



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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

Управление персоналом на этапе создания
дошкольной образовательной организации

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

76.43 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

9 января 2025 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студент группы ЗФ-302-267-2-1

Анохина Виктория Анатольевна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент, доцент кафедры ТМиМДО

Селиверстова Ирина Анатольевна

Челябинск
2025



АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Анохина Виктория Анатольевна
Самоцитирование
рассчитано для: Анохина Виктория Анатольевна
Название работы: Управление персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации
Тип работы: Магистерская диссертация
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ	21.9%	СОВПАДЕНИЯ	21.9%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	76.43%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	76.43%
ЦИТИРОВАНИЯ	1.67%	ЦИТИРОВАНИЯ	1.67%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 05.02.2025

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 05.02.2025 13:16

Структура
документа:
Модули поиска:

Проверенные разделы: основная часть с.2-31, 34-55, выводы с.32, 55-60

IEEE; ИПС Адилет; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Цитирование; Издательство Wiley; Патенты СССР, РФ, СНГ; Перефразирования по Интернету (EN); СМИ России и СНГ; Переводные заимствования; Перефразирования по коллекции IEEE; Шаблонные фразы; Переводные заимствования IEEE; Коллекция НБУ; Публикации eLIBRARY; Перефразирования по коллекции издательства Wiley; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Перефразирования по Интернету; Переводные заимствования издательства Wiley; Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика; Диссертации НББ; Публикации РГБ; Кольцо вузов; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Переводные заимствования (RuEn); Сводная коллекция ЭБС; Медицин...

Работу проверил: Зырянова Анна Александровна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

05.02.2025



Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ПРОТОКОЛ НОРМОКОНТРОЛЯ
выпускной квалификационной работы

Студент Анохина Виктория Анатольевна

Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

Курс 3 Группа ЗФ-302-267-2-1

Тема ВКР Управление персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации

№ п/п	Объект нормоконтроля	Обоснование	Соответствие ДА/НЕТ
1.	Тема	Соответствует приказу	да
2.	Структура работы	Соответствует Регламенту оформления письменных работ	да
3.	Титульный лист	Соответствует форме, установленной Регламентом письменных работ	да
4.	Оформление основного текста работы (шрифт, отступ, выравнивание, межстрочный интервал и др.)	Соответствует Регламенту оформления письменных работ	нет
5.	Оформление нумерации страниц		да
6.	Оформление заголовков разделов и подразделов		да
7.	Оформление примечаний и сносок		нет
8.	Оформление списков/перечислений		да
9.	Оформление формул и уравнений		нет
10.	Оформление таблиц		да
11.	Оформление иллюстраций		да
12.	Оформление библиографических ссылок		да
13.	Оформление списка использованных источников		да
14.	Оформление сокращений и аббревиатур		да

Нормоконтролер
17 февраля 2025 г.

И.А. Селиверстова

И.А. Селиверстова

Примечание: протокол нормоконтроля вместе с ВКР хранится на кафедре пять лет.



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

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (магистерской диссертации)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена

Студентом	Анохиной Викторией Анатольевной
Группа	ЗФ-302-267-2-1
Кафедра	теории, методики и менеджмента дошкольного образования
Направление подготовки	44.04.02. Психолого-педагогическое образование
Программа магистратуры	«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»
Наименование темы	Управление персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации
Научный руководитель	И.А. Селиверстова, канд. пед. наук, доцент кафедры ТМиМДО

**Оценка соответствия требованиям ФГОС
подготовленности автора выпускной квалификационной работы**

Требования к профессиональной подготовке	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
Умение корректно формулировать и ставить задачи (проблемы) своей деятельности при выполнении научной работы, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность		+	
Умение устанавливать приоритеты и методы решения поставленных задач (проблем)	+		
Владение основными теоретическими методами научных психолого-педагогических исследований	+		
Владение эмпирическими методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемой в сфере профессиональной деятельности	+		
Умение анализировать и интерпретировать полученные результаты исследования		+	
Умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные выводы из проделанной работы		+	
Умение пользоваться научной литературой профессиональной направленности		+	
Умение рационально планировать время выполнения работы, определять грамотную последовательность и объем действий при решении поставленной задачи	+		

Владение способами представления результатов своей научной работы на научных конференциях различного уровня, в виде тезисов докладов и статей в научных сборниках	+		
---	---	--	--

Уровень оригинальности ВКР: 76,43 %

Апробация результатов исследования на научно-практических конференциях: да_ (да/нет)

Количество публикаций по теме исследования: 2

Отмеченные достоинства Тема квалификационной работы определена Викторией Анатольевной самостоятельно, на основе собственных исследовательских и практических интересов, обоснована ее актуальность на социально-педагогическом и методическом уровне. Виктория Анатольевна продемонстрировала умения работы с различными источниками информации и исследовать конкретную научно-методическую проблему, достаточно грамотно излагать теоретические основы исследования, обобщать и оформлять результаты работы. К достоинствам работы можно отнести представленную автором модель управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации. В. А. Анохина проявила достаточную степень самостоятельности и настойчивости в достижении результата. Представленные в работе материалы эмпирического исследования имеют практико-ориентированный характер и могут быть рекомендованы к внедрению в практику работы специалистов дошкольных образовательных организаций.

Отмеченные недостатки: _____

Заключение: работа Анохиной Викторией Анатольевны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры, и может быть рекомендована к защите.

Научный руководитель

«14» февраля 2025 г.



И. А. Селиверстова



Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

РЕЦЕНЗИЯ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (магистерскую диссертацию)

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена

Студентом	Анохиной Викторией Анатольевной
Группа	ЗФ-302-267-2-1
Кафедра	теории, методики и менеджмента дошкольного образования
Направление подготовки	44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Программа магистратуры	«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»
Наименование темы	Управление персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации
Научный руководитель	И.А.Селиверстова, к.п.н., доцент кафедры ТМиМДО
Рецензент	М.Л.Семёнова, к.п.н., доцент кафедры ТМиМДО

Оценка выпускной квалификационной работы

Показатели	Оценки			
	5	4	3	2
1. Актуальность тематики работы		X		
2. Степень полноты обзора состояния вопроса и корректность постановки задачи		X		
3. Уровень и корректность использования в работе методов теоретического исследования			X	
4. Уровень и корректность использования в работе методов эмпирического исследования			X	
5. Степень комплексности работы, применение в ней знаний социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин		X		
6. Ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения			X	
7. Применение современного математического и программного обеспечения, компьютерных технологий в работе	X			
8. Качество оформления текста с описанием результатов исследования (общий уровень грамотности, стиль изложения, соответствие требованиям стандартов)			X	
9. Объем и качество выполнения графического материала, его со-		X		

ответствие тексту научной работы и стандартам				
10. Обоснованность и доказательность выводов работы			X	
11. Оригинальность и практическая значимость полученных результатов, научных, технологических решений		X		

Отмеченные достоинства: Викторией Анатольевной рассматривается проблема управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации. Корректно определены цель, объект и предмет исследования, которые четко взаимосвязаны с гипотезой и задачами исследования. Виктория Анатольевна даёт обширный обзор теоретических источников рассматриваемого понятия: «персонал».

Достоинством работы является разработка организационно-педагогических условий, включающих модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе ее создания.

Результаты исследования имеют практико-ориентированную направленность и могут быть внедрены в деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Отмеченные недостатки:

1) в теоретической части не даны четкие характеристики базового понятия: «персонал», не разведены рамки понятий «персонал» и «кадры», что критически важно для успешного решения исследуемой проблемы;

2) при описании специфики управления персоналом на стадии становления образовательной организации практически отсутствуют обращения к научным источникам, что снижает качество теоретического исследования;

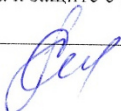
3) разработанная и представленная в тексте работы модель управления персоналом на стадии создания дошкольной образовательной организации не имеет описания, автор ограничился рисунком;

4) не в полной мере продемонстрированы умения делать выводы, обобщения, формулировать собственную теоретическую позицию в рамках исследования;

Заключение: выпускная квалификационная работа Анохиной Виктории Анатольевны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры, и может быть допущена к защите с оценкой «хорошо».

Рецензент

«10» февраля 2025 г.

 М.Л.Семёнова

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ДЕТСКИЙ САД № 367 Г. ЧЕЛЯБИНСКА»
454079, г. Челябинск, ул. Эльтонская 2-я, 59 тел. –8 (351)214-15-27
ул. 2-я Эльтонская, 22-Б тел.-8 (351)700-20-27, 2-я Эльтонская, 63 тел. 8(351)245-25-30
E-mail: <https://detsad367.ru>

СПРАВКА

Настоящая справка дана Виктории Анатольевне Анохиной, магистранту
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», в том, что она проводила исследование и писала
магистерскую диссертацию по теме «Управление персоналом на этапе создания
дошкольной образовательной организации» на базе Муниципального бюджетного
дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 367 г. Челябинска».

Справка дана для предъявления по месту требования.

11.01.2025 г.

Заведующий
М.П. должность



С. В. Гамова

На правах рукописи

АНОХИНА ВИКТОРИЯ АНАТОЛЬЕВНА

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление 44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

АВТОРЕФЕРАТ

выпускной квалификационной работы
(магистерской диссертации)

Челябинск 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Обзор научных исследований по проблеме управления персоналом дошкольной образовательной организации.....	10
1.2 Особенности процесса управления персоналом дошкольной образовательной организации на этапе создания.....	18
1.3 Организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.....	28
Выводы по главе 1.....	41
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	43
2.1 Изучение особенностей управления персоналом дошкольной образовательной организации.....	43
2.2 Реализация организационно-педагогических условий управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.....	53
2.3 Анализ и обобщение результатов эмпирического исследования.....	60
Выводы по главе 2.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала значительных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в дошкольном образовании. В условиях освоения и внедрения новых требований, предъявляемых к системе образования (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, приказ №1155 от 17 октября 2013 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»), происходит реформирование дошкольного образования, повышаются требования к управлению персоналом. Однако вопросы управления в условиях реконструкции дошкольного образования практически не исследовались. Не рассматривались методики отслеживания работы системы дошкольной образовательной организации, технология практики и преодоления трудностей в управлении качеством образования и функционированием самой организации. Это в значительной степени снижает качество управления и жизнестойкость дошкольного образования [38; 52].

Результативность работы дошкольной образовательной организации (далее ДОО), обеспечивается слаженной работой всего педагогического коллектива, что, в свою очередь, достигается грамотным управлением персоналом, особенно на этапе создания организации.

Управление персоналом в дошкольной образовательной организации на основе диагностирования позволяет оптимизировать педагогический процесс посредством изучения потребностей детей и родителей; осуществить личностно-ориентированный подход к развитию каждого педагога: совместно выявить и осознать его затруднения, выбрать оптимальные пути их преодоления, а также определить сильные стороны

педагога, наметить конкретные способы их закрепления в индивидуальном стиле деятельности.

Проблема управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации рассматривается в научных исследованиях Н.И. Архиповой, Н.Б. Вершининой, Т.И. Сухановой, Н. А. Гореловой, Д.Р. Латыповой, Л.М. Плахова, Н.А. Виноградовой, Н.В. Микляевой и др.

На основании анализа психолого-педагогической, методической литературы по проблеме управление персонала на этапе создания дошкольной образовательной организации выявлены следующие противоречия:

- на социально-педагогическом уровне – определяется социальными запросами общества на создание такой системы дошкольного образования, которая способна реализовать обновленное содержание образования, инновационные педагогические технологии, профессиональное педагогическое взаимодействие в условиях грамотного управления дошкольной организацией.

- на научно-теоретическом уровне – анализ работ, связанных с вопросами управления дошкольной организацией на этапе создания, позволяет утверждать, что исследования в данной области активно ведутся. Однако вопросу урегулирования данного процесса в дошкольном образовательном учреждении в современных педагогических исследованиях уделяется мало внимания, что актуализирует проблему.

- на научно-методическом уровне – обусловлена тем, что идея управления на этапе создания ДОО в практике работы дошкольных образовательных учреждениях не находит должной реализации. Затруднения практического использования методов управления на этапе создания ДОО определяется слабой изученностью особенностей управления на начальном этапе и специфики управления в ДОО. В связи с этим потребность в выделении и осмыслении эффективных условий

управления на этапе создания в дошкольной образовательной организации становится проблемой, требующей разрешения.

Выделенные противоречия определили проблему исследования, которая связана с необходимостью разработки организационной модели по управлению персоналом на этапе создания в дошкольной образовательной организации.

Таким образом, на основании актуальности и выявленных противоречий нами сформирована тема исследования: «Управление персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: теоретическое обоснование и апробация организационно-педагогических условий управления персоналом дошкольной образовательной организации на этапе ее создания.

Объект исследования: процесс управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационно-педагогические условия управления персоналом в дошкольной образовательной организации на этапе ее создания.

Гипотеза исследования: процесс управления персоналом в дошкольной образовательной организации на этапе ее создания будет более эффективным при реализации следующих организационно-педагогических условий:

1) разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе ее создания;

2) использовать в деятельности руководителя такие технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы были определены следующие **задачи** исследования:

1. Проанализировать научные исследования в области менеджмента, психологии и педагогики по проблеме управления персоналом дошкольной образовательной организации.

2. Описать особенности управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

3. Выявить и теоретически обосновать организационно-педагогические условия управления персоналом дошкольной образовательной организации на этапе ее создания.

4. Апробировать организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

5. Разработать план методической работы с персоналом дошкольной образовательной организации на этапе её создания.

Поставленная цель и задачи обусловили выбор **методов исследования**, способствующих проверке и подтверждению достоверности гипотезы: теоретический анализ литературных источников, синтез, педагогический эксперимент, тестирование, анкетирование, методы обработки данных.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют: философские положения о социальной сущности человека, его деятельности как специфического для субъекта способа отношения к внешнему миру; принципы личностного и системно-деятельностного подходов (Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Р.Х. Шакуров); исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова); исследования по проблеме управления персоналом, а также сущности, цели и функции системы

управления (А.В. Бычкова, Л.М. Денякина, В.А. Дятлов, В.Т. Пихало, Макарова И.К., Е.В. Маслов, А.В. Филиппов и др.).

Методы управления кадрами в организации и особенности построения и развития системы управления кадрами дошкольной образовательной организации описаны должным образом в работах И. Адизес, Н.А. Банько, Т.Ю. Базаровой, Б.Л. Ереминой, Б.А. Карташова, Н.К. Маусова, Т. Питере, Р. Утерман, Н.С. Яшина и др.

Методы исследования:

- теоретические: изучение и анализ научной литературы, обобщение, классификация, сравнение;
- эмпирические: тестирование, опрос, опытно-поисковая работа, методы обработки данных.

Этапы исследования:

1. Теоретико-аналитический: на данном этапе осуществлялся подбор и анализ психолого-педагогической и методической литературы в области управления персоналом дошкольной образовательной организации. Формировались исходные позиции исследования: цель, гипотеза, задачи, методология и методика экспериментальной работы. Подбирался диагностический инструментарий.

2. Эмпирический: проведение констатирующего этапа эмпирического исследования по определению состояния проблемы и выявлению возможностей и перспектив ее решения в условиях ДОО, диагностика особенностей управления персоналом ДОО на этапе создания. Проведение формирующего этапа эмпирического исследования, в рамках которого были апробированы условия создания управления персонала на этапе создания дошкольной образовательной организации. Внесение корректив в методику исследования, формулировались предварительные выводы и рекомендации. Проведение итогового этапа эмпирического исследования (повторная диагностика особенностей управления персоналом ДОО).

3. Итогово-аналитический. Проведение анализа и обработки результатов исследования, систематизация и обобщение результатов опытно-поисковой работы; формулировка выводов, осуществление литературного оформления материалов исследования.

База исследования: исследование проводилось на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 367 г. Челябинска».

Теоретическая значимость исследования состоит в разработке модели по совершенствованию системы управления персоналом в ДОО на этапе её создания. Разработанная в исследовании модель расширяет и дополняет диапазон основных положений в теории управления организацией. Изучено содержание и предложена интерпретация понятия «система управление персоналом ДОО», обоснованы концептуальные подходы к управлению персоналом дошкольной образовательной организации, предложена модель управления развитием персонала дошкольной образовательной организации на принципах комплектности, системности, доступности, интеграции, преемственности, социализации.

Практическая значимость исследования состоит в разработке плана методической работы с персоналом дошкольной образовательной организации, который может быть внедрен в практику руководителей дошкольной образовательной организации на этапе её создания.

Апробация результатов исследования осуществлялась в ходе участия при подготовке к педагогическим советам, методическим совещаниям в дошкольной образовательной организации, на XVI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования» Челябинск, 27 апреля 2023 г., XVI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования» Челябинск, 26 апреля 2024 г. На основе результатов исследования опубликованы две статьи.

Структура квалификационной работы выпускная квалификационная работа включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников (62 наименование), приложение.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Обзор научных исследований по проблеме управления персоналом дошкольной образовательной организации

В современных условиях трудовые ресурсы или персонал организации служат основным фактором, от свойств и работы которых в большей степени зависят преимущества и итоги работы дошкольной образовательной организации.

Содержание человеческих ресурсов и их основные характеристики могут быть разработаны на основе существующих определений персонала. По словам Л.Н. Захаровой, персонал организации – это основной перечень работников, выполняющих различные производственные и хозяйственные функции [25, с. 69].

В.Р. Веснин считает, что персонал — это личный состав наёмных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции [13, с. 35].

А.Я. Кибанов раскрывает понятие персонал, как личный состав организаций, включающий всех наёмных работников, а также работающих собственников и совладельцев [29, с. 74].

