



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Факультет дошкольного образования
Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

**Мотивация труда педагогов как средство повышения
эффективности управления деятельности образовательной
организацией**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование
Программа магистратуры «Менеджмент в дошкольном образовании»

Оценка оригинальности: 65%

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

«25» 01 2019 г.
Заведующий кафедрой ТМиМДО
Б.А. Артеменко

Выполнил:

Студент группы ЗФ-302-126 -2-1
Юсупова Элина Рустамовна

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук,
доцент кафедры ТМиМДО
Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск
2019

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы мотивации труда педагогов в повышении эффективности управления образовательной организацией.....	11
1.1. Теоретический анализ проблемы мотивации труда педагогов в педагогической и психологической литературе.....	11
1.2. Особенности управления мотивацией труда педагогов в образовательной организации	19
1.3. Организационные условия развития мотивации труда педагогов в образовательной организации	27
Выводы по первой главе	37
Глава 2. Опытно-поисковая работа по апробации условий по созданию мотивации труда педагогов дошкольной образовательной организации ...	39
2.1. Изучение уровня мотивации педагогов в дошкольной образовательной организации в	39
2.2. Реализация организационных условий формирования мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.....	45
2.3. Анализ и обобщение результатов опытнo-поисковой работы по результатам исследования	54
Выводы по второй главе	61
Заключение	64
Библиографический список	65
Приложение	73

Введение

Актуальность темы исследования. Современная социально-экономическая ситуация, возникшая в нашей стране, потребовала крупных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. Новые экономические отношения предлагают и новые требования к педагогам дошкольных образовательных организаций. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и образование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации педагогов. Главным условием обновления системы образования в дошкольных организациях является эффективная мотивационная политика, позволяющая увеличить общую результативность и качество работы педагогов.

Повышение роли личности работника, знание его мотивационных установок, способность их развития и направлять в соответствии с поставленными задачами, стоящими перед образовательной учреждений, создает необходимость совершенствования и подготовки эффективной системы мотивации труда педагогов, обеспечивающей повышение социальной и творческой активности конкретного работника. Совершенствование педагогической деятельности нельзя обеспечить без увеличения мотивации к труду, личной заинтересованности в нём педагогов, потому как, только заинтересованный человек может плодотворно реализовать свой потенциал.

Решение этих вопросов зависит от грамотности и компетентности руководителя по созданию эффективной и продуктивной системы мотивации труда в организации путем целенаправленной работы в реализации новых путей к управлению в усилении мотивации деятельности педагогов, наиболее эффективного использования потенциала каждого педагога. Согласно п. 8 ст. 51 Закона «Об образовании в РФ» «...руководитель образовательной организации несет ответственность за

руководство образовательной... деятельностью образовательной организации» [68]. Неотъемлемой частью работы руководителя дошкольной образовательной организации является мотивация труда педагогов.

Актуальность исследования на *социально-педагогическом уровне* обусловлена работой совершенствования и улучшения отечественного образования. Данные изменения в первую очередь затрагивают взаимоотношения между руководителем и сотрудниками организации, актуализируют проблему стимулирования деятельности и др. Недостаточное внимание и нежелание руководителя образовательной организацией решать проблемы управления мотивацией ведет к негативным последствиям: повышение уровня конфликтности, снижение мотивации персонала при выполнении своих должностных обязанностей и, как следствие, снижение производительности деятельности не только одного сотрудника, но и всей образовательной организации в целом.

Значение мотивации труда педагогов в повышении качества деятельности, её результативности, улучшение микроклимата в учреждении, подготовке кадров для инноваций актуализирует необходимость комплексного исследования теоретических и прикладных аспектов мотивации.

Изучение научной литературы показывает, что в управлении накоплен достаточный потенциал для решения научных и практических задач, связанных с проблемой мотивации персонала. Ученые, исследовавшие методы мотивирования персонала (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, Р.Л. Кричевский, А. Маслоу, М. Мескон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткини др.), рассматривали мотивацию как функцию управления, как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

В педагогической, психологической и социологической литературе обсуждаются разные аспекты управленческой деятельности в образовании–исследование закономерностей педагогического управления (Ю.К. Бабанский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, М.Н. Скаткин, Т.И. Шамова и др.), улучшение управленческих компетенций руководителей образовательных организаций (К.Ю. Белая, Б.С. Гершунский, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Э.Ф. Зеер, Л.С. Киселева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Л.М. Митина, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина и др.).

В то же время нужно отметить, что попытки приспособить классические теории мотивации к современным условиям во многом усложняет практическое использование существующих подходов в управлении педагогическими работниками в дошкольной образовательной организации. В настоящее время мотивация педагогов дошкольных образовательных организаций недостаточно изучена, это актуализирует проблему на *научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* обусловлена тем, что идея повышения качества образовательной организации, обеспечения роста творческой инициативы путём создания и реализации эффективной мотивационной политики в практике управления дошкольных образовательных организаций не находит нужной реализации.

Трудности практического использования методов мотивации педагогов в системе управления дошкольной образовательной организацией определяется слабой изученностью сущности и особенностей мотивации педагогических коллективов, что показывает необходимость повышения профессиональной компетентности руководителей в управлении персоналом в дошкольной образовательной организации, в том числе и в создании условий эффективной мотивации труда педагогов.

Анализ психолого-педагогических исследований по проблеме управления мотивацией труда педагогов дошкольного образования позволил выделить противоречия между:

– увеличивающимися требованиями к современному педагогу и снижением мотивации профессионального развития в условиях изменений системы образования;

– необходимостью перехода к новому ценностно-мотивационному типу управления и отсутствием единых научных подходов в понимании устройства управления мотивацией труда педагогов дошкольных образовательных организаций;

– огромными потенциальными возможностями мотивации в увеличении эффективности управления образовательной организацией и недостающей компетентностью руководителей в использовании данного механизма в практике управления.

Все три противоречия показывают проблему нашего исследования: каковы условия эффективного управления мотивацией работы педагогов, обеспечивающих увеличение её качества?

Решение этой проблемы обусловило выбор темы диссертационного исследования: «Мотивация труда педагогов как средство повышения эффективности управления деятельностью образовательной организацией».

Цель исследования: выявить и обосновать организационные условия мотивации педагогов, обеспечивающих эффективность управления образовательной организацией.

Объект исследования: процесс управления педагогическим коллективом в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационные условия мотивации труда педагогов.

Гипотеза исследования – мотивация труда педагогов дошкольного образовательного учреждения, являющаяся одним из механизмов эффективности управления образовательной организацией, обеспечивается:

- изучением потребностей и мотивов труда педагогов;
- созданием мотивационной среды в коллективе;
- разработкой программы мотивации труда педагогов в дошкольном образовательной организации.

Задачи:

1. Изучить и осуществить анализ научной и методической литературы по проблеме исследования.
2. Выделить особенности мотивации труда педагогов дошкольной образовательной организации.
3. Дать характеристику организационных условий мотивации деятельности педагогов.
4. Разработать и апробировать программу мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

1. Теоретические: изучение научной литературы по проблеме исследования, нормативно-правовых актов, систематизация, анализ, сравнение.
2. Эмпирические: анкетирование, педагогический эксперимент.

Теоретическую основу исследования составляют:

- исследования по управлению дошкольной образовательной организацией 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);
- теория мотивации труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению (А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф.

Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, Р.Л. Кричевский, А. Маслоу, М. Мексон, Е.Г. Молл, А.И.Наумов, Э.А. Уткин и др.);

– положения теории развития личности (Б.Г. Ананьев, Л.И. Божович и др.) – ведущие идеи теории личностного и профессионального самоопределения (Л.И. Божич, М.Р. Гинзбург, Н.С. Пряжников, В.Ф. Сафин и др.), профессионального роста педагогов (А.А. Бодалев, Т.Г. Браже, Б.З. Вульф, П.Т. Долгов, Л.М. Митина);

– исследования по проблеме мотивации педагогов (В.Г. Асеев, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеев и др.);

Основные этапы исследования.

– на первом этапе (сентябрь, 2017 г.) проводится анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

– на втором этапе (2017-2018 гг.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализ её результатов, осуществлялась корректировка гипотезы. Разрабатывалась программа мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

– на третьем этапе (2018 г.) проводилось обобщение и объяснение результатов опытно-поисковой работы. Классификация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, собранных в ходе опытно-поисковой работы, оформление диссертации в целом.

Теоретическая значимость работы заключается в теоретическом подтверждении выявленных организационных условий управления мотивацией труда педагогов в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость заключается в том, что разработанная программа мотивации педагогов дошкольной образовательной организации, обеспечивающая эффективность управления дошкольной образовательной организацией, и может быть использована в системе профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей ДООУ, в процессе самообразования.

Исследование проведено на базе МБДОУ №244 г. Челябинск

Положения, выносимые на защиту.

1. Мотивация труда педагогов – это система управленческих действий руководителя, нацеленных на развитие устойчивых внутренних мотивов профессионального труда педагогов, на удовлетворение их потребностей в самовыражении и способствующих достижению результата как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

2. Мотивация труда педагогов дошкольной образовательной организации создается при следующих условиях:

- изучение потребностей и мотивов труда педагогов в образовательной организации;
- создание мотивационной среды;
- разработка программы мотивации труда педагогов дошкольной образовательной организации.

3. Мотивация труда педагогов дошкольной образовательной организации представляется одним из механизмов продуктивности управления образовательной организацией. Эффективность управления образовательной организацией будет успешнее происходить на основе специально разработанной программы мотивации труда педагогов для дошкольной образовательной организации.

Структура работы: Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложения. Общий объем

работы –74 страницы, количество таблиц – 8, количество приложений – 1, библиографический список состоит из 72 источников.

Глава 1. Теоретические основы мотивации труда педагогов в повышении эффективности управления образовательной организацией

1.1. Теоретический анализ проблемы мотивации труда педагогов в педагогической и психологической литературе

Результативное управление работы педагогического коллектива невозможно без четкого осмысления сущностных характеристик мотивации.

В отечественной и зарубежной литературе не подобрано единого подхода к определению феномена мотивации. Мотивации и мотивам посвящено огромное количество исследований, как отечественных (В.Г. Асеев, В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, М.Ш. Магомед-Эминов, В.С. Мерлин, П.В. Симонов, Д.Н. Узнадзе, А.А. Файзуллаев, П.М. Якобсон), так и зарубежных авторов (Дж. Аткинсон, Г. Холл, К. Мадсен, А. Маслоу, Х. Хекхаузен и др.).

По мнению В.Г.Асеева, в мотивации выражается противоречие между влечением как прямым стремлением к реализации потребности и необходимостью совершения того или иного действия, осознанного требованиями, чувством долга, обязанностями, т. е. обусловленного объективной необходимостью. В.Г. Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двумодалное, положительно-отрицательное ее строение. Эти две модальности побуждений (в виде стремления к чему-либо и избегания, в виде удовлетворения и страдания, в виде двух форм воздействия на личность – поощрения и наказания) проявляются во влечениях и непосредственно осуществляемой потребности – с одной стороны, и в необходимости – с другой [4].

