4	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	21
10	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	18
11	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	18
12	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	19

В среднем по результатам теста у педагогов вышло 17,4 баллов (таблица № 6). Исследование показало, что члены коллектива ЧДОУ «Детский сад № 153 ОАО «РЖД» вполне удовлетворены своей работой. Но следует продолжать работу по повышению мотивации, т.к. и на данный момент не все педагоги

полностью удовлетворены своей работой. Средний результат у нас показывает полную удовлетворенность, однако остался один работник коллектива, которого устраивает не всё. Это видно по результатам теста, где итоговый результат по шкале у девятого участника не входит в лучший результат. Педагог так и остался не удовлетворён слаженностью коллектива.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 4.

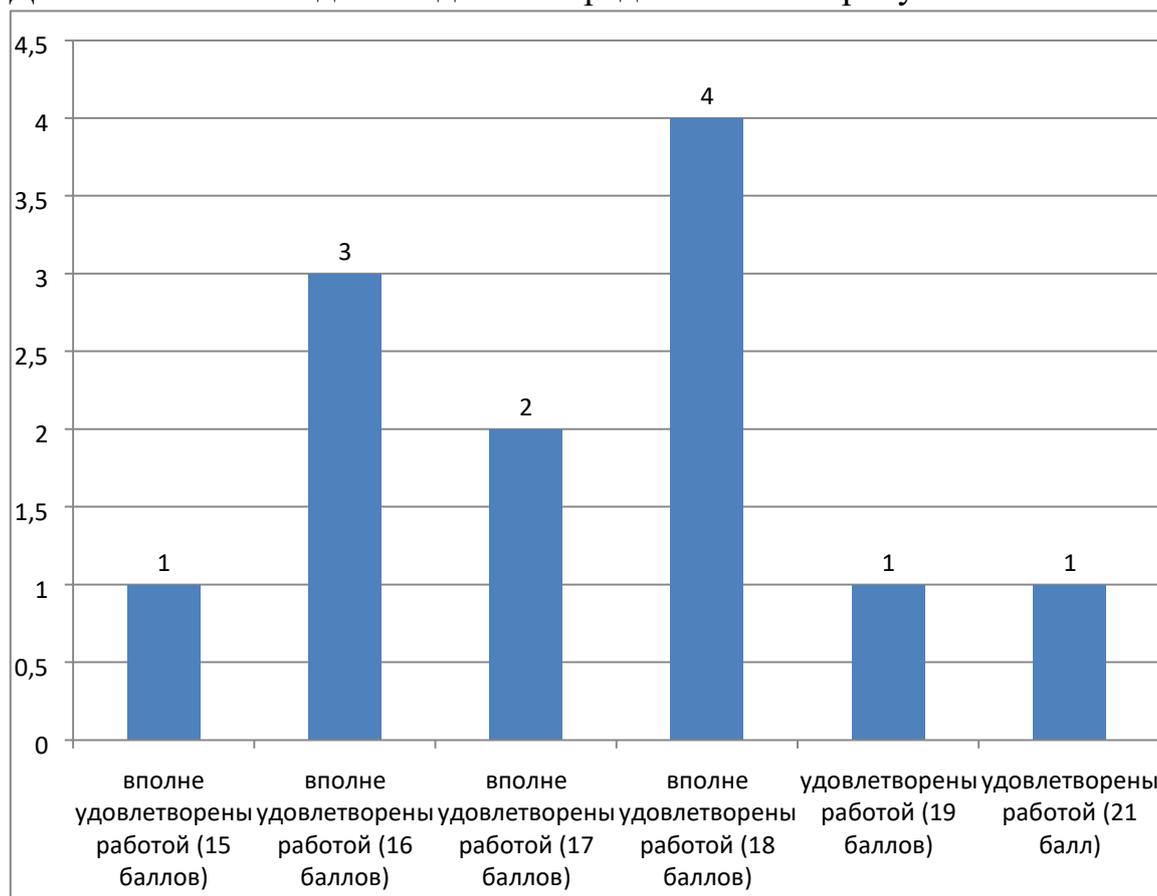


Рис. 4 — Результаты повторной диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой

Таблица 7

Результат диагностики «Мотивация профессиональной деятельности» (Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мотив												
1. Денежный заработок	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4
2. Стремление к продвижению по службе	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3. Стремлен ие избежать критики со стороны руководителя и коллег	4	3	4	3	5	3	5	5	3	4	4	3
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Таблица 7(продолжение)

Результат диагностики «Мотивация профессиональной деятельности»
(Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мотив												
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
$BM = (6+7)/2 = 6,5$ $ВПМ = (1+2+5)/3 = 2,67$ $ВОМ = (3+4)/2 = 3,5$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,6$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,6$	$BM = 4,5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 5$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,3$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,3$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,3$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,6$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 4,6$	$BM = 5$ $ВПМ = 5$ $ВОМ = 3$

Таким образом, мотивационные комплексы всех педагогов можно назвать оптимальными. Так же хочется отметить, что они еще больше приблизились к наилучшим мотивационным комплексам, предполагающим повышение мотивации педагогов.

Сравнительный уровень теста на удовлетворенность работой Р.Кунина "до" и "после" формирующего этапа.