А.А. Ружанская, считает, что персонал – это основные сотрудники организации, учреждения или органа власти, обычно квалифицированные. К характеристикам персонала относятся: профессиональная подготовка; постоянный характер услуг и трудовой деятельности, являющихся основным финансовым источником функционирования персонала; деятельность, направленная на фактическое выполнение или обеспечение решения задач, функций и возможностей организации, учреждения, органа власти [55, с. 173].

Персонал (работники организации) – это квалифицированные, специально обученные сотрудники, пригодные для конкретной работы, рационально использующие имеющихся сотрудников, способные получить максимальный эффект с точки зрения их уровня образования, универсальных личностных качеств и имеющегося профессионального опыта [48, с. 134].

Есть авторы, которые в своих работах используют понятие «кадры организации». Некоторые авторы считают понятия кадры и персонала тождественными, другие разграничивают указанные категории. Мы будем считать данные понятия равнозначными, что это основной штатный состав работников организации.

Так, например, И.В. Плотникова подчеркнула отличие от персонала, что кадры – это совокупность профессиональных навыков, подготовки и воспитания, то человеческий потенциал предполагает не только объектив, но и цель человеческого потенциала, формирующую развитие функций и систем данной категории людей, то реализация цели зависит от общей, принципиально иной природы трудовых ресурсов, которыми является личностный потенциал каждого работника [45, с. 123].

Современное восприятие системы дошкольного образования отмечается разнообразием детских организаций, где активно внедряются новаторские педагогические подходы, техники обучения и проекты. В таком контексте особенно важна реформа управления, призванная стать стимулирующей, прогрессивной и демократичной [17].

Осуществляемая отдельно от учебного процесса деятельность определяет, насколько эффективно управляется образовательная система. Внутри образовательных учреждений формируются отдельные управляющие подсистемы, каждая из которых получает делегированные полномочия [5]. В России управление системой образования впервые представляет собой комбинацию государственного и общественного подходов, придерживаясь принципов демократии, правовой грамотности,

независимости учебных заведений, прозрачности в сфере образования и общественного участия [1].

Управление кадрами предполагает налаживание финансовых, психосоциальных, правовых и координационных взаимодействий между управляющими субъектами. Основы, методы и формы, заключенные в реляционных базах данных, направлены на расширение знаний и компетенций сотрудников посредством оптимизации их действий, и операций. Специализированный дискурс данной управленческой области, включающий в себя разнообразные исследовательские и операционные техники, ориентирован на детальный анализ и оценку трудовой деятельности персонала различных уровней [30].

Таким образом, управление персоналом – это целенаправленная, плановая, скоординированная и сознательная организация воздействия субъектов управления персоналом на количественные и качественные изменения состава персонала во времени и пространстве путем выявления потребностей персонала и осуществления корректирующих мероприятий по обеспечению соответствия персонала потребностям страны.

Анализируем управление кадровыми ресурсами в корпоративных структурах, как это показано в зарубежных исследованиях. Анри Файоль акцентировал внимание на построении единых организационных структур, в которых роли и задачи каждого сотрудника четко определены. Это требует предварительного изучения как процессов, так и общей управленческой структуры, прежде чем заниматься управлением персоналом [13].

Питер Друкер различает понятия эффективности и результативности. Эффективность связана с методиками, применяемыми умственными работниками. Им важно выполнять свою работу правильно и целенаправленно. Физическим работникам чаще важна лишь результативность, измеряемая количественными и качественными показателями выпускаемой продукции. Успех организации часто

определяется творческой инициативой сотрудников, их креативность непосредственно влияет на эффективность их работы [21].

Фредерик Тейлор подчеркивает зависимость успеха организации от правильной деятельности руководителей. В то же время, подчеркивал Элтон Мэйо, социальные условия и взаимоотношения между участниками рабочего процесса непосредственно влияют на результаты деятельности. Научные исследования других авторов сфокусированы на широкой проблематике корпоративного управления, а не на аспектировании менеджмента кадров [54].

Существует множество методик в области управления персоналом, отличающихся, в первую очередь, способами дифференцированного подхода к человеческим ресурсам, которые находятся под управлением. Н.И. Кабушкин выделяет несколько стратегий в этой области.

Первоначальный подход сводится к тому, что сотрудники воспринимаются скорее, как обезличенные элементы организационного процесса, где основным объектом управления становится сам труд.

Наоборот, второй методологический подход рассматривает коллектив не просто как сотрудников компании, но как самостоятельных субъектов в системе управления. Здесь следует разграничить понятия: управление персоналом и управление человеческими ресурсами. В первом случае акцент ставится на должностные обязанности, а во втором на индивидов как на уникальные организационные единицы, требующие особого внимания и развития.

Третий подход акцентирует внимание на коллективе как на ресурсе или капитале с повышенной сложностью управления, что позволяет видеть в нем больше, чем простые роли — это инструмент стратегического управления. Образно говоря, компания может рассматривать своих сотрудников как осознанно управляемый ресурс, обладающий ценностью и требующий умелого подхода для реализации потенциала [28, с. 147].

Путём изучения различных стратегий, сущностных и основополагающих характеристик кадрового менеджмента и управления персоналом, мы установили, что управление кадрами представляет собой совокупность разнообразных методик, приёмов и процедур, направленных на взаимодействие с персоналом в определённой структуре. Важным аспектом видится интеграция в управление кадрами систематического и организованного воздействия социальной и организационно-экономической природы, которое связано с процессами формирования, перераспределения и распределения трудовых ресурсов на уровне организации, а также с созданием условий для реализации социальных и организационно-экономических мер [40].

Исследование сферы менеджмента персонала предполагает его непрерывность, имеющую целью трансформировать интересы сотрудников таким образом, чтобы достигать от них максимальной эффективности, что, в свою очередь, способствует достижению высоких количественных и качественных показателей в работе организаций.

Элементы системы управления персоналом представлены рисунке 1.



Рисунок 1 – Элементы системы управления персоналом

Согласно мнению В.Г. Шипунова, сущность кадрового управления заключается в способности организаций превращать свои трудовые ресурсы в высококонкурентное состояние, подлежащее разработке, рациональному размещению и стимулированию посредством иных ресурсов для реализации целей организации. Интеграция отечественного и зарубежного опыта в данной области предоставляет возможность установить стратегическую цель управления персоналом – разработка и внедрение эффективных методов повышения отдачи от сотрудников. Это подразумевает совершенствование рабочих результатов и возможностей каждого работника для максимального выражения их личностных способностей, что способствует достижению организационных задач и мотивирует коллектив к аналогичным усилиям [62, с. 159].

Центральная идея управления человеческими ресурсами сосредоточена на применении адекватных социальных и организационно-экономических стратегий на корпоративном уровне. Это включает в себя последовательные организационные действия, такие как распределение, формирование и перераспределение кадрового потенциала, тем самым создавая условия для наивысшей продуктивности и эффективного использования трудового потенциала в процессе разнообразного развития сотрудников организации [51].

Принимая во внимание данное понятие в рамках системы ДОО, можно сказать, что персонал – это социально-экономические категории населения, к которым относятся трудоспособные граждане, имеющие трудовые отношения с различными организациями ДОО, прошедшие специальную профессиональную подготовку и обладающие знаниями, трудовыми навыками, компетенциями и опытом работы в сфере образования [61].

Понятие и сущность управленческой деятельности, а также значение и ключевые задачи управления определили Ю.А. Конаржевский, М.И. Кондаков, В.Ю. Кричевский, И.И. Легостаев, А.А. Орлов, В.М. Птовичев,

М.М. Поташник, Н.С. Сунцов и др. Л. В. Ивановская пишет, что «Главное предназначение руководителя – в создании систем и управления ими, а для этого нужно научиться системно мыслить: современно, исторично, широко, изобретательно, точно и однообразно одновременно, видеть необычайное в обычном, соединять несоединяемое, уметь видеть перспективу, смело заглядывать вперёд и при этом пристально всматриваться в прошлое...» [26, с. 152].

Работы по управлению персоналом таких авторов как А.И. Барановский, Г.Е. Володина, Т.А. Глинкина и многими другими раскрывают методы управления в разрезе диагностики кадров. Также Н.Ф. Виноградова, О.А. Сафонова, Р.М. Чумичева, Л.И. Фалюшина и другие авторы указывают, что качество управления ДОО зависит не только от грамотного управления, но и от личности руководителя и деятельности педагогов.

Объективные противоречия между образовательной эволюцией и задачами повышения эффективности управления обусловили необходимость внедрения проектного менеджмента в управление дошкольной образовательной организации. Этот аспект активно исследуется в трудах С.К. Бажина, Н.Ф. Виноградовой, Т.Г. Волченковой, И.В. Гусаровой. Несмотря на это, многие учёные из области философии и политологии не выделяют дошкольное образование как независимую дисциплину, чаще включая его в общие концепции образовательных систем. Это упущение отражает недооценку его значения, хотя очевидно, что дошкольное образование является основой всего образовательного процесса и представляет собой структурную составляющую системы общего образования [38; 52].

Пособий и методических пособий, посвящённых успешному управлению ДОО в период реформ, крайне недостаточно. За последние годы теории управления данной системой претерпевали активное развитие, необходимые аспекты планирования и организации деятельности

руководителей дошкольной организацией были раскрыты исследователями, такими как К.Ю. Беляя, Т.С. Комарова, Л.В. Поздняк, А.Н. Троян [38].

Инновационные методы управления в сфере образования были детально рассмотрены в научных трудах таких исследователей как Г. Н. Прокументова, Р. Акофф, Г.П. Щедровицкий и М. Портер. Чтобы соответствовать государственным стандартам и эффективно использовать потенциал сотрудников, в дошкольном образовании следует внедрять предложенные методы управления.

Тем не менее, педагогам подчас непросто разобраться, что именно следует разрабатывать и внедрять, поскольку ранее работа велась по конкретным регламентам, а теперь они обязаны создавать самостоятельно, да еще и к заданному сроку. В итоге, инновационная работа в данном подходе может стать чем-то сродни тотальному отчетному процессу, включающему контроль за этапами внедрения и соблюдением сроков [26].

Экономический метод управления включает в себя создание новых ценностей и продуктов, обладающих реальной экономической значимостью, как указано у М. Портера. Управленческими задачами в данном подходе становятся разработка услуг, которые находят отклик у потребителей и потенциал для изменения качества их жизни. Главная стратегия здесь – возвращение лидеров, занимающихся инновациями, способствующими созданию ресурсов. Ресурс приобретает свою ценность, когда ему находится практическое применение, тем самым наделяя его экономическим значением. В отличие от технологического метода, который сосредоточен на контроле процессов, экономический подход акцентирует внимание на управлении качеством и мониторинге. Важным аспектом является формирование предложений, которые рождают спрос [22, с. 143].

Синергетический подход в управлении основывается на создании неопределенности для эффективной самоорганизации и синергизма в компании. В этом контексте ресурсы, аккумулированные в одном месте, могут одновременно использоваться другими частями организации без

дополнительных затрат. Особое внимание уделяется взаимодействию и созданию условий для принятия решений, а управление направлено на ситуационную неопределенность и перспективу [34, с. 257].

Гуманитарный подход формирует коммуникативное пространство через диалог и совместную деятельность. Управление же выступает в роли посредника, способствующего смыслообразованию и поддержку в инициативах сотрудников. Этот подход включает разнообразие форм достижения целей и создает условия для участия всех заинтересованных сторон в принятии решений. Диалог и взаимодействие в данном случае играют ключевую роль, обеспечивая многосубъектность управления [27, с. 34].

Можно сделать вывод, что система управления персоналом детских дошкольных организаций представляет собой комплекс целей, задач и ключевых направлений деятельности, а также различных видов, конфигураций, способов и определенных элементов управления, направленных на обеспечение увеличения конкурентоспособности учреждений в рыночных условиях, увеличение эффективности производительности труда и качества труда персонала, предоставление значительной социальной эффективности деятельности коллектива.

1.2 Особенности процесса управления персоналом дошкольной образовательной организации на этапе создания

Сегодняшние динамичные условия, характеризующиеся стремительными изменениями в обществе и образовательных институтах, выдвигают на первый план управленческое искусство как ключевое звено в управлении образовательными структурами. Это становится особенно важно из-за увеличения значения работников, необходимости в понимании их мотивационных установок и умении корректировать и направлять их в соответствие с целями образовательных организаций [28, с.264].

В структурах дошкольного образования особое внимание уделяется созданию среды, где эмоциональная атмосфера располагает к многогранному развитию детей. Стремление к интеграции личностно-ориентированных подходов позволяет каждому воспитателю осознавать собственные трудности и возможности, содействуя их конструктивному развитию. Плотное взаимодействие с педагогами способствует выявлению их сильных сторон и разработке методов их закрепления, что оптимизирует образовательные процессы, особенно на стадии создания организации [33, с.147].

Исследование управленческих практик в дошкольных организациях показывает, что систематические изменения становятся залогом образовательного роста. Акцент на инновационное мышление педагогов требует от них активной вовлеченности в модернизацию педагогических подходов и научно-методической базы. Прогрессивное управление требует от руководителей понимания тенденций и закономерностей образования для грамотного построения трудовой деятельности на стадии создания организации, а также их умения адаптироваться к новым возможностям [2, с. 24].

В настоящее время широкое распространение получила концепция жизненного цикла организаций, использование которой в управлении ДОО может стать эффективным управленческим инструментом, позволяющим определить, на какой стадии своего развития находится образовательная организация в данное время, чтобы грамотно и эффективно принимать решения, который в дальнейшем будут способствовать результативному развитию.

Жизненный цикл организации – совокупность последовательных стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.

Каждая организация, в том числе и ДОО, проходит свой жизненный цикл. Поэтому следует учитывать данную концепцию в рамках процесса управления.

К настоящему времени разработано более 20 моделей жизненного цикла организации. Наибольшую известность в нашей стране получили модели Л. Грейнера и И. Адизеса. Обе модели достаточно подробно описаны в работах отечественных исследователей.

Л. Грейнер обозначил пять стадий процесса жизненного цикла организаций, в том числе переходы через креативные подходы, директивное управление, делегирование, координацию и, наконец, коллективное сотрудничество. Согласно Л. Грейнеру начальная фаза длится от точки образования компании до ее первого организационного кризиса, так называемого кризиса лидерства. Организация появляется в результате усилий ее основателей и развивается благодаря, как правило, реализации их творческого потенциала. Основной акцент ставится в данном периоде ставится на разработку концепции организации.

Методика, изложенная Л. Данко, представляет собой традиционную версию жизненного цикла бизнес-структур и предполагает возможность прогрессивного или резкого перехода между этапами, что зачастую сопряжено с кризисными состояниями и изменениями в организационных структурах и культурных аспектах. На очень раннем этапе создания и роста организации часто ударение делается в очень сильной степени на «продукт», его разработку и его рынок. Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты. Управление деятельностью подчинено имеющимся ресурсам и постоянной связью с соответствующими запросами клиентов, упор в фазе роста делается на становление организации через лидера [4, с. 121].

Б. Мильнер анализирует жизненный цикл организаций с акцентом на стратегическое управление, выделяя цели, типов лидеров, организационные особенности, концентрирование энергии, возникающие

проблемы и методы управления на каждом из этапов. Этапы данный автор характеризует: этап предпринимательства, этап коллективности, этап формализации и управления, этап выработки структуры, этап упадка. Особое внимание уделяется моделям организационного поведения и типам планировок для обеспечения адаптации и роста. Начальный этап по Мильнеру – это этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции (услуг). Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами [39, с. 189].

И. Адизес, признанный эксперт в области организационного менеджмента, акцентирует внимание на том, что организации подобны живым организмам, которые проходят стадии развития и старения. Это похоже на жизненный путь человека, который трансформируется в процессе возрастных изменений. Адизес выделяет 9 этапов: выхаживание, младенчество, детство, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть. На этапе «младенчество». у организации нет чёткой структуры и системы распределения полномочий, ответственности, системы приёма на работу. Основной акцент в деятельности организации делается на удовлетворение потребностей её клиентов и на результаты своей работы [4, с. 85].

Жизненный цикл дошкольной организации состоит из нескольких этапов, у каждого из которых свои цели и структура. Анализируя эти этапы, можно своевременно реагировать на любые препятствия, обеспечивая непрерывное развитие организации. В современных условиях управления особое значение приобретает личностно-ориентированный подход. Это подразумевает уважение каждого сотрудника как важной части учебного процесса, что способствует развитию творческих и многосторонне развитых личностей, необходимых для общества.

В начальной фазе создания образовательной организации закладываются основы ее руководства, определяются кадровые и материальные ресурсы, намечаются цели будущей деятельности. Организационная культура на этом этапе еще формируется, а процессы остаются неформализованными; обычно данный период продолжается от года до трех лет.

На этапе запуска ДОО, который охватывает создание проекта и модели организации, осуществляются пусковые процессы, происходят открытие и начало полноценного функционирования. Открытие ДОО сопряжено с рядом сложностей, включая выбор подходящей кандидатуры руководителя, сложную задачу пригласить, отобрать и расставить персонал, наладить коммуникации и преодолеть трудности, связанные с оборудованием полноценных групп, а также адаптацию сотрудников, обладающих разным уровнем подготовки и различным отношением к труду.

Особенно значимым является период становления для ДОО нового типа, которое формируется с инициативным руководителем, способным собрать вокруг себя команду соратников. Процедура отбора персонала такая, чтобы учитывать заранее разработанную систему диагностики и соответствовать замыслам учреждения. В ряде случаев процесс может основываться на базе ранее закрытого учреждения, коллектив которого расформирован.

Завершение первого года обычно сопровождается стабилизацией и настает время для важной работы по обеспечению единства педагогического коллектива на организационном, интеллектуальном, волевом и эмоциональном уровнях. В результате формируется педагогический состав, выстраиваются и взаимосогласовываются структуры управления, компоненты и связи внутри организационной системы.