В.К. Вилюнас в работе «Психологические механизмы биологической мотивации» выделяет, что термин «мотивация» в современной литературе

используется как родовое понятие для определения всей совокупности психологических образований и процессов, подталкивающих и направляющих поведение на жизненно важные условия и предметы, и определяющих пристрастность, избирательность и конечную целенаправленность психического отражения и регулируемой им активности [11].

В.И. Ковалев под мотивацией понимает комплекс мотивов поведения и деятельности. Мотив рассматривается как трансформирование и обогащение стимулами потребности. Если стимул не превратился в мотив, значит, он или «не понят» или «не принят». Процесс мотивации включает: возникновение потребности – ее осознание – «встреча» потребности со стимулом – трансформирование (обычно посредством стимула) потребности в мотив и его осознание [27].

А.Н. Леонтьев утверждает, что мотивационная сфера человека, как и другие психологические начинания, имеет своим источником практическую деятельность. А.Н. Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность сотрудников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или «смыслообразующими мотивами», то есть теми, которые придают работе личностный смысл [35].

По мнению Д.Н. Узнадзе, сущность мотивации заключается в отыскании и обнаружении действия, соответствующего основной и закрепившейся в жизни человека установке [67].

Н.В. Немова раскрывает мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, подталкивающих человека к деятельности и придающих ей свой определенный смысл [48].

В.П. Сергеева рассматривает мотивацию как процесс побуждения себя и других к работе для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей [62].

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, мотивация – это комплекс внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают рамки и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [12].

В зарубежных исследованиях проблему мотивации рассматривали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Дж. Аткинсон и др.

Согласно А. Маслоу, в основе мотивации лежат потребности личности. Он систематизировал всю совокупность человеческих потребностей, разделив их на пять групп. Эти потребности удовлетворяются индивидом в иерархическом порядке: от самых низких к самым высоким. В управлении первичные потребности могут быть удовлетворены материальным стимулированием, выплаты адекватной заработной платы. Вторичные потребности выражаются в намерении работать в стабильном коллективе, иметь бесконфликтные дружеские отношения среди коллег педагогов[41].

Д. Макклелланд считает, что в основе мотивации труда находятся потребности более высшего порядка – власти, успеха и сопричастности, которые, по мнению ученого, формируются благодаря обучению, жизненным обстоятельствам и личному опыту человека и прямым образом оказывают влияние на поведение. При этом все три вида потребностей не исключают друг друга, а находятся в постоянной взаимосвязи, но одна из них всегда является доминирующей [40].

Теория мотивации, предложенная Дж. Аткинсоном, строится на положении о том, что работа индивида может быть мотивирована

возможностью в достижении успеха. Понятие «успех» связано с выполнением определенной цели, установленной индивидом, в результате определённого действия со стороны индивида. При достижении успеха индивид будет испытывать гордость и удовлетворение.

Модель мотивации Д. Макгрегора заостряет свое внимание на различиях двух теорий поведения сотрудников, в соответствии с которыми необходимо выработать систему управления персоналом. Теория Х заключается в том, что в любой организации существует группа сотрудников, для которых труд является процессом вынужденным и нежелательным, поэтому они не желают, и не проявляют инициативы, предпочитая всячески избегать сложных заданий и ответственности, работая в организации только для личных целей. Другая часть персонала, для которой трудовая деятельность является процессом естественным и желательным, относится к теории Y. Мотивация таких сотрудников достигает высокого уровня, при условии предоставления им возможностей творческого поиска, определенной степени свободы и самоконтроля [69].

Изучение разных точек зрения к мотивации показало, в качестве структурных компонентов мотивации разными авторами называются различные психологические феномены, такие как:

- намерения, план, представления, идеи, чувства, переживания (Л.И. Божович) [9];
- условия существования (К.Вилюнас) [11];
- размышления, по которому субъект должен действовать (Ж. Годфруа) [15];
- морально-политические установки и помыслы (Г.А. Ковалев) [27];
- предметы внешнего мира (А.Н.Леонтьев) [35];
- установки (А. Маслоу) [41];
- основания, от которых зависит целенаправленный характер действий (В.С. Мерлин) [42];

– психические процессы, состояния и свойства личности (К.К. Платонов) [54];

– желания, привычки, мысли, чувство долга (П.А. Рудик) [59];

– потребности, влечения, побуждения, склонности (Х.Хекхаузен) [70].

Проанализировав различные точки зрения, мы выделяем несколько основных подходов к восприятию и пониманию мотива и потребности как основы мотивации. В научной литературе мотив изучается как цель, потребность, намерение, свойство личности и побуждение.

1) Мотив как цель (предмет). А.Н. Леонтьев заметил, что именно предмет придает целенаправленность побуждению человека, а самим побуждениям – смысл. Отсюда получается и смыслообразующая роль мотива. Популярность этой точки зрения обусловлена тем, что принятие цели (предмета) в качестве мотива отвечает на вопросы «зачем» и «для чего» выполняется действие, т.е. объясняется целенаправленный, произвольный характер поведения человека [35].

2) Мотив как потребность. Эта точка зрения на мотив, высказанная А.Г. Ковалевым, К.К. Платоновым, С.Л. Рубинштейном, дает ответ на вопрос, «почему» осуществляется инициативность человека, поскольку в самой потребности содержится активное старание человека к преобразованию среды с целью удовлетворения нужд. Таким образом, объясняется источник энергии для волевой активности, однако не получается получить ответы на вопросы, «зачем» и «для чего» человек проявляет активность [27; 54; 58].

3) Мотив как намерение (Л.И. Божович). Зная намерения человека, мы стараемся ответить на вопросы: «чего он хочет достичь?», «что и как хочет сделать?» и понять основания поведения этого человека. Намерения тогда выступают в качестве мотива, когда человек принимает решение, либо, когда цель отдалена и ее достижение слишком сложно и отсрочено. В

намерении присутствует влияние необходимости и интеллектуальной активности человека, связанное с пониманием средств достижения цели[9].

4) Мотив как устойчивое свойство личности. Постоянные черты личности обуславливают поведение и деятельность человека в той же мере, что внешние стимулы. Р. Мейли относит к мотивационным чертам личности тревожность, агрессивность, уровень требований и сопротивляемость безысходности. Этой же точки зрения придерживаются и несколько отечественных психологов, в частности К.К. Платонов, В.С. Мерлин [54; 42].

5) Мотив как побуждение. Наиболее популярной и принимаемой точкой зрения является понимание мотива в качестве побуждения. Поскольку мотивация детерминирует не столько физиологические, сколько психические реакции, то она связана с пониманием стимула и приданием ему какой-либо важности. Поэтому большинство психологов считают, что мотив – это осознанное побуждение, показывающее готовность человека к действию или поступку. Таким образом, инициатором мотива является стимул, а инициатором поступка – внутреннее осознанное побуждение. В этой связи В.И. Ковалев показывает мотивы как осознанное поведение и деятельность, возникающие при высшей форме отражения потребностей, т.е. их осознании. Из данного определения получается, что мотив – это осознанная потребность. Побуждение рассматривается как стремление к удовлетворению потребности [27].

По мнению других ученых, в структуру мотивации входят потребности. С точки зрения Е.П. Ильина, потребность – это переживаемое человеком состояние внутреннего напряжения, переживания, возникающее в последствии отражения в его сознании нужды (нужности, желанности чего-то в данный момент) и рождающую психическую активность, связанную с целеполаганием [23].

По мнению Б.Ф. Ломова, силой, побуждающей человека к действию, бывает не только его собственная потребность, но и потребности многих других людей. Уровень мотивации определяется именно тем, в какой мере в мотивах конкретного человека отображаются общественные потребности: чем больше в них предъявлены эти потребности, тем выше оценивается уровень мотивации [37].

А.Г. Ковалев, С.Л. Рубинштейн, Л.И. Божович полагают, что «потребность – это мотив». А.Н. Леонтьев считает, что отождествить мотив с потребностью не позволяет ряд факторов: «во-первых, потребность может быть удовлетворена различными способами; во-вторых, мотив-потребность отделяется от идеальной цели, потому как субъективные переживания, желания не являются мотивами, так как сами по себе они не способны зародить направленную деятельность; в-третьих, отождествление потребности и мотива ведет к тому, что речь идет об удовлетворении мотива, а не потребности» [35].

Существует несколько подходов к вероятности актуализации мотивационного компонента труда личности. Один из них (В.С. Ильин, Ф.К. Савина, Г.И. Щукина) основан на том, что содержание мотивов – это реальный фактор самоуправления деятельностью, определяющий ее эффективность и творческий характер, поэтому решение проблемы вытекает из смысла самой мотивации и заключается в формировании определенных мотивов деятельности.

В трудах отечественных психологов (Б.И. Додонов, А.В. Здравомыслов, К. Муздыбаев, В.Д. Шадриков, В.А. Ядов и др.) разбираются факторы и условия совершенствования мотивации разных видов деятельности. Так, Б.И. Додонов называет факторы, определяющие структуру мотивов профессиональной деятельности [18]:

- 1) удовольствие от самого процесса деятельности;

2) прямого результата деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания и т.д.);

3) вознаграждения за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава и т.д.);

4) желание избежать санкций, которые грозят в случае увиливания от деятельности или некачественного ее выполнения; депривация страха наказания.

Р.Х. Шакуров полагает, что для развития мотивации важное значение имеет вероятность успеха. Человек не напрягает свои усилия, не начинает действовать, если не верит в успех своего дела. Поэтому вероятность успеха играет большую роль в регулировании деятельности. Вероятность успеха, чаще всего, способствует сохранению стартового мотива, а реальные успехи – ее развитию [71].

Автор «мотивационно-гигиенической» теории Ф. Герцберг [69] выделяет две группы факторов, имеющих влияние на удовлетворенность личным трудом: «гигиенические», т.е. внешние по отношению к самому процессу работы и работнику (заработная плата, условия труда, деятельность администрации, взаимоотношения в коллективе, политика компании), и «мотивационные», присущие именно процессу работы (достижения в работе, признание со стороны коллег и руководства, интерес к работе, ответственность, продвижение по службе). По мнению Ф. Герцберга при наличии всех этих факторов сильно увеличивается удовлетворенность личной работой, увеличивается мотивация активности человека, а руководство должно заботиться о благоприятном воздействии обоих факторов, но главным образом «мотивационных».

В работах отечественных психологов выявлены зависимости мотивации от удовлетворенности своей работой, и от стажа работы, от половых различий, от престижа профессии, от имеющихся в данное время общественных отношений и др. [39]. Все результаты говорят о том, что

совершенствование и укрепление мотивации деятельности представляет многогранную, сложную проблему теории и практики.