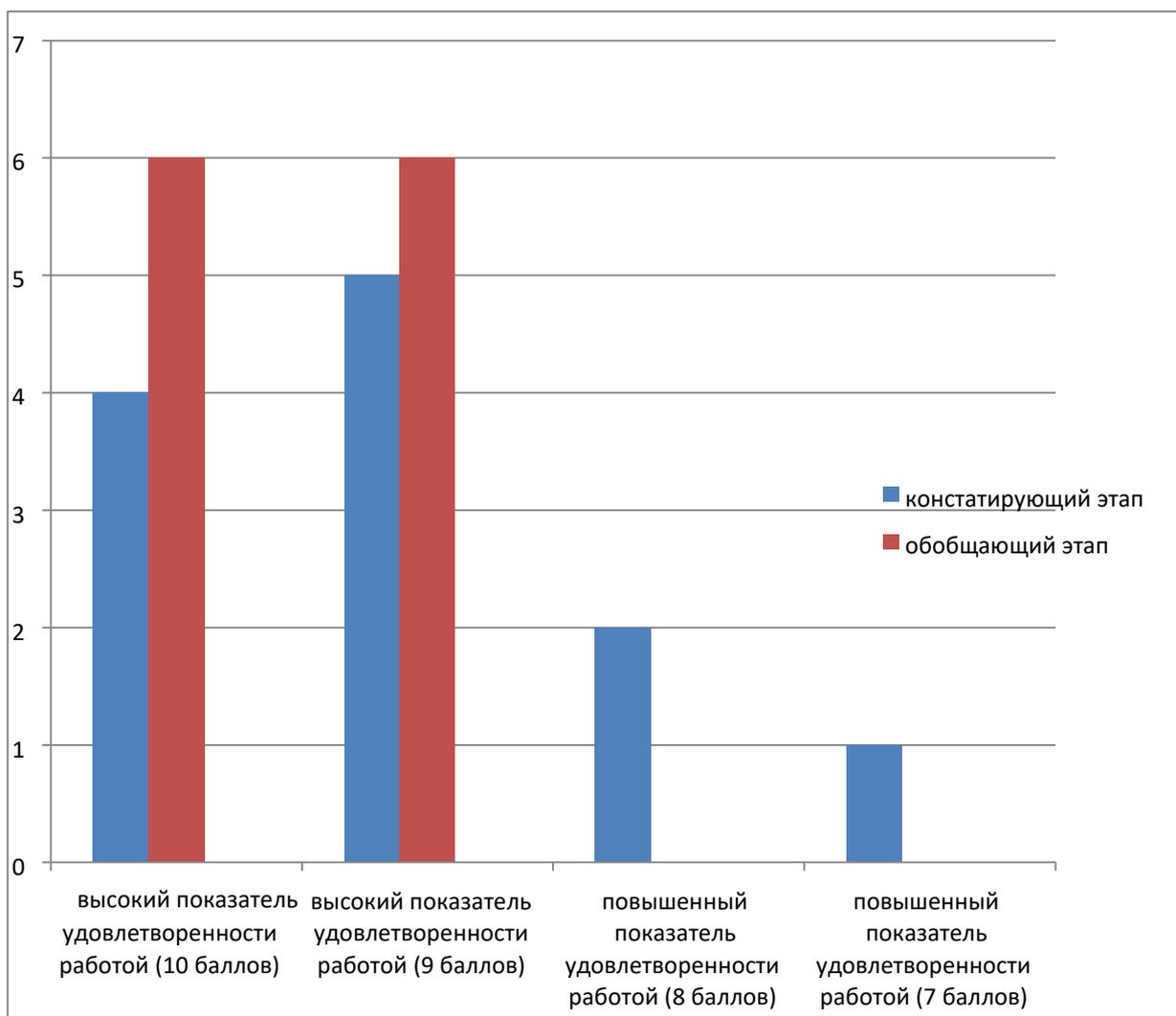
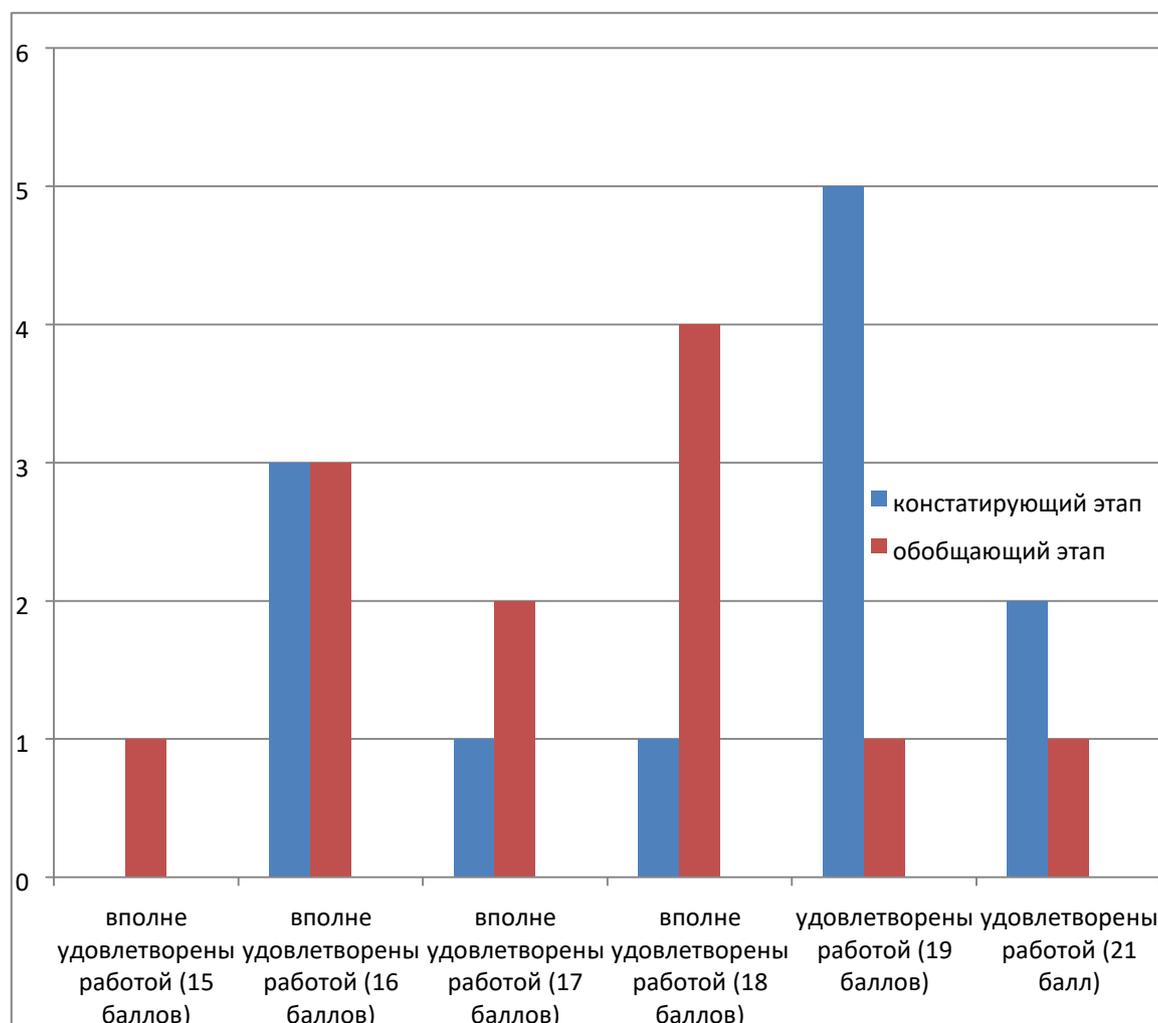


Рисунок 6

Сравнительный уровень диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой "до" и "после" формирующего этапа.



Таким образом, мы видим, по результатам опытно-поисковой работы по изучению мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения, положительную динамику роста мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Выводы по второй главе

Исходя из данных констатирующего этапа, мы сформулировали задачи формирующего этапа и разработали рекомендации для руководителя.

Задачи формирующего этапа включали разработку рекомендаций для руководителя по повышению мотивации педагогов, направлений повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов, а также разработка комплекса тренинговых занятий для педагогов и его проведение совместно с педагогом-психологом.

Мы выделили следующие направления повышения мотивации профессиональной деятельности педагога: удовлетворение социальных потребностей (публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности в приказе; оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций; выражение признательности со стороны детей и их родителей; вынесение благодарности в приказе; возможность гибкого графика, деления отпуска; представление к грамоте или званию), удовлетворение потребностей в личностном росте и самоактуализации (доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы; устная похвала после посещения занятия или мероприятия; содействие в выдвижении на престижный конкурс; направление на престижные курсы повышения квалификации; содействие в разработке и утверждении авторской программы; позитивная оценка трудов педагога; разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры; помощь в организации и проведении открытых занятий, направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции), а также удовлетворение материальных потребностей педагогов (премия по итогам работы или определенного периода; ценный подарок (на день рождения,

юбилей, семейное торжество, праздник); льготный проездной; различные виды страхования; медицинский осмотр и другие медицинские услуги).

Таким образом, проведенная работа способствовала решению задач, поставленных нами в начале опытно-поисковой деятельности.

Чтобы проверить эффективность разработанных рекомендаций для руководителя, нами был проведен обобщающий этап. В ходе его выполнения мы провели повторное анкетирование педагогов; определили эффективность разработанных рекомендаций мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения и провели повторную диагностику мотивационной деятельности педагогов.

