



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЧПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.03.01 Педагогическое образование
Направленность программы бакалавриата «Дошкольное образование»

Работа _____ к защите
« ___ » _____ 2016г.

И.О. зав. кафедрой УДО
Селивёрстова Ирина Анатольевна

Выполнил:
Студент группы ОФ-402/096-4-1
Вольхина Татьяна Сергеевна

Научный руководитель:
Дильдина Наталья Александровна
Преподаватель кафедры УДО
Магистр педагогического образования

Челябинск
2016

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения	7
1.1. Понятие и сущность мотивации.....	7
1.2. Теоретический анализ проблемы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения	20
1.3. Организационно-управленческие условия мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения	25
Выводы по первой главе.....	30
Глава 2. Опытно-поисковая работа по реализации организационно-управленческих условий мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения	32
2.1. Методы изучения и оценки мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.....	32
2.2. Разработка рекомендаций для руководителя по реализации организационно-педагогических условий мотивации труда педагогов.....	40
2.3. Результаты опытнo-поисковой работы по изучению мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.....	45
Выводы по второй главе.....	53
Заключение	55
Список литературы.....	58
Приложения.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы мотивации работников всегда были и остаются актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса. Изучение мотивации необходимо, так как это один из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания. Актуальность темы определяется ещё и тем, что, проводимая в стране модернизация образования ставит цель повышения его качества. Решение данных вопросов зависит от педагогического коллектива. В связи с этим есть настоятельная необходимость изучения мотивации работников и поиск путей эффективного управления.

Актуальность деятельности руководителя по мотивации трудового поведения кадров, по формированию их заинтересованности в качественной работе возрастает при изменениях, происходящих в ходе модернизации системы образования. Все это свидетельствует о необходимости теоретических предпосылок использования мотивации в управленческой деятельности руководителя. Эффективно управлять профессиональной деятельностью педагога возможно через понимание его мотивации. В психологии понятие мотивации имеет длинную и довольно запутанную историю. Собственно психология мотивации трудового поведения формировалась на протяжении нескольких десятилетий. Не случайно, что разнообразные направления психологии, расширяющие проблематику мотивации в различных областях деятельности человека, дают возможность исследователю подойти к этой проблеме с разных

сторон, чтобы найти порядок в хаосе вопросов и попытаться дать ответы на них.

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда.

В общем случае мотивация - это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников.

В ходе работы мы постараемся раскрыть суть понятия «мотивация», рассмотреть основные теории мотивации труда, показать, что мотивация трудовой деятельности заключается не только в материальном вознаграждении работников, но скрывается и в других методах и приемах.

Цель: выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность организационно-управленческих условий мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующих повышению качества профессиональной деятельности.

Объект – повышение качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Предмет – организационно-управленческие условия мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующие повышению качества профессиональной деятельности.

Гипотеза – уровень мотивации педагогов будет способствовать повышению качества профессиональной деятельности если:

- будут определены факторы, влияющие на удовлетворение потребностей педагогов;
- будут разработаны и апробированы рекомендации для руководителя с учетом выявленных факторов.

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

1. Проанализировать психолого-педагогическую литературу по проблеме профессиональной мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения;
2. Выявить, обосновать организационно-управленческие условия, способствующие повышению качества профессиональной деятельности педагогов;
3. В процессе опытно-поисковой работы апробировать эффективность организационно-управленческих условий, способствующих повышению качества профессиональной деятельности педагогов;
4. Разработать рекомендации для руководителя.

Методы исследования:

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

Исследование осуществлялось в три этапа.

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

Первый этап – подготовительный (сентябрь-октябрь 2015 г.). На данном этапе изучалась, анализировалась, систематизировалась информация по исследуемой теме в психологической, педагогической литературе. Так же были определены позиции исследования, уточнен понятийный аппарат, сформулирована первичная гипотеза и уточнены задачи исследования. На данном этапе осуществлялся констатирующий этап, который включал в себя сбор и анализ практического материала.

Второй этап – опытно - поисковый (октябрь 2015- март 2016 гг.). На данном этапе выявлялись и апробировались условия повышения качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения, осуществлялась разработка рекомендаций для руководителя; проводился анализ хода и результатов формирующего этапа.

Третий этап - обобщающий (апрель-май 2016 гг.). На данном этапе приводились анализ и обобщение результатов исследования, уточнялись теоретические и экспериментальные выводы, систематизировались полученные данные.

База исследования: исследование проводилось на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения "Детский сад № 482 г. Челябинска".

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

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

1.1. Понятие и сущность мотивации

Разработано множество теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие - приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации. Мотивация от лат. *movere* — побуждение к действию. Мотивация - одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. Мотивация - процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций. Вслед за Дейнека А.В. мы считаем, что мотивация – сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели [49].

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

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

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

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

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности могут быть врожденными и приобретенными в результате воспитания.

По происхождению потребности бывают естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания - материальными и нематериальными.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение. Речь может идти, например, о желании человека обладать чем-то или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он хочет сохранить, или избавиться от него. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

По мнению Дейнека А.В., вознаграждения – это то, что человек считает для себя ценным [5]. В общем случае мотивация - это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека

проявляется в выборе стимулов. Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного, стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

По мнению Дейнека А.В., помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

«Притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы;

Ожидания - оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

Установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

Оценки - характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

Стимулы - блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий» [5].

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Стимулирование может быть актуальным (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и перспективным (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности.

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

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

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

Традиционные основаны на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

Содержательные основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида.

Процессуальные рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий). Рассмотрим данные теории подробнее.

Традиционные теории мотивации:

Основоположники – Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд

Суть теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд;
- переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;
- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- компенсация «рутины» повышенным заработком (Г.Форд).

Проблемные области традиционных теорий :

- основной упор сделан на материальное стимулирование;
- факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет;
- постулируется единый подход к мотивации любых работников.

Содержательные теории мотивации

К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория иерархии потребностей А.Маслоу;

- двухфакторная модель мотивации Герцбега;
- трехфакторная модель Мак-Клелланда;
- X-, Y-теория Мак-Грегора;

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей:

1. Физиологические потребности (утоление голода и жажды, потребность в сне и отдыхе);
2. Потребность в безопасности - это обеспечение стабильности, защиты, свободы от страха, тревоги и т.д.;
3. Социальные потребности выражаются в таких понятиях как семья, друзья, общение;
4. Потребность в уважении и самоутверждении реализуется через уверенность, независимость, репутацию, престиж, статус, внимание окружающих и славу;
5. Потребность в самовыражении - это стремление человека к воплощению заложенных в нем потенциалов.