Таким образом, в психологии и педагогике мотивацию рассматривают как сложный многоуровневый регулятор жизнедеятельности человека – его поведения, деятельности. Мы согласны с позицией В.П. Сергеевой, которая рассматривает мотивацию как процесс побуждения к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Исходя из анализа психолого-педагогической литературы под мотивацией труда педагогов, мы понимаем комплекс управленческих действий руководителя, направленных на формирование стабильных внутренних мотивов профессионального труда педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

Чтобы определить, какие управленческие действия руководителя будут способствовать формированию мотивации труда педагогов, рассмотрим, какие потребности и мотивы лежат в основе труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

1.2. Особенности управления мотивацией труда педагогов образовательной организации

Изучение проблемы специфики мотивации труда педагогов в образовательной организации нужно начинать с характеристики педагогического коллектива.

Главная отличительная особенность педагогического коллектива заключается в специфике профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения. Эффективность профессиональной работы педагогического коллектива определяется

уровнем педагогической культуры и подготовки его членов, характером отношений между сотрудниками, пониманием коллективной и личной ответственности, степенью организованности и сотрудничества. В настоящее время педагог одновременно выполняет несколько функций: воспитателя, руководителя и общественного деятеля. Полифункциональность деятельности отдельных педагогов определяет полифункциональность деятельности всего педагогического состава образовательной организации [63].

Существует другая особенность педагогического коллектива, она состоит в его высокой степени самоуправления. Основные важные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива являются предметом обсуждения на различных уровнях управления. Доказательство этому – работа совета в образовательной организации, педагогического совета, методических комиссий, общественных организаций. Распределение полномочий по вертикали рядовым педагогам дает необходимые предпосылки для формирования положительного мнения в коллективе, развития самостоятельности и инициативы.

Одной из особенностей деятельности педагогического коллектива является коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Индивидуальные усилия отдельных педагогов не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований. Единство педагогов может проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает, однообразия в технологии педагогической деятельности.

К числу особенностей жизнедеятельности педагогического коллектива необходимо отнести также отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда. Это часто является

причиной перегрузки педагогов, недостатка необходимого свободного времени для профессионального роста, духовного обогащения [53].

Специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия.

Таким образом, педагогический коллектив как профессиональное объединение людей обладает всеми признаками коллектива, но в это же время есть и свои специфические особенности, к которым относятся: полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер работы и коллективная ответственность за результаты работы, не нормирование рабочего дня педагога, то есть отсутствие временных рамок на выполнение различных видов педагогической деятельности, преимущественно женский состав. Это отрицательно сказывается на работе педагогического коллектива, и является, как правило, причиной перегрузки педагогов, недостатком свободного времени для их профессионального роста, что, в свою очередь, неминуемо ведет к возникновению стрессов.

Т.Н. Садыкова выделила следующие особенности деятельности педагога, характерные для современного этапа развития образования:

- 1) Открытость работы педагога (изменения внешней среды влияют на цели, содержание и методы деятельности педагога).
- 2) Активность работы педагога – состоит в целенаправленном воздействии на окружающих и на самого себя. При соответствующих

условиях педагог становится источником социальной, интеллектуальной и культурной инициативы).

3) Инновационная сущность работы педагога заключается в ее ориентации на поиск новых путей и средств решения проблем, зарождающихся в окружающей среде, в образовательной организации и самой педагогической работе. Инновационность деятельности формируется ее способностью к самообновлению и поиску педагогом новых идей в решении возникающих проблем.

4) Рефлексивный характер деятельности педагога. Субъект педагогической деятельности обладает способностью к ее отображению, анализу, осмыслению и преобразованию. Понимание педагогами рефлексивной природы педагогической деятельности, ее норм и ценностей дает возможность осмысленно строить свое будущее, с пониманием перспектив и возможностей, ограничений и ресурсов.

5) Ценностно-смысловая наполненность деятельности педагога. Для педагога смысловая определенность и личностная значимость того, что он делает, осознанность целей, которые ставит перед собой, работая в образовательной организации, определяют его деятельность.

6) Коллективный характер работы педагогов. В современных условиях педагог часто взаимодействует с субъектами образовательного процесса – детьми, родителями, администрацией. Соорганизация их действий значительно влияет на эффективность работы педагога и образовательной организации[60].

Эффективное выполнение своих функций сложно, и в некоторых случаях невозможно без устойчивой внутренней мотивации педагога. Это подтверждается исследованиями Н.В. Кузьминой, Л.М. Митиной, они показывают, что мотивация педагогической работы занимает основное место в профессиограмме педагога[34; 44].

К. Замфир, А.А. Реан выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию педагогической деятельности. Они отмечают, что внутренняя мотивация имеет для личности ценностный смысл и осуществляет познавательную необходимость. При помощи внутренней мотивации реализуется потребность педагогов во внутреннем благополучии, в гармонизации внутреннего мира, в самосовершенствовании и самоактуализации [46].

К. Замфир, А.А. Реан внешние мотивы разделяют на внешние положительные и внешние отрицательные. В основании внешней положительной мотивации педагогов лежит удовлетворение потребностей социального репутации, значимости, уважения коллег, материальных благ. Чем выше удовлетворенность педагога профессией, тем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. Внешняя отрицательная мотивация педагогов, связанна с потребностью самозащиты, характеризуется желанием избежать осуждения со стороны начальства.

А.К Байметов, изучая мотивы педагогической деятельности, объединил их разнообразие в три группы:

- мотивы долженствования;
- мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;
- мотивы увлеченности общением с детьми – «любовь к детям»[6].

Л.Н. Захарова к мотивации деятельности педагога относит:

1) материальное вознаграждение. Особенностью работы педагога с такой мотивацией является то, что он ориентирован на внешние показатели своего труда. Практически не стремится к повышению квалификации (за исключением обучения с отрывом от работы в образовательной организации);

2) мотивы внешнего самоутверждения педагога (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе – мотив

престижа. В этом случае педагог занимается профессиональной деятельностью ради положительного общественного резонанса на его труд. Сформированность познавательной деятельности детей, уровень усвоения знаний не являются главной целью педагога, а средство достижения цели – положительная оценка его работы;

3) профессиональные мотивы. Профессиональный мотив выступает желанием учить и воспитывать детей. Характерным для данного вида мотивации является направленность деятельности воспитателя на личность ребенка;

4) мотивы личностной самореализации. Педагоги, стремящиеся к самоактуализации, больше предпочитают творческие виды работы, открывающие явные возможности для саморазвития. Деятельность таких педагогов отличается высоким уровнем восприимчивости новшеств, постоянный поиск себя в этом новом, потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности[21].

С точкой зрения Л.Н. Захаровой согласны другие исследователи –В.А. Сластенини Л.С. Подымова, они также выделяют такие мотивы воспитателей ДООУ, как внешние стимулы, мотив престижа и мотив самореализации[63].

Внешние стимулы связаны с материальным вознаграждением за деятельность педагога. К этим стимулам В.А. Сластенин и Л.С. Подымова относят материальное вознаграждение, присвоение более высокого разряда, удовлетворительные условия труда и режим работы, ослабление требований и контроля. Эту группу факторов можно назвать стимулами внешней мотивации. Работа педагога в данном случае не связана с результатами профессиональной деятельности.

Мотив престижа в деятельности педагога дошкольной образовательной организации проявляется в том, что педагогическая деятельность привлекательна тем, что частичное удовлетворение

потребностей возможна на уровне реализации педагогической деятельности, достижения самоутверждения в отношении воспитанников и их родителей. Эти мотивы могут быть как осознанными, так и не осознанными. В обоих случаях они имеют огромную побудительную силу.

Профессиональный мотив, по мнению В.А. Сластенина и Л.С. Подымовой, является желанием учить и воспитывать детей. Профессионально мотивированные педагоги более последовательны и настойчивы. Профессиональные мотивы, объединены высоким уровнем способности. Характерным для этого вида мотивации является направленность деятельности педагога дошкольной образовательной организации на воспитанников.

По данным Л.С. Подымовой и В.А. Сластенина, мотивы самореализации занимают высокое место в системе мотивов деятельности педагога. Если они оказываются связанными с профессиональными педагогическими мотивами, то практически исключается проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. Такой педагог – это человек с высоким уровнем творческого потенциала, который проявляется в стремлении добиться результата в своей деятельности без личностной прагматической мотивации, получающий удовлетворение в самой инновационной деятельности, которая имеет для него глубокий личностный смысл [63].

В исследовании И.Е. Пискаревой рассматривается мотивационный компонент инновационной деятельности педагога. По мнению исследователя, этот компонент является тем стержнем, вокруг которого выстраиваются основные свойства и качества личности педагога как профессионала. Мотивационный компонент включает потребности в педагогических новшествах, их восприимчивости, это определяет содержательную сторону творческой направленности профессиональной деятельности воспитателя [57].

И.Н. Асаева, определяя мотивацию воспитателей на повышение квалификации, выявила следующие мотивы деятельности педагогов:

- прохождение очередной аттестации;
- распоряжение администрации;
- потребность узнать новое о воспитании детей дошкольного возраста;
- профессиональное развитие;
- стремление развить профессиональные умения[3].

В целом у большинства воспитателей ДОО доминируют внешние мотивы, часто встречаются мотивы благополучия. Мотивы саморазвития и педагогического творчества встречаются редко. Данное исследование, проведенное И.Н. Асаевой, свидетельствует о том, что несмотря на значимость внутренних мотивов в деятельности педагогов, в реальной практике данные мотивы у воспитателей ДОО не сформированы [3].

Р.Х. Гильмеева считает, что для развития внутренней мотивации педагога необходимо создавать более благоприятные условия, необходимые для освоения недостающими знаниями и умениями, что способствовало бы формированию готовности педагога к эффективной профессиональной деятельности[13].

Т.Н. Садыкова отмечает, что формирование мотивации педагогов– это наиважнейшая функция руководителя ДОО. Основной задачей руководителя образовательной организации является создание необходимых факторов, влияющих на удовлетворенность деятельностью. К этим факторам относятся: личное желание и стремление педагога работать с полной внутренней отдачей; психологическая перспектива (цели); эмоции[61].

О.С. Анисимов считает, что педагог должен стать активным участником своего изменения, если изменения, которым он подвергается, будут им осознаны и приняты: человек должен сам стать тем, каким он себя

построит, в кого он саморазовьётся. Возникновение потребности в самоизменении является следствием построения рефлексии и осуществления действий. В связи с этим руководитель должен выбрать такие средства формирования мотивации, которые будут приняты, поняты и осознаны педагогами как лично значимые [2].

Таким образом, педагогический труд воспитателя дошкольной организации – это сложная динамическая система, которая характеризуется высокой социальной значимостью, необходимостью полной самоотдачи для реализации поставленных задач, эмоциональной напряженностью, необходимостью постоянного саморазвития и самосовершенствования в соответствии с изменяющимися требованиями законодательства об образовании, коллективным характером деятельности, ответственностью за результаты своей работы.