Мы пришли к выводу, что мотивационные комплексы всех педагогов можно назвать оптимальными. Так же хочется отметить, что они еще больше приблизились к наилучшим мотивационным комплексам, предполагающим повышение мотивации педагогов. Показатели удовлетворенности работой так же стали выше.

Таким образом, мы видим по результатам опытно-поисковой работы по изучению мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения положительную динамику роста мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, что подтверждает эффективность разработанных рекомендаций и проведенных тренингов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы рассматривали мотивацию как фактор повышения качества профессиональной деятельности педагогов. Опираясь на поставленные задачи, мы изучили психолого-педагогическую литературу по данной проблеме. Как выяснилось, данный вопрос изучался многими учеными (Л.И. Божович, Е.П. Ильин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн; А. Маслоу, К. Роджерс, Х. Хекхаузен, К.Ю. Белая, Л.М. Денякина, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Р.М. Чумичева), что позволило нам выявить и обосновать организационно-управленческие условия, способствующие повышению качества профессиональной деятельности педагогов. По нашему мнению, ими являются экономические, интеллектуально-творческие и статусные способы мотивации.

Для решения задач и в доказательство нашей гипотезы мы провели исследование на базе частного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад №153 открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

По результатам первичного анкетирования мы выявили у педагогов повышенный и высокий показатели удовлетворенности работой. Полученные результаты диагностики «Мотивация профессиональной деятельности»

в целом так же можно назвать оптимальными мотивационными комплексами, за исключением одного участника опроса промежуточным сочетанием.

Таким образом, мы пришли к выводу, что необходимо и дальше поддерживать, и развивать методы мотивации педагогов в дошкольном образовательном учреждении, способствующие повышению качества профессиональной деятельности.

Также нами были разработаны следующие рекомендации для руководителя:

Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание видеть вклад в общем результате. В результате нашего исследования выявлено, что данные потребности присущи педагогам ДООУ и частично младшим воспитателям.

Основные способы морального стимулирования, которые можно применить в ДООУ:

- Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.
- Статьи в органах печати – освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе. Большую роль также играет организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений.
- Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений, способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации. Эти приёмы подходят для мотивирования педагогических работников.
- Доски почёта – по итогам деятельности, значимых в жизни ДООУ мероприятиях. Этот вид стимулирования приемлем как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников. Доска почёта не должна иметь статичный характер, регулярно

обновляться (раз в год). Она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

- Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности и чувства «мы». Для этого необходимо разработать эмблему образовательного учреждения.
- Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости образовательным учреждением, в котором он работает.

Другое средство нематериального стимулирования – мотивирующая среда учреждения. Оно в большей степени подходит для мотивирования труда педагогов. Для того чтобы организация труда педагогов стала мотивирующей, необходимо соблюдение нескольких условий – обогащение труда, постановка целей.

Грамотно организованная среда учреждения способствует развитию профессиональной мобильности педагога. Подготовка воспитанников к участию в различных конкурсах, выполнение административных функций, освоение педагогических инноваций, всё это, в конечном итоге, направлено на обогащение педагогического труда.

Для человека свойственна естественная склонность ставить цели и стремиться к их достижению. Однако для профессиональной деятельности постановка целей даёт высокую отдачу только в том случае, если личность понимает и принимает конкретную цель. Цикличность педагогической деятельности позволяет ставить цели, которые регламентированы по времени, измеримы и технологически обоснованы. Мотивационный потенциал целей усиливается готовностью педагога принимать цель как

собственную, а не навязанную кем-то извне, а также готовностью прилагать определённые усилия для её достижения.

Оценка и контроль должны стимулировать персонал не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но инициировать стремление трудиться с высокой отдачей.

Критериями оценки педагога могут быть подготовка воспитанников к участию в конкурсах, спортивных мероприятиях, качество образования, количество и уровень публикаций, участие в конференциях и конкурсах, презентация деятельности, учебно-методическая работа. Критериями оценки младшего воспитателя могут быть безопасность образовательной среды, участие в воспитательной деятельности.

Обучение и развитие персонала, являясь средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность к поддержке и проведению организационных изменений. Руководителю необходимо планировать обучение персонала. Для младших воспитателей возможна организация обучения в детском саду, например, организация консультационного пункта по вопросам воспитания детей дошкольного возраста.

Организационная культура и климат, который складывается в организации, оказывает непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура может быть сильным катализатором, а в ситуации неудач – большим тормозом в деле реализации стратегических планов руководства. Организационная культура представлена ценностями, системой отношений, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями.

Овладение навыками самомотивации способствует развитию у персонала черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению внутреннего консерватизма и нерешительности; преодолению внутреннего консерватизма, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека.

К приёмам самомотивации относятся «психологическое поглаживание» (комплимент самому себе), развитие саногенного мышления, позитивного восприятия действительности, установка на достижение успехов, уверенность в значимости и необходимости профессиональной деятельности.

Таким образом, для мотивации персонала возможно использование разные способы и средства мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и не материальные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личностных характеристик.

Экономические способы мотивации:

- премия по итогам работы или определенного периода
- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- льготный проездной;
- различные виды страхования;
- медицинский осмотр и другие медицинские услуги;

Интеллектуально-творческие способы мотивации;

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы
- устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс
- направление на престижные курсы повышения квалификации
- содействие в разработке и утверждении авторской программы
- позитивная оценка трудов педагога
- разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.
- помощь в организации и проведении открытых занятий

- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

Статусные способы мотивации.

- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.
- вынесение благодарности в приказе;
- возможность гибкого графика, деления отпуска
- представление к грамоте или званию.

Данные рекомендации, на наш взгляд, оказались эффективны и помогли повысить мотивацию педагогов.

Исследования показали, что по результатам повторного анкетирования члены коллектива ЧДОУ «Детский сад №153 ОАО «РЖД» вполне удовлетворены своей работой. Но следует продолжать работу по повышению мотивации, т.к. и на данный момент не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Вместе с тем, по результатам повторного анкетирования теперь мотивационные комплексы всех педагогов можно назвать оптимальными. Так же хочется отметить, что они еще больше приблизились к наилучшим мотивационным комплексам, предполагающим повышение мотивации педагогов

Целью данной работы мы ставили выявление, теоретическое обоснование и экспериментальную проверку эффективности организационно-управленческих условий мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующих повышению качества профессиональной деятельности. На наш взгляд, поставленные нами в ходе квалификационной работы задачи решены и цель достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания - СПб.: Питер, 2001. - 288 с.
2. Белухин Д.А. Педагог: от любви до ненависти... (Техника профессионального поведения). Кн. для учителя. М., 1994. – 232 с.
3. Биссенек, Н.П. Изучение особенностей мотивации профессионального развития педагогов / Н.П. Биссенек // Управление ДОУ. - 2009.- №7.-С.92-95
4. Божович Л. И. Проблемы формирования личности: Избранные психологические труды. / Под ред. Д. И. Фельдштейна. — Издание 2-е, стереотипное. — М.: Издательство "Институт практической психологии", Воронеж: НПО "МОДЭК" 1997. — 351 с..
5. Дейнека, А.В Управление персоналом / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К», 2010. 169с.
6. Джеймс У. Беседы с педагогами о психологии. М., 1998.
7. Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой/Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.473-474
8. Драчёва, Е.Л. Менеджмент: учебник /Е.Л.Драчёва, Л.И.Юликов. -3-е изд., стереотип. -М.: Изд-во Академия, 2005.
9. Жутикова Н.В. Педагогу о психологической помощи: Кн. для учителя. М., 1988.
- 10.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 512 с.
- 11.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000. - 512 с.
- 12.Ильин, Е. П. «Психология творчества, креативности, одаренности» /- СПб., Питер Серия: Мастера психологии, 2009., - 448 с.

13. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. - № 6. – 2010.
14. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. М., 1995.
15. Королькова Е.И. Факторы развития удовлетворенности педагогов профессиональной деятельностью // Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей / Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я.Яковлева, 2006. - С. 83 - 86.
16. Королькова Е.И. Мотивационно - потребностный механизм формирования эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности // Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей / Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я. Яковлева, 2006. - С. 77 - 80.
17. Королькова Е.И. Оптимальный мотивационный комплекс как механизм формирования эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности // Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей / Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я. Яковлева, 2006. - С. 48 - 49.
18. Королькова Е.И. Потребности педагога как источники педагогической деятельности // Состояние и перспективы развития образования в России. Сборник научных трудов. Выпуск № 2. Часть 1. - М., МГОПУ им. М.А. Шолохова, 2006. - С. 42 - 47.
19. Королькова Е.И. Профессиональное выгорание педагога и пути его преодоления // Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей / Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я.Яковлева, 2006. - С. 49 - 52.

- 20.Королькова Е.И. Социально - педагогические условия формирования эмоционально - оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности //Среднее профессиональное образование. - 2006. - № 11. - С.14 -17.
- 21.Королькова Е.И. Стратегия организации мотивирующей среды образовательного учреждения //Совершенствование системы подготовки педагогических кадров в условиях национально-регионального образования: Сборник науч. статей подготовлен на основе материалов Всероссийской научно-практической конференции /Москва - Чебоксары: МПА, 2006. - С. 231 - 232.
- 22.Королькова Е.И. Условия формирования эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности //Педагогические основы развития креативности студентов и школьников: Сборник науч. статей подготовлен на основе материалов 3 Международной научнопрактической конференции. - М.: МГПИ, 2006. -С.15 -17.
- 23.Королькова Е.И. Формирование эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности: Методическое пособие. - М.: АПК и ППРО, 2006. - 62с.
- 24.Королькова Е.И. Эмоционально - оценочное отношение учителя к профессиональной деятельности //Профессиональное становление личности учителя. Материалы научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей ФНК МГПУ и педагогических колледжей г. Москвы 21 апреля 2006г. - М.: МГПУ, 2006. - С.131-134.
- 25.Кузьмина Н.В. Очерки психологии труда педагога: Психологическая структура деятельности учителя и формирование его личности. Л., 1967.
- 26.Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству // М., 1990. – 159с.

27. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству: Кн. для учителя. М., 1990.
28. Левитес Д.Г. Школа для профессионалов, или Семь уроков для тех, кто учит. М.; Воронеж, 2001. -256 с.
29. Леонтьев А.Н. Лекции по общей психологии. М., 2001. -511 с.
30. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А.Н. Леонтьев; ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2004. – 352 с.
31. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. - 2009. - №8. - С.41.
32. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. - 2009. - №8. - С.23
33. Лукичёва, Л.И. Управление организацией: учеб. Пособие/ Л.И.Лукичёва.-М.: Изд-во Омега-Л, 2006
34. Маркова А. К., Матис Т. А., Орлов А. Б. Формирование мотивации учения. – М., 1990. – 212 с.
35. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.
36. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 350 с.
37. Мескон М. Основы менеджмента/ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.- 3-е изд. –М.:Вильямс, 2012. -672 с.
38. Митина Л.М. Педагог как личность и профессионал (психологические проблемы). М., 1994. – 216 с.
39. Митина Л.М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей воспитателя: Учеб. пособие. Кемерово, 1996.
40. Митина Л.М. Психология профессионального развития педагога. М., 1998.
41. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: ок. 53000 слов / С.И. Ожегов; под общ. ред проф. Л.И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – М.: ООО «Издательство Оникс»: ООО «Издательство Мир и образование», 2007. – 640 с.

42. Ольшанский В.Б. Практическая психология для воспитателей детских дошкольных учреждений. М., 1994.
43. Орлов А.Б., Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 272 с.
44. Орлов Ю.М. Восхождение к индивидуальности: Кн. для учителя. — М.: Просвещение, 1991. — 287 с.
45. Поляков, С.Д. Психопедагогика воспитания / С.Д. Поляков. — М.: Новая школа, 1996. -160 с.
46. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом // Библиотека журнала «Директор школы». - № 6. — 2011
47. Почебут Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб: Речь, 2000 -105 с.
48. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. — М.: Изд-во: Институт практической психологии, Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. — 246 с.
49. Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С. И. Психология и педагогика. СПб.:, 2000.
50. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. СПб.: Издательство «Питер», 2000. —416 с:
51. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. - СПб.: 2002 - 720 с.
52. Сидоров С.В. Обоснование организационно-управленческих условий эффективности инноваций в сельской средней школе//Письма в Эмиссия.Оффлайн//<http://www.emissia.org/offline/2010/1423.htm> (дата обращения: 24.09.16.)
53. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность. — М.: ИЧП “Изд-во Магистр”, 1997. - 223 с.

54. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. – М: Академия естествознания, 2012. – 403 с.
55. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. -496 с.
56. Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В. Чеха. - // Вести образования. – 2009.-№8.-С.18.
57. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. Пособие /П.В Шеметов, Л.Е Чередникова, С.В. Петухова. - 2-е изд.стер.- М.: Изд-во Омега-Л, 2008.
58. Эффективный менеджмент: Практикум / ред. Т.Ю. Базаров. –Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2015. – 176 с

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест на удовлетворенность работой

(Р. Кунина)

Прочтите внимательно каждое утверждение. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером напишите «да».

1. Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.
2. Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.
3. Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.
4. Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи.
5. Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.
6. Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.
7. Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.
8. Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.
9. Я имею хорошего друга (друзей) на работе.
10. За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.

Обработка результатов: Каждый ответ «да» считается как 1 балл.

Количество баллов суммируется. Чем больше сумма баллов, тем выше удовлетворенность работой.

0 - 2 низкий показатель;

3 - 4 пониженный показатель;

5 - 6 средний показатель;

6 - 8 повышенный показатель;

9 - 10 высокий показатель.

Инструкция к тесту

Вашему вниманию предлагается опросник для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру.

1- Вполне удовлетворен

2 – Удовлетворен

3 – Не вполне удовлетворен

4 – Не удовлетворен

5 – Крайне не удовлетворен Тестовый материал

1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)
3. Ваша удовлетворенность работой
4. Ваша удовлетворенность сложностью
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника
7. Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения ее соответствия вашим трудовым затратам)
8. Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением

- 10.Ваша удовлетворенность возможностями продвижения
- 11.Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности
- 12.Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту
- 13.Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня
- 14.В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы

Обработка и интерпретация результатов теста

Итоговый показатель может колебаться от 14 до 70 баллов.