Потребности в пирамиде располагаются следующим образом: потребности делятся на первичные и вторичные. В основании пирамиды лежат физиологические потребности, в самом верху потребность в самовыражении. Так образуется иерархическая структура, определяющая поведение человека, где потребности высшего уровня не мотивируют человека до тех пор, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. Физиологические потребности выражаются в потребности человека в удовлетворении таких потребностей, как еда, вода, сон, отдых.

В целом, при оценке теории иерархии потребностей, А. Маслоу целесообразно воспользоваться цитатой Дж. О'Шонесси. «Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель»

Теория А.Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга. В развитие классификации А.Маслоу Д.МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности или социальной потребности. С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены. В теории Ф. Герцберга говорится о следующем: потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы включают в себя межличностные отношения, условия труда, размер оплаты и характер контроля. Наличие гигиенических факторов не дает развиваться неудовлетворению работой. Ощущение успеха, признание, продвижение по службе, ответственность, рост возможностей относятся к мотивирующим факторам. Чтобы достигнуть мотивации, необходимо воздействие именно мотивирующих факторов. При этом для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Трехфакторная модель Мак-Клелланда

По мнению Мак-Клелланда, на поведение человека воздействуют три группы потребностей:

1. Достижения;
2. Соучастия;
3. Властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Потребность властвования опосредуется двумя группами устремлений:

- получение власти ради властвования;
- получение власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Важнейшим достижением теории Мак-Клелланда является различение двух групп мотивов: мотивов приближения и мотивов избегания.

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени. Потребности, рассматриваемые Мак-Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Согласно теории Мак-Грегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Работник X считается от природы ленивым, не желающим работать, избегающим ответственности и напряжения нервных сил, лишенный инициативы, если его не подталкивать. Принуждать к работе его нужно путем наказания или поощрения. Работник типа Y, наоборот, считается творческой личностью, стремится к ответственности, у него наблюдается потребность в работе. Принуждать к работе его не требуется, только побуждать.

Позже, в 1981 году У.Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации. Если способ выбран верно, то работник ведет себя по типу Y, в противном случае по типу X.

Процессуальные теории мотивации

К основным процессуальным теориям относятся:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория Портера-Лоулера;
- теория справедливости С. Адамса.

По мнению А.В.Дейнека, в развитие процессуальных теорий основной вклад внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, основанная на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Суть теории ожиданий В. Врума заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня.

Таким образом, в основе мотивации лежат три вида связей:

1. Связь «затраты-результат» (З-Р)
2. Связь «результат-вознаграждение» (Р-В)
3. Валентность – как сила проявления отдельных мотивационных факторов

Мотивация = З - Р x Р-В x Валентность.

При этом результаты первого уровня (связь З-Р), по сути, представляют собой плановые задания, которые человек получает от своего начальника.

Результаты второго уровня (связь Р-В) являются функцией от результатов первого уровня и представляют собой значимые уже для самого человека итоги деятельности (объем денежного вознаграждения, продвижение по службе, уважение коллег и т.д.)

Под валентностью понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности.

Основной вывод: Чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

Теория справедливости Стейси Адамса

Суть теории заключается в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

Результат отсутствия справедливости проявляется в следующих чертах поведения:

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (выражение прямого недовольства или увеличение позитивной активности);
- воздействие на положение других членов организации;
- уход из отдела или фирмы;
- сокращение собственных усилий;
- занижение собственных достоинств;
- выбор другого объекта сравнения.

Теория Портера-Лоулера (авторы Л. Портер, Э. Лоулер) акцентирует внимание на модели в которой присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

По сути – синтез теорий ожиданий и справедливости. Основные выводы данной теории сводятся к следующему:

1. В системе ценностей человека важную роль занимает определенность результата. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его воплощения;
2. Помимо внешних вознаграждений (зарплата или премия, например), человек получает внутреннее вознаграждение (радость от

сделанной работы и т.д.), что способствует повышению уровня его удовлетворенности;

3. Важны не только внешние вознаграждения, но и оценка индивидуумом справедливости этого вознаграждения. Если оценка справедливого вознаграждения выше, чем в реальности, то человек в дальнейшем теряет стимулы к эффективной работе;

4. Высокая результативность работы является причиной удовлетворения, а не его следствием. То есть удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании.

Помимо рассмотренных нами ученых проблемой мотивов и мотивации личности в психологии занимались такие ученые, как Л.И. Божович, Е.П. Ильин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн; А. Маслоу, К. Роджерс, Х. Хекхаузен и др.

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

В психологии выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию деятельности (К. Замфир, М.В. Овчинников, А.А. Реан и др.). Внутренняя мотивация зависит от факторов, являющихся внутренними по своему происхождению. Внутренняя мотивация обычно происходит из чувства удовлетворения и завершенности, а не из внешних поощрений. Внешняя мотивация, напротив, определяется влиянием внешних факторов, физических или социально-психологических. Например, наказанием, материальным поощрением, похвалой, осуждением. В основе внешней положительной мотивации лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ и т.п. Внешняя отрицательная мотивация, связанная с потребностью

самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции и т.п. Мы присоединяемся к мнению Р.Р. Бибриха, В.Я. Ляудис, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Д.Б. Элькониной и др., согласно которому внутренняя мотивация непосредственно связана с самой деятельностью. Она реализует познавательную потребность и имеет для личности ценностный смысл. С помощью внутренней мотивации реализуется потребность человека во внутреннем благополучии, в гармонизации внутреннего мира, в самосовершенствовании и самоактуализации. Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные (К. Замфир, А.А. Реан и др.). В основе внешней положительной мотивации лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ и т.п. Внешняя отрицательная мотивация, связанная с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции и т.п.

1.2. Теоретический анализ проблемы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения

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

Руководителю необходимо учитывать, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. В работе исследователя Лепешовой Е. предлагается следующая классификация:

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

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

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

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

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

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

При этом следует отметить, что, как показал опыт прошлых лет, в педагогической среде по сравнению с иными сферами общественной жизни, выступала нефинансовая мотивация - потребность в работе с детьми, привлекательность педагогического труда по содержанию,

возможность для творчества и т.д. Построение эффективной системы мотивации труда работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, имеющихся среди педагогических работников.