Особенности мотивации деятельности педагогов образовательной организации заключаются в стремлении реализовать потребности в саморазвитии и профессиональном росте, создании позитивных взаимоотношений в коллективе, создании условий для профессиональной самореализации. По результатам исследования, мы сделали вывод, что основными мотивами труда воспитателей ДОО являются внешние стимулы (материальные мотивы), мотив престижа, профессиональный мотив и мотив самореализации.

Важную роль в формировании мотивации деятельности педагогов ДОО играет руководитель, в задачи которого входит создание благоприятных условий, способствующих становлению внутренних мотивов его сотрудников.

1.3. Организационные условия развития мотивации труда педагогов в образовательной организации

В соответствии с выделенной нами гипотезой, к организационным условиям формирования мотивации труда педагогов отнесены:

- изучение потребностей и мотивов труда педагогов;
- создание мотивационной среды;
- разработка программы мотивации педагогов в дошкольной образовательной организации.

Дадим характеристику каждого из них.

Первое условие - изучение потребностей и мотивов труда педагогов.

Для выявления основных мотивов труда педагогов необходимо использовать диагностические методики. Например, для изучения потребностей и мотивов труда педагогов мы можем использовать методики и диагностики для определения мотивации профессионального труда педагога, мотивации профессионального развития педагога:

- методика «Мотивы педагогической профессии» (Т.Н. Сильченкова);
- методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана);
- методика изучения факторов привлекательности профессии (предложена В.А. Ядовым, модифицирована Н.В. Кузьминой, А.А. Реаном);
- диагностика уровня готовности педагога к развитию: анкеты «Выявление способности воспитателя к саморазвитию», «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию воспитателей в детском саду»;
- методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (И.В. Никишиной).

Рассмотрим методики, которые, могут оценить уровень сформированности мотивации педагогов ДООУ. Это опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфира в модификации А. Реана) и методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (автор – И.В. Никишина).

Опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (методика К. Замфира в модификации А. Реана) нацелен на выявление важных для педагогов мотивов профессиональной деятельности[46]. В основу заложена концепция о внутренней и внешней мотивации:

– внутренняя мотивация (ВМ) – для личности имеет значение сама деятельность;

– внешняя мотивация – в основе профессиональной деятельности лежит стремление или интерес к удовлетворению других потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.). Внешние мотивы делятся на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ).

Мотивационный комплекс личности определяется на основании полученных результатов. Этот комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам авторы методики относят два типа сочетания: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Поскольку одним из особенностей педагогической деятельности является необходимость постоянного повышения квалификации, необходимо проводить диагностику наличия мотивов к саморазвитию. Для этого мы предлагаем использовать методику И.В. Никишиной[43].

Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» показывает мотивы педагога к творческому саморазвитию в процессе инновационной деятельности. В опросник входят 15 утверждений, которые нужно оценить по 5-балльной системе. По итогу самодиагностики формируется вывод о способности к саморазвитию: активное саморазвитие, отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависит от разных условий, остановившиеся саморазвитие.

Таким образом, главным инструментом в данном исследовании должно быть анкетирование педагогов. Для изучения мотивации труда педагогов ДОО можно использовать опросник «Изучение доминирующих мотивов профессиональной деятельности педагогов» (методика Замфира К. в модификации Реана А.), методику исследования мотивов педагогов к творческому саморазвитию Никишиной И.В.

Второе условие: создание мотивационной среды в коллективе.

Термин «среда» введен в эпоху Просвещения термином «среда», понимали этот термин как окружающие человека общественные, материальные и духовные условия его существования, формирования и деятельности. Отмечено, что среда является одной из решающих причин формирования и развития личности.

Над изучением воздействия среды на формирование личности работали А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, С.Т. Шацкий. В своих исследованиях эти ученые рассматривали среду как условие, определяющее признание самооценности человека. Огромный интерес представляет педагогический опыт А.С. Макаренко, он отстаивал развитие в коллективе мажора, способностей к движению энергии в нем через дисциплину [39].

А.П. Аникеева, определяя социальный компонент среды, утверждает, что это, прежде всего, характер общения субъектов, где реализуются групповые потребности, возникают и разрешаются межличностные и групповые конфликты, приобретают отчетливый характер скрытые ситуации взаимодействия между людьми: соревнование или созидательная дисциплина, товарищеская сплоченность или круговая порука [1].

На основании проанализированных исследований И.П. Волковым, Ю.Н. Емельяновым, Е.С. Кузьминым выделены основные характеристики мотивационной среды:

1) взаимопонимание и удовлетворенность субъектов образовательного процесса взаимоотношениями;

- 2) преобладающее позитивное настроение;
- 3) авторитетность руководителей;
- 4) участие всех субъектов в управлении;
- 5) продуктивность взаимодействия в обучающем компоненте образовательного процесса [33].

М.С. Каз, А.А. Никитин утверждают, что мотивационная среда – это действия, мероприятия и процедуры, которые показывают отношение высших кругов администрации, директоров и владельцев организации к мотивации и вовлечению сотрудников в организацию. По их мнению, мотивационная среда включает в себя два основных элемента:

- 1) философию администрации и стиль управления;
- 2) работу службы управления человеческими ресурсами (УЧР)[53].

Т.П. Афанасьева, Н.В. Немова предлагают классификацию профессиональной среды и различают среду нейтральную, препятствующую, принуждающую и побуждающую[5].

Таблица 1

Содержательная характеристика профессиональных сред

Разновидности профессиональных сред	Характеристика профессиональных сред
Нейтральная профессиональная	оставляет педагогов равнодушными к происходящим изменениям, к поисковым процессам, к исследованиям и экспериментам
Препятствующая профессиональная	накапливает нерешенные проблемы, имеет размытые критерии профессиональной деятельности педагогов, нечеткие требования к отчетности, созданию рабочих документов, характеризуется конфликтами, отсутствием мотивации на исследование и осуществление инновационных процессов.
Принуждающая профессиональная	характеризуется внешней мотивацией к изменениям, развитию, преобразованиям; инновационная деятельность держится на приказах и распоряжениях, инновационные процессы встречают сопротивление педагогов

Побуждающая профессиональная	является мотивационной, формирует потребность педагога-практика к консолидации с другими профессионалами, поиску знаний, исследованиям, экспериментам, инновационной деятельности для профессионального выполнения поставленных задач, решения образовательных проблем, приводит к развитию педагога и его профессиональной компетентности, развитию личности учащегося, развитию учреждения
------------------------------	--

Мы придерживаемся точки зрения Н.В. Немовой, которая в качестве приоритетных направлений формирования мотивационной среды в ДООУ выделяет:

- удовлетворение требований и ожиданий персонала;
- создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе;
- организация технически оснащенных рабочих мест;
- целенаправленная деятельность по адаптации молодых педагогов;
- проектирование и планирование карьерного роста педагогов (развитие персонала);
- наделение наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями;
- активное поощрение и участие работников в принятии управленческих решений;
- разработка системы стимулов в организации (дополнительные выплаты, общественное признание) [48].

Удовлетворение условий и ожиданий персонала – это работа руководителя, направленная на выполнение требований и желаний педагогов. Процесс оценки и выводов об удовлетворенности обычно включает степени соответствия внутреннему эталону – ожиданиям.

Создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе включает совокупность психологических условий, способствующих плодотворной деятельности и развитию личности в группе. Благоприятные отношения

между сотрудниками не рождаются сами собой, их нужно формировать, поэтому перед администрацией образовательного учреждения стоит важная задача по разработке и применению мер для продуктивного управления психологическим климатом.

Создание технически оснащенных рабочих мест включает наличие современного, исправного и безопасного оборудования для выполнения работником своих трудовых обязанностей. Для педагогов это наличие дидактических материалов, эстетически оформленный интерьер, информационные технологии и технические средства обучения.

Деятельность по адаптации молодых педагогов – это процесс управленческого содействия изучению молодым педагогом навыков ведения образовательного процесса, норм и правил поведения – взаимодействия с коллегами, руководством, детьми и их родителями. Адаптация педагога включает знакомство с организацией в которую он поступил, постоянный мониторинг затруднений педагогов, закрепление педагога-наставника.

Проектирование и планирование карьерного роста педагогов (развитие персонала) включает в себя содействие педагогам в развитии карьеры. Профессиональная карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Делегирование полномочий наиболее перспективным сотрудникам, Делегирование полномочий – это передача части функций руководителя сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

Активное поощрение и участие работников в принятии управленческих решений дает положительные результаты, такие как: улучшение использования человеческого потенциала организации; повышение мотивации сотрудников к работе; повышение

производительности и эффективности труда; при участии сотрудников в обсуждении предлагаемых изменений в организации, они меньше сопротивляются этим переменам; развивается система коммуникаций в организации.

По мнению А.П. Егоршина, Ю.Г. Одегова, разработка системы стимулов в организации – это одно из внешних средств формирования мотивации [20; 49]. В.А. Гуров отмечает, что стимулирование работников считается важной стороной любой управленческой деятельности. В.А. Гуров выделяет два вида стимулирования – материальный и нематериальный [17]. Материальная поддержка включает премии по итогам работы или определенного периода; ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник); экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и проч.); корпоративные праздники. К нематериальным стимулам относятся интеллектуально-творческие, ресурсные и статусные стимулы. Интеллектуально-творческие стимулы – это положительная оценка выполненной работы, направление педагога на различные проблемные семинары и конференции; содействие в выдвижении на престижный конкурс. Ресурсные способы – это удобный график отпуска, возможность выбора учебной нагрузки, предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования. Статусные способы включают оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями); публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности или почетной грамоты в приказе.

Таким образом, под мотивационной средой мы понимаем систему условий, способствующих переводу внешних мотивов работы педагогов ДООУ во внутренние мотивы, связанные с самореализацией, стремлением к саморазвитию.

Третье условие: разработка программы мотивации педагогов в дошкольной образовательной организации.

В положении, выносимом на защиту, сказано, что мотивация труда педагогов дошкольного образовательного учреждения является одним из механизмов эффективности управления образовательным учреждением. Эффективность управления образовательным учреждением будет успешнее происходить по специально разработанной программе мотивации педагогов.

Чтобы рассмотреть и внедрить эффективную программу мотивации, нужно провести три этапа: диагностику мотивационной среды ДОУ, реализация управленческих функций, направленных на формирование мотивации педагогов ДОУ и провести мониторинг эффективности программы.

Программа мотивации педагогов ДОУ может включать следующие разделы:

- 1) Целевые установки.
- 2) Принципы построения программы.
- 3) Направления программы.
- 4) Ресурсное обеспечение программы.
- 5) Ожидаемый результат при реализации программы.

Программа мотивации труда педагогов включает аспекты управления мотивацией труда педагогов в образовательной организации, содержит оценку реального состояния мотивации педагогического труда, показывает перспективы, определяет преимущество последующего развития в управлении мотивацией, содержит конкретные мероприятия по достижению поставленных целей.