Если результат равен 40 баллам и более, то есть основания говорить о неудовлетворенности профессиональной деятельностью. И, напротив, если он меньше 40 баллов, можно судить об удовлетворенности работой.

Настоящая методика может также применяться для оценки удовлетворенности работой целого коллектива (группы). В таком случае используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале;

15-20 баллов – вполне удовлетворены работой;

21-32 балла – удовлетворены;

33-44 балла – не вполне удовлетворены;

45-60 баллов – не удовлетворены;

более 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Мотивация профессиональной деятельности

Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Инструкция.

Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Лист ответов

	1	2	3	4	5
Мотив	В очень незначительной мере	В незначительной мере	В небольшой, но и не в малой мере	В большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$\text{ВМ} = (6+7)/2$$

$$\text{ВПМ} = (1+2+5)/3$$

$$\text{ВОМ} = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний: $\text{ВМ} > \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$ и $\text{ВМ} = \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $\text{ВОМ} > \text{ВПМ} > \text{ВМ}$.

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности.

При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми:

ВМ	ВПМ	ВОМ
1	2	5
2	3	4

Оба они относятся к одному и тому же неоптимальному типу: ВОМ

>

ВПМ > ВМ. Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

По нашим данным, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса педагога (положительная значимая связь, $r = +0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий — внешней отрицательной. Кроме того, нами установлена и отрицательная корреляционная зависимость между оптимальностью мотивационного комплекса и уровнем эмоциональной нестабильности личности педагога (связь значимая, $r = -0,585$). Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Комплекс тренинговых занятий для педагогов

Занятие 1

Основные задачи: разработка и принятие правил работы в группе, исследование психологических проблем, улучшение субъективного самочувствия и укрепление психологического здоровья участников группы

Упражнение 1. Самопрезентация.

Ведущий тренинга просит всех участников рассказать о себе. Важно говорить не столько о биографии, сколько о своих личностных качествах. Участники тренинга могут задавать уточняющие вопросы. Акцент необходимо делать на положительных качествах. На самопрезентацию одного участника отводится 1-2 минуты.

Упражнение 2. Обсуждение правил работы в группе.

Ведущий объясняет участникам основные принципы и особенности тренинговой работы. Участники тренинга приступают к обсуждению правил работы в группе. По итогам обсуждения определяются правила, которые принимают все участники группы.

Упражнение 3. "Выбрось пальцы".

Ведущий предлагает участникам тренинга по его команде "выбросить" пальцы. Упражнение повторяется до тех пор, пока все участники не выбросят одинаковое количество пальцев. Необходимо обратить внимание на обсуждение самоотчетов участников тренинга: что способствовало или затрудняло действовать согласованно.

Упражнение 4. "Кто я такой".

Ведущий предлагает взять несколько листов чистой бумаги и написать на одном из них в правом верхнем углу 10 из своих имен, к которым участники в наибольшей степени привыкли. После этого необходимо дать

десять ответов на вопрос "Кто я такой?". Это необходимо сделать быстро, записывая свои ответы точно в той форме, как они приходят в голову.

Далее необходимо ответить на тот же вопрос так, как, по вашему мнению, отозвались бы о вас ваши воспитанники. Необходимо сравнить эти два набора ответов и в письменной форме указать следующее: В чем состоит сходство? Каковы различия? Если есть различия, то как вы их объясните применительно к самому себе? Каким образом эти различия объяснимы с точки зрения воспитанников? Какие из 10 ответов вашей самохарактеристики касались физических качеств, психологических особенностей и социальных ролей.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

В конце занятия проводится общий анализ и участникам тренинга предлагается высказать свое мнение о ходе совместной работы.

Занятие 2.

Основные задачи: прояснение своих мотивов и потребностей, развитие самосознания и самоисследование участников, почувствовать собственную ответственность за свои профессиональные мотивы.

Упражнение 1. "Паровозик".

Ведущий предлагает всем участникам стать друг за другом в цепочку и закрыть глаза. Ведущий с открытыми глазами в течении 2-3 минут водит всех по помещению. Это упражнение выполняется молча.

Затем все участники обсуждают свои переживания и мысли, возникающие в ходе выполнения упражнения.

Упражнение 2. "Хочу - не хочу, но делаю...".

Участникам предлагается на отдельных листах написать:

Три вещи (это могут быть обязанности, занятия, развлечения, дела и т.п.), которые вам хотелось бы делать чаще.

Три вещи, которые вам хотелось бы перестать делать в той мере, в которой вы их делаете, или же вовсе не делать.

Теперь объясните, почему вы не делаете достаточно первого и делаете слишком много второго.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

Упражнение 3. "Мудрец из храма".

Участникам сообщается, что данное упражнение относится к медитативным техникам. Предлагается закрыть глаза, расслабиться, слушать медитативную музыку и текст, в котором участники встречаются с мудрецом из храма. Каждый может мысленно задать вопросы своему мудрецу и получить ответы на них.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

Упражнение 4. "Осознание ответственности".

Упражнение выполняется в кругу. Каждый участник вспоминает случай из своей профессиональной практики, когда он был в конфликтной ситуации или затруднительном положении. Затем каждый должен рассказать о нем сначала с позиции "Жертвы обстоятельств", а затем с позиции "Ответственного человека с высоким самоуважением, который оказался не на высоте". Участники должны слушать друг друга без комментариев.

После этого проводится обсуждение упражнения, где особое внимание уделяется вопросу: какие были движущие мотивы в этой или иной ситуации?

По итогам проведенного занятия проходит общий анализ происшедшего в течение занятия с целью осознания и укрепления своих профессиональных мотивов.

Занятие 3.

Основные задачи: прояснение своих потребностей, жизненных целей и мотивов; содействие процессу личностного развития, реализации творческого потенциала, достижение оптимального уровня жизнедеятельности.

Упражнение 1. "Послание самому себе".

Участники тренинга выстраиваются в одну шеренгу, так чтобы на левом фланге осталось достаточно места для еще одной такой шеренги. Правофланговый говорит своему соседу какую-нибудь фразу, которую он желал бы сегодня услышать, а сам бежит на левый фланг. Сосед передает эту фразу по цепочке, причем он должен передать смысл, а повторять все предложение дословно не обязательно. Эту операцию проделывают все участники.

Когда все участники пошлют и получат послание самому себе, проводится обсуждение этого упражнения.

Упражнение 2. "Идеальная модель".

Участникам тренинга предлагается:

1. Представить социальную роль педагога или функцию, которую он должен выполнять.
2. Подумать о значении этой социальной роли и ее важности.
3. Воссоздать образ основных мотивов педагога, его действий, психологических требований к личности, ее способностям.
4. Зафиксировать свою "идеальную модель" на бумаге.

По окончании проводится обсуждение всех полученных "идеальных моделей".

Упражнение 3. "Сильные стороны".

Участники делятся на пары. Первый член пары в течение двух минут рассказывает партнеру о своем затруднении в педагогической практике. Второй, выслушав, должен проанализировать сложившуюся ситуацию таким

образом, чтобы найти сильные стороны в поведении партнера и подробно рассказать о них ему. Потом партнеры меняются местами.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

В ходе общего анализа проведенного занятия ведущий обращает внимание на осознание потребностей, жизненных целей и профессиональных мотивов участников тренинга.

Занятие 4.