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

«Эдвард Дисси, исследуя проблему внутренней мотивации, доказал, что необходимость ощущать себя компетентным и самодетерминированным – базовая потребность личности (см.: <http://www.hr-portal.ru/article/samodeterminaciya-i-vnutrennyaya-motivaciya-povedeniya-cheloveka>). Ощущение компетентности – это ощущение всей полноты своих возможностей, ощущение «я знаю, я могу». Это ощущение себя профессионалом в своей сфере. Ощущение самодетерминации – это осознание себя (и только себя) причиной своих действий» [58, с.74]. Вслед за ним, мы считаем, что для педагога важным будет являться признание его компетентным, знающим свою работу, а так же возможность самому принимать какие-либо педагогические решения. Мы полагаем, что удовлетворение этих базовых потребностей в педагогической деятельности приводит к появлению внутренней мотивации педагога. В случае, если поведение педагога будет продиктовано извне, то педагог хоть и будет чувствовать себя компетентным и эффективным, но это чувство не будет приводить к внутренней мотивации. Это может привести к снижению продуктивности его работы.

Наш отечественный исследователь К.Г. Митрофанов считает, что мотивация педагога развивается поэтапно [45, с.65]. В начале своей профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны детей, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Воспитатель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных занятий, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию дошкольника, его личности и поведения.

Распространена также точка зрения, согласно которой профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока:

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

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

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

Многочисленные исследования специалистов показывают что эффективность трудовой деятельности работников выше если их усилия определяются внутренней мотивацией. Поэтому руководителю не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.).

Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть учреждение, если оно не обеспечивает удовлетворение их потребностей.

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

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

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

Условия, о которых пойдет речь далее, направлены на решение проблем, возникающих при осуществлении целостного организационно-управленческого процесса, в связи с чем, перейдем к анализу понятия «организационно-управленческие условия». Проблема организационно-управленческих условий рассматривается в исследованиях К.Ю. Белой, Л.М. Денякиной, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, Р.М. Чумичевой и др.

Вслед за Сидоровым С.В. под организационно-управленческими условиями мы понимаем условия, определенным образом упорядочивающие управленческое взаимодействие и оптимизирующие организационную структуру образовательного учреждения для наилучшего функционирования и развития управляемого процесса [52].

Исходя из вышесказанного, мы выявили наиболее значимые организационно-управленческие условия мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения:

- экономические способы мотивации;
- интеллектуально-творческие способы мотивации;

- статусные способы мотивации.

Мы считаем, что наиболее важными условиями являются интеллектуально-творческие и статусные способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Обратимся к более подробной характеристике каждого условия.

Первое организационно-управленческое условие — экономические способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

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

- премию по итогам работы или определенного периода
- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- экскурсии и другие виды досуга (поездка в театр, цирк и прочие);
- корпоративные праздники.

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

Второе организационно-управленческое условие — интеллектуально-творческие способы мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Данные способы мотивации педагогов способствуют их профессиональному и образовательному росту, в том числе карьерному. Эти подходы актуальны в работе с креативными личностями, активными профессионалами и другими талантливыми педагогами. Даже разовое

использование такой мотивации может пойти на пользу. Это может быть важно для одаренного педагога как стимул для дальнейшего саморазвития.

Здесь будут актуальны следующие приемы:

- позитивная оценка трудов педагога с выделением каких-либо конкретных моментов, устная похвала и поощрение действий педагога в образовательной деятельности или в организационных моментах;
- проведение открытых занятий, мастер-классов;
- направление слушателем на интересные педагогу в профессиональной деятельности семинары и конференции;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс (например, «Педагог года»);
- возможность представлять свою образовательную организацию на значимых мероприятиях (конкурсах, семинарах, конференциях), в том числе международных;
- помощь в обобщении опыта, подготовке авторских пособий, методических пособий, публикаций к печати;
- содействие в разработке и утверждении авторской программы и т. д.

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

Данные методы направлены на повышение роли педагога в коллективе. В их число входят:

- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между родителями дошкольников);
- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- представление к грамоте или званию;
- помещение фотографии на стенд;

- признание успехов детей;
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.

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

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

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

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

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

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

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

Выводы по первой главе

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

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

К. Замфир, М.В. Овчинников, А.А. Реан и др. выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию деятельности. Внутренняя мотивация зависит от факторов, являющихся внутренними по своему происхождению. Внутренняя мотивация обычно происходит из чувства удовлетворения и завершенности, а не из внешних поощрений. Внешняя мотивация, напротив, определяется влиянием внешних факторов, физических или социально-психологических.

Мы выявили наиболее значимые организационно-управленческие условия для повышения качества профессиональной деятельности: экономические способы мотивации; интеллектуально-творческие способы мотивации; статусные способы мотивации.

Рассмотрены различные теории мотивации, которые выделены в следующих группах: традиционные, содержательные и процессуальные

Так же мы пришли к выводу, что согласно гипотезе, выявление факторов, влияющих на удовлетворение потребностей педагогов, а так же

разработка и апробация рекомендаций для руководителя с учетом выявленных факторов действительно влияют на мотивацию педагогов.

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

2.1. Методы изучения и оценки мотивации труда педагогов дошкольного образовательного учреждения

Для решения задач и в доказательство нашей гипотезы была проведена опытно-поисковая работа. Исследование проводилось на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения "Детский сад № 482 г. Челябинска". В исследовании участвовало 12 педагогов. Исследование проводилось совместно с педагогом – психологом.

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

На основе выдвинутой гипотезы констатирующий этап предусматривал решение следующих задач:

1. Выявить критерии удовлетворенности работой;
2. Определить средний уровень удовлетворенности работой;
3. Провести диагностику мотивационной деятельности педагогов.

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

Таблица 1

Результаты теста на удовлетворенность работой Р.Кунина

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

По результатам теста педагоги набрали от семи до десяти баллов, что является повышенным и высоким показателями удовлетворенности работой. Проанализировав ответы педагогов, мы выделили вопросы, на которые даны отрицательные ответы. Некоторые педагоги выделяют, что их не так часто хвалят за хорошую работу, руководитель заботится не обо всех работниках на личном уровне (не справляется как дела у них и у их семьи). Не все коллеги и сотрудники лояльны к организации, кто-то не разделяет ее цели. Один воспитатель отметил, что имеет не все необходимые материалы, чтобы делать работу действительно хорошо. Другой педагог считает, что у него нет возможности развивать свои навыки, повышать уровень знаний. Мы считаем, что нельзя игнорировать данные результаты, ведь от этого удовлетворенность работой данного коллектива может понизиться.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 1.