Целью создания программы мотивацией труда педагогов в ДОУ является создание условий для высокой заинтересованности педагогов в повышении качества образовательных услуг и, в последствии, интенсивный

творческий труд, приводящий к качественной деятельности. Для создания эффективной мотивации труда педагогов необходимы:

Принципы управления мотивацией труда:

- научная основа;
- учет реальных интересов педагогов;
- обоюдная ответственность ДООУ и каждого педагога при четком и последовательном соблюдении взаимных обязанностей;
- стабильность и гибкость, при этом постоянное совершенствование программы;
- единство требований и индивидуальный подход к педагогам;
- раскрытие творческого потенциала педагогов;
- создание благоприятных условий для роста образовательного уровня и профессионального мастерства;
- сочетание материального и морального стимулирования и мотивации педагогов.

Направления программы включают:

- разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов: Положение об оплате труда работников, Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников, Положения о смотрах-конкурсах, о портфолио педагога, Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников и т.п.;
- организация работы научно-методической службы, включающей различные формы объединений педагогов: Школа молодого специалиста, творческие объединения педагогов, рабочие группы и т.п.;
- развитие корпоративной культуры ДООУ с целью улучшения психологического климата в коллективе,
- работа психологической службы;
- работа профсоюзного комитета трудового коллектива;

- улучшение условий труда педагогов. Чем лучше материальная база педагогического труда, чем больше возможностей имеет педагог для реализации своего потенциала, достижении целей педагогического процесса, самосовершенствования, тем интереснее ему осуществлять свою профессиональную деятельность.

Ресурсное обеспечение программы включает в себя взаимодействие методической, психологической служб, сетевое взаимодействие с заинтересованными социальными институтами и др.

Ожидаемый результат на уровне педагогов: удовлетворение потребности в саморазвитии и профессиональном росте, возможность профессиональной самореализации.

На уровне методической службы: реализация индивидуально-дифференцированного подхода в повышении уровня квалификации педагогов, учёт внутренних мотивов педагогов при планировании методической работы с педагогами.

На уровне ДОУ: создание позитивных взаимоотношений между сотрудниками, благоприятный психологический климат в коллективе.

Выводы по первой главе

1. Исследование психолого-педагогической литературы позволило доказать огромную важность исследования в проблеме мотивации деятельности педагогов, рассмотреть его как фактор увеличения эффективности управления образовательной организацией.

2. Определена идея понятия «мотивация деятельности педагогов». В нашей работе мы придерживаемся мнения что, мотивация деятельности педагогов – это комплекс управленческих действий руководителя, направленных на формирование и организацию устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их

потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

3. Раскрыты отличительные черты работы педагогов ДООУ и особенности их мотивации, которые отражаются в стремлении реализовать потребности в саморазвитии и профессиональном росте, создании положительных взаимоотношений в коллективе между сотрудниками, возможность профессиональной самореализации. Основными мотивами деятельности педагогов ДООУ являются внешние стимулы (материальные мотивы), мотив престижа, профессиональный мотив и мотив самореализации.

4. Большую роль в развитии мотивации деятельности педагогов ДООУ играет руководитель, его задача состоит в создании благоприятных организационных условий, способствующих становлению внутренних мотивов педагогов. Выявлены организационные условия эффективной мотивации деятельности педагогов в дошкольной образовательной организации:

- изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;
- создание мотивационной среды;
- разработка программы мотивации деятельности педагогов.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по апробации условий по созданию мотивации труда педагогов дошкольной образовательной организации

2.1. Изучение уровня мотивации педагогов в дошкольной образовательной организации в процессе управления педагогическим коллективом

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты мотивации деятельности педагогов в образовательной организации, дана характеристика мотивации педагогов ДОУ и описаны организационные условия формирования мотивации деятельности педагога.

Результаты проведенного нами теоретического исследования требуют опытнo-поисковой проверки выдвинутой нами гипотезы.

Опытнo-поисковая работа производилась нами в естественных условиях управленческой деятельности на базе МБДОУ №244 г. Челябинска. В данной работе задействованы 22 педагога ДОУ.

Цель опытнo-поисковой работы – реализация организационных условий формирования мотивации педагогов ДОУ.

Задачи опытнo-поисковой работы:

- 1) изучение состояния мотивационной среды в ДОУ;
- 2) разработка программы по повышению мотивации педагогов ДОУ;
- 3) выполнить опытнo-поисковую работу по оценке реализации программы повышения мотивации педагогов ДОУ.

В соответствии с поставленными задачами, опытнo-поисковая работа осуществлялась в несколько этапов: констатирующий, формирующий и обобщающий.

На констатирующем этапе исследования мы изучили состояние мотивационной среды дошкольной образовательной организации, куда входит:

- 1) изучение мотивов профессиональной деятельности педагогов ДООУ;
- 2) оценку состояния мотивационной среды педагогов в дошкольной образовательной организации.

При изучении уровня мотивации педагогов мы использовали методику К. Замфира в модификации А. Реана, представленную в параграфе 1.3.

- 1) Методика К. Замфира в модификации А. Реана

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

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

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

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: ВМ>ВПМ>ВОМ и ВМ=ВПМ>ВОМ.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

При объяснении следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса (положительная значимая связь, $r = + 0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной.

Чем лучше мотивационный комплекс, чем больше активность мотивирована самим содержанием деятельности, желанием достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем больше деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают доминировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

2) Анкета «Оценка мотивационной среды в образовательной организации», разработана по методике «Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности» Т.Л. Бадаева и «Структура мотивации трудовой деятельности» К. Замфир.

Педагогам предлагают ответить на 36 вопросов. По каждой из позиции оценки мотивационной среды педагог дает оценку от 1 до 9, где 1 – очень низкий уровень, 9 – очень высокий уровень. При анализе ответов педагогов вычисляется средний балл.

Результаты анкетирования педагогов ДОУ по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана) представлены в таблице 2.

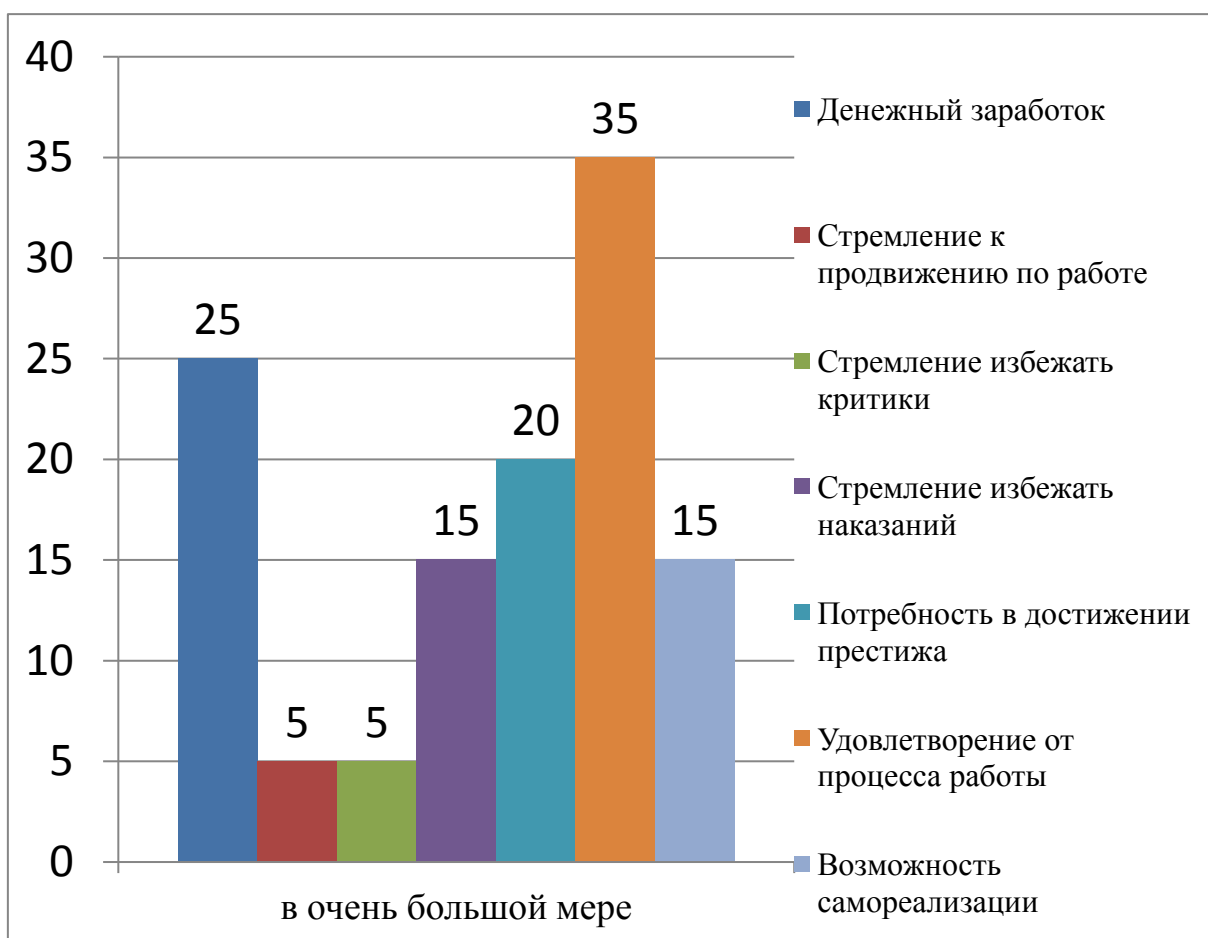
Результаты изучения мотивации профессиональной
деятельности педагогов ДОУ

Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОУ	Количество педагогов ДОУ, в %				
	в очень незначительной мере	в достаточно значительной мере	в небольшой, но и в немаленькой мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок	5	10	25	35	25
2. Стремление к продвижению по работе	5	30	40	20	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	10	30	55	-	5
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	30	40	10	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	10	35	30	20
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	-	5	15	45	35
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	40	40	15

Результаты исследования показали, что самым значимым мотивом профессиональной деятельности у 35% педагогов является

«Удовлетворение от самого процесса и результата работы». На втором месте мотив «Денежный заработок» - его выделили 25% педагогов. Третье место занимает мотив «Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других» (20%).

Результаты констатирующего этапа опытно-поисковой работы



Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Подсчитывается средний показатель для всей выборки.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВМ \text{ для всей выборки} = \text{сумма ВМ каждого} / 26$$

$$ВМ = 95,5/26=3,7$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

ВПМ для всей выборки = сумма ВПМ каждого/26

ВПМ = $82,4/28=3,2$

ВОМ = (оценка п. 3 + оценка п. 4)/2

ВОМ для всей выборки = сумма ВОМ каждого/26

ВОМ = $67/26=2,6$

Полученный мотивационный комплекс показывает нам, что работа педагогов мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

Выявив мотивы профессиональной деятельности, необходимо определить состояние мотивационной среды в ДООУ.