Основные задачи: изучение психологических закономерностей, механизмов и эффективных способов межличностного взаимодействия для создания основы более эффективного и гармоничного общения с коллегами и воспитанниками. Развить умение адекватно и эффективно действовать в различных психических состояниях и профессиональных ситуациях.

Упражнение 1. "Бегущие огни".

Участники сидят в кругу, один из них говорит своему соседу какую-либо короткую приветственную фразу, например, "Доброе утро". Сосед должен как можно скорее встать и повторить эту фразу и снова сесть, а его сосед должен сделать то же самое и волна "вставаний" и повторений бежит по кругу. Ведущий просит выполнить это задание с максимально возможной скоростью. Когда волна проходит пол круга, добавляется еще один элемент. Этот элемент может быть вербальным или невербальным (хлопок, "Доброе утро, друзья" и т.д.). Теперь все участники должны выполнять именно этот комплекс, а затем очередной участник добавляет еще что-нибудь и так далее. Ведущий тренинга останавливает упражнение, когда участникам тренинга придется повторить по пять-шесть движений и столько же фраз.

По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.

Упражнение 2. "Медитация "Горная вершина".

Участникам предлагается расслабиться, закрыть глаза, вообразить, что они находятся у подножья большой горы. Ведущий тренинга предлагает участникам подняться на вершину горы, посмотреть вокруг и подумать о способах решения актуальных вопросов, осознать нужные шаги и правильные поступки. По окончании упражнения проводится обсуждение, направленное на осознание своих чувств, впечатлений и ощущений.

В ходе общего обсуждения занятия ведущий тренинга делает акцент на закреплении способов конструктивного межличностного общения и развитие уверенности в себе и своих профессиональных способностях.

Занятие 5.

Основные задачи: развитие умения действовать адекватно и эффективно в различных педагогических ситуациях, умение выявлять сильные стороны своей личности и опираться на них.

Упражнение 1. "Комплименты".

Все участники группы образуют два круга (внутренний и внешний). Участники стоят лицом друг к другу и образуют пару. Первый партнер оказывает искренний знак внимания партнеру, стоящему напротив. Он говорит ему что-либо приятное, связанное с его личностными качествами, актуальными в профессиональной деятельности. Тот отвечает: "Да, конечно, но, кроме того, я еще и ..." (называет то, что он в себе ценит и считает, что заслуживает за это внимание). Затем партнеры меняются ролями, после чего делают шаг влево и, таким образом образуют новые пары. Все повторяется до тех пор, пока не будет сделан полный круг. Выполнив упражнение, участники группы обсуждают, какие чувства они испытывали, какие знаки внимания оказывали они и их партнеры в их адрес.

Упражнение 2. "Уверенность в себе"

Группа делится на две подгруппы. Каждый участник называет педагогическую ситуацию, в которой ему хотелось бы действовать с

уверенностью в себе. Выбирается одна из предложенных ситуаций и распределяются роли. Один из участников выполняет функции, создающие стрессовое состояние другого. Второй должен как можно увереннее передать ему свое сообщение, оценку, дать ответ, высказать претензию. Через одну-две минуты ведущий останавливает участников и просит других членов группы предоставить "неуверенному в себе" положительную обратную связь на его поведение. Затем он должен сам сказать, что ему понравилось в своем поведении, и что можно было бы сделать еще более уверенно. Продолжать необходимо до тех пор, пока каждый участник тренинга не сыграет роль партнера. Обсуждение данного упражнения направлено на развитие уверенности в себе и своих профессиональных возможностях.

Упражнение 3. "Профессиональный герб".

Ведущий предлагает каждому из участников изобразить контуры профессионального герба, который предстоит наполнить внутренним содержанием. Для этого необходимо определить некоторые моменты профессиональной деятельности: достижение или событие, которое участник оценивает как самое знаменательное в своей профессиональной деятельности; событие, которое участник считает наиболее значимым в профессиональной деятельности; событие, которое вам запомнилось как самое неприятное в вашей педагогической деятельности; ваши личностные качества, которые помогают вам в вашей педагогической деятельности.

Главное условие выполнения данного упражнения: заполняя профессиональный герб, участники должны пользоваться рисунками, а не словами. После того, как гербы наполнены внутренним содержанием, они развешиваются на стене (на доске), и получается своеобразная галерея жизненных альтернативных позиций. Участники присматриваются к различным профессиональным гербам и в ходе обсуждения отвечают на вопросы:

- что могут рассказать изображения на гербе о его владельце;

- почему внутреннее содержание рисунков столь различно;
- рисунки какого герба участникам хотелось бы изменить, и чем вызвано такое желание;
- есть ли среди профессиональных гербов самый лучший и почему.

По итогам проходит обсуждение того, что способствовало или затрудняло достижение поставленных целей занятия.

Занятие 6.

Основные задачи: овладение техниками ведения дискуссий, развитие навыков конструктивного взаимодействия с коллегами и детьми.

Упражнение 1. "Разговор со сменой позиций".

Ведущий тренинга предлагает участникам распределиться на микрогруппы по три человека. В каждой микрогруппе участники распределяют между собой роли: Мечтатель, Скептик, Реалист. Каждая микрогруппа выбирает любую актуальную на их взгляд педагогическую проблему. Затем выбранная проблема обсуждается с позиции Мечтателя, Скептика и Реалиста. На следующем этапе участники микрогруппы меняются ролями и обсуждают ту же проблему. В ходе упражнения каждый участник должен побывать во всех трех внутренних позициях. После выполнения упражнения участники каждой микрогруппы делятся своими впечатлениями, трудностями, ощущениями, темой проблемы и способом ее решения.

Упражнение 2. "Метафора проблемы".

Ведущий тренинга предлагает нарисовать всем участникам свою профессиональную проблему. Все участники садятся в круг и показывают свои метафоры проблем. Каждый участник, проходя по кругу, должен увидеть в картинах своих товарищей их проблемы, понять смысл предлагаемой метафоры и выбрать ту картину, метафора которой покажется ему наиболее близкой к собственному образу проблемы. После этого участник молча садится на свое место. На следующем этапе участники берут

свои рисунки и кладу их рядом с теми, чьи метафоры показались наиболее совпадающими с их видением собственной проблемы. В результате выявляются группы родственных по духу метафор. Последним заданием является создание метафоры победы над своей проблемой, в которой может быть скрыт способ разрешения педагогической проблемы. После выполнения этого упражнения участники обсуждают ход упражнения. По итогам данного занятия участники определяют основные позиции конструктивной дискуссии.

Занятие 7.

Основные цели: развитие мотивов профессиональной деятельности и уверенности в своих способностях; осознание стиля своей профессиональной деятельности.

Упражнение 1. "Мостик".

Один из участников тренинга ложится на пол (стулья или скамейку), а остальные участники поднимают его, поддерживая его каждый одной рукой. Совместными усилиями группа легко поднимает любого участника, даже самого грузного. Те, которого поднимают, придумывает себе роль и сообщает ее всем. Роли могут быть следующими:

- ребенок, заслуживший поощрение;
- педагог, отстаивающий свое мнение;
- тренер победившей команды;
- облако, летящее по небу в жаркий день;
- цветок лотоса на поверхности озера и т.д.

В ходе этого упражнения участники тренинга повышают уверенность в себе и своих профессиональных способностях, а так же группа становится более сплоченной. По итогам данного упражнения участники обсуждают происходящее и выделяют свои сильные стороны в профессиональной деятельности.