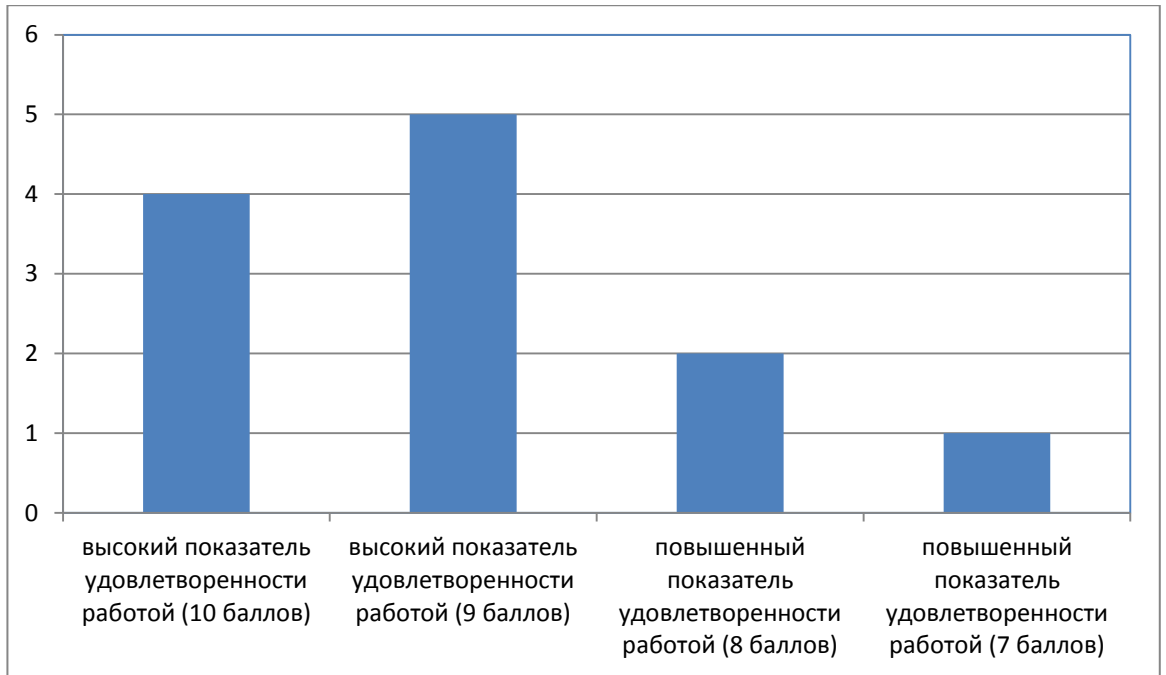


Рис. 1 — Результаты теста на удовлетворенность работой Р.Кунина

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

Таблица 2

Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности
работой

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

В среднем по результатам теста у педагогов вышло 18,3 баллов. Исследование показало, что члены коллектива МАДОУ детский сад № 482 вполне удовлетворены своей работой. Но требуется повышать мотивацию, т.к. не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Например, несмотря на то, что средний результат у нас показывает полную удовлетворенность, двоих работников коллектива устраивает не всё. Это видно по результатам теста, где итоговый результат по шкале у нескольких человек не входит в лучший результат. Один из педагогов по результатам теста не удовлетворен слаженностью работы коллектива, второй может задуматься о поисках другой работы.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 2.

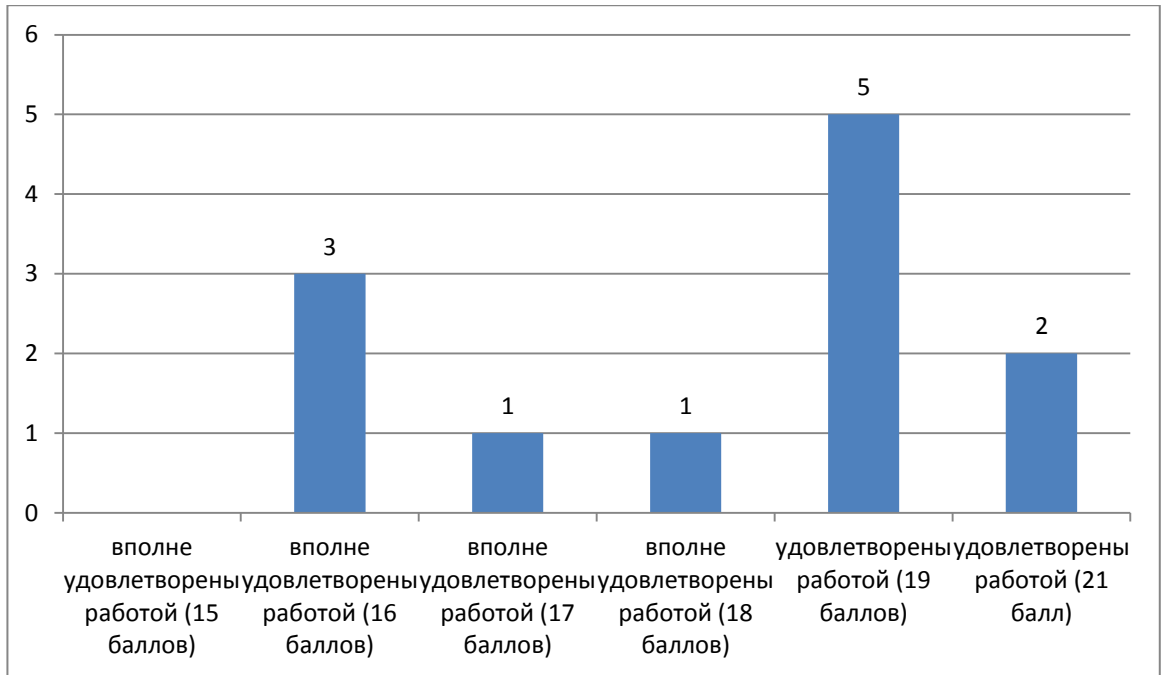


Рис. 2 — Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой

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

Результат диагностики «Мотивация профессиональной
деятельности».

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

Таблица 3(продолжение)

Результат диагностики «Мотивация профессиональной
деятельности».