Отвечая на вопрос «Я считаю, что в нашем коллективе каждый специалист...», были получены следующие результаты по каждой предложенной позиции (Приложение).

Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в ДООУ:

– средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 4,9 баллов, что соответствует уровню «ниже среднего»;

– низкие оценки получены по показателям «Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная», «Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства» (3 балла).

В ДООУ педагоги меньше всего: чувствуют поддержку и помощь от руководства в совершенствовании своей работы; уверены, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства; имеют нагрузку, не требующую сверхусилий для достижения хороших результатов; указывают, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны.

Возможными причинами могут быть: недостаточный уровень организационной и коммуникативной культуры; иррациональность форм работы с персоналом, их бессистемность, использование привычных методической форм работы; непоследовательность в работе с персоналом, отсутствие четкой выстроенной системы работы по повышению квалификации сотрудников; недостаточный уровень компетентности руководителя по формированию мотивации педагогов.

2.2. Реализация организационных условий формирования мотивации педагогов дошкольной образовательной организации

Данные, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, убеждают в необходимости проведения целенаправленной работы по реализации организационных условий формирования мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

Управление мотивацией деятельности педагогов осуществлялось в процессе реализации следующих организационных условий:

- изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов;
- создание мотивационной среды;
- разработка программы мотивации деятельности педагогов.

Программа повышения мотивации педагогов МБДОУ «ДС № 244 г. Челябинска».

Концепция программы. Настоящая программа определяет стратегию развития МБДОУ № 244 г. Челябинска по выполнению социального заказа общества на качественное дошкольное образование через создание условий для формирования мотивации деятельности педагогов, заинтересованных в результатах своего труда.

Цель программы: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию.

Принципы построения программы:

– научности: программа основана на научных положениях теории управления, психолого-педагогических исследованиях по проблеме мотивацией деятельности педагогов ДОУ;

– учета интересов педагогов: в основе управления мотивацией деятельности педагогов ДОУ должен лежать учет реальных интересов педагогов, как нематериальных, так и материальных;

– ответственности: мотивацию деятельности педагогов ДОУ следует строить на фундаменте взаимной ответственности ДОУ и каждого ее педагога при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств;

– мобильности: мотивация должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать;

– индивидуального подхода: мотивация деятельности педагогов должна сочетать в себе единый подход ко всем педагогам ДОУ с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.

Направления программы: нормативно-правовое, социально-психологическое, материально-техническое (таблица 3).

Таблица 3

Направления программы повышения мотивации педагогов

МБДОУ № 244 г. Челябинска

№ п/п	Направления программы	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
1	Нормативно-правовое	Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов	- Положение об оплате труда работников ДОУ; - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ;

			- Положения о смотре-конкурсах, о конкурсе портфолио;
2	Научно-методическое	Организация работы по педагогической поддержке становления мастерства педагогов	- Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; - Банк инноваций; - Методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников; - Материалы по обобщению педагогического опыта - Рабочую группу по проблеме развития творческого потенциала педагогов - Рабочую группу по проблеме внедрения информационных технологий.;
3	Социально-психологическое	Развитие корпоративной культуры ДОУ с целью улучшения психологического климата в коллективе	- Создание символики ДОУ; -Выработка единого стиля одежды; - Создание традиций ДОУ;
4	Материально-техническое	Улучшение условий труда воспитателей	- Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки; - Оформление интерьера ДОУ; - Создание условий для внедрения ИКТ (создание локальной сети, продвижение сайта ДОУ, виртуального методического

			кабинета, создание электронного банка методических материалов)
--	--	--	--

Нормативно-правовое направление включает разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов. Это:

Положение об оплате труда работников ДОУ.

Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ

Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио.

Научно-методическое направление – это система педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы дошкольной образовательной организации, которая включает:

- Информацию о затруднениях и проблемах в работе педагогов;
- Банк инноваций;
- Методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников;
- Материалы по обобщению педагогического опыта.
- Рабочую группу по проблеме развития творческого потенциала педагогов. Она объединяет педагогов высшей и первой квалификационной категории, творчески работающих воспитателей. Основная цель лаборатории – инновационные технологии.
- Рабочую группу по проблеме внедрения информационных технологий. Цель: обеспечение максимально полного использования информационных технологий в профессиональной деятельности воспитателей дошкольной образовательной организации. Предусмотрено повышение квалификации педагогов в области ИКТ.
- Ежегодный конкурс «Воспитатель года в дошкольной образовательной организации».

Социально-психологическое направление включает развитие корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации с целью улучшения психологического климата в коллективе. Для этого создается:

- творческая группа по теме: «Пути и средства развития корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации»;
- Символика в дошкольной образовательной организации
- Выработка единого стиля одежды;
- Создание традиций в дошкольной образовательной организации.

Материально-техническое направление. В нем содержится улучшение условий труда воспитателей.

- Организация в дошкольной образовательной организации комнаты психологической разгрузки;
- Оформление интерьера в дошкольной образовательной организации;
- Создание условий для внедрения ИКТ (создание локальной сети, продвижение сайта в дошкольной образовательной организации, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов).

Таблица 4

Совершенствование корпоративной культуры ДО

№	Мероприятия	Ответственные	Результат
1	Круглый стол «Философия и миссия ДОО»	Заведующий, старший воспитатель, педагог - психолог	Определение основных ориентиров развития и ценностей коллектива
2	Разработка и внедрение дресс-кода	Творческая группа, заведующий	Определение основных норм во внешнем виде сотрудников
3	Оформление интерьера ДОО	Заведующий, старший воспитатель,	Формирование имиджа ДОО

		творческая группа	
4	Обновление символики ДОО (герб, девиз и т.д.)	Творческая группа, заведующий	Создание герба, девиза, гимна ДОО
5	Разработка этического кодекса ДОО	Творческая группа, заведующий	Формирование корпоративной культуры

Содержание основных мероприятий представлено в таблице 5.

Таблица 5

Создание благоприятного психологического климата и организации сотрудничества между всеми субъектами образовательного процесса

№	Мероприятия	Ответственные	Результат
1	Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций»	Педагог-психолог, старший воспитатель	Психолого-педагогические знания и умения
2	Профилактика эмоционального выгорания	Педагог-психолог	-Психологические тренинги по профилактике эмоционального выгорания; -Ведение в режим работы минуток-релаксаций (новый ритуал)
3	Организация в ДОО комнаты психологической разгрузки	Заведующий, старший воспитатель,	Улучшение материально-технической базы
4	Проведение семинара для педагогов и сотрудников ДОО, с целью формирования позитивного поведения, коммуникативных умений	Педагог-психолог	Формирование коммуникативных умений
5	Деятельность по сплочению коллектива	Заведующий, профсоюзный комитет,	Участие коллектива в районных конкурсах «Грани талантов»,

		творческая группа	«КВН», спортивные и выездные мероприятия. Подготовка конкурсных материалов и участие в конкурсах разного уровня
6	Разработка Положения о материальном и моральном стимулировании педагогов по результатам инновационной творческой деятельности	Творческая группа, заведующий	Положение о материальном и моральном стимулировании педагогов
7	Установление партнерских отношений с другими учреждениями, обмен передовыми педагогическими технологиями	Творческая группа, заведующий	Модель взаимодействия
8	Разработка внутренней системы оценки качества образовательной деятельности	Творческая группа, заведующий	Мониторинг

Материально-техническое направление реализуется с целью улучшения условий труда воспитателей и включает: организацию в дошкольной образовательной организации комнаты психологической разгрузки; совместное благоустройство территории дошкольной образовательной организации; оформление интерьера в дошкольной образовательной организации в соответствии с философией; создание условий для внедрения ИКТ.

Реализация программы развития осуществляется поддержкой методической и психологической служб в дошкольной образовательной организации.

Ожидаемый результат:

1) На уровне педагогов:

- повышение мотивации деятельности педагогов;
- формирование стремления к саморазвитию.

2) На уровне руководителя:

- повышение компетентности руководителя по мотивации деятельности педагогов

3) На уровне дошкольной образовательной организации:

- создание единого информационного пространства в дошкольной образовательной организации;
- формирование единого педагогического коллектива, объединенных единой целью и миссией в дошкольной образовательной организации;
- создание благоприятного психологического климата;
- создание благоприятной мотивационной среды.

Таблица 6

Программа мотивации деятельности педагогов дошкольной образовательной организации

№ п/п	Наименование мероприятий и управленческие действия	Ответственный	Ожидаемый результат
I. Нормативно-правовое обеспечение			
1.	Формирование нормативно-правовой базы по обеспечению мотивации труда педагогов	заведующий	Нормативно-правовые документы: - Положение об оплате труда работников ДОО; - Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОО; - Положение о по созданию творческой (рабочей) группы;

II. Организационное обеспечение			
2.	Организация работы в ДОО профессионального объединения, рабочих групп по повышению компетентности педагогов ДОО	Старший воспитатель	-Школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОО. – Рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов. – Рабочая группа по проблеме внедрения информационных технологий.
4.	Разработка системы мониторинга профессиональной компетентности педагогов ДОО	Старший воспитатель	Карта оценки профессиональной компетентности педагогов ДОО
5.	Разработка модели взаимодействия методической и психологической служб по повышению профессиональной компетентности педагогов ДОО	Старший воспитатель, педагог-психолог	Модель взаимодействия методической и психологической служб
III. Методическое обеспечение			
6.	Организация педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью методической службы ДОО	Старший воспитатель	- Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; - банк инноваций; - методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников; - информация по обобщению педагогического опыта
7.	Организация работы методического	Старший воспитатель	-материалы виртуального методического кабинета.

	кабинета, в т.ч. виртуального на сайте ДОО		
IV. Материально-техническое обеспечение			
8.	Организация в ДОО комнаты психологической разгрузки	Заведующий, зам. заведующего по АХР, педагог-психолог	Сохранение психологического здоровья педагогов ДОО, снятие напряжения, профилактика эмоционального выгорания
9	Оформление интерьера ДОО	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог, старший воспитатель	Создание комфортной и благоприятной для работы атмосферы (цветовая гамма стен и штор, освещение; рабочее место воспитателя, оборудованное ноутбуком, принтером, подключение к интернету)
10	Создание условий для внедрения ИКТ	Заведующий, зам. заведующего по АХР	Создание локальной сети, сайта ДОО, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов

Данная программа была реализована в МБДОУ №244 г. Челябинска.

2.3. Анализ и обобщение результатов опытно-поисковой работы по результатам исследования

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика мотивационной среды, сопоставление данных с результатами констатирующего этапа.

Результаты анкетирования педагогов ДОУ по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана) представлены в таблице 7.