Упражнение 2. Рассказ "Моя работа".

Участники составляют письменный рассказ о своей работе в произвольной форме, но важно, чтобы в рассказе были ответы на следующие вопросы:

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Что нужно делать, чтобы достичь высоких результатов в профессиональной деятельности?
- Помогает ли мне работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели (ближние и дальние) продвижения по службе?
- Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?
- Есть ли у меня энтузиазм и стремление к работе?

Что является для меня ведущим мотивом профессиональной деятельности в настоящее время? Каковы сильные и слабые стороны моих мотивов профессиональной деятельности? В конце занятия проходит обсуждение тех сложностей, которые возникли у участников тренинга в ходе составления рассказа. При желании участники предоставляют свой рассказ на общее обсуждение.

Упражнение 3. "Созерцание природы".

Участникам предлагается удобно сесть, закрыть глаза и мысленно увидеть лес, который темной стеной подступает к озеру. На берегу озера стоит гостиница, в которой проходит тренинг. Предлагается услышать крик чайки и почувствовать прохладный ветер и т.д. затем следует мысленно отождествить себя с одним из персонажей этой картины или с одним из элементов этой картины, почувствовать себя на его месте. В тот момент, когда это начинает удаваться, участникам предлагается встать и покинуть тренинговый зал, при этом, сообщив всем, с кем или с чем отождествил себя каждый участник. Это упражнение способствует закреплению эмоциональной уравновешенности участников тренинга.

Занятие 8.

Основные цели: выявление своего профессионального творческого потенциала, овладение приемами преодоления сомнений, закрепление уверенности в своих профессиональных способностях.

Упражнение 1. "Фоторобот".

Участникам тренинга предлагается составить собирательный фотопортрет тренинговой группы. Изображение строится исходя из количества участников группы сверху вниз. В изображение входят: голова, глаза, нос, рот и т.д. Ведущий зачитывает названия составляющих частей тела, а потом спрашивает, какая у фоторобота будет голова? Начинается обсуждение, которое длится не более 1 минуты. Группа принимает решение делегировать в фоторобот чью-то голову и аргументировать свой выбор. Затем выбираются черты лица, руки, туловище и т.д. В заключении упражнения участники дают имя составленному фотороботу. Это упражнение подготавливает группу к занятию и создает положительный эмоциональный фон.

Упражнение 2. "Рисунок будущего"

В распоряжение участников тренинга предоставляются карандаши, краски и бумага. Им предлагается устроиться удобно там, где они будут чувствовать себя максимально свободно. Не ставя никаких ограничений, участники должны нарисовать свою будущую жизнь и профессиональную деятельность так, как они хотели бы, чтобы она сложилась. Необходимо указать дороги, ведущие к вершинам, на которые хотят взойти участники. По окончании работы участников тренинга составляется картинная галерея. Все участники, проходя вдоль этой галереи, обсуждают изображения, не называя имени автора рисунка.

Упражнение 3. "Без маски".

Все участники тренинга берут по очереди карточки, лежащие в центре круга, и без подготовки продолжают незаконченные высказывания. Они

должны быть искренними и откровенными. Остальные участники оценивают степень искренности. Возможные незаконченные высказывания следующие:

- Чего мне иногда по-настоящему хочется, так это...
- Мне знакомо острое чувство одиночества, помню...
- Особенно мне не нравится, когда на занятии...
- Мне очень хочется забыть, что...
- Бывало, что коллеги вызывали у меня...
- Однажды меня напугало то, что мои воспитанники... и т.д.

По итогам упражнения проводится оценка искренности участников и обсуждение трудностей, возникших в ходе упражнения.

В конце занятия участники дают обратную связь друг другу и делятся своими впечатлениями.

Занятие 9.

Основные цели: анализ эффективности приведения тренинговой системы, закрепление приобретенных навыков и способов педагогической деятельности и осознание своих профессиональных мотивов.

Упражнение 1. "Снимаем фильм".

Участникам тренинга дается задание в течение 15 минут "снять" короткометражный фильм о детском саде. Внутри группы выделяют сценариста, режиссера, актеров. Задача довести съемки фильма до показа и продемонстрировать его.

В конце занятия проходит обсуждения тех сложностей, которые возникли у участников тренинга в ходе "съемок" фильма. Проводится общий анализ выбранного сюжета.

Упражнение 2. "Чемодан пожеланий".

Участникам тренинга предлагается сказать пожелания всем участникам тренинга. Эти пожелания должны быть связаны с профессиональной деятельностью и адресованы конкретному человеку.

Все участники тренинга записывают высказываемые пожелания в свой адрес, а в конце ранжируют их по степени значимости для себя.

В конце занятия проводится опрос, в котором все желающие высказывают свое мнение о проводимом тренинге.

Тренинг для педагогов «Эмоциональная готовность к инновации»

Цель. Развитие эмоциональной готовности педагога к инновационной деятельности.

Задачи.

1. Диагностика актуальной эмоциональной готовности участников тренинга к инновационной деятельности.
2. Осознать понятие «Инновация».
3. Осознать внутренний ресурс для развития эмоциональной готовности к инновациям.

Подробный план-конспект тренинга

В зале звучит музыка - фонограмма последней песни «Позади крутой поворот»

Вводная беседа.

Уважаемые коллеги! Наш сегодняшний тренинг посвящён развитию эмоциональной готовности педагога к инновационной деятельности.

Инновация — это результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных решений, удовлетворяющих потребности человека и общества, вызывающих вместе с тем социальные и другие изменения.

Основной задачей нашего тренинга создание положительных эмоций к инновациям.

Для того чтобы наше общение было наиболее эффективным, предлагаю в процессе нашей работы придерживаться таких правил:

- Очередность высказываний (когда один говорит, другой ожидает своей очереди).

- Я - высказывание (говорим только о себе и своих ощущениях).
 - Безоценочность суждений (чужие мысли не интерпретировать)
 - Активность (время тренинга регламентировано, поэтому для максимальной эффективности мы должны работать активно)
- Правило «стоп» (я не хочу о чём-то высказываться, я передаю слово другому).

Упражнение 1. Знакомство.

1. «Имя» - свои качества на первую букву имени».
2. «Привет» - По кругу нужно продолжить предложение: Привет всем, кто. ... В продолжении вы должны сказать то, что созвучно вам, вашему состоянию, вашей жизненной позиции, вашей жизненной ситуацией. Если остальные находят отклик в произнесенных словах, то отзываетесь «Привет!». Если вам не хочется передавать привет, возможно, плохое настроение или другая ситуация, вы можете пропустить свой ход.

Упражнение 2. Притча

«Рискнуть попробовать».

Король предложил своим придворным испытание, чтобы выбрать из них достойного на важный пост при дворе. Множество сильных и мудрых людей собрались вокруг него. Он подвел всех собравшихся к двери в отдаленном уголке сада. Дверь была огромных размеров и, казалось, вросла глубоко в землю. «Кто из вас сможет открыть эту каменную громаду?» - спросил король. Один за другим его придворные выходили вперед, оценивающе оглядывали дверь, говорили «нет» и отходили в сторону. Другие, слыша, что говорят их предшественники, вообще не решались на испытание. Только один визирь подошел к двери, внимательно посмотрел на нее, потрогал ее руками, испробовал много способов сдвинуть ее и, наконец, дернул сильным рывком. И дверь открылась. Она была оставлена неплотно прикрытой, и необходимо было только желание осознать это и мужество

действовать решительно. Король сказал: «Ты получишь пост при дворе, потому что ты не полагался только на то, что видел и слышал, ты привел в действие собственные силы и рискнул попробовать».