Участники диагностик и Мотив	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Возможнос ть наиболее полной самореализ ации именно в данной деятельност и	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
ВМ = (6+7)/2	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ =	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5	ВМ = 5
ВПМ = 1+2+5)/3	ВП М	ВП М =	ВП М	ВП М =	ВП М	3,5 ВП	ВП М	ВП М	ВП М	ВП М =	ВП М	ВП М
ВОМ = (3+4)/2	=4, 3	4 ВО	=4, 3	4 ВО	=4, 6	М =4	=5 ВО	=4 ВО	=4 ВО	4,3 ВО	=4, 3	=4, 6
	ВО М = 4	М = 3	ВО М = 3	М = 3	ВО М = 4	ВО М = 3,5	М = 4,5	М = 3,5	М = 3,5	М = 3	ВО М = 3,5	ВО М = 3

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

Таким образом, мы приходим к выводу, что необходимо и дальше поддерживать и развивать методы мотивации педагогов дошкольного

образовательного учреждения, способствующие повышению качества профессиональной деятельности. Важным является положительная оценка эффективной работы и признание собственных достижений педагога.

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

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

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

В качестве основных направлений повышения мотивации мы выделили следующие: удовлетворение социальных потребностей педагогов, удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации, удовлетворение материальных потребностей педагогов. Характеристика представлена в таблице 4.

Направления повышения мотивации профессиональной
деятельности педагога

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

Таблица 4(продолжение)

Направления повышения мотивации профессиональной
деятельности педагога

	Направление повышения мотивации профессиональной деятельности педагога	Характеристики направления
3	Удовлетворение материальных потребностей педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - заработную плату (должна соответствовать выполненной работе); - возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы, и т.д.). -премии -обеспечение льготами

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

Экономические способы мотивации:

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

Интеллектуально-творческие способы мотивации:

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы;
- устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс;

- направление на престижные курсы повышения квалификации;
- содействие в разработке и утверждении авторской программы;
- позитивная оценка трудов педагога;
- разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры;
- помощь в организации и проведении открытых занятий;
- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

Статусные способы мотивации:

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

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

Формирующий этап включал в себя тренинг и комплекс тренинговых занятий для педагогов, направленный на разработку и принятие правил работы в группе, прояснение своих мотивов и потребностей, содействие процессу личностного развития, реализацию творческого потенциала, развитие умения действовать адекватно и эффективно в различных педагогических ситуациях, умение выявлять сильные стороны своей личности и опираться на них, овладение техниками

ведения дискуссий, развитие навыков конструктивного взаимодействия с коллегами и детьми, развитие мотивов профессиональной деятельности и уверенности в своих способностях, выявление своего профессионального творческого потенциала, овладение приемами преодоления сомнений, закрепление уверенности в своих профессиональных способностях, анализ эффективности приведения тренинговой системы, закрепление приобретенных навыков и способов педагогической деятельности и осознание своих профессиональных мотивов.

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

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

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

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

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

Задачи обобщающего этапа:

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

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

Результаты повторного теста на удовлетворенность работой

Р.Кунина

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

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

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 3.



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

Таблица 6

Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой

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

В среднем по результатам теста у педагогов вышло 17,4 баллов (таблица № 6). Исследование показало, что члены коллектива МАДОУ детский сад №

482 вполне удовлетворены своей работой. Но следует продолжать работу по повышению мотивации, т.к. и на данный момент не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Средний результат у нас показывает полную удовлетворенность, однако остался один работник коллектива, которого устраивает не всё. Это видно по результатам теста, где итоговый результат по шкале у девятого участника не входит в лучший результат. Педагог так и остался не удовлетворён слаженностью коллектива.

Для большей наглядности данные представлены на рисунке 4.

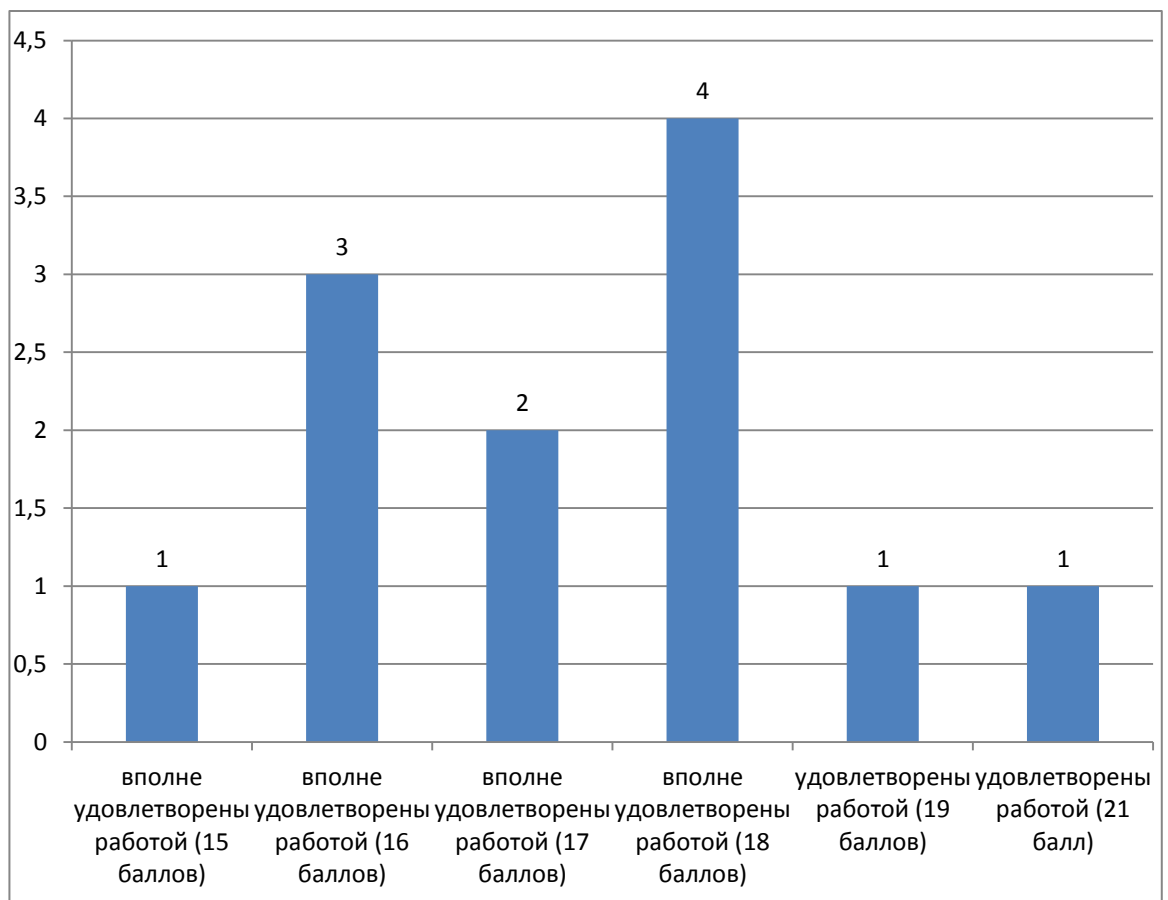


Рис. 4 — Результаты повторной диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой

Таблица 7(продолжение)

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

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

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

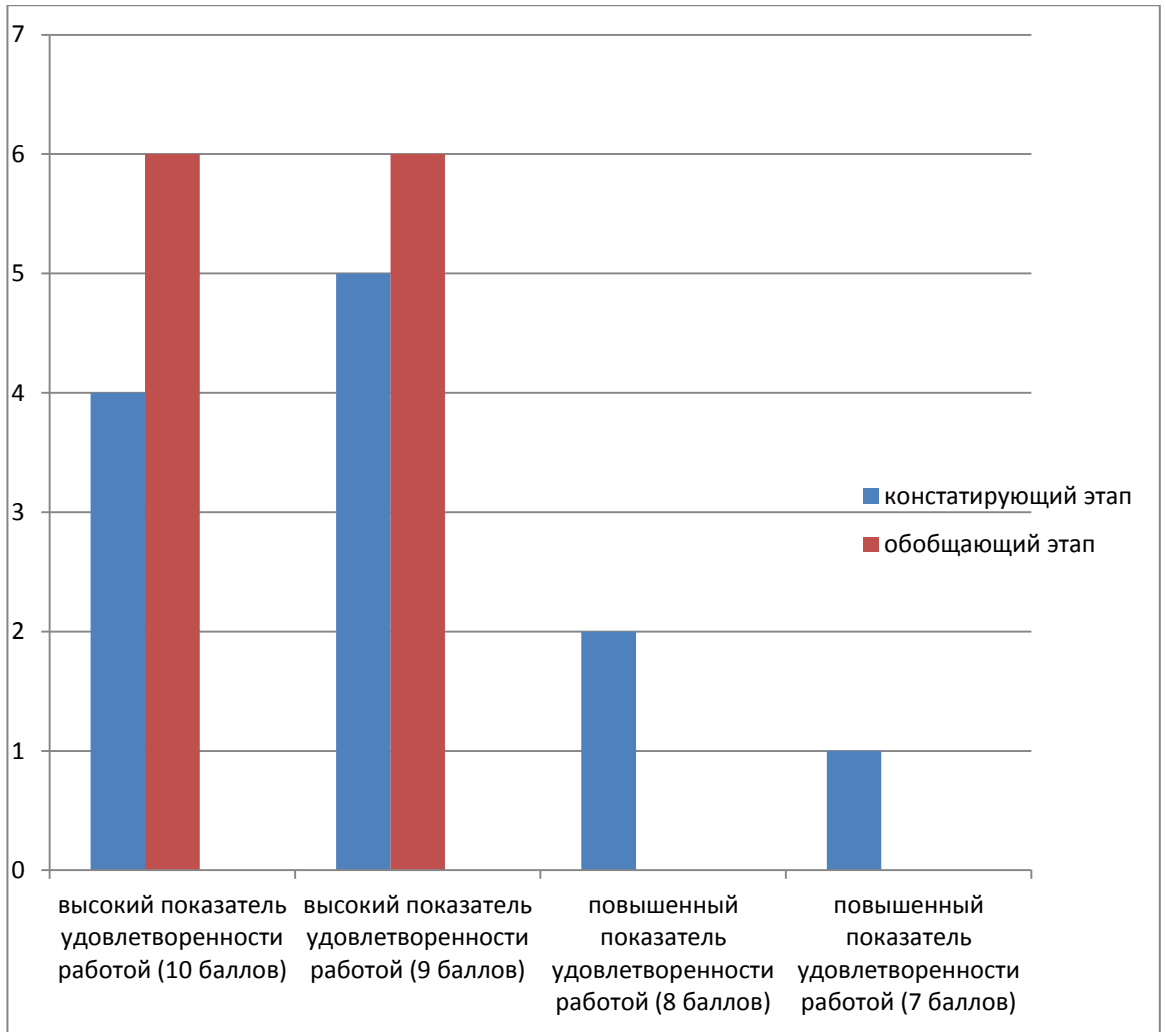


Рис.5 — Сравнительный уровень теста на удовлетворенность работой Р.Кунина "до" и "после" формирующего этапа.