Таблица 7

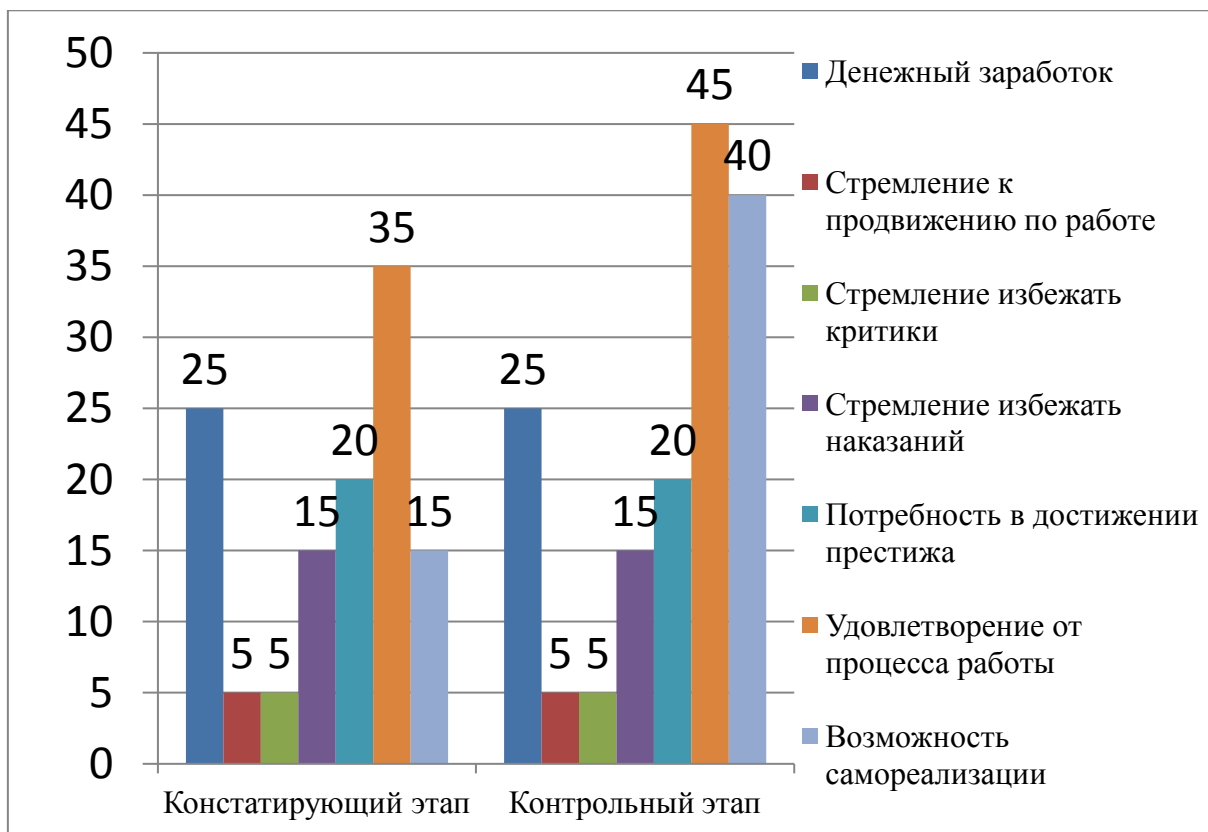
Результаты изучения мотивации профессиональной
деятельности педагогов ДОО

Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОО	Количество педагогов ДОО, в %				
	в очень незначительной мере	в достаточно значительной мере	в небольшой, но и в незначительной мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок	5	10	25	35	25
2. Стремление к продвижению по работе	5	30	40	20	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	10	30	55	-	5
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	30	40	10	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	10	35	30	20
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	-	5	25	35	45
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	30	30	40

Результаты исследования показали, что самый значимый мотив профессиональной деятельности у 45% педагогов является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». Второе место

по значимости занимает мотив «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» - 35%. На третьем месте мотив «Денежный заработок» - 25%.

Сравнение результатов опытно-поисковой работы



По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов.

Полученный мотивационный комплекс показывает, что активность педагогов мотивирована внутренними мотивами, самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в дошкольной образовательной организации:

– средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 6,6 балла, что соответствует уровню «выше среднего».

Таблица 8

Анализ состояния мотивационной среды в ДОО

Утверждения	Средний балл	
	Конст. этап	Контр.этап
1. Четко знает, каких результатов в работе ждет от него организация	5	8
2. Уверен в объективности оценки его работы	4	8
3. Знает, по каким критериям оценивают его работу	5	7
4. Уверен, что о его успехах обязательно будет известно руководству	4	8
5. Уверен, что о его неудачах обязательно будет известно руководству	7	7
6. Уверен, что за хорошей работой обязательно последует поощрение	4	8
7. Уверен, что о его успехах всегда станет известно всем коллегам	5	6
8. Уверен, что реакция коллег на его успехи всегда будет позитивной	5	6
9. Свободен в выборе форм и методов работы	5	6
10. Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная	3	6
11. Считает работу интересной	7	7
12. Знает, какие поощрения и какие результаты приняты и одобряются в коллективе	4	6
13. Считает, что результаты его труда зависят только от него самого	7	7

14. Считает, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны	4	6
15. Имеет нагрузку, не требующую от него сверхусилий для достижения хороших результатов	5	6
16. Считает, что оплата его труда зависит от результатов работы	6	6
17. Уверен, что руководство справедливо поощряет его работу	4	6
18. Убежден, что успешная работа невозможна без постоянного совершенствования методов своей работы	7	7
19. Имеет четкие и конкретные цели совершенствования своей работы	4	7
20. Считает очень интересным искать или придумывать психолого-педагогические инновации	6	6
21. Охотно делится с коллегами освоенными новшествами	6	6
22. Чувствует одобрение и уважение за вводимые нововведения в работе	6	6
23. Имеет достаточно времени для освоения или разработки нововведений	5	7
24. Получает от руководства поддержку и помощь в совершенствовании своей работы	6	6
25. Убежден, что для него лично освоение пед. новаций не требует сверхусилий	4	7
26. Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства	3	6
27. Уверен, что способен развивать и совершенствовать свои методы работы	5	6
28. Знает четко перспективы своего роста	5	6
29. Имеет достаточно возможностей для профессионального развития	4	6
30. Имеет конкретную цель повышения своего профессионального уровня на ближайшую перспективу	6	6
31. Видит связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в коллективе	6	6

32. Убежден, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия	6	6
33. Убежден, что руководство обязательно заметит и поощрит работу по саморазвитию	4	8
34. Убежден, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому	4	6
35. Уверен, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития специалистов	4	7
36. Считает для себя необходимым постоянное профессиональное развитие	4	7
Средний балл	4,9	6,6

В сравнении с данными констатирующего этапа по некоторым позициям педагоги дали более позитивные ответы. Они отмечают необходимость постоянного профессионального развития; знают, каких результатов в работе ждет от них организация; работа представляет для них интерес; уверены, что реакция коллег на их успехи всегда будет позитивной; убеждены, что освоение педноваций не требует сверхусилий; уверены, что способны развивать и совершенствовать свои методы работы.

Обобщенный анализ результатов данного диагностического исследования показал:

- мотивационная среда большинства ДОО находится на уровне развития выше среднего. Если раньше педагоги отмечали, что на снижение профессиональной мотивации влияет невозможность получения от руководства поддержки и помощи в совершенствовании работы; неуверенность в том, что администрация поддержит их в случае неудачи; указывают, что формы морального поощрения в коллективе недостаточно разнообразны и привлекательны; неуверенны в справедливости материального поощрения, то на контрольном этапе исследования многие педагоги положительно оценили большинство показателей мотивационной среды ДОО;

- 65% педагогов, принимавших участие в исследовании, на контрольном этапе опытно-поисковой работы имеют высокий уровень мотивационной направленности. Они активно воспринимают инновации, осваивают их, сами активно создают и внедряют новшества. Этот показатель улучшился по сравнению с констатирующим этапом на 30%;

- только 5% педагогов по-прежнему слабо мотивированы к профессиональной деятельности, к саморазвитию, к освоению и внедрению новшеств.

Таким образом, по итогам повторного исследования выявлена положительная динамика в развитии мотивационной среды ДОО.

В дальнейшем работу по мотивации деятельности педагогов ДОО необходимо продолжить.

Профессиональная деятельность педагогов осуществляется в особых условиях и связана с влиянием целого ряда негативных факторов (интенсивность труда, большие психоэмоциональные нагрузки, повышенные нагрузки на зрительный, слуховой и голосовой аппараты, большое количество контактов в течение рабочего дня; гиподинамия и т.д.), что причисляет ее к стрессогенным профессиям с высоким уровнем психоэмоционального напряжения.

Для профилактики возникновения возможных проблем необходимо определить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию мотивации профессионального развития педагогов через:

- дальнейшее совершенствование механизмов морального и материального стимулирования педагогов;
- совершенствование организационных условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;
- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с каждым и учетом его карьерных устремлений;

– усиление личностного смысла профессионального развития педагогов путем определения притягательного смысла и значимости самой профессии; развития отношения к труду как к социально и личностно значимой потребности; формирования способности получать удовлетворение от высокого качества выполняемой работы; придания уверенности в реализации собственных способностей и намерений; учета интересов каждого в планировании дел; предоставления педагогам профессиональных вызовов как возможности мобилизовать собственные ресурсы;

– поиск и внедрение новых механизмов мотивации профессионального развития педагогов путем совершенствования системы оценки и механизмов стимулирования труда; создания эмоционально благоприятной мотивационной среды; внедрения системы доброжелательного и требовательного наставничества; согласование общих ценностей; обращения к потребностям педагогов; снижение напряженности в условиях нестабильности; разнотемповости в сопровождении профессионального развития педагогов;

– изменение роли руководителя в мотивации профессионального развития педагогов путем отказа от стереотипов управления; овладения базовыми навыками лидерской компетентности; завоевания доверия; выражения восхищения достижениями педагога; оказания помощи педагогу в решении профессиональных задач; подчеркивание значимости и уникальности каждого; позитивного настроения и личного примера в делах; минимизации рисков при внедрении инноваций.

Выводы по второй главе

На констатирующем этапе исследования мы изучили состояние мотивационной среды дошкольной образовательной организации. Анализ

результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в ДОО: средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 4,9 баллов, что соответствует уровню «ниже среднего»; низкие оценки получены по показателям «Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная», «Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства».

В ДОО педагоги меньше всего: чувствуют поддержку и помощь от руководства в совершенствовании своей работы; уверены, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства; имеют нагрузку, не требующую сверхусилий для достижения хороших результатов; указывают, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны.

Управление мотивацией деятельности педагогов осуществлялось в процессе реализации следующих организационных условий: изучение потребностей и мотивов деятельности педагогов; создание мотивационной среды; разработка программы мотивации деятельности педагогов.

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика мотивационной среды ДОО, сопоставление данных с результатами констатирующего этапа. По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов. На контрольном этапе на 30% увеличилось количество педагогов с высоким уровнем способности к саморазвитию. Средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 6,6 баллов, что соответствует уровню «выше среднего».

Таким образом, по итогам повторного исследования выявлена положительная динамика в развитии мотивационной среды в дошкольной образовательной организации.