При устойчивых условиях функционирования продуктивность работы ДОО имеет потенциал для значительного роста, приближаясь к

оптимальному уровню, а стабильность и устойчивость практически всегда укрепляются.

Сложившиеся культурные и экономические условия последних десятилетий, а также современная образовательная ситуация, требуют переосмысления функций руководителя образовательного учреждения и способов реализации управления педагогическим коллективом на этапе создания. Неудивительно, что в последние годы усилились поиски решений в этой области.

Руководство дошкольной организацией должна создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению целей управления на этапе создания.

Унификация и стандартизация остаются приоритетными направлениями для всех организаций, стремящихся к единообразным подходам в управлении кадрами. Система управления персоналом в ДОО определяется строгой регламентацией взаимодействий между руководством и сотрудниками, а также четкой иерархией, даже на этапе создания. Существенными функциями этой системы являются:

- обеспечение доступа работников к актуальной информации о делах организации, вовлечение их в процессы управления и контроль;
- оповещение о планах развития и потенциальных перспективах организации;
- организация профессиональной подготовки, переподготовки, а также повышение квалификации сотрудников;
- реализация мероприятий с коллективом, направленных на укрепление дисциплины, развитие ответственности, инициативы и активной вовлеченности в жизнедеятельность детского сада.

Основные аспекты управления персоналом на стадии развития включают:

- начальная фаза охватывает кадровую стратегию, отбор через конкурсы и интервью с потенциальными сотрудниками;

- принятые сотрудники должны адаптироваться к коллективу, соблюдая установленный распорядок деятельности, на этом этапе важно кураторство и наставничество;

- ключевым элементом управления кадровым потенциалом является непрерывное обучение сотрудников в течение выполнения ими рабочих обязанностей;

- создание сплоченной команды и профессионализм каждого члена команды – важные условия, администрации необходимо поддерживать ощущение принадлежности к единому коллективу, поскольку сотрудник должен чувствовать себя его неотъемлемой частью.

Эффективность совместной работы сотрудников на этапе создания организации во многом зависит от того, как успешно руководитель исполняет свои функции и роли в ходе управленческой деятельности.

Так как ДОО только учиться эффективно функционировать, от руководителя требуется высокое внимание и сильная управленческая рука. Руководителю на своем примере нужно показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для персонала. В этот период усилия сосредоточены на создании качественного образования, улучшения в работе с детьми и их родителями.

Именно на стадии создания формируется нормативно-правовая база ДОО: разработка устава, локальных актов, получение лицензии на образовательную и медицинскую деятельность, написание программы развития.

В дошкольных организациях применяются разнообразные методы и средства руководства, с акцентом на организационно-педагогические и социально-психологические методы. Последние играют ключевую роль в управлении развитием групп, создании творческих объединений по профессиональным интересам, а также в стремлении сотрудников к профессиональному росту и самообразованию. Для улучшения

психологического климата и предотвращения «профессионального выгорания» используются убеждения, поощрения, стимулирование, наказания, агитация, внушение, консультирование, а также другие методы, которые могут использоваться на этапе создания. Совокупный опыт управления и исследования показывают, что для достижения эффективности методов необходимо их разумное сочетание, учитывающее возможности каждого метода, специфику ситуации, особенности участников и традиции коллектива [23, с. 222].

В теоретическом аспекте управленческая деятельность ДОО на этапе создания особое внимание следует уделить аспекту коммуникации: коммуникация представляет собой основную форму взаимодействия руководителя, в отличие от осуществляемой индивидуально предметной деятельности. Уникальной чертой данной деятельности является то, что ключевая её составляющая – это люди или группа, обладающие собственной инициативой, интересами и целями.

Чтобы добиться эффективности в руководстве на этапе создания, необходимо не только формировать союзников из подчинённых, но и развивать личную рефлексия, позволяющую лидеру видеть свои действия глазами коллектива. Кроме того, необходимо обладать высокой психологической культурой. Вследствие этого, управленческая теория в контексте ДОО устанавливает методологические основы, очерчивает принципы управления, а также выделяет основные управленческие функции и методы.

Знания о теоретических аспектах управления ДОО на этапе создания поиски ясности в целях, задачах и механизмах управления данным сегментом образования позволяют формировать специфическую систему руководства, соответствующую индивидуальным характеристикам учреждения. Дошкольные образовательные организации отличаются определённой спецификой, обуславливающей различные цели, структуру коллектива и характер коммуникационных процессов. Таким образом,

эффективное и обоснованное управление становится необходимым условием создания благоприятной среды для креативной деятельности коллектива ДОО на этапе его создания.

В процессе управления персоналом на этапе создания ДОО ключевую роль играет стимулирование и мотивация работников. На начальной стадии формирования организации руководитель зачастую работает с доверенными лицами или формирует команду, которой можно доверять. Важнейшими задачами становятся обретение определенной ниши в образовательном пространстве, выявление уникальных черт образовательной деятельности и разработка концептуальной базы функционирования учреждения. Для этого периода характерны неформальные отношения и тесные связи между участниками педагогического состава. Правильное управление ими значительно повышает эффективность образовательного процесса.

Эффективное руководство в современных дошкольных организациях требует применения системного подхода, что становится насущной необходимостью для их успешного функционирования и прогресса. Педагоги и исследователи трактуют такие учреждения как социально-педагогические системы высокой сложности, что диктует необходимость соответствующего системы управления. Ключевое значение имеет системное восприятие реальности, представляющее собой уникальную познавательную методику, нацеленную на исследование управленческого процесса через призму систем функций. Целостность данной системы определяется множеством факторов: комплексностью её элементов, их взаимосвязью, а также наличием и соответствием целей как отдельных составляющих, так и всей системы в целом [30, с. 85].

Управление на этапе создания в рамках дошкольной образовательной организации следует рассматривать как активность, направленную на координацию коллективных усилий персонала при внедрении современных педагогических стандартов. Такая целенаправленная активность

предполагает целенаправленное влияние на педагогический состав, что в свою очередь обеспечивает воздействие на воспитательно-образовательную деятельность. В управленческой теории для достижения заданных целей оптимальным считается динамическое взаимодействие между управляющей и управляемой составляющими, приводящее к достижению намеченного результата. В конечном итоге, задача процесса управления заключается в обеспечении максимальной эффективности образовательного процесса при минимальных затратах ресурсов, как временных, так и энергетических.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Любая образовательная система невозможна без эффективного управления, которое включает в себя цели, задачи, принципы и функции, позволяющие направлять процесс.

2. Важность использования разнообразных методов и подходов для работы с коллективом ДОО на этапе создания становится очевидной, особенно когда речь идет о руководителях. Они обязаны применять эти методы, основываясь на закрепленных принципах управления.

3. В контексте создания ДОО, направление процессов требует, чтобы команда действовала слаженно, следуя законодательству РФ и учитывая индивидуальные подходы к каждому участнику образовательного процесса.

4. Каждая ДОО проходит через фазы своего жизненного цикла с различными целями, структурами и моделями поведения, что делает возможным выявление и анализ проблем, а также своевременное принятие мер для продвижения и роста организации. Поэтому использование особенностей управления на стадии создания организации особенно важно для эффективного и качественного развития дошкольной организации.

1.3 Организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации

Зависимость продуктивного развития и функционирования любой системы находится под влиянием специфических организационно-педагогических условий. В образовательных словарях «условие» трактуется как категория, которая указывает на связь предмета с окружающим его контекстом, без которого он не может существовать [62, с.209].

Таким образом, данный термин в словарях понимается, во-первых, как «обстоятельство, от которого зависят те или иные процессы», и, во-вторых, как «совокупность правил и требований в определенной области деятельности».

Исследование указанных определений приводит к выводу, что в контексте нашей работы следует интерпретировать категорию «условия» в смысле «среды», в которой происходит управление дошкольными образовательными учреждениями, обеспечивающими как существование, так и эффективное функционирование изучаемого явления.

Далее рассмотрим положения, влияющие на выбор организационно-педагогических условий совершенствования системы управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации:

- 1) обоснование выбора педагогических условий обусловлено современными тенденциями в теории и практики дошкольного образования;
- 2) выбор педагогических условий осуществляется из тех педагогических средств, которые ускоряют и улучшают полученный результат, а не являющиеся трудоемкими, замедляющими получение положительного результата и требующих дополнительных усилий;
- 3) при выборе педагогических условий будем учитывать особенности дошкольного образования;

4) для обеспечения эффективности рассматриваемого педагогического явления потребуется комплекс педагогических условий.

Проведенный теоретический анализ проблемы управления персоналом дошкольной образовательной организацией позволил нам определить организационно-педагогические условия, реализация которых будет обеспечивать эффективность процесса управления персоналом дошкольной образовательной организации на этапе ее создания:

1) разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе её создания;

2) использовать в деятельности руководителя такие технологии управления поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Охарактеризуем каждое из представленных условий.

Первое условие – «разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе создания».

В современной науке существует довольно большое количество определений понятия «модель». В переводе с латинского – это мера, образ, способ. В социальной психологии модель – это «естественное или искусственное созданное явление, предназначенное для изучения социально-психологических феноменов» [36, с. 19].

В словаре педагогических терминов «модель» – это «схема, изображение или описание природного, или общественного, естественного или искусственного процесса, явления или объекта». В экономическом словаре модель – это «представление предмета, системы или идеи в формуле, отличной от формы целого, то есть самого предмета» [24, с. 71].

Модели играют полезную роль, т.к. упрощают реальность и поэтому облегчают возможности увидеть внутренние отношения. Например, схема

организации – это и есть модель, представляющая её структуру. Модель – это формулирование системы понятий [37, с. 196].

Модели в педагогике используются или как исследовательский приём представления исследуемого педагогического объекта с целью его объяснения, изучения, уточнения; или как инструмент, позволяющий на основе анализа модельного представления педагогического объекта влиять на его построение или функционирование [45, с. 139].

Понятие «модель» предполагает, что основное внимание уделяется моделированию скрытых внутренних свойств объекта, т.е. рассматривается способность модели отображать, воспроизводить и замещать объект изучения существенным признаком модели [41, с. 36].

Модель в практике деятельности образовательных организаций – это «логически последовательная система соответствующих элементов, включающих цели и содержание образования, проектирование педагогической технологии и технологии управления образовательным процессом, учебных планов и программ».

Для каждого из этапов жизненного цикла организации необходим пересмотр всего направления по управлению персоналом ДОО, в особенности в периодах перехода организации от одного этапа к другому. В том случае, если руководство не уделяет должного внимания данной сфере, в организации начинают возникать проблемы, увеличивающие шанс наступления этапа спада.

Далее рассмотрим подробную модель управления персоналом на стадии создания дошкольной образовательной организации, которая включает цель, направление деятельности, задачи, методы и инструменты управления, критерии оценки эффективности управления, а также ожидаемый результат (рис. 2).

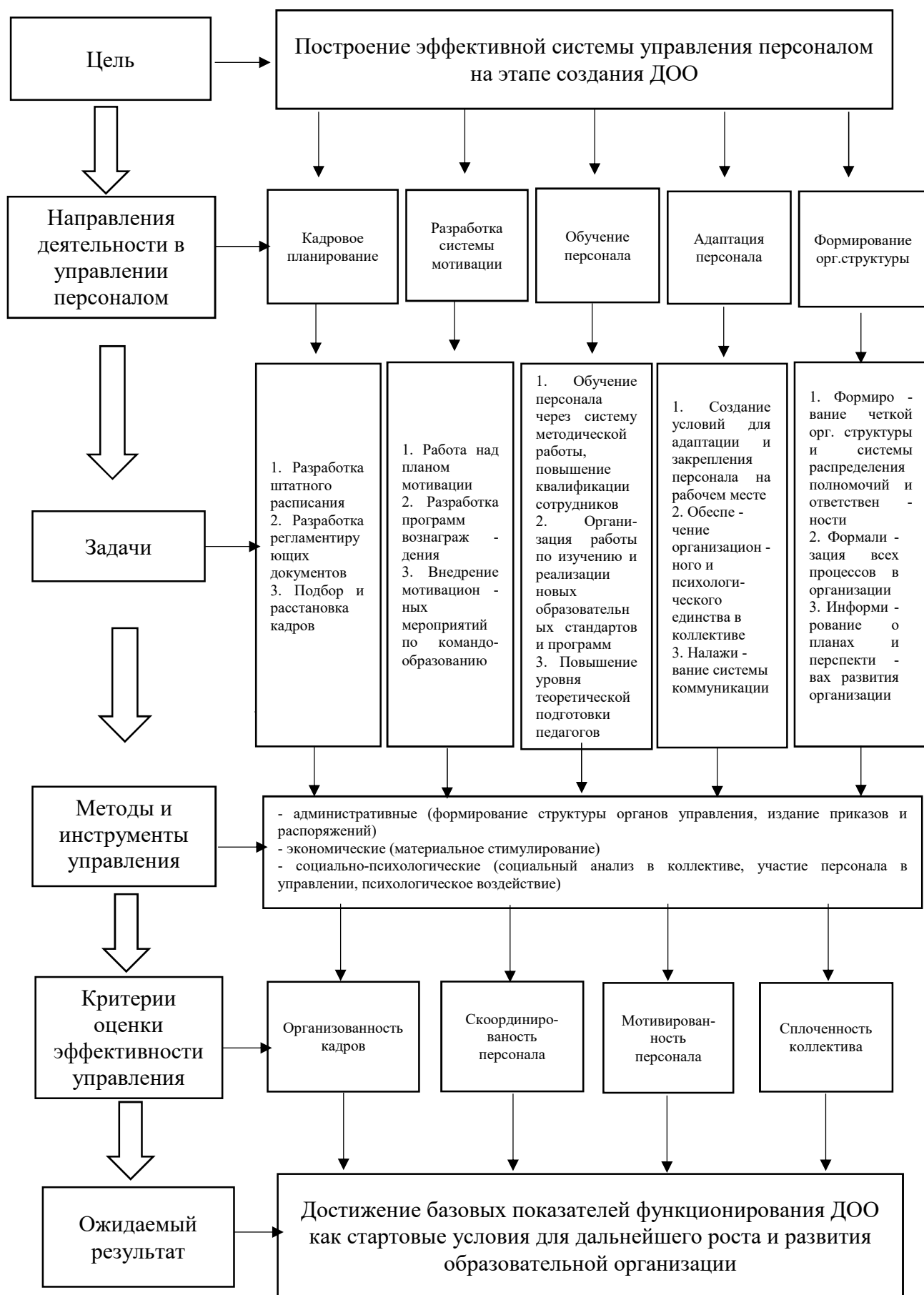


Рисунок 2 – Модель управления персоналом ДОО на этапе создания

Второе условие – «использовать в деятельности руководителя такие технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование».

Исследование трудового поведения представляет значительный интерес как для социологов, так и для специалистов в области экономики труда. Основной методологической основой анализа является структурно-функциональный подход, который рассматривает трудовые действия работников как скоординированный набор рациональных поступков. Этот подход позволяет гармонизировать профессиональные способности и интересы сотрудника с функциональными требованиями производственного процесса.

С указанной точки зрения описываются отношения между двумя ключевыми сторонами: производственной организацией и работником. Первая сторона предъявляет различные требования в сфере технологии, управления и социо-экономических стандартов, определяя направление деятельности сотрудников. Во второй, к вниманию принимаются профессиональные навыки, квалификация и ценностные установки. Таким образом, формируется комплекс ожиданий по отношению к поведению работника на рабочем месте [43, с. 83].

В контексте современных сложных систем управления в образовательно-организационных учреждениях, регламентация процессов становится необходимой. Она представляет собой разработку и внедрение специфических правил, направленных на координацию множества внешне и внутренне связанных элементов, и действий. Согласно лексическим стандартам современности, регламентация подразумевает установление наборов правил и ограничений, то есть регламентов, регулирующих порядок, временные рамки и границы осуществления различных процессов и мероприятий.

Регламентирование – значимый управленческий инструмент, который позволяет упорядочить основные процессы в организации с целью эффективного достижения цели.

Основные регламенты ДОО классифицируются в зависимости от элементов системы управления:

1) регламенты, регулирующие деятельность ДОО в целом как единого целого: устав, философия, правила внутреннего трудового распорядка и др.;

2) регламенты, регулирующие работу персонала: положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, договора и др.;

3) регламенты по информационному обеспечению: правила организации делопроизводства ДОО, типовые формы документов, классификаторы и справочники, положение об информационной системе, типовые банки данных и др.;

4) регламенты, регулирующие порядок работы с техникой: технические паспорта, руководства, инструкции по эксплуатации, технике безопасности и др.;

5) регламенты, нормирующие процесс управления: матрица распределения функций, графики процессов управления, технологические и операционные карты и др.

Современное регламентирование представляет собой сложное явление, характеризующееся системой правовых, организационно-экономических, технико-технологических, социально-психологических и других аспектов.

Регламентирование деятельности организации в целом опирается на законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

Таким образом, регламентирование занимает ключевые позиции в деятельности любой ДОО, так как соблюдение правил, инструкций и других положений, особенно на начальном этапе становления, способствует

эффективному решению управленческих, организационных и технологических вопросов.

Мотивация занимает центральное место в структуре личности, объясняя движущие силы поведения. Она подразделяется на стабильную, связанную с базовыми потребностями, и изменчивую, требующую постоянного подкрепления. Теории мотивации акцентируют внимание на понятии «мотив», который может отображаться в виде потребностей, интересов, стремлений, эмоций, убеждений или идеалов. В российской психологической науке мотивы воспринимаются либо как осознание потребности, либо непосредственно как объект потребности, часто идентифицируясь с нею. Мотивы классифицируются как внутренние или внешние: первые связаны с наслаждением от уже имеющихся объектов или стремлением устранить их неприятности, а вторые обусловлены желанием приобретения либо избегания обладания.