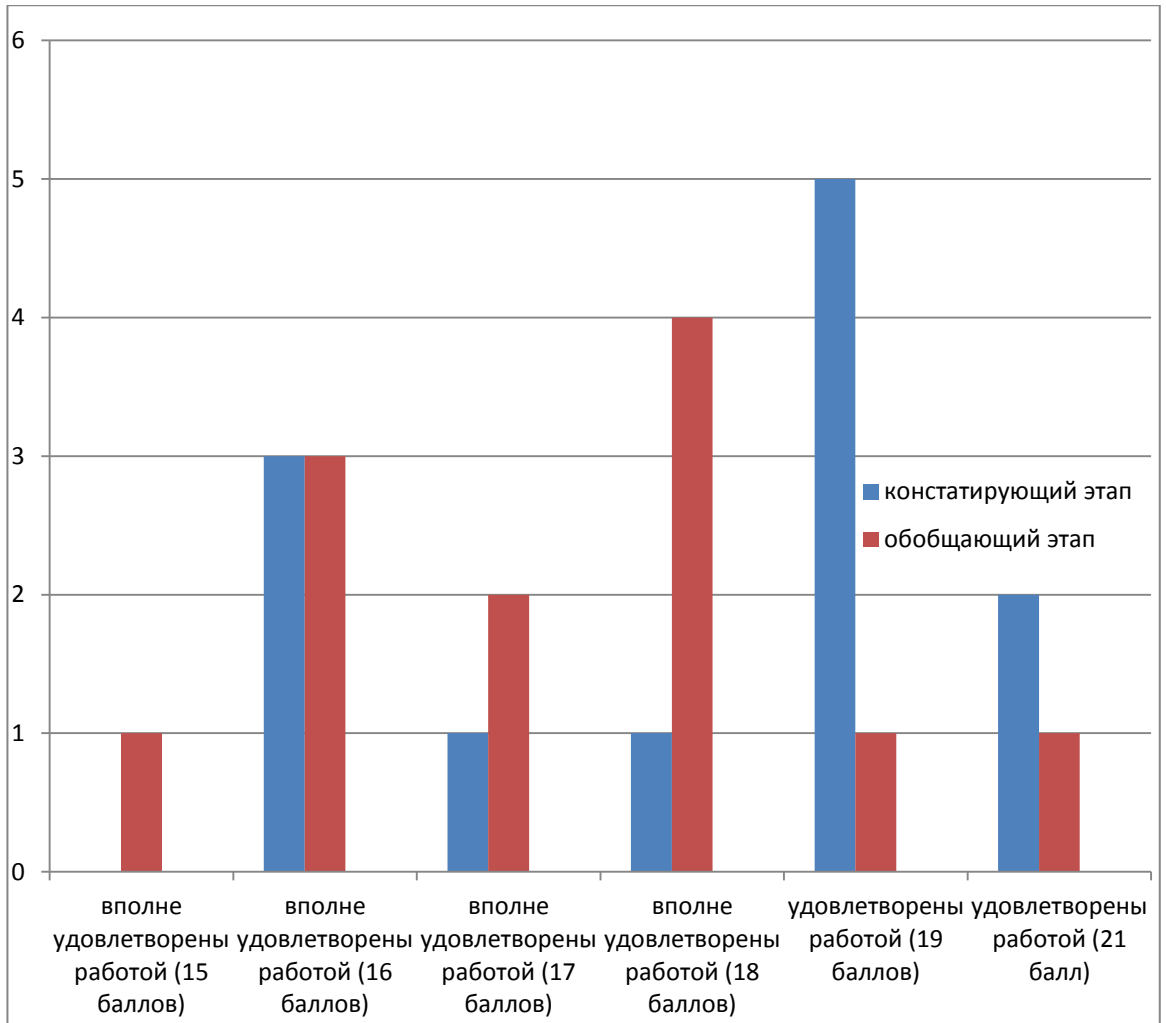


Рис.6 — Сравнительный уровень диагностики личностной и групповой удовлетворенности работой "до" и "после" формирующего этапа.

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

Выводы по второй главе

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Для решения задач и в доказательство нашей гипотезы мы провели исследование на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения "Детский сад № 482 г. Челябинска".

По результатам первичного анкетирования мы выявили у педагогов повышенный и высокий показатели удовлетворенности работой. Полученные результаты диагностики «Мотивация профессиональной деятельности» в целом так же можно назвать оптимальными мотивационными комплексами, за исключением одного участника опроса с промежуточным сочетанием. Таким образом, мы пришли к выводу, что необходимо и дальше поддерживать и развивать методы мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения, способствующие повышению качества профессиональной деятельности.

Так же нами были разработаны следующие рекомендации для руководителя:

Экономические способы мотивации:

- премия по итогам работы или определенного периода

- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- льготный проездной;
- различные виды страхования;
- медицинский осмотр и другие медицинские услуги;
- Интеллектуально-творческие способы мотивации;
- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы
- устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- содействие в выдвижении на престижный конкурс
- направление на престижные курсы повышения квалификации
- содействие в разработке и утверждении авторской программы
- позитивная оценка трудов педагога
- разработка и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.
- помощь в организации и проведении открытых занятий
- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;
- Статусные способы мотивации.
- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций
- выражение признательности со стороны детей и их родителей.
- вынесение благодарности в приказе;
- возможность гибкого графика, деления отпуска
- представление к грамоте или званию.

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

Исследования показали, что по результатам повторного анкетирования члены коллектива МАДОУ детский сад № 482 вполне удовлетворены своей работой. Но следует продолжать работу по повышению мотивации, т.к. и на данный момент не все педагоги полностью удовлетворены своей работой. Вместе с тем, по результатам повторного анкетирования теперь мотивационные комплексы всех педагогов можно назвать оптимальными. Так же хочется отметить, что они еще больше приблизились к наилучшим мотивационным комплексам, предполагающим повышение мотивации педагогов.

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания - СПб.: Питер, 2001. - 288 с.
2. Белухин Д.А. Педагог: от любви до ненависти... (Техника профессионального поведения). Кн. для учителя. М., 1994. – 232 с.
3. Биссенек, Н.П. Изучение особенностей мотивации профессионального развития педагогов / Н.П. Биссенек // Управление ДОУ.- 2009.- №7.-С.92-95
4. Божович Л. И. Проблемы формирования личности: Избранные психологические труды. / Под ред. Д. И. Фельдштейна. — Издание 2-е, стереотипное. — М.: Издательство "Институт практической психологии", Воронеж: НПО "МОДЭК" 1997. — 351 с..
5. Дейнека, А.В Управление персоналом / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К», 2010. 169с.
6. Джеймс У. Беседы с педагогами о психологии. М., 1998.
7. Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой/ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.473-474
8. Драчёва, Е.Л. Менеджмент: учебник [Текст]/Е.Л.Драчёва, Л.И.Юликов.-3-е изд., стереотип.-М.: Изд-во Академия, 2005.
9. Жутикова Н.В. Педагогу о психологической помощи: Кн. для учителя. М., 1988.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 512 с.
11. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000. - 512 с.
12. Ильин, Е. П. «Психология творчества, креативности, одаренности» [Текст]/-СПб., Питер Серия: Мастера психологии, 2009., - 448 с.
13. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. - № 6. – 2010.
14. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. М., 1995.

15. Королькова Е.И. Факторы развития удовлетворенности педагогов профессиональной деятельностью //Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей /Отв.ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я.Яковлева, 2006. - С. 83 - 86.
16. Королькова Е.И. Мотивационно - потребностный механизм формирования эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности //Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей /Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я. Яковлева, 2006. - С. 77 - 80.
17. Королькова Е.И. Оптимальный мотивационный комплекс как механизм формирования эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности //Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей /Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. - Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я. Яковлева, 2006. - С. 48 - 49.
18. Королькова Е.И. Потребности педагога как источники педагогической деятельности //Состояние и перспективы развития образования в России. Сборник научных трудов. Выпуск № 2. Часть 1.- М., МГОПУ им. М.А. Шолохова, 2006. - С. 42 - 47.
19. Королькова Е.И. Профессиональное выгорание педагога и пути его преодоления //Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: Сборник науч. статей /Отв. ред. Павлов И.В., Павлов И.П. -Чебоксары: ЧГПУ им. И.Я.Яковлева, 2006. - С. 49 - 52.
20. Королькова Е.И. Социально - педагогические условия формирования эмоционально - оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности //Среднее профессиональное образование. - 2006. - № 11. - С.14 -17.