Заключение

Проблема мотивации деятельности педагогов является одной из актуальных в системе дошкольного образования и способствует повышению эффективности управления образовательной организацией.

В ходе исследования была рассмотрена сущность понятия мотивации, что позволило выделить наиболее значимые характеристики управленческих действий руководителя по её организации: формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, удовлетворение потребностей педагогов в самореализации, что в конечном итоге способствует достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

На основе описания особенностей мотивации деятельности педагогов образовательной организации, использования методик изучения мотивационной среды ДОО была разработана и реализована программа повышения мотивации педагогов ДОО.

Проведение опытно-поисковой работы по оцениванию мотивационной среды дошкольной образовательной организации и реализации программы мотивации педагогов позволило нам сделать вывод о том, что выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи научного поиска решены, цель исследования достигнута. В то же время, проведенное исследование не претендует на исчерпывающий анализ всех аспектов исследуемой проблемы ввиду ее многоплановости. Дальнейшее изучение проблемы может быть продолжено по следующим направлениям: поиск, разработка и внедрение нового комплекса организационных условий, обеспечивающих создание мотивационной среды и мотивации деятельности педагогов.

Библиографический список

1. Аникеева Н.П., Шапошникова Т.Е. Общая психология. – Новосибирск: НГПУ, 2009. – 220 с.
2. Анисимов О.С. Акмеологические основы рефлексивной самоорганизации педагога: творчество и культура мышления: дис. д-ра психол. наук. – М., 1994. – 86 с.
3. Асаева И.Н. Развитие профессиональных компетенций воспитателей дошкольных учреждений разного вида в процессе повышения квалификации: дисс. ... пед. наук. – Екатеринбург, 2009. – 190 с.
4. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://padabum.com/d.php?id=32750>
5. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: методическое пособие / под ред. Н.В. Немовой. – М.: АПКиПРО, 2004. – 116 с.
6. Байметов А.К., Гофункель А.М., Перевощикова Л.А. Опыт комплексного изучения личности учителя // Вопросы психологии личности и труда. – 1973. – С. 228-230.
7. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2012. – 192 с.
8. Белая К.Ю. От сентября до сентября: рекомендации заведующим и старшим воспитателям детского сада к планированию учебно-воспитательной, методической работы на год. – М.: АСТ, 2013. – 176 с.
9. Божович Л.И. Проблемы формирования личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klex.ru/s4>

10. Булыко А.Н. Современный словарь иностранных слов. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Мартин, 2015. – 848 с.
11. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.goldbiblioteca.ru/online_psihologiya/online_psistr5/457.php
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.
13. Гильмеева Р.Х. Формирование профессиональной компетентности учителя в системе последиplomного образования: дис. ... д-ра пед. наук. – Казань, 1999. – 459 с.
14. Гнатышина Е.А. Построение модели профессиональной компетентности будущего педагога // Профессиональное образование. – 2008. – № 3. – С. 30-31.
15. Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х т. Т. 1. – М.: Мысль, 2010. – 496 с.
16. Гореликова Г.А. Организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка: автореферат дисс. канд. пед. наук. – Петрозаводск, 2013. – 29 с.
17. Гуров В.А. Развитие мотивации педагогической деятельности педагогов дополнительного образования детей: дис. ... канд. пед. наук. – Калининград, 2005. – 196 с.
18. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.voppsy.ru/issues/1984/844/844126.htm>
19. Дуброва В.П., Милашевич Е.П. Организация методической работы в дошкольном учреждении. – М.: Новая школа, 2011. – 128 с.
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2008. – 2008. – 464 с.

21. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие. – М.: Логос, 2012. – 376 с.
22. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.
23. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Литера, 2011. – 599 с.
24. Каз М.С., Никитин А.А. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании // Вестник томского государственного университета. – 2009. – №3(7). – С. 45-47.
25. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
26. Кирилина М.В. Совершенствование социально-педагогической компетентности воспитателей дошкольных образовательных учреждений в процессе инновационной образовательной деятельности : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Екатеринбург, 2006. – 24 с.
27. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1988. – 192 с.
28. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов // Завуч. – 2008. - № 8. – С. 32-34.
29. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. – М.: Академия, 2014. – 176 с.
30. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образованием. – Ростов н/Д.: Учитель 2011. – 190 с.
31. Коломиец С.М. Творческие компетенции студентов социально-экономических специальностей: монография. – М.: Изд-во «Перо», 2010. – 181 с.

32. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.rc.edu.ru
33. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк: социально-психологический очерк. – М.: Наука, 2002. – 260 с.
34. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. – СПб.: Питер, 2012. – 563 с.
35. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/271772/>
36. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Школьный психолог. – 2012. – №9. – С. 40-43.
37. Ломов, Б.Ф. Вопросы общей, педагогической и инженерной психологии / Б.Ф. Ломов. – М.: Педагогика, 2008. – 250 с.
38. Майер А.А. Рефлексивные мониторинг формирования профессиональной компетентности педагога дошкольного образования: автореферат дис. ... канд. пед. наук. – Барнаул, 2002. – 20 с.
39. Макаренко А.С. Педагогические сочинения: в 8 т. – М.: Педагогика, 2005. – Т. 4. – 366 с.
40. Макклеланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
41. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А.М. Татлыбаевой [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://psylib.org.ua/books/masla01/>
42. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. – М.: Педагогика, 1986. – 214 с.
43. Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (И.В. Никишина) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vmeste.opredelim.com/docs/75100/index-9096.html>

44. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
45. Молчанов С.Г. Формирование и оценивание социальных компетенций в образовательном учреждении: учебно-методическое пособие. – Челябинск: Челябинский гуманитарий, 2010. – 96 с.
46. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) // Педагогика: учебник для вузов / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – СПб: Питер, 2000. – 304 с.
47. Немова Н.В. Методические рекомендации по внедрению модели методической поддержки общеобразовательных организаций в Московской области, реализующих проекты обновления содержания и технологий образования. – М.: ФГАУ ФИРО, 2014. – 187 с.
48. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. – М.: Владос, 2012. – 214 с.
49. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 423 с.
50. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.
51. Панько Е.А. Изучение деятельности педагога детского дошкольного учреждения: метод, рекомендации. – Минск: Наука, 2011. – 37 с.
52. Пикатова Н.Б. Становление технологической компетентности студентов педагогического колледжа: дисс. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2012. – 211 с.

53. Пискарева И.Е. Формирование готовности будущих учителей к инновационной деятельности: дис. ... канд. пед. наук а. – Кострома, 2000. – 150 с.
54. Платонов К.К. О системе психологии. – М.: Мысль, 1972. – 216 с.
55. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. N 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [Электронный ресурс] – <http://base.garant.ru/70512244/>
56. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Электронный ресурс] – http://www.prosv.ru/umk/doshkolka/info.aspx?ob_no=29775
57. Просвирнина И.В. Развитие профессиональной компетентности учителя образовательной школы в условиях внутришкольной формы работы: дис. ... канд. пед. наук. – Н. Новгород, 2005. – 220 с.
58. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / сост. А.В. Брушлинский, К.А. Абульханова-Славская. – СПб: Питер, 2008. – 720 с.
59. Рудик П.А. Мотивы поведения деятельности. – М.: ФиС, 1988. – 136 с.
60. Садыкова Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4 (29). – С. 69-76.
61. Садыкова Т.Н. Проблемы воздействия на позитивную мотивацию педагогических работников образовательных учреждений // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 2 (27). – С. 81-86.

- 62.Сергеева В.П., Грицаева С.В. Основы управления педагогическими системами Программно-методическое пособие. – М.: Московское городское педагогическое общество, 1999. – 93 с.
- 63.Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/319804/>
- 64.Сластенин В.А., ИсаевИ.Ф., ШияновЕ.Н. Педагогика: учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Академия, 2007. – 576 с.
- 65.Соколова С.В. Формирование педагогической компетентности будущего преподавателя (на примере подготовки преподавателя педагогических дисциплин): дис. ... канд. пед. наук. – Волгоград, 2004. – 226 с.
- 66.Теории Д. Макгрегора и К. Арджириса, Оучи // Кузнецова Н.В. История менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bubook.net/book/112-istoriya-menedzhmenta-kuznecova-nv/42-611-teorii-dmakgregoranbsp-i-kardzhirisa-ouchi.html>
- 67.Узнадзе Д.Н. Психология установки. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
- 68.Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – <http://base.garant.ru/70291362/>
- 69.Формула успеха Дж. Аткинсона // Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2005. – 560 с.
- 70.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб.:Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
- 71.Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления. Руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 2006. – 100 с.

72.Шепель В.М. Эффективный менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 359 с.

Анализ состояния мотивационной среды в ДОУ
(констатирующий этап)

Утверждения	Средний балл
1. Четко знает, каких результатов в работе ждет от него организация	5
2. Уверен в объективности оценки его работы	4
3. Знает, по каким критериям оценивают его работу	5
4. Уверен, что о его успехах обязательно будет известно руководству	4
5. Уверен, что о его неудачах обязательно будет известно руководству	7
6. Уверен, что за хорошей работой обязательно последует поощрение	4
7. Уверен, что о его успехах всегда станет известно всем коллегам	5
8. Уверен, что реакция коллег на его успехи всегда будет позитивной	5
9. Свободен в выборе форм и методов работы	5
10. Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная	3
11. Считает работу интересной	7
12. Знает, какие поощрения и какие результаты приняты и одобряются в коллективе	4
13. Считает, что результаты его труда зависят только от него самого	7
14. Считает, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны	4
15. Имеет нагрузку, не требующую от него сверхусилий для достижения хороших результатов	5
16. Считает, что оплата его труда зависит от результатов работы	6
17. Уверен, что руководство справедливо поощряет его работу	4
18. Убежден, что успешная работа невозможна без постоянного совершенствования методов своей работы	7

19. Имеет четкие и конкретные цели совершенствования своей работы	4
20. Считает очень интересным искать или придумывать психолого-педагогические инновации	6
21. Охотно делится с коллегами освоенными новшествами	6
22. Чувствует одобрение и уважение за вводимые нововведения в работе	6
23. Имеет достаточно времени для освоения или разработки нововведений	5
24. Получает от руководства поддержку и помощь в совершенствовании своей работы	6
25. Убежден, что для него лично освоение пед. новаций не требует сверхусилий	4
26. Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства	3
27. Уверен, что способен развивать и совершенствовать свои методы работы	5
28. Знает четко перспективы своего роста	5
29. Имеет достаточно возможностей для профессионального развития	4
30. Имеет конкретную цель повышения своего профессионального уровня на ближайшую перспективу	6
31. Видит связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в коллективе	6
32. Убежден, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия	6
33. Убежден, что руководство обязательно заметит и поощрит работу по саморазвитию	4
34. Убежден, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому	4
35. Уверен, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития специалистов	4
36. Считает для себя необходимым постоянное профессиональное развитие	4
Средний балл	4,9