Зачастую мотивы рассматриваются как потенциальная готовность, предшествующая действиям. Их актуализация превращает их в главные источники психической активности, влияющие на поведенческие реакции. В образовательной среде важно учитывать факторы, определяющие мотивационную составляющую сотрудников и их отношение к профессиональной деятельности. Методики усиления трудовой мотивации в педагогической практике схожи с теми, что применяются в управлении персоналом в целом. Эти методы охватывают административные, экономические, социально-психологические подходы и различные специализированные методы, используемые в различных отраслях управления, включая производство и экономику.

Централизованное влияние административных методов непосредственно обеспечивает единую управленческую направленность. Эти подходы стимулируют осознание важности дисциплины и подчеркивают чувство ответственности, побуждая сотрудников к труду в конкретной организации и поддержанию высоких стандартов

профессионального поведения. Экономические инструменты, напротив, нацелены на материальное стимулирование как коллективных усилий, так и индивидуального вклада сотрудников, основываясь на экономических механизмах управления для динамичного развития организации. Система эта включает разнообразные стимулы, которые, в свою очередь, мотивируют сотрудников на достижение общих целей.

Социальные методы взаимодействия опираются на морально-психологические аспекты, активизируя гражданственность и патриотизм, а также формирование общественных ценностей через мотивацию и стандарты поведения. Эти методы влияют на создание благоприятной социальной и психологической обстановки и реализуются посредством морального стимулирования, социального планирования и стратегической политики в организационной среде.

Е.М. Лепешева делает акцент на значимость методов, основанных на социально-психологическом подходе. Они включают в себя моральные стимулы, интеграцию сотрудников в управленческие процессы, внимание руководства, улучшение внутренней коммуникации и развитие карьеры. Хотя административные подходы, такие как издание приказов, формальные должностные обязанности и контроль за соблюдением регламентов, остаются важными, они отходят на второй план. Экономические методы, которые предполагают премирование и предоставление дополнительных привилегий и доплат, занимают третье место.

Внимание следует уделять моральному стимулированию, поскольку зачастую ожидания руководства о сотрудническом вкладе не совпадают с реальными вознаграждениями. А.Б. Бакурадзе приводит примеры такого рода несоответствий в ожиданиях и поощрительных практиках. Руководители часто ожидают от педагогов:

- совместной работы в команде и сотрудничества;
- стремления к инновациям и готовности рисковать;
- инициативности и самостоятельности в действиях;

- ориентации на долгосрочные перспективы [16, с.15].

Тем не менее, вознаграждения направлены на:

- достижение высоких индивидуальных рабочих результатов;
- использование проверенных и эффективных педагогических технологий;
- способность строго следовать установленным инструкциям и нормам;
- быстрое достижение результатов и текущие успехи педагогов ДОО.

Разработка любых мотивационных механизмов сталкивается с трудностью, заключающейся в различиях личных внутренних мотиваторов среди педагогов, что обуславливает их уникальное поведение и выбор. Возможные стимулы, которые лидер может адаптировать под персональные нужды и обстоятельства каждого сотрудника, безусловно должны быть индивидуализированы. Следует учитывать, что успешное внедрение таких стимулов предполагает знание личностных черт и потребностей сотрудников, иначе система мотивации, насколько бы безупречной она ни была, не достигнет ожидаемых результатов.

Применение стимулирующих механизмов в образовательных организациях, особенно на ранних этапах их развития, требует создания условий, способствующих активизации различных мотиваций.

Существует разделение стимулов на две существенных категории: экономические и неэкономические. Последние подразделяются на организационные и моральные аспекты, которые часто переплетаются, образуя неразличимые на практике комбинации [39, с.73].

В основе мотивации персонала ДОО лежит принцип, согласно которому выполнение порученных заданий подчиненными ведет к последствиям, проявляющимся в положительной, отрицательной или нейтральной форме. Вследствие стремления избегать неблагоприятных эффектов, связанных с нарушением установленных организацией

параметров, сотрудник поддерживает либо изменяет свое поведение в соответствии с установленными требованиями [47, с. 111].

Педагогическая мотивация подразумевает способность достигать осознания работниками цели функционирования учреждения. Это ведет к высокому уровню увлеченности необходимыми действиями, значительно влияющими на результаты их труда. Доказано, что мотивация играет ключевую роль в повышении качества, эффективности и спектра предоставляемых услуг, способствует достижению профессиональных амбиций, открывает перспективы развития, способствует подготовке кадров к внедрению инноваций и оказывает благоприятное влияние на самоуважение, укрепляя качественные характеристики профессиональной деятельности педагогов.

Для достижения эффективного функционирования внутри ДОО важно формирование структурированных отделов, основанных на принципах командной работы. В современных реалиях именно такое взаимодействие служит гарантом общего успеха как для коллектива, так и для учреждения [7, с. 46].

Формирование командной работы в педагогической среде фокусируется на гармоничном взаимодействии учителей, которые обладают потенциалом для разработки, внедрения и осуществления инноваций. Педагогическая команда, как управленческая единица, наделена ответственностью за формирование стратегических направлений, тактических ходов и методологического обеспечения инновационных процессов в образовательной сфере.

Организация структурных команд способствует более успешному и продуктивному исполнению запланированной ими деятельности, что, в свою очередь, позитивно отражается на качестве и действенности обучения в учреждении, обеспечивая, тем самым, его стабильное развитие.

Механизмы командообразования включают проведение специально разработанных активностей, целью которых является увеличение степени

взаимодействия среди членов какого-либо объединения. Команды различаются по следующим ключевым параметрам: общее понимание целей, распределение ролей (часто основано на личных предпочтениях), взаимозаменяемость в функциональных и ролевых аспектах, способность адаптироваться к изменениям, слаженность и согласованность действий, а также поддержание командного духа и мотивации для достижения определённого результата [18, с. 213].

К формированию команд применяют четыре базовых подхода: целеполагание, межличностные отношения, ролевое распределение и решение проблем. Выделяются различные этапы зрелости группы, которые зависят от уровня совместных усилий и эффективности взаимодействия участников: от рабочей группы и псевдокоманды до потенциала высокой эффективности. Принципы деятельности команд создают фундаментальные «правила игры» для успешного командного взаимодействия [52, с. 53].

Ключевые принципы включают коллективное выполнение заданий, общую ответственность за достижения, ориентированность на результат и строгую дисциплину в исполнении. Управленческие процессы артикулируют необходимость достижения целей с помощью координации и управления ресурсами, будь то управление или руководство коллективом.

Концептуальная структура команды состоит из трех важных частей: производственная, финансово-экономическая и социальная составляющие [46, с. 20].

Главным составляющим командной работы является наличие взаимодополняющего набора компетенций среди участников, а также их способность брать личную ответственность за общий результат. Значимой составляющей считается готовность членов команды исполнять различные внутриколлективные роли. Процесс формирования команды предполагает затраты ресурсов и времени, поскольку необходимо сбалансировать интересы всех участников. Этот процесс может проходить спонтанно или целенаправленно. При стихийном формировании на первый план выходит

неформальный лидер, чье влияние способствует сплочению команды вокруг общей задачи, будь то отдых, спорт или музыкальная деятельность. В случае целенаправленного подхода лидер четко осознает, какие изменения необходимо внедрить для улучшения управленческих процессов [41, с. 155].

Команду педагогов характеризуют несколько специфических черт. Во-первых, достигается гармония по следующим параметрам: цели и средства их достижения, стимулы мотивации, ценностные установки. Во-вторых, в команде должно присутствовать взаимное уважение, что в особенности актуально в отношении неформального лидера. Задача управления заключается в поддержании высокой мотивации сотрудников, что обеспечивается созданием благоприятного психологического климата и внедрением согласованной системы дифференциальных стимулов.

Важная роль лидера заключается в его способности быть примером для коллектива, что помогает выстроить неповторимую систему ценностей, лежащую в основе организационной культуры. Ответственность за развитие мотивации и воодушевление команды для достижения значительных успехов также возложена на него. При этом руководитель обеспечивает предоставление нужных ресурсов и условий для успешной реализации поставленных задач.

В условиях, где педагогическая деятельность воспринимается как отражение социального запроса, ключевая роль в выполнении этого запроса отводится учителям. Одним из важных аспектов командообразования в этой сфере является возможность эффективного выполнения всех требований:

- прежде всего, акцент делается на развитие инициативности и самореализации каждого участника коллектива. для педагогов важно иметь возможность предложить идеи, реализовать их и нести за них ответственность;

- повышение личной ответственности за достижение общего успеха учреждения ведет к улучшению его общей продуктивности;

– существование единой воспитательной среды с согласованными требованиями позволяет использовать личный пример как мощное средство воспитания;

– командное взаимодействие открывает перспективы для эффективного внедрения новаторских решений в процесс обучения;

– опытные рабочие кадры, которые поддерживают традиции и имидж организации, служат её важным активом. постоянство состава сотрудников способствует созданию благоприятного психологического климата как для педагогов, так и для учащихся, поддерживая их уверенность в безопасности [45, с. 54].

Современная педагогическая наука основывается на инновационных подходах и направлениях, требующих формирования уникальных и вариативных систем в образовательных учреждениях. Создание сплоченной команды специалистов становится критически важным для построения образовательного пространства, которое соответствовало бы современным запросам [19, с. 34].

Таким образом, организация слаженной работы педагогов в контексте развития признается одним из ключевых условий для повышения эффективности и улучшения качества образовательной структуры ДОО. В образовательной среде концепция командной работы является относительно новой и остаётся недостаточно исследованной. В то время как аспекты управления и функционирования педагогических коллективов общеобразовательных учреждений активно изучаются учеными в области педагогики, задача формирования сплочённой команды экспертов в дошкольных образовательных учреждениях ещё не нашла должного освещения.

Руководители ДОО, опираясь на обобщенные знания в менеджменте и психологии, вынуждены самостоятельно разрабатывать наиболее подходящие и действенные способы организации коллектива единомышленников, способного адаптироваться к изменяющимся

обстоятельствам. На фоне последних преобразований в области дошкольного образования, таких как интеграция дошкольного обучения в систему общего образования, внедрение федерального государственного образовательного стандарта, а также введение профессионального стандарта для педагогов, внимание руководителей ДОО всё больше сосредоточено на методах командообразования педагогического состава в стремлении увеличить результативность их деятельности.

Выводы по главе 1

Подводя итоги первой главы настоящего исследования, можно сделать следующие выводы:

1. Система управления персоналом ДОО представляет собой комплекс целей, задач и ключевых направлений деятельности, а также различных видов, конфигураций, способов и определенных элементов управления, направленных на обеспечение увеличения конкурентоспособности учреждений в рыночных условиях, увеличение эффективности производительности труда и качества труда персонала, предоставление значительной социальной эффективности деятельности коллектива.

2. Обладание знаниями в области теоретического менеджмента в дошкольной образовательной сфере дает возможность руководителю ясно устанавливать цели, определять задачи, составлять содержание и использовать методы управления в контексте современного дошкольного учреждения, формируя систему управления, адаптированную к специфике данной организации на стадии ее создания. Использование технологий управления на этапе создания ДОО позволяет руководителям эффективно выявлять проблемы и быстро принимать решения, направленные на развитие организации.

3. На основе анализа литературы и описания успешного управления ДОО были разработаны педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации, а именно:

- разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе создания;

- использовать в деятельности руководителя такие технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Новизна выделенных условий заключается в их использовании для предмета нашего исследования и их содержательном наполнении.

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Изучение особенностей управления персоналом дошкольной образовательной организации

Эмпирическое исследование проводилось с целью апробации организационных условий управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Для достижения поставленной цели были определены этапы и задачи эмпирического исследования:

1. Констатирующий этап.

На данном этапе были подобраны методики для изучения педагогического персонала в дошкольной образовательной организации, проведено исследование исходного состояния управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации и проанализированы результаты.

2. Формирующий этап.

На данном этапе были реализованы организационные условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации: разработка и внедрение модели управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе создания; использование в деятельности руководителя таких технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

3. Контрольный этап.

На данном этапе проведена повторная диагностика персонала на этапе создания дошкольной образовательной организации, осуществлен

сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапа эмпирического исследования, сформулированы выводы по итогам проведенного исследования.

Эмпирическое исследование проводилось на базе МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска».

МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» начал свою работу в 2023 году. Коллектив состоит в основном из опытных педагогов со стажем работы от 10 лет, однако сотрудники собраны из разных коллективов.

В исследовании приняли участие руководители и педагогические работники МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска»: заведующий, заместитель заведующего по УВР, воспитатели (в то числе старший воспитатель), музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, педагог-психолог, учитель-логопед (всего 20 человек).

Констатирующий этап проведен в феврале 2024 года. Его целью было выявление особенностей управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Для исследования особенностей управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации в практике МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» использовались следующие методики:

1. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» (К. Замфир в модификации А.А. Реана): исследование мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО.
2. Методика «Определение индекса групповой сплоченности» К. Сишора: исследование уровня сплоченности коллектива ДОО.
3. Диагностика организационной структуры ДОО: исследование уровня выполнения задач управления ДОО.

Рассмотрим каждую методику более подробно.

Методика «Мотивация профессиональной деятельности» (К. Замфир, модификация А.А. Реана) направлена на исследование мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО (Приложение 1).

Методика «Определение индекса групповой сплоченности» К. Сишора.

Цель: определить уровень групповой сплоченности.

Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Методика включает 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый (Приложение 2).

Диагностику организационной структуры ДОО будет проводиться через заполнения бланка ответов (таблица 1). Требуется оценить по десятибалльной шкале соответствие каждому критерию текущей организационной структуры, по мнению каждого сотрудника. Ниже представлено описание критериев организационной структуры.

Таблица 1 – Бланк оценки организационной структуры ДОО

Критерии оценки	Оценка эффективности организационной структуры									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оптимальность										
Оперативность										
Надежность										
Экономичность										
Адаптивность										
Устойчивость										
Производительность										
Уровень специализации										
Субъективная оценка оргструктуры ДОО										

К организационной структуре, в первую очередь к структуре управления, предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое значение. Главные из этих критерий:

1. Оптимальность. Структура признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Адаптивность. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость. Неизменность основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

7. Производительность. Количество произведенной организацией конечной продукции, услуг в процессе управления, приходящейся на одного работника аппарата управления.

8. Уровень специализации. Соответствие организационной структуры виду деятельности.

В таблице 2 представлена уровневая шкала оценки эффективности организационной структуры ДОО.

Таблица 2 – Характеристика уровней эффективности организационной структуры ДОО

Уровень	Характеристика	Баллы
Высокий	Соответствует всем (или почти всем) критериям и требованиям к организационной структуре управления ДОО	63-90 баллов
Средний	Соответствует половине и более критериям и требованиям к организационной структуре управления ДОО	36-62 балла
Низкий	Не соответствует критериям и требованиям к организационной структуре управления ДОО	35 баллов и ниже

Рассмотрим результаты исследования по каждой методике.

Оценим результаты мотивации сотрудников работники МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» по методике К. Замфир в модификации А.А. Реан.

Результаты диагностики по методике К. Замфир в модификации А.А. Реан у сотрудников представлены Приложении 3.

Средние результаты показателей внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации педагогов работники МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Средние показатели мотивации профессиональной деятельности (К. Замфир, А. Реан) у педагогов на констатирующем этапе исследования

Тип мотивации	Средний показатель, балл
Внутренняя мотивация	2,5
Внешняя отрицательная мотивация	3,0
Внешняя положительная мотивация	1,7

Средние показатели мотивации профессиональной деятельности 20 педагогов МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на констатирующем этапе исследования показаны на рисунке 4.

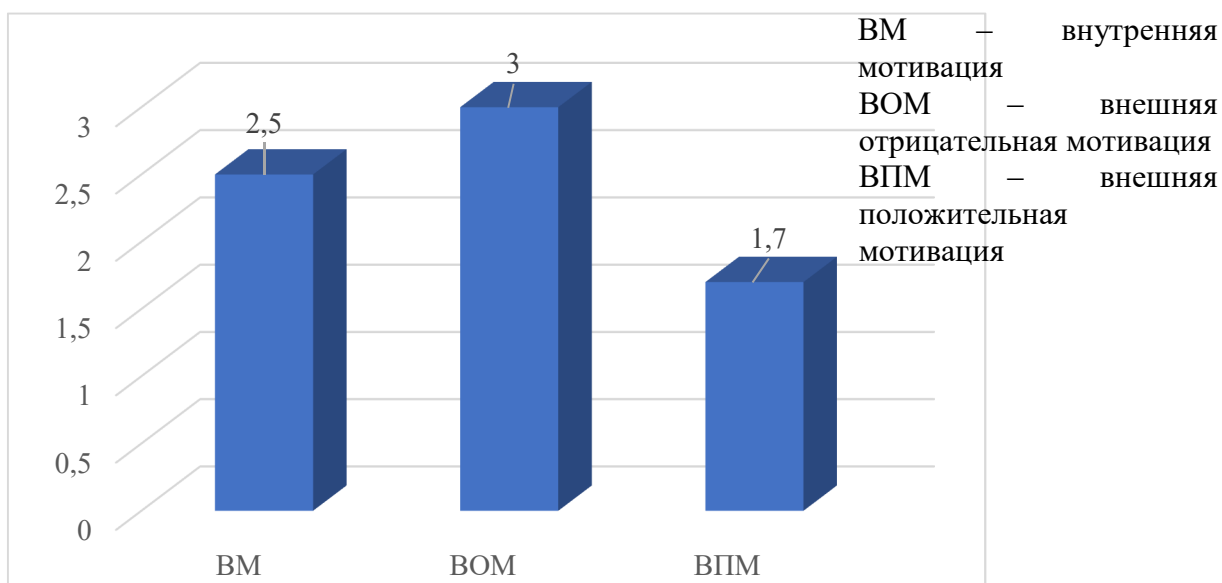


Рисунок 4 – Средние показатели мотивации профессиональной деятельности педагогов на констатирующем этапе исследования

Таким образом, у педагогов МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на констатирующем этапе исследования наиболее выражена внешняя отрицательная мотивация (3 балла), то есть в профессии педагога мотивация на текущий момент составляет избегания наказаний, критики руководства и коллег.