- Почему другие претенденты отказались от возможности попробовать открыть?

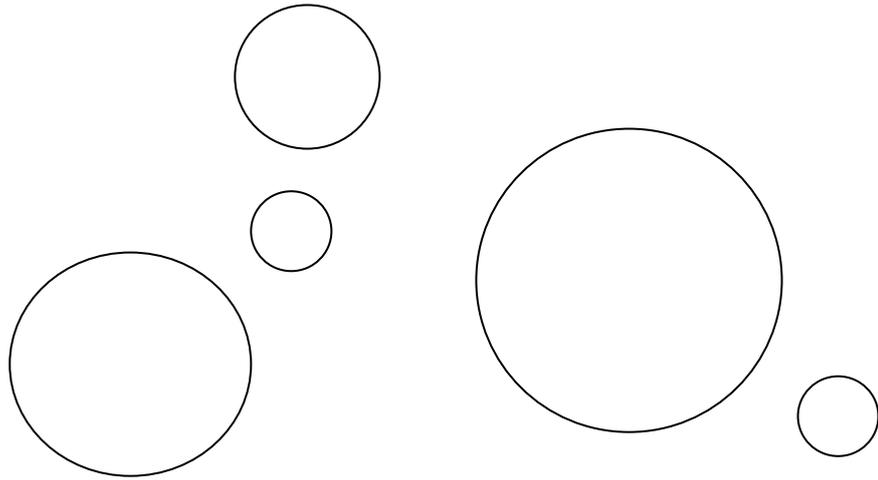
- Какие черты характера характеризуют последнего претендента?

Вывод. Часто бывает так, что человек воспринимает ситуацию, полагаясь на свои ощущения, он осмысливает прочувствованное (увиденное) и ему кажется, что он может реалистично ее оценить и сделать правильные выводы. Однако часто бывает так, что чувства обманывают людей и тогда они не в состоянии сделать правильных логических выводов. Как же тогда быть? Ответ простой - нужно попробовать проверить свои ощущения и правильность выводов. Философское определение «Практика - критерий истины».

Поэтому мы попробуем сегодня попрактиковаться в некоторых видах творческой инновационной деятельности и проследить свои ощущения от этого.

Упражнение 3. Диагностика Инициативный ли вы человек

Слушателям предлагается создать из этого беспорядка нечто осмысленное и законченное.



На этом листе вы видите два больших круга, один поменьше и два совсем маленьких. Они расположены в произвольном порядке. Ваша задача – создать из этого беспорядка нечто осмысленное и законченное.

Если вы СОЕДИНИЛИ КРУГИ МЕЖДУ СОБОЙ, то это говорит о вашем стремлении к порядку и логике, вы обязательный и ответственный человек и терпеть не можете хаоса и необязательности. Вы исполнительны и трудолюбивы, дисциплинированы и старательны.

Если вы, соединив круги и кружки между собою, СОЗДАЛИ ИЗ НИХ МАШИНУ или любое другое ТЕХНИЧЕСКОЕ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ, то это говорит о вашей решительности и активности. Вы энергичный и волевой человек, и вам невозможно сидеть сложа руки. Вы не любите подчиняться, вы с удовольствием берете на себя руководство другими людьми или работаете самостоятельно. Вы инициативный и пробивной человек.

Если вы соединили круги и кружки, создав из них и ДРУГИХ ФИГУР ГЕОМЕТРИЧЕСКУЮ КОМПОЗИЦИЮ, то это говорит о том, что вы не любите проявлять инициативу, но если никто вокруг вас не захочет взять на себя роль лидера, то вы все-таки станете лидером. Вы неохотно руководите людьми, однако делаете это хорошо. Вы предпочитаете небольшие коллективы, в котором каждый человек отвечает только за себя.

Если вы СОЕДИНИТЕ КРУГИ И КРУЖКИ БЕСПОРЯДОЧНЫМИ ЛИНИЯМИ, создав АБСТРАКТНУЮ КАРТИНУ, то это значит, что вы любите проявлять инициативу, однако окружающие к вам редко прислушиваются. Вероятно, это происходит потому, что вы слишком много говорите, и людям очень трудно вычленить зерна истины из плевел.

Если вы НЕ СОЕДИНИЛИ КРУГИ И КРУЖКИ МЕЖДУ СОБОЙ, то это говорит о том, что вы натура творческая, непоследовательная, вам не нравится подчиняться и руководить, вы любите распоряжаться собою по своему усмотрению. Вы ненавидите режим и строгий распорядок вам милее творческий беспорядок.

Если вы КАЖДЫЙ КРУГ И КРУЖОК РАЗРИСОВАЛИ ОТДЕЛЬНО, то это значит, что вы никогда не проявляете инициативы, но не потому, что вы пассивный человек. Просто вы не хотите никому отдавать свои идеи, предпочитая использовать их для собственной выгоды. Вы не командный человек, вам не нравится трудиться в коллективе.

Если к тому же вы РАЗРИСОВАЛИ КРУГИ УЗОРАМИ, то это говорит о вашем желании покрасоваться. Вы любите быть в центре внимания и всячески добиваетесь этого. Если вы СДЕЛАЛИ ИЗ КРУГОВ ЛИЦА ЛЮДЕЙ, то это показатель неординарности вашего мышления. Вы глубокий и интересный человек, однако, окружающим вы кажетесь слишком легкомысленным.

Упражнение 4. Рисунок на тему «Инновация».

Разделившись на группы участникам предлагается нарисовать совместный рисунок инновации в человеческом облике. Обсуждение рисунка: - Каждая группа по очереди представляет свой рисунок, а другие участники высказываются. Какое впечатление производит на их этот рисунок. Затем та группа, которая рисовала, презентуя свой рисунок, высказывает, что она хотела выразить этим рисунком.

Упражнение 5. Синквейн

Синквейн- пятистрочная стихотворная форма, возникшая в США в начале XXвека под влиянием японской поэзии.

Педагогам предлагается схема синквейна и образец написания.

Существительное (заголовок, ключевое слово).

Прилагательное, прилагательное. (выражающие главную мысль)

Глагол, глагол, глагол. (действия в рамках темы)

Выражение отношения.(фраза несущая определенный смысл)

Существительное. (заключение- синоним с первым словом)

Музыка

Волшебная красивая

Вдохновляет, помогает, льется Музыка

может сказать обо всём Гармония.

1. Участникам предлагается сочинить восточное стихотворение на темы: Детский сад, Родители, Воспитатель, Дети (каждой группе свое слово).

2. Участникам всех групп предлагается сочинить синквейн с первым словом «Инновация».

С участниками обсуждаются позитивные и негативные эмоции, вызванные написанием стиха.

Упражнение 6.Экспресс-диагностика.

В заключение своего выступления я хочу предложить вам экспресс – диагностику. Она позволит вам немного посмеяться над собой, может быть посмотреть на что-то с иной стороны.

Я о себе	Другие обо мне
Я дома	Я на работе
Я в данный момент	Я о моем будущем