Далее наблюдается внутренняя мотивация (2,5 балла), этот показатель указывает на профессиональный рост, самореализацию, самосовершенствование в профессии.

Показатель внешней положительной мотивации (1,7 балла) стоит на последнем месте и означает, как сотрудники МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» чувствуют свою профессию, как источник заработка, продвижения по карьерной лестнице и престижа выбранной специальности.

Рассмотрим также типы мотивации у педагогов МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на констатирующем этапе исследования (рисунок 5).

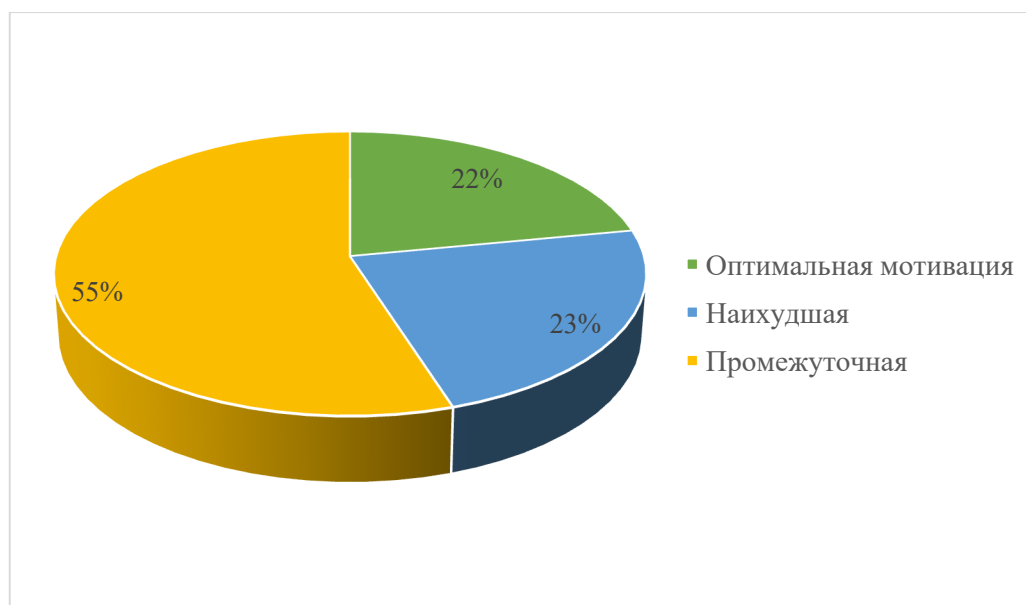


Рисунок 5 – Типы мотивации профессиональной деятельности у педагогов на констатирующем этапе исследования

Как видно из рисунка 5, в группе педагогов преобладают промежуточные типы мотивации, когда внутренняя, внешняя положительная и внешняя отрицательная мотивация равны, либо

внутренняя мотивация незначительно преобладает, а внешняя отрицательная и внешняя положительная мотивации равны.

У 22% педагогов оптимальная мотивация $BM > BПМ > BOM$ и $BM = BПМ > BOM$, у них внутренняя мотивация преобладает или равно внешней положительной мотивации, а внешняя отрицательная мотивация выражена менее всего.

У 23 % педагогов выражена негативная мотивация (наихудшая) $BOM > BПМ > BM$, преобладает внешняя отрицательная мотивация, а внутренняя выражена меньше всех.

40% испытуемых в общей выборке педагогов внешняя положительная мотивация, при этом выделены мотивы «возможность продвижения» – 35 % человек; «работа соответствует моим способностям» – 30 %; более всего – «соответствует моему характеру» – 25%, что говорит о наличии представлений о самом себе и своих качествах, необходимых в профессии, а также «возможность достичь социального признания» – 30%.

Внешняя отрицательная мотивация составляет 30 %.

Внешняя отрицательная мотивация характеризуется пунктами «нет большой ответственности» – это выбор 10 % педагогов; «работа не вызывает утомления» – 10 % (отсутствие понимания функций и сущности профессии с людьми, суждение по внешним признакам).

У 55% наблюдается промежуточный тип мотивации, у этих испытуемых показатели внешней положительной, внешней отрицательной и внутренней мотивации примерно равны.

Первоначальные результаты диагностики по методике Сижора у сотрудников МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» представлены в таблице 4 и Приложении 4.

Таблица 4 – Результаты диагностики по методике Сижора на констатирующем этапе исследования

Количество педагогов	Уровень сплоченности			
	высокий	выше среднего	средний	низкий
Кол-во чел.	2	3	9	6

Продолжение таблицы 4

Количество педагогов	Уровень сплоченности			
	высокий	выше среднего	средний	низкий
%	10	15	45	30

Далее рассмотрим сводные результаты диагностики по методике теста Сишора у 20 педагогов на констатирующем этапе исследования (рисунок 6).

Как видно из рисунка 6, по мнению исследуемых педагогов, 30% считают, что в коллективе детского сада группы низкий уровень групповой сплоченности, 45% – средний уровень, 15% – выше среднего, 10% – высокий уровень. Полученные данные говорят о том, что в недавно созданном коллективе еще нет сплоченности.

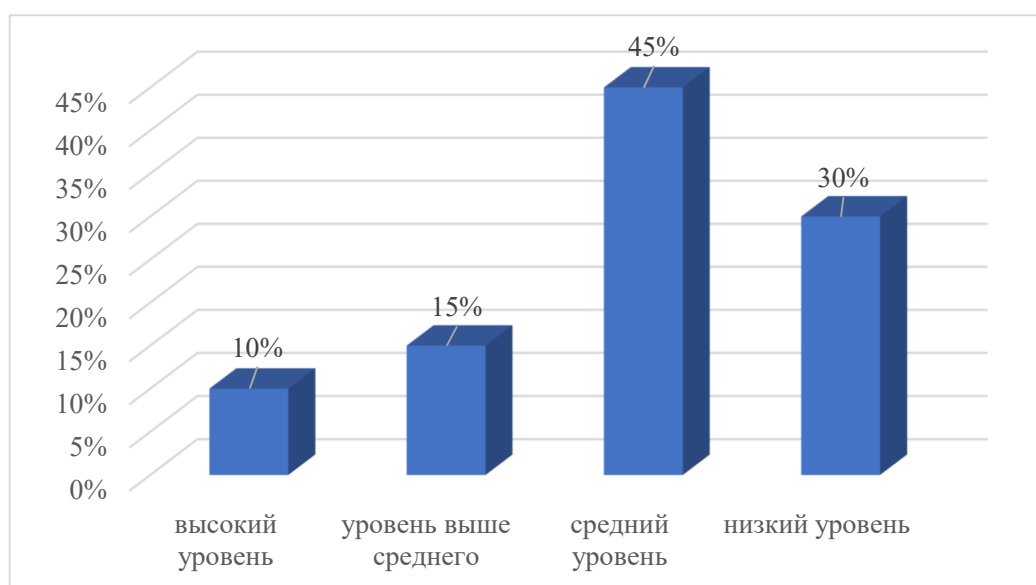


Рисунок 6 – Результаты первоначальной диагностики уровня групповой сплоченности педагогов

Следующая оценка касалась текущей организационной структуры МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска». В Приложении 5 представлены ответы участников эксперимента. Результаты диагностики по оценке организационной структуры ДОО на констатирующем этапе исследования можно увидеть в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты диагностики по оценке организационной структуры ДОО на констатирующем этапе исследования

Количество педагогов	Оценка организационной структуры		
	высокий	средний	низкий
Кол-во чел.	2	11	7
%	10	55	35

Рассмотрим результаты распределения ответов по уровням по созданной нами методике на рисунке 7.

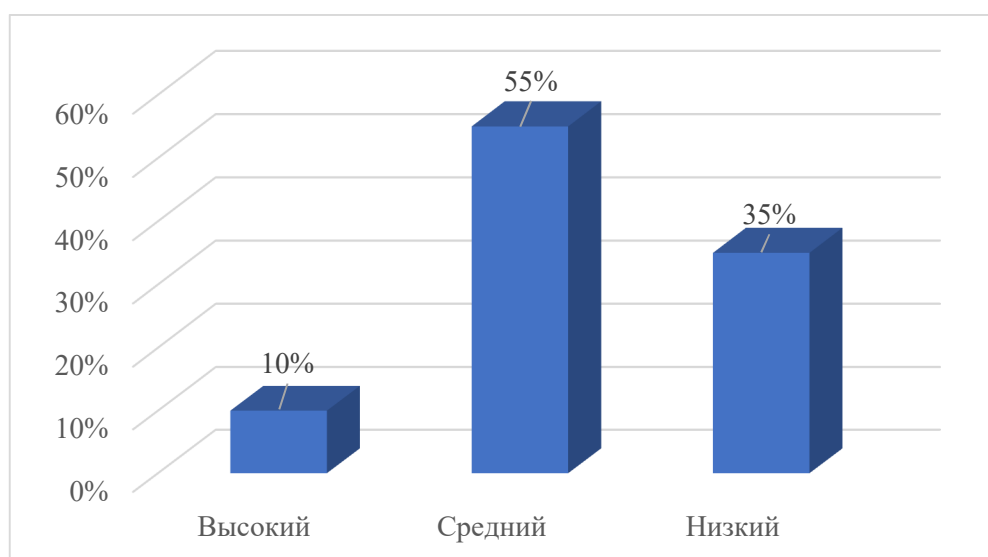


Рисунок 7 – Уровень оценки организационной структуры у педагогов на констатирующем этапе исследования

Согласно рисунку 7, 10% исследуемых относят организационную структуру к высокому уровню, 55% к среднему уровню и 35% к низкому.

Далее оценим средний балл каждого критерия организационной структуры по мнению сотрудников МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» (рис. 8).

Согласно результатам опроса, на констатирующем этапе исследования, сотрудники считают наименее соответствующими критериями организационной структуры адаптивность (4,55) и уровень специализации (4,5).

Наиболее подходящими критериями организационной структуры считают устойчивость (5,3) и производительность (5,3), а также максимальный балл у субъективной оценки.

Таким образом, данные показатели говорят о низкой оценке текущей организационной структуры ДОО.

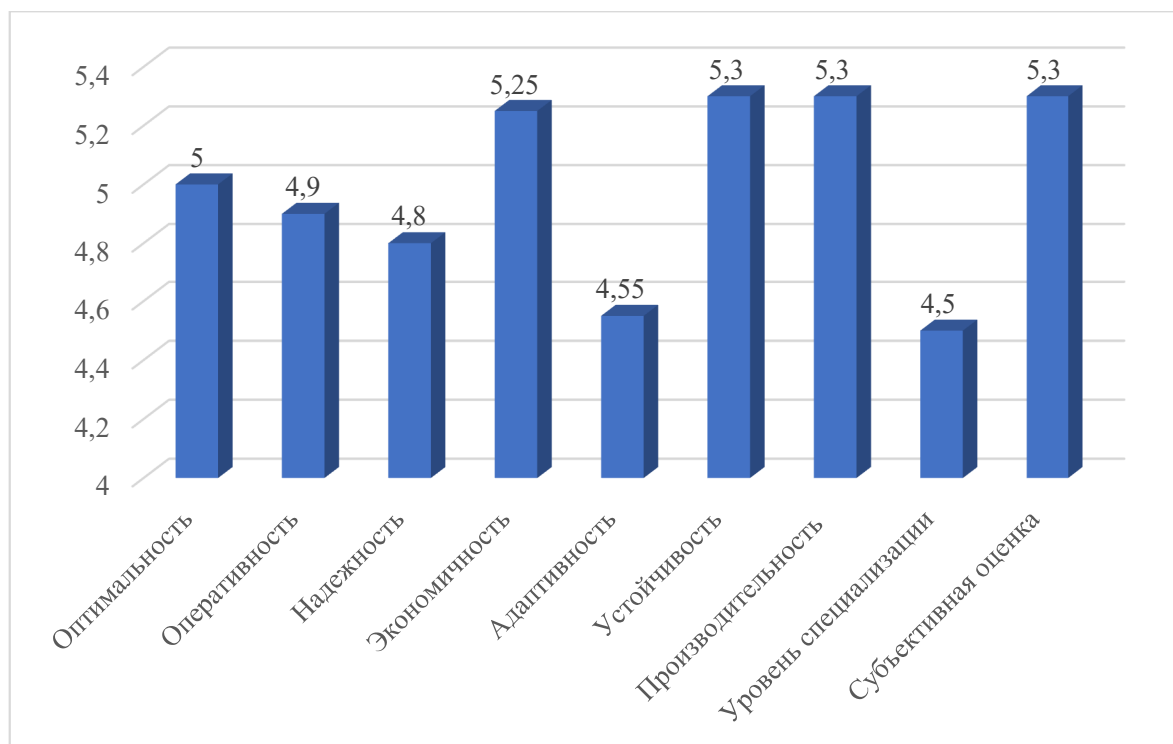


Рисунок 8 – Средний балл критериев организационной структуры у педагогов на констатирующем этапе исследования

Итак, в результате констатирующего этапа эмпирического исследования по апробации организационно-педагогических условий управления персоналом на этапе создания дошкольной организации, позволила дать нам оценку организационной структуре управления, мотивации и сплоченности педагогов, которые показали преобладание средних и низких значений в показателях. Следовательно, мы можем сделать вывод, что выбранная модель управления МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на этапе создания не позволяет в полной мере обеспечивать развитие педагогической компетентности и профессионализма каждого педагога, а также осуществлять на высоком

уровне воспитательно-образовательный процесс с учетом потребностей воспитанников и запросов родительской общественности.

2.2 Реализация организационно-педагогических условий управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации

На формирующем этапе были реализованы организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации, а именно:

- разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе создания;

- использовать в деятельности руководителя такие технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Рассмотрим реализацию работы по каждому организационно-педагогическому условию.

Первое условие – разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе создания.

В таблице 6 раскроем задачи, согласно разработанной модели управления персоналом ДОО на этапе создания.

Таблица 6 – План работы с сотрудниками на этапе создания ДОО

Задача	Направление деятельности	Мероприятия	Ожидаемые результаты	Ответственные
Формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий	Анализ кадровой политики ДОО	Круглый стол «Кадровая политика на этапе создания»	Сформированная кадровая политика	Заведующий
	Диагностика уровня адаптации	Индивидуальные консультации	Индивидуальные планы адаптации	Старший воспитатель

Продолжение таблицы 6

Задача	Направление деятельности	Мероприятия	Ожидаемые результаты	Ответственные
Проектирование организационной структуры	Внедрение эффективной организационной структуры управления	Круглый стол «Критерии эффективной организационной структуры управления»	Эффективно сформированная организационная структура управления	Заведующий, старший воспитатель
Разработка системы стимулирования труда	Организация совместных мероприятий	Праздник осени «Осенняя карусель», праздник «Новый год», Праздник 8 марта «А ну-ка, девочки!», семейное спортивное мероприятие	Сплоченность коллектива	Заведующий, старший воспитатель

Согласно модели, представленной в первой главе, на этапе создания организации следует придерживаться следующих технологий управления персоналом:

1. Адаптация принятого работника к коллективу организации, режиму графику ее деятельности, на этом этапе приветствуется организация наставничества.

2. Управление развитием персонала, в том числе принятых работников, включает систематическое планирование обучения сотрудников на рабочем месте.

3. Формирование единства команды, командный профессионализм, этот этап важен для администрации: персонал должен постоянно ощущать себя в коллективе, являться его основной составляющей.

Рассмотрим индивидуальный план работы адаптации принятого работника в ДОО:

1-й этап – адаптационный. Старший воспитатель совместно с молодым специалистом определяет круг обязанностей и полномочий, а также выявляет недостатки в его умениях и навыках, чтобы выработать

программу адаптации (диагностика профессиональных затруднений, профессиональной компетентности).

2-й этап – основной (проектировочный). Старший воспитатель разрабатывает и реализует программу адаптации, осуществляет корректировку профессиональных умений принятого работника, помогает выстроить ему собственную программу самосовершенствования.

Мероприятия подбираются исходя из запросов и затруднений молодых специалистов. Это могут быть индивидуальные или групповые консультации, беседы, если у принятого работника есть вопрос работе с воспитанниками, документацией, родителями и др. Круглые-столы, мастер-классы, посещение методических мероприятий района и города целесообразно применять в вопросах по организации образовательного процесса, использовании современных форм и методов обучения детей и др.

3-й этап – контрольно-оценочный. Старший воспитатель проверяет уровень профессионального роста молодого специалиста, определяет степень его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей. Здесь важно определить, насколько принятый работник адаптировался к профессиональной деятельности, так как не все молодые специалисты успешно проходят профессиональную адаптацию. С такими сотрудниками требуется дополнительно пересмотреть программу профессиональной адаптации, чтобы подобрать другие методические формы работы.

Второе условие – использовать в деятельности руководителя такие технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

С целью реализации данного условия был разработан план методической работы по использованию в деятельности руководителя таких технологий управления поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование (таблица 7).

Таблица 7 – План методической работы по использованию в деятельности руководителя таких технологий управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование

Технология управления	Этапы управленческой деятельности	Содержание
Регламентирование	1. Разработать регламентирующие документы 2. Согласование основных локальных нормативных актов 2. Организация делопроизводства 3. Педагогический совет ДОО	Обсуждение основных локальных нормативных актов (Устав, Положение об общем собрании работников, Положение о педагогическом совете, Положение об оплате труда работников, Положение о премировании работников, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, Программа адаптации молодых педагогов и пр.)
Мотивация	1. Обсуждение заведующей плана методической работы по мотивации сотрудников ДОО 2. Проведение заведующей ДОО круглого стола «Как повысить мотивацию и профессиональную мобильность сотрудников ДОО» 3. Беседа с заместителем заведующего по УВР «Самообразование как стимул для повышения профессионального мастерства педагога и развития его личности в условиях реализации» 4. Консультация для старших воспитателей, «Система работы по повышению мотивации профессиональной деятельности педагогов» 5. Семинар-тренинг «Мотивация педагогов в современных условиях образовательного процесса ДОО» (Приложение 4) 6. Беседа со ст. воспитателем «Самообразование как стимул для повышения профессионального мастерства педагога и развития его личности в условиях реализации»	1. Составить подробный план работы по мотивации сотрудников на этапе открытия ДОО 2. Выяснить спектр мнений по поставленной проблеме с разных точек зрения; обсудить неясные или спорные моменты, связанные с проблемой; наметить способы её решения. 3. Побудить участников к самообразованию и саморазвитию 4. Выявление условий эффективности разработки и использования программы повышения профессионального мастерства педагогов в управлении ДОО 5. Повышение уровня профессионального мастерства педагогов ДОО в вопросах мотивационной сферы. 6. Побудить участников к самообразованию и саморазвитию

Продолжение таблицы 7

Технология управления	Этапы управленческой деятельности	Содержание
Командообразование	1. Обсуждение заведующей плана методической работы по командообразованию сотрудников ДОО 2. Беседа с заведующей «Командообразование, психологический климат, конфликтки» 3 Тренинг «Командообразование» (Приложение 3)	1. Составить подробный план работы по командообразованию сотрудников на этапе открытия ДОО 2. Вовлечь педагогов в совместную деятельность и эффективное взаимодействие 3. Разработка и принятие правил работы в группе, исследование психологических проблем, улучшение субъективного самочувствия и укрепление психологического здоровья участников группы

В основе методической работы при реализации организационно-педагогических условий управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации лежат мероприятия в форме педагогического совета, тренинга, деловой игры, консультирования, круглого стола. Данные формы предполагают активное участие педагогов в обсуждении проблемы, взаимодействие между собой, обмен опытом.

Индивидуальное и групповое консультирование. Групповое консультирование организовалось для молодых специалистов, которые имеют одинаковые профессиональные затруднения. Они включали сообщение по теме консультации и ответы на вопросы. Индивидуальное консультирование рассматривало определенные частные случаи профессиональных затруднений.

Консультация носила выраженный инструктивный характер, а также проходила в форме обсуждения сложных воспитательных ситуаций, которые вызывали затруднения у педагогов.

Круглый стол. Встречи за «круглым столом» расширили профессиональный кругозор вновь принятых педагогов. Как правило, выбиралась одна, наиболее общая, проблема профессиональной

деятельности. Правом выступить обладал каждый присутствующий за «круглым столом».

Тренинг. Особая форма работы с педагогами, которая основывалась на практических действиях показа и демонстрации творческого решения определенных профессиональных затруднений.

Методические рекомендации для заведующего и старшего воспитателя ДОО по использования технологий регламентирования, мотивации и командообразования педагогов:

- регулярно объявлять благодарности за выполнение общего объема работы;
- предоставлять дополнительные отпуска;
- разумно распределять нагрузки с учетом пожеланий сотрудника;
- коллективно обсуждать и вносить изменения в должностные инструкции;
- согласовывать с сотрудниками режим работы, вносить конструктивные предложения;
- предоставлять возможность регулярно повышать квалификацию, направлять на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности;
- привлекать к участию в инновационной деятельности;
- поощрять самостоятельность и инициативу;
- включать в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов);
- корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки;
- привлекать педагогов к коллективному анализу проблем организации;
- премировать из внебюджетных фондов;
- начислять надбавки;

- предоставлять бесплатные оздоровительные отпуска;
- предоставлять возможности коммерческой деятельности на территории ДОО (репетиторство, платные кружки);
- содействовать участию сотрудников в грантовой деятельности по написанию проектов;
- обобщать опыт работы, сообщать о нем в различных средствах массовой информации;
- создавать электронные доски почета;
- содействовать аттестации сотрудников на высокую квалификационную категорию;
- включать в резерв руководящих кадров;
- регулярно работать над повышением имиджа учреждения в глазах общественности;
- организовывать внутри учреждения конкурсы профессионального мастерства;
- направлять на конкурсы профессионального мастерства.

Следует отметить, что применение рекомендаций должно быть комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность на этапе создания ДОО будет эффективной.

Итак, на формирующем этапе были реализованы следующие мероприятия:

- разработан план работы с сотрудниками на этапе создания ДОО;
- разработан план методической работы по использованию в деятельности руководителя таких технологий управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Таким образом, разработанная система мероприятий на формирующем этапе исследования была направлена на реализацию организационно-педагогических условий управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

2.3 Анализ и обобщение результатов эмпирического исследования

Для исследования влияния организационно-педагогических условий управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации было проведено повторное исследование по тем же диагностическим методикам, что и на констатирующем этапе.

Результаты диагностики по методике К. Замфир в модификации А.А. Реан представлены в Приложении 6.

Средние результаты оценки внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации педагогов на контрольном этапе представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Средние показатели мотивации профессиональной деятельности (К. Замфир, А. Реан) у педагогов на контрольном этапе исследования

Тип мотивации	Средний показатель, балл
Внутренняя мотивация	3,7
Внешняя отрицательная мотивация	2,6
Внешняя положительная мотивация	3,9

Средние показатели мотивации профессиональной деятельности 20 педагогов МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на констатирующем и контрольном этапах исследования показаны на рисунке 9.

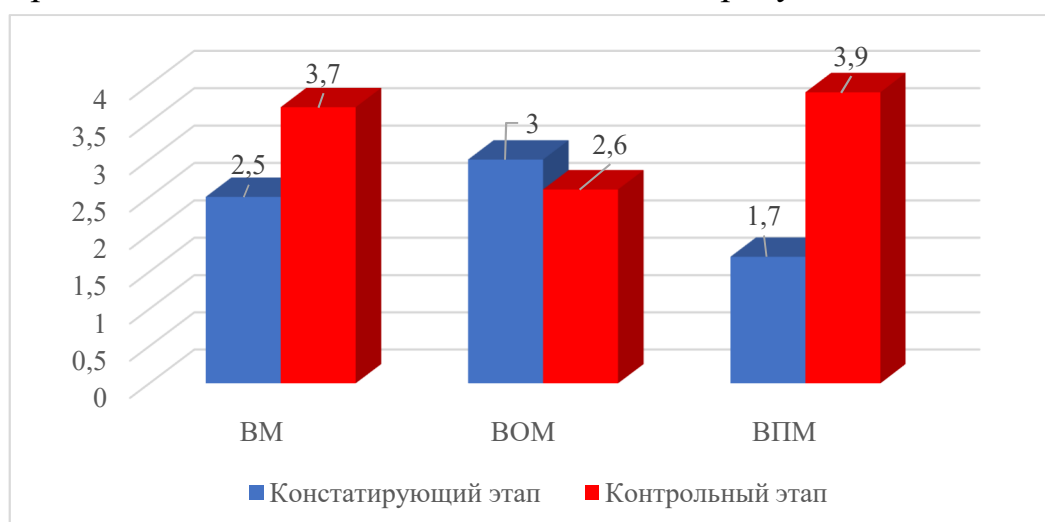


Рисунок 9 – Средние показатели мотивации профессиональной деятельности педагогов на контрольном этапе исследования

Исходя из полученных результатов, видно, что у педагогов ДОО наиболее выражена внешняя положительная мотивация (3,9 балла), средний показатель которой увеличился на 56,4%.

На втором месте стоит внутренняя мотивация (3,7 балла), показатель которой увеличился на 32,4%.

Показатель внешней отрицательной мотивации заметно снизился (2,6 балла) на 13,3% и стоит на третьем месте.

Таким образом, в исследуемой группе педагогов вырос уровень оптимальной мотивации, то есть соотношения внутренней и внешней положительной мотивации. Снизилось количество педагогов, у которых наихудший тип мотивации (преобладание внешних отрицательных мотивов).

Далее оценим результаты диагностики по методике Сишора у сотрудников МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на контрольном этапе представлены в Приложении 7 и таблице 9.

Таблица 9 – Результаты диагностики по методике Сишора на контрольном этапе исследования

Количество педагогов	Уровень сплоченности			
	высокий	Выше среднего	средний	низкий
Кол-во чел.	5	6	7	2
%	25	30	35	10

Далее рассмотрим результаты диагностики по методике теста Сишора у 20 педагогов на констатирующем и контрольном этапах исследования (рисунок 10).

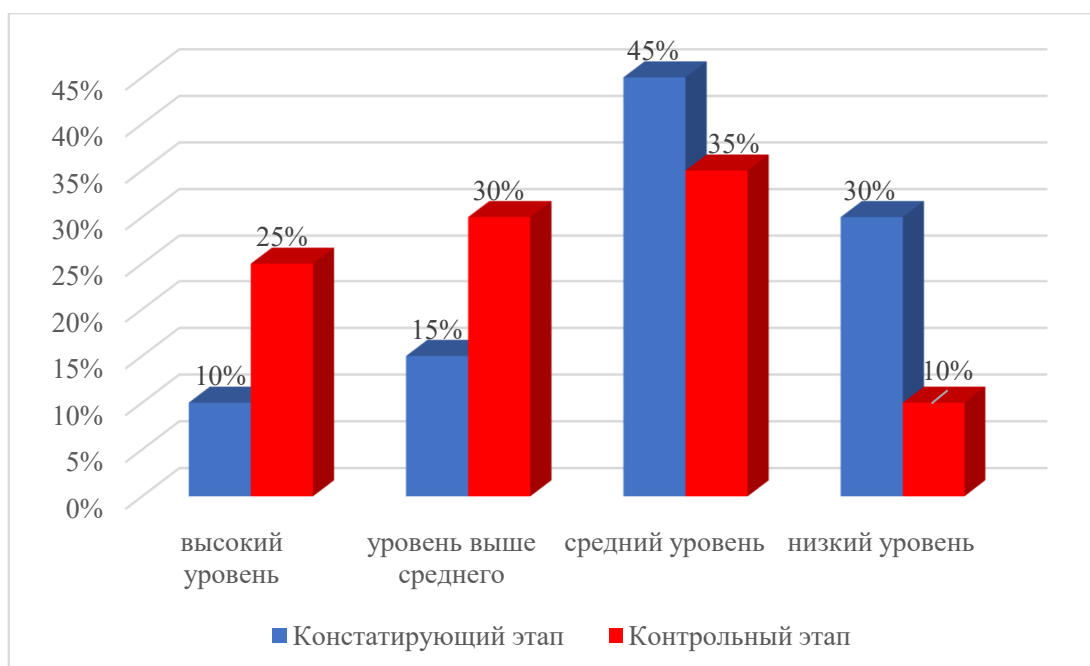


Рисунок 10 – Результаты диагностики по методике Сишора на констатирующем и контрольном этапах исследования

Исходя из полученных результатов диагностики по методике Сишора на контрольном этапе, мы можем отметить положительную динамику показателей групповой сплоченности педагогов ДОО. На низком уровне в первичной диагностике результат был – 6 человек, что составляло 30%, а по итогам реализации части программы результат составил 2 человека (10%).

Средний уровень групповой сплоченности уменьшился на 5%.

Большинство педагогов (30%) считают, что уровень групповой сплоченности у педагогов по итогам контрольной диагностики выше среднего, этот показатель увеличился на 15% по сравнению с диагностикой на констатирующем этапе. Высокий уровень групповой сплоченности тоже увеличился на 15%, что говорит об эффективности организационно-педагогических условий.

Далее рассмотрим результаты оценки организационной структуры МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» после проведенной методической работы. В Приложении 8 и в таблице 10 представлены результаты ответов педагогов на контрольном этапе.

Таблица 10 – Результаты диагностики по оценке организационной структуры ДОО на контрольном этапе исследования

Количество педагогов	Оценка организационной структуры		
	высокий	средний	низкий
Кол-во чел.	6	14	0
%	30	70	0

Далее оценим динамику среднего бала каждого критерия организационной структуры по мнению педагогов на контрольном этапе (рис. 11).

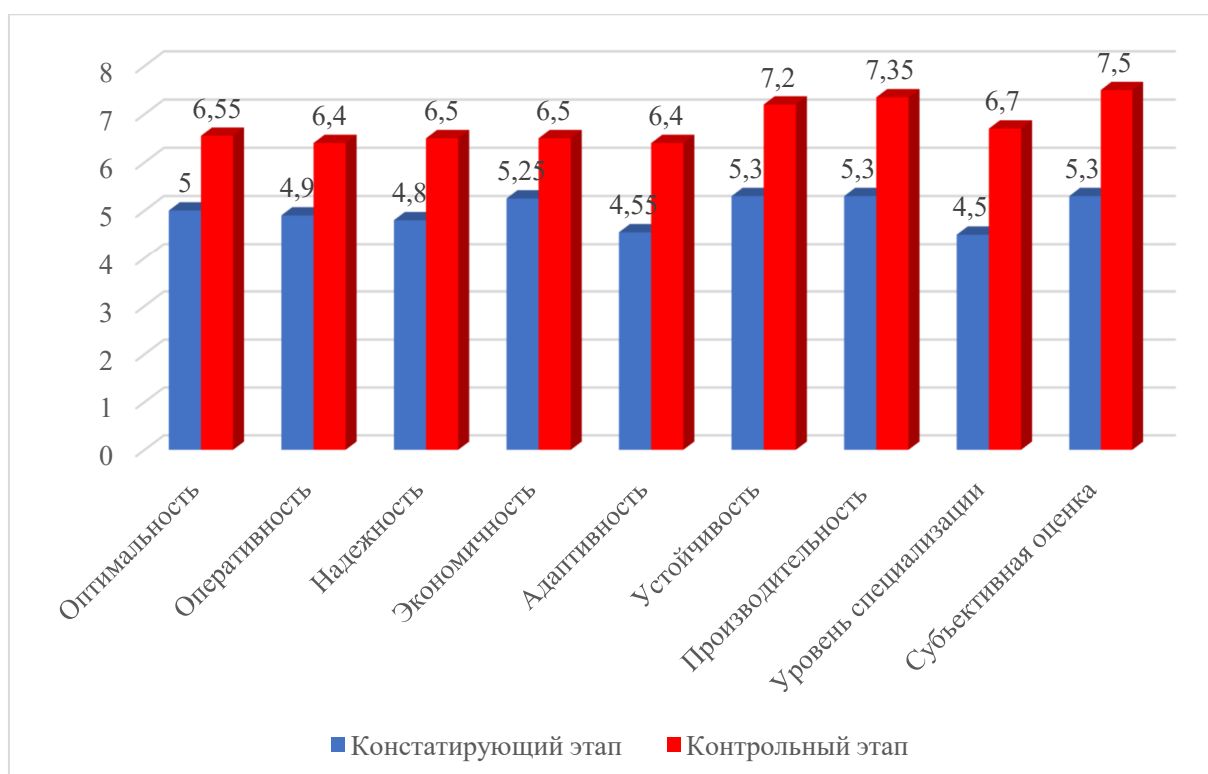


Рисунок 11 – Средний бал критериев организационной структуры у педагогов на контрольном этапе исследования

Согласно результатам опроса на контрольном этапе исследования, сотрудники считают наиболее соответствующими критериями организационной структуры производительность (7,35) и устойчивость (7,2). Также подходящими критериями организационной структуры считают уровень специализации (6,7) и оптимальность (6,55), надежность (6,5), экономичность (6,5). Максимальный балл также у субъективной оценки – 7,5.

Рассмотрим результаты распределения ответов по уровням на рисунке 12.

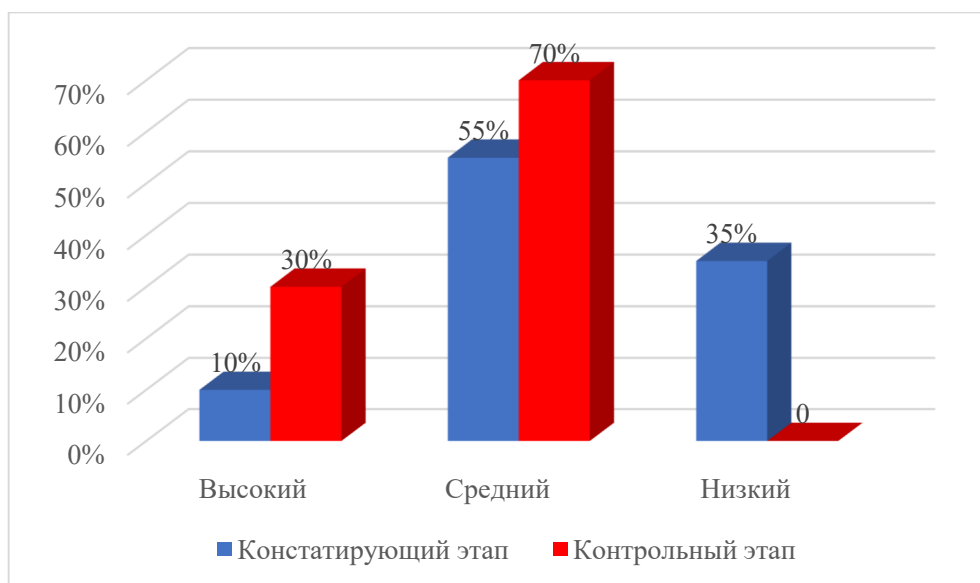


Рисунок 12 – Уровень оценки организационной структуры у педагогов на констатирующем и контрольном этапах исследования

Согласно рисунку 12, 30% исследуемых относят организационную структуру к высокому уровню, 70% к среднему уровню, низкий уровень отсутствует. Это выше, чем на констатирующем этапе – высокий уровень увеличился на 20%, средний на 15%, низкий сократился на 35%.

Таким образом, на контрольном этапе исследования выявлено, что у педагогов ДОО преимущественно преобладает внешняя положительная мотивация и внутренняя мотивация, хотя на констатирующем этапе превалировала внешняя отрицательная мотивация.

Полученные результаты контрольной диагностики на основании методики Сижора говорят о том, что уровень групповой сплоченности педагогов значительно увеличился, низкий уровень сократился до 10%.

Педагоги ДОО на контрольном этапе преимущественно оценили организационную структуру только высокого и среднего уровня.

Полученные данные показали, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали повышению качества управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Выводы по второй главе

В ходе проведенного исследования были апробированы организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации. На констатирующем этапе исследования были определены направления исследования (мотивация профессиональной деятельности педагогов, уровня сплоченности коллектива, уровня выполнения задач управления ДОО). В ходе исследования выявлено, что у педагогов МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» на констатирующем этапе исследования наиболее выражена внешняя отрицательная мотивация (3 балла), то есть в профессии педагога мотивация на текущий момент составляет избегания наказаний, критики руководства и коллег. Далее наблюдалась внутренняя мотивация (2,5 балла), этот показатель указывает на профессиональный рост, самореализацию, самосовершенствование в профессии. Показатель внешней положительной мотивации (1,7 балла) стоит на последнем месте и означает, как сотрудники чувствуют свою профессию, как источник заработка, продвижения по карьерной лестнице и престижа выбранной специальности. По мнению исследуемых педагогов, 30% считают, что в коллективе дошкольной организации низкий уровень групповой сплоченности, 45% – средний уровень, 15% – выше среднего, 10% – высокий уровень. Полученные данные говорят о том, что в недавно созданном коллективе на констатирующем этапе нет сплоченности. Согласно результатам опроса по организационной структуре, сотрудники считают наименее соответствующими критериями организационной структуры адаптивность (4,55) и уровень специализации (4,5). Наиболее подходящими критериями организационной структуры считают устойчивость (5,3) и производительность (5,3), а также максимальный балл у субъективной оценки. 10% исследуемых относят организационную структуру к высокому уровню, 55% к среднему уровню и 35% к низкому.

На формирующем этапе исследования были реализованы организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации: разработать и внедрить модель управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления организацией на этапе создания; использовать в деятельности руководителя такие технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Для каждого условия были подобраны формы методической работы, которые были реализованы в ДОО. Это педагогический совет, круглый стол, беседа, тренинг, разработка плана по регламентированию, командообразованию педагогов и повышению мотивации.

На контрольном этапе проведена повторная диагностика управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации. В ходе сравнительного анализа результатов, констатирующего и контрольного этапов исследования выявлено, что у педагогов ДОО повысился уровень мотивации. У сотрудников наиболее выражена внешняя положительная мотивация (3,9 балла), средний показатель которой увеличился на 56,4%. На втором месте стоит внутренняя мотивация (3,7 балла), показатель которой увеличился на 32,4%. Показатель внешней отрицательной мотивации заметно снизился (2,6 балла) на 13,3%. Большинство педагогов (30%) считают, что уровень групповой сплоченности у педагогов по итогам контрольной диагностики выше среднего, этот показатель увеличился на 15% по сравнению с диагностикой на констатирующем этапе. Высокий уровень групповой сплоченности тоже увеличился на 15%, что говорит об эффективности организационно-педагогических условий. Согласно результатам опроса на контрольном этапе исследования, сотрудники считают наиболее соответствующими критериями организационной структуры производительность (7,35) и устойчивость (7,2). Также подходящими критериями организационной

структуры считают уровень специализации (6,7) и оптимальность (6,55), надежность (6,5), экономичность (6,5). Максимальный балл также у субъективной оценки – 7,5. 30% исследуемых относят организационную структуру к высокому уровню, 70% к среднему уровню, низкий уровень отсутствует.

Полученные результаты показывают, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали повышению качества управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были теоретически обоснованы и реализованы организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Проведенный анализ состояния проблемы в научных исследованиях показал, что система управления персоналом детских дошкольных организаций представляет собой комплекс целей, задач и ключевых направлений деятельности, а также различных видов, конфигураций, способов и определенных элементов управления, направленных на обеспечение увеличения конкурентоспособности учреждений в рыночных условиях, увеличение эффективности производительности труда и качества труда персонала, предоставление значительной социальной эффективности деятельности коллектива.

Углубленное понимание управленческих теорий, касающихся дошкольных образовательных организаций на этапе создания, позволяет руководителю ясно формулировать цели, задачи и содержательные аспекты управления, а также принципы и механизмы, что способствует созданию уникальной системы управления для каждой конкретной организации в сфере дошкольного образования. На протяжении своей эволюции дошкольная организационная структура переживает разнообразные фазы жизненного цикла, каждая из которых определяется специфическими целями, организационной конфигурацией и моделью поведения. Это, в свою очередь, даёт возможность эффективно анализировать возникающие трудности и вовремя предпринимать действия для поддержания и развития организации.

Организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации – это разработка и внедрение модели управления персоналом дошкольной образовательной организации, основанием которой выступают особенности управления

организацией на этапе создания; использование в деятельности руководителя таких технологии управления трудовым поведением персонала как регламентирование, мотивация, командообразование.

Данные условия были апробированы в ходе исследования.

На констатирующем этапе были определены направления исследования (исследование уровня мотивации профессиональной деятельности педагогов, исследование уровня сплоченности коллектива, исследование уровня выполнения задач управления ДОО).

В ходе исследования выявлено, что педагоги ДОО имеют преимущественно средний и низкий уровни групповой сплоченности, средний и низкий уровни оценки организационной структуры, преобладание внешней отрицательной мотивации деятельности.

На формирующем этапе исследования были реализованы организационно-педагогические условия управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Для каждого условия были подобраны формы методической работы, которые были реализованы в ДОО. Это педагогический совет, круглый стол, беседа, тренинг, разработка плана по регламентированию, командообразованию педагогов и повышению мотивации.

На контрольном этапе проведена повторная диагностика управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации. В ходе сравнительного анализа результатов, констатирующего и контрольного этапов исследования выявлено, что у сотрудников МБДОУ «Детский сад № 367 г. Челябинска» повысился уровень групповой сплоченности, мотивации профессиональной деятельности. У педагогов отмечается высокий уровень оптимальной мотивации, то есть соотношения внутренней и внешней положительной мотивации. Снизилось количество педагогов, у которых наихудший тип мотивации (преобладание внешних отрицательных мотивов).

Полученные результаты показывают, что реализованные организационно-педагогические условия способствовали повышению качества управления персоналом на этапе создания дошкольной образовательной организации.

Таким образом, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза исследования о том, что процесс управления персоналом в дошкольной образовательной организации на этапе ее создания будет более эффективным при реализации разработанных организационно-педагогических условий, подтвердилась.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанкина И. В. Эффективный контракт в дошкольном образовании : стратегии развития, мотивация и стимулирование / И. В. Абанкина, Н. В. Родина // Вопросы образования. – 2021. – № 4. – С. 60-82.
2. Абанкина И. В. Дошкольное образование: Взгляд родителей и педагогов / И. В. Абанкина, Л. М. Филатов / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Институт образования. – Москва : НИУ ВШЭ, 2017. – 28 с.
3. Абрамова Н. А. Готовность к инновационной деятельности – условие успешного профессионального старта / Н.А. Абрамова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – №9. – С. 48 –54.
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций : Пер. с англ / И. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-00146-094-7: 1000 экз.
5. Алексеева В. С. Особенности управления персоналом в ДОО. Пути повышения эффективности управления персоналом в современных условиях / В. С. Алексеева. – [сайт]. – 2021. - URL: <http://ext.spb.ru/2011-03-29-09-03-14/77> (дата обращения: 20.01.2024).
6. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С. В. Назайкинский, О. Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. университет, Н. И. Архипова. – Москва : Проспект, 2018.– 161 с. – ISBN 978-5-392-25763-8 : 1000 экз.
7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с. — ISBN 978-5-534-20440-7.
8. Банько Н. А. Учеб. Пособие: Управление персоналом Часть I / Б. А. Карташов, Н. С. Яшин. – Волгоград : ВолгГТУ, 2006. – 96 с.

9. Баркова О. А. Развитие систем управления персоналом в современной организации / О. А. Баркова // Современные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга: материалы XVI международной научно-практической конференции. – 2010. – С. 37-40.

10. Богданович Е. Г. Персонал-технологии: типология, цели, функции, эффективность. URL: personal_tekhnologii_tipologiya_celi_funkcii_ehffektivnost.pdf (bntu.by) (дата обращения: 20.04.2024).

11. Бурлакова И. А. Реализация ФГОС ДО: проблемы и риски качества дошкольного образования / И. А. Бурлакова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – №5. – С. 14 – 25.

12. Вершинина Н. Б. Современные подходы к планированию образовательной работы в детском саду / Н. Б. Вершинина, Т. И. Суханова. – Волгоград : Учитель, 2018. – 111 с. – ISBN 978-5-7057-2748-3

13. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2019. – 320 с. – ISBN 978-5-3920-1791-1.

14. Волобуева Л. М. Профильное образование педагога – основное требование кадрового обеспечения системы дошкольного образования / Л. М. Волобуева // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – №5. – С. 52 – 61

15. Волобуева Л. М. Работа старшего воспитателя ДОО с педагогами : Нормативные документы и практика / Л. М. Волобуева. – Москва : Педагогика, 2018. – 128 с. – ISBN 978-5-9949-1862-3.

16. Гасанова А. А. Управление персоналом в системе управления организацией / А. А. Гасанова / Инновационная наука. – 2019. – №11. – С. 50-53. – ISBN 2410-6070.

17. Глобальная конкурентоспособность российского образования. Материалы для дискуссии / И. В. Абанкина, А. А. Беликов, О. С. Гапонова, Ф. Ф. Дудырев, Ю. Н. Корешникова, И. А. Коршунов, С. Г. Косарецкий, Т. А. Мерцалова, А. К. Нисская, Д. П. Платонова, П. С. Сорокин, Б. М. Таловская, И. Д. Фрумин; Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики», Институт образования. – Москва : НИУ ВШЭ, 2017. – 112 с.

18. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – ISBN 978-5-534-16900-3.

19. Гулида М. Модель внутренней системы оценки качества / М. Гулида // Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. – 2018. – № 4 (55) – С. 16 – 31.

20. Гулида М. Развитие педагога в инновациях / М. Гулида // Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. – 2018. – № 6(57) – С. 36 – 40.

21. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – Москва : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2006. – 240 с. – ISBN 978-5-91657-428-9.

22. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИМБ, 2011. – 1100 с. – ISBN 978-5-901335-41-3.

23. Завальский П. Н. Современные модели управления / П. Н. Завальский, А. Ю. Силантьев, Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 114 – 137. – ISBN 1028-585.

24. Загвязинский В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования : Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В.И Загвязинский, Р.А. Атаханов. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательский центр «Академия», 2015. – 208 с.

25. Захарова Л. Н. Психология управления: учеб. пособ. / Л. Н. Захарова – Москва : Логос, 2012. – 376 с.

26. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л. В. Ивановская, В. М. Свистунов. – Москва : ГАУ, 2018. – 473 с. – ISBN 5-215-00182-0.

27. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Дело, 2018. – 156 с. – ISBN 5-85900-067-7.
28. Кабушкин Н. И. Организационные формы и структура управления организацией / Н. И. Кабушкин // Методы и принципы менеджмента. 2012. – №2. – С. 105 – 118. – ISBN 985-426-043-7.
29. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : Практикум : учебное пособие / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 365 с. – ISBN 978-5-16-001973-4.
30. Ковалев В. А. Современный стратегический анализ : Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / В. А. Ковалев. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-496-02020-6.
31. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах : учеб. пособие / Я. Л. Коломинский. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 365 с.
32. Коробова М. В. Эвристический метод в принятии управленческих решений / М. В. Коробова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – №9. – С. 54–58.
33. Косырева С. А. Педагогическая среда в детском саду / С. А. Косырева // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – №5. – С. 85 – 89.
34. Коэн Дэн С. Суть перемен : путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Дэн С. Коэн // Пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2007. – 320 с. – ISBN 5-9693-0052-7 (рус.).
35. Кузьмин А. Измерение рефлексии / А. Кузьмин / Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. – 2018 – № 2(53). – С. 18 – 30.
36. Латыпова Д. Р. Проблемы управления персоналом в дошкольном учреждении / Латыпова Д. Р.// <https://cyberleninka.ru>- (дата обращения: 20.01.2025).

37. Лядова И. И. Особенности набора и отбора персонала в организацию / И. И. Лядова // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 3. – С. 80 - 84.

38. Лялина Л. А. Планирование воспитательно-образовательной деятельности в ДОО : Методическое пособие / Л. А. Лялина. – Москва : ТЦ Сфера, 2019. – 112 с. – ISBN 978-5-9949-2475-4.

39. Маусов Н. С. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н. С. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №6. – С. 8-12.

40. Михеева С. А. Управление образованием и педагогический менеджмент: терминологический аспект / С. А. Михеева // Управление образованием: теория и практика. – 2018. – №2(30). – С.11 – 24

41. Молодых Е. Н. Современные формы методической работы в школе в условиях реализации ФГОС общего образования: инструменты и технологии / Е. Н. Молодых // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2017. – Т.2, №2 (38). – С. 105 – 118.

42. Молодых Е. Н. Фасилитационная сессия как инструмент адаптации участников образовательных отношений к изменениям в школьном образовании / Е. Н. Молодых// Отечественная и зарубежная педагогика. – 2019. – № 4(31). – С. 49 – 62.

43. Мулюкина Е. И. Особенности организации дополнительных образовательных услуг в системе дошкольного образования / Е. И. Мулюкина //Молодой ученый. Международный научный журнал. – 2019 – № 9 (247). – С.196 – 198.

44. Плахова Л. М. Подготовка управленческих кадров образовательных организаций к введению ФГОС в практику системы общего образования : метод. рекомендации / Л. М. Плахова. – Москва : Федеральный институт развития образования, 2018. – 64 с. – ISBN 978-5-85630-136-5 : 150 экз.

45. Плотникова И. В. Система менеджмента качества и персонал: взаимосвязь, тенденции и развитие / И. В. Плотникова, А. Б. Петрова, М. Н. Янушевская // Современные проблемы науки и образования. 2015. – № 1-1. – URL: <http://scienceeducation.ru/ru/article/view?id=18741> (дата обращения: 23.01.2024).
46. Покутная Е. Методическая служба : перемены / Е. Покутная / Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. – 2018. – № 3(54) – С. 22 – 37.
47. Романова И. Н. Пути преодоления проблем начинающих педагогов / И. Н. Романова / Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – №8 – С. 40 – 46.
48. Ружанская Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : изд_во Урал. ун_та, 2015. – 200 с. – ISBN 978-5-7996-1564-2.
49. Семёнова М. Л. Управление педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации : учеб.-метод. пособие / М. Л. Семёнова. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 120 с. – ISBN 978-5-93162-255-2.
50. Серебрякова Е. А. Российская система образования : Достоинства и недостатки / Е. А. Серебрякова // Молодой ученый. – Казань, 2015. – № 13. – С. 703 – 707.
51. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. – 2019. – №3. – С. 18-24.
52. Стратегическое управление дошкольным образованием: актуальность проблемы / Санникова Л. Н., Панова Н. П., Каргаполова А. В. // Наука и образование: новое время. – 2019. – № 1 (18). – С. 194 -198.
53. Тавберидзе В. А. Диагностика и критерии оценки деятельности воспитателя в ДОО : организация управления методической работой / В. А.

Тавберидзе, В. А. Калугина. – Москва : Школьная пресса, 2008. – 154 с. – ISBN 978-5-9219-0661-7.

54. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – Москва : Контроллинг, 1991. – 104 с. – ISBN 5-86005-010-0.

55. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с.

56. Управление дошкольной образовательной организацией: учебное пособие / Н.А. Морева, Л. М. Волобуева, И. В. Тимофеева, О. В. Никифорова. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2015. – 108 с. — ISBN 978-5-4263-0216-7.

57. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 394 с. – ISBN 978-5-534-12764-5.

58. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под редакцией П. Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с. – ISBN 5-238-00909-7.

59. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон № 273-ФЗ: принят Государственной Думой от 29 декабря 2012 года // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 53 (часть I). – Ст. 7598.

60. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин – Москва : Перспектива, 2015. – 289 с. – ISBN 5-238-00227-0.

61. Шарипов Ф. В. Педагогический менеджмент : учебное пособие / Ф.В. Шарипов. – Москва Университетская книга, 2014. – 480 с. – ISBN 978-5-98699-155-9.

62. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности : управление персоналом / В.Г. Шипунов. – Москва : Инфра-М, 2014. – 344 с. – ISBN 5-06-003498-4.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Диагностика «Мотивация профессиональной деятельности»

(К. Замфир, в модификации А. Реана)

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале. Лист ответов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Лист ответов

Мотив	в очень незначи- тельной мере	в незначи- тельной мере	в небольшой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
	1	2	3	4	5
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или 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:

$$ВМ = (6+7)/2$$

$$\text{ВПМ} = (1+2+5)/3$$

$$\text{ВОМ} = (3+4)/2$$

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:

$$\text{ВМ} > \text{ВПМ} > \text{ВОМ} \text{ и } \text{ВМ} = \text{ВПМ} > \text{ВОМ}$$

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:

$$\text{ВОМ} > \text{ВПМ} > \text{ВМ}$$

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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест на определение индекса групповой сплоченности Сижора

Инструкция. На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
- Участвую в большинстве видов деятельности (4)
- Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
- Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
- Живу и существую отдельно от нее (1)
- Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- Да, очень хотел бы перейти (1)
- Скорее перешел бы, чем остался (2)
- Не вижу никакой разницы (3)
- Скорее всего остался бы в своей группе (4)
- Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
- Не знаю, трудно сказать (1)

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве классов (1)
- Не знаю, трудно сказать (1)

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю (1)

Обработка результатов и интерпретация

- от 16 и выше баллов – высокий уровень групповой сплоченности;
- от 12 до 15 баллов – уровень групповой сплоченности выше среднего;
- от 7 до 11 баллов – средний уровень групповой сплоченности;
- 6 и ниже баллов – низкий уровень групповой сплоченности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты диагностики по методике К. Замфир в модификации А.А. Реан
у педагогов на констатирующем этапе исследования

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Мотив																				
1. Денежный заработок	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2. Стремление к продвижению по службе	1	2	1	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	3	3	4	3	2	3	3	3	2	5	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4	2	3	3	3	3	2	2	3	5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	3	4	2	2	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2
ВМ = (6+7)/2 ВПМ = (1+2+5)/3 ВОМ = (3+4)/2																				

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Результаты диагностики по методике Сижора на констатирующем этапе исследования

Участники диагностики	Средний показатель, балл	Уровень
1	10	средний
2	11	средний
3	16	высокий
4	8	средний
5	10	средний
6	6	низкий
7	6	низкий
8	8	средний
9	14	выше среднего
10	5	низкий
11	14	выше среднего
12	10	средний
13	5	низкий
14	9	средний
15	13	выше среднего
16	6	низкий
17	11	средний
18	17	высокий
19	5	низкий
20	9	средний

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Результаты диагностики по оценке организационной структуры ДОО на констатирующем этапе исследования

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оптимальность	4	7	5	3	3	5	3	6	3	6	9	3	5	6	7	4	7	5	4	5
Оперативность	5	6	6	3	4	8	3	4	3	7	7	3	5	5	6	4	6	4	4	5
Надежность	4	7	5	3	3	7	3	7	3	6	7	3	4	4	7	3	6	7	3	4
Экономичность	5	6	6	4	4	8	4	5	4	6	9	4	5	5	6	4	6	5	4	5
Адаптивность	4	5	5	3	3	6	3	5	3	6	8	3	4	4	6	3	8	5	3	4
Устойчивость	5	6	5	4	4	10	4	6	2	7	8	4	5	5	6	3	7	6	4	5
Производитель- ность	4	7	6	3	4	7	4	6	3	6	8	4	5	6	7	4	7	6	4	5
Уровень специализации	4	5	5	3	3	6	3	5	4	6	7	3	4	4	6	3	6	6	3	4
Субъективная оценка оргструктуры ДОО	5	6	5	4	4	9	4	6	3	6	9	3	5	5	7	3	7	6	4	5
Итого	40	55	48	30	32	66	31	50	28	56	72	30	42	44	58	31	60	50	33	42

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Результаты диагностики по методике К. Замфир в модификации А.А. Реан
у педагогов на контрольном этапе исследования

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Мотив																				
1. Денежный заработок	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3
2. Стремление к продвижению по службе	3	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	4	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	2	4
ВМ = (6+7)/2 ВПМ = (1+2+5)/3 ВОМ = (3+4)/2																				

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Результаты диагностики по методике Сижора на контрольном этапе исследования

Участники диагностики	Средний показатель, балл	Уровень
1	12	выше среднего
2	13	выше среднего
3	16	высокий
4	10	средний
5	14	выше среднего
6	10	средний
7	9	средний
8	8	средний
9	14	выше среднего
10	6	низкий
11	14	выше среднего
12	15	высокий
13	11	средний
14	9	средний
15	13	выше среднего
16	15	высокий
17	11	средний
18	17	высокий
19	5	низкий
20	15	высокий

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Результаты диагностики по оценке организационной структуры ДОО на контрольном этапе исследования

Участники диагностики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оптимальность	8	7	7	6	6	7	5	7	7	9	7	5	7	7	6	7	8	6	5	8
Оперативность	7	7	8	5	9	5	6	6	7	7	5	7	7	6	6	7	6	6	6	7
Надежность	7	6	6	9	7	6	8	6	6	7	6	7	7	7	5	6	7	6	7	7
Экономичность	6	7	6	6	8	6	5	6	6	9	8	8	8	6	7	6	5	6	6	6
Адаптивность	6	6	6	7	7	5	7	7	6	8	5	5	6	7	8	9	7	5	7	6
Устойчивость	7	7	6	7	10	8	8	7	8	9	8	6	6	7	7	8	8	6	6	7
Производитель- ность	8	8	8	5	8	9	8	8	7	8	8	7	6	8	7	8	8	7	7	8
Уровень специализации	7	6	8	7	7	6	7	6	7	8	6	8	6	8	6	6	6	8	7	7
Субъективная оценка оргструктуры ДОО	8	7	6	6	9	7	7	8	7	9	8	8	8	7	9	9	7	7	8	8
Итого	64	61	61	58	71	59	61	61	61	74	61	61	61	63	61	66	62	57	59	64

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Тренинг «Командообразование»

Цели: 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.

Упражнение 5. «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 6. «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 № 7. «Личность, личностный рост и уверенное поведение»

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

Упражнение 8. «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 9. «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 10. «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 № 11. «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 12. «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 кладут их рядом с теми, чьи метафоры показались наиболее совпадающими с их виденьем 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Семинар-тренинг для педагогов «Мотивация педагогов и детей в современных условиях образовательного процесса ДОО»

Цель: Повышение уровня профессионального мастерства педагогов ДОО в вопросах мотивационной сферы детей и самих педагогов.

Задачи:

1. Выделение особенностей мотивации деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.
2. Мотивирование педагогов и формирование позитивных отношений к педагогической деятельности.
3. Сформировать базисное чувство уверенности педагогов в себе и своих силах.

Материалы: Буквы слова «мотивация», тарелка и вода, фломастеры, карандаши, листы бумаги, ножницы, однотонное полотно, карточки для рефлексии.

Ход семинара-тренинга

Общеизвестно, что работа в детском саду мало привлекательна и не престижная. Причин этому достаточно: и невысокая заработная плата, и низкий статус работников из-за отношения к детским садам и финансирование оставляет желать лучшего.

Также, актуальной проблемой является, что современные дети не хотят учиться. Это не причитания старушки в трамвае. Это данность, которую стараются победить в наших образовательных учреждениях. Большинство детей учатся не для того, чтобы узнать новое, научиться чему-то, а просто потому что «так надо».

Работая в режиме развития, убеждаешься, насколько важно отношение каждого члена коллектива, а педагогов особенно, к своим обязанностям: их понимание своего участия в достижении общей цели, стремление повышения профессионального мастерства, совершенствования

рефлексивных способностей и готовность к самореализации, а значит, педагоги – гарант развития учреждения.

Упражнение «Собери слово»

Чтобы определить тему нашей сегодняшней встречи я предлагаю вам посмотреть на ваши стульчики. На спинке стульчика находится лист, на каждом листе напечатана буква слова, собрав слово – вы и узнаете, о чем мы сегодня будем говорить и над чем работать. Прошу выйти тем участникам, у кого на спинке стульчика оказался лист с буквой.

Любая деятельность ребенка или взрослого всегда имеет мотив.

Мотив – материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок и ради которого они осуществляются. А что же такое мотивация? (мнение педагогов)

Мотивация – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

Мотивация сама по себе не обеспечивает успеха в любой деятельности, в том числе и педагогической. Но добиться чего-либо без собственной заинтересованности данной деятельностью невозможно. Проблема в том, как работает мотивация и как ее стимулировать у себя самой?

Как организовать себя? Чтобы быть целеустремленным человеком, нужна воля, навык преодоления себя, своей лени и своих страхов. Успешными людьми бывают люди не обязательно самые волевые. Нередко ими становятся люди просто умные, которые без борьбы с собой и без волевой челюсти получают качественные результаты за счет умной самоорганизации. В коротком изложении система умной самоорганизации состоит из трех блоков:

- Позитив
- Организация
- Негатив

1. Позитив. Большие цели, как и дальняя дорога, – вначале пугают. Приучите себя любое большое трудное дело разбивать на посильные этапы и специально устраивать себе легкое, удачное, успешное начало. Тогда любая самая дальняя дорога превратится в интересное приключение.

Хорошо идет вперед тот, кто верит в свой успех, кто знает, что он обычно успешен. Если вы рассказываете себе: «У меня никогда ничего не получается!», «Я не смогу», «Это у меня точно не выйдет!», «Я как всегда все забуду», вы собираете свой негативный опыт и ведете себя к неудаче. Собирайте свой и чужой позитивный опыт, запоминайте и записывайте его. Заведите себе Тетрадь Успехов: ежедневно записывайте туда то, что сегодня вы сделали удачно, что сегодня у вас получилось, ваши находки и ваши победы.

2. Организация. Тайм-менеджмент: план и распорядок дел. Одна из лучших привычек успешных людей – делать себе утром распорядок дел и спокойно все делать, имея эти ориентиры. Задать себе твердые ориентиры, если времени мало, а дел много. Иметь гибкие ориентиры, когда дела жестко не привязаны. И все это затем, чтобы не напрягаться в течение дня, чтобы голова была свободной и сконцентрирована на главном, а не на том «ой, а успею или не успею?».

Попробуйте – вам обязательно понравится!

3. Негатив. Страшилка перед глазами. Позитив работает лучше, если время от времени оттенять его контрастным негативом.

Насколько полезными для некоторых людей оказались экскурсии в такие мало экскурсионные места, как Травматологическое отделение больницы, побеседовать со сверстниками на колясках, у которых теперь навсегда сломан позвоночник... и Тюрьма. Посидеть на жестких нарах, понюхать воздух, примерить эту перспективу на несколько лет... Обязательно соберите себе коллекцию педагогически значимых воспоминаний, от которых вас каждый раз внутренне дергает. И ставьте их себе перед глазами, когда захотите сойти с правильного пути.

Огромную роль в процессе мотивации играют наши эмоции. Если нам постоянно необходимо действовать вопреки своим чувствам, результатом может быть полное разочарование от своей деятельности. Полное согласие с собой, внутренняя гармония нас окрыляют. Только гармония рационального и эмоционального начал обеспечивает наш успех. Наши эмоции – важнейший фактор, влияющий на принятие тех или иных решений. Если мы научимся расшифровывать сигналы собственных и чужих эмоций, наши решения и последующие за ними действия станут более продуманными и удачными.

Я предлагаю выполнить упражнение с целью прочувствовать друг друга и поднять свой положительный эмоциональный тонус.

Упражнение «Письмо»

Первый участник называет имя человека, которому хочет послать письмо с наилучшими пожеланиями, например: "Я посылаю это письмо Ольге, потому что. " и называет какие-то положительные качества, комплименты или просто добрые слова поддержки в данный момент этому человеку, затем посылает импульс в одну сторону. Человек, получивший импульс, говорит, что письмо получил и благодарит пославшего. Потом далее также кому-то посылает такое же письмо. Главные условия - нельзя посылать письма одному и тому же человеку и письма должны получить все.

Упражнение «Тарелка с водой»

Группа участников, молча с закрытыми глазами, передает по кругу тарелку с водой. В результате при передаче развиваются способы коммуникации, поиск рук партнера до момента передачи тарелки, предупреждение о передаче прикосновением.

1. Что, по вашему мнению, не удалось?
2. Как это можно исправить, что необходимо сделать?
3. Какие эмоции испытывали во время данного упражнения?

Ни для кого не секрет, что материал, на который постоянно оказывают давление, очень быстро «устает». Он становится ломким, а затем ни на что не годным. Время, в течение которого материал может сопротивляться напряжению, ограничено, чего нельзя сказать о нас. Мы имеем перед ним замечательное преимущество: обладаем способностью к восстановлению. После сильной нагрузки (какой-либо психологической стрессовой ситуации) и следующего за ней периода восстановления мы становимся более выносливыми, хотя без душевных травм подобные жизненные ситуации не проходят. Опыт работы в образовательном учреждении показывает, что человек в состоянии вынести невероятные нагрузки и, более того, продолжая показывать определенные положительные результаты своей деятельности и продолжая работу с прежней заинтересованностью и огромным желанием. Это возможно только в случае, если человек исключительно заинтересован своей деятельностью. Также нам должны быть известны секреты расслабления и восстановления.

Упражнение «Лес чудес»

Участники выстраиваются друг напротив друга, образуя между собой некую «тропинку», пройдя по которой усталый путник набирается сил и энергии. «Деревья» своими ветвями-руками поглаживают путника по спине, голове, дают ему энергетический заряд.

Упражнение «Прекрасный сад»

Ведущий предлагает представить любимый цветок из своего детства. Каким он был? Какие листья, стебель, а может быть шипы? Высокий или низкий? Яркий или не очень? А теперь – нарисуйте свой цветок, напишите что-то важное на лепестках, что поможет вам быть счастливыми.

Далее участникам предлагается вырезать свой цветок. Затем все садятся в круг, психолог расстилает ватман, который символизирует «поляну сада», которую нужно засадить цветами. Все участники прикрепляют (приклеивают) свой цветок.

Психолог предлагает полюбоваться на «прекрасный сад», запечатлеть эту картинку в памяти, чтобы она поделилась своей положительной энергией. Увидеть, в окружении каких разных, непохожих на других растёт твой. Но есть и общее - у кого-то окраска, у кого-то размер или форма листьев. И всем без исключения цветам нужно солнце и внимание. Эта полянка символизирует о том, что душа каждого педагога всегда полна прекрасными цветами.

Вывод: Упражнение используется для психологического сброса внутреннего напряжения, служит для изучения чувств, для развития межличностных навыков и отношений, укрепления самооценки и уверенности в себе. Упражнение позволяет понять и ощутить себя, быть самим собой, выразить свободно свои мысли и чувства, а также понять уникальность каждого, увидеть место, которое занимаешь в многообразии этого мира и ощутить себя частью этого прекрасного мира.

Но остается вопрос, как же развивать мотивацию у наших самых дорогих цветов жизни – детей.

Первый тип – игровая мотивация – «Помоги игрушке», ребёнок достигает цели обучения, решая проблемы игрушек. Создание этой мотивации строится по данной схеме:

Вы рассказываете, что игрушке нужна помощь, и помочь могут им только дети. Вы спрашиваете детей, согласны ли они помочь игрушке. Вы предлагаете научить детей делать то, что требуется игрушке, тогда объяснение и показ заинтересуют детей. Во время работы у каждого ребёнка должен быть свой персонаж – подопечный (вырезанный, игрушечный, нарисованный персонаж, которому он оказывает помощь. Эта же игрушка – подопечный оценивает работу ребёнка, обязательно хвалит ребёнка. По окончании работы желательно, чтобы дети поиграли со своими подопечными. При данной мотивации ребёнок выступает как помощник и защитник, и её уместно использовать для обучения различным практическим умениям.

Второй тип мотивации – помощь взрослому – «Помоги мне». Здесь мотивом для детей является общение со взрослым, возможность получить одобрение, а также интерес к совместным делам, которые можно выполнять вместе. Создание мотивации строится по схеме: Вы сообщаете детям, что собираетесь мастерить что - либо и просите детей помочь вам. Интересуетесь, как они могут вам помочь. Каждому ребёнку даётся посильное задание. В конце подчеркиваете, что результат был достигнут путём совместных усилий, что к нему пришли все вместе.

Третий тип мотивации «Научи меня» - основан на желании ребёнка чувствовать себя знающим и умеющим. Создание этой мотивации осуществляется по данной схеме: вы сообщаете детям, что собираетесь заняться какой - либо деятельностью и просите детей научить вас этому. Вы спрашиваете, согласны ли они помочь вам. Каждому ребёнку, даётся возможность научить вас какому – либо делу. По окончании игры каждому ребёнку даётся оценка его действий и обязательно следует похвалить его.

Четвёртый тип мотивации «создание предметов своими руками для себя» - основан на внутренней заинтересованности ребёнка. Такая мотивация побуждает детей к созданию предметов и поделок для собственного употребления или для своих близких. Дети искренне гордятся своими поделками и охотно пользуются ими.

Каждый из нас начинает заниматься своей любимой деятельностью с очень высоким уровнем мотивации. И наша задача состоит в том, чтобы сохранить данный уровень как можно дольше. Необходимо стараться выявить и исключить все внешние факторы, способствующие снижению уровня собственной мотивации.

В любой момент времени, сила мотивации – результат предшествующих обстоятельств.

Результат процесса мотивации – это сумма различных факторов. К ним относятся:

- собственное желание и стремление работать добросовестно, плодотворно и с полной внутренней отдачей (внутреннее побуждение, которое должно быть сильнее любых негативных внешних факторов);
- самоэффективность (нужно выстроить жизнь по собственному велению внутреннего голоса, стараясь полагаться только на себя);
- психологическая перспектива (она определяет, какие цели в жизни мы выбираем в зависимости от того или иного жизненного этапа);
- наши эмоции (во время принятия жизненно важного решения они служат нашим «внутренним советчиком»).

Все эти факторы складываются в достаточно сложный комплекс, где преобладают сила воли, профессиональная составляющая и благоприятные внешние условия. На этих составляющих основаны наши успехи в педагогической деятельности.

Рефлексия «Чемодан. Корзина. Мясорубка». На розовом листке изображение чемодана. На синем листке изображение корзины. На зеленом листке изображение мясорубки. Если участники выбирают чемодан, то это значит, что знания уносят и используют. Если выбирают корзину – это значит туда помещают грусть, печаль и отрицательные эмоции. Если выбирается мясорубка – это значит, что материал необходимо прокрутить снова.