21. Королькова Е.И. Стратегия организации мотивирующей среды образовательного учреждения //Совершенствование системы подготовки педагогических кадров в условиях национально-регионального образования: Сборник науч. статей подготовлен на основе материалов Всероссийской научно-практической конференции /Москва - Чебоксары: МПА, 2006. - С. 231 - 232.
22. Королькова Е.И. Условия формирования эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности //Педагогические основы развития креативности студентов и школьников: Сборник науч. статей подготовлен на основе материалов 3 Международной научно-практической конференции. - М.: МГПИ, 2006. -С.15 -17.
23. Королькова Е.И. Формирование эмоционально-оценочного отношения педагогов к профессиональной деятельности: Методическое пособие. - М.: АПК и ППРО, 2006.- 62с.
24. Королькова Е.И. Эмоционально - оценочное отношение учителя к профессиональной деятельности //Профессиональное становление личности учителя. Материалы научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей ФНК МГПУ и педагогических колледжей г. Москвы 21 апреля 2006г. - М.: МГПУ, 2006.- С.131-134.
25. Кузьмина Н.В. Очерки психологии труда педагога: Психологическая структура деятельности учителя и формирование его личности. Л., 1967.
26. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству // М., 1990. – 159с.
27. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству: Кн. для учителя. М., 1990.
28. Левитес Д.Г. Школа для профессионалов, или Семь уроков для тех, кто учит. М.; Воронеж, 2001. -256 с.
29. Леонтьев А.Н. Лекции по общей психологии. М., 2001. -511 с.
30. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А.Н. Леонтьев; ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2004. – 352 с.

31. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. - 2009. - №8. - С.41.
32. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. - 2009. - №8. - С.23
33. Лукичёва,Л.И. Управление организацией: учеб.пособие[Текст]/ Л.И.Лукичёва.-М.: Изд-во Омега-Л, 2006
34. Маркова А. К., Матис Т. А., Орлов А. Б. Формирование мотивации учения.– М., 1990. – 212 с.
35. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.
36. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 350 с.
37. Мескон М. Основы менеджмента/ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф..-3-е изд. – М.:Вильямс, 2012. - 672 с.
38. Митина Л.М. Педагог как личность и профессионал (психологические проблемы). М., 1994. – 216 с.
39. Митина Л.М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей воспитателя: Учеб. пособие. Кемерово, 1996.
40. Митина Л.М. Психология профессионального развития педагога. М., 1998.
41. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: ок. 53000 слов / С.И. Ожегов; под общ. ред проф. Л.И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – М.: ООО «Издательство Оникс»: ООО «Издательство Мир и образование», 2007. – 640 с.
42. Ольшанский В.Б. Практическая психология для воспитателей детских дошкольных учреждений. М., 1994.
43. Орлов А.Б., Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики.. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 272 с.
44. Орлов Ю.М. Восхождение к индивидуальности: Кн. для учителя.— М.: Просвещение, 1991. — 287 с.

45. Поляков, С.Д. Психопедагогика воспитания / С.Д. Поляков. – М.: Новая школа, 1996. -160 с.
46. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом // Библиотека журнала «Директор школы». - № 6. – 2011
47. Почебут Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб: Речь, 2000 -105 с.
48. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. – М.: Изд-во: Институт практической психологии, Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 246 с.
49. Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С. И. Психология и педагогика. СПб.:, 2000.
50. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. СПб.: Издательство «Питер», 2000. —416 с:
51. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. - СПб.: 2002 - 720 с.
52. Сидоров С.В. Обоснование организационно-управленческих условий эффективности инноваций в сельской средней школе//Письма в Эмиссия.Оффлайн//<http://www.emissia.org/offline/2010/1423.htm> (дата обращения: 24.09.16.)
53. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность. — М.: ИЧП “Изд-во Магистр”, 1997.- 223 с.
54. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. Дейнека А.В., Жуков Б.М – М: Академия естествознания, 2012. – 403 с.
55. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. -496 с.
56. Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В. Чеха.- // Вести образования. – 2009.-№8.-С.18.

57. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. Пособие [Текст]/П.В Шеметов, Л.Е Чередникова, С.В. Петухова.- 2-е изд.стер.- М.: Изд-во Омега-Л, 2008.
58. Эффективный менеджмент: Практикум / ред. Т.Ю. Базаров. –Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2015. – 176 с

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест на удовлетворенность работой

(Р. Кунина)

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

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

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

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

0 - 2 низкий показатель;

3 - 4 пониженный показатель;

5 - 6 средний показатель;

6 - 8 повышенный показатель;

9 - 10 высокий показатель.

Инструкция к тесту

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

- 1- Вполне удовлетворен
- 2 – Удовлетворен
- 3 – Не вполне удовлетворен
- 4 – Не удовлетворен
- 5 – Крайне не удовлетворен

Тестовый материал

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

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

Обработка и интерпретация результатов теста

Итоговый показатель может колебаться от 14 до 70 баллов.

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

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

15-20 баллов – вполне удовлетворены работой;

21-32 балла – удовлетворены;

33-44 балла – не вполне удовлетворены;

45-60 баллов – не удовлетворены;

более 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Мотивация профессиональной деятельности

Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана

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

Инструкция.

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

Лист ответов

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

Обработка**результатов**

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

$$\text{ВМ} = (6+7)/2$$

$$\text{ВПМ} = (1+2+5)/3 \quad \text{ВОМ} = (3+4)/2$$

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

Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

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

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

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности.

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

Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми:

ВМ	ВПМ	ВОМ
1	2	5
2	3	4

Оба они относятся к одному и тому же неоптимальному типу: $\text{ВОМ} > \text{ВПМ} > \text{ВМ}$. Однако видно, что в первом случае

мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

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

Комплекс тренинговых занятий для педагогов

Занятие 1

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

Упражнение 1. Самопрезентация.

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

Упражнение 2. Обсуждение правил работы в группе.

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

Упражнение 3. "Выбрось пальцы".

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

Упражнение 4. "Кто я такой".

Ведущий предлагает взять несколько листов чистой бумаги и написать на одном из них в правом верхнем углу 10 из своих имен, к которым участники в наибольшей степени привыкли. После этого необходимо дать десять ответов на вопрос "Кто я такой?". Это необходимо сделать быстро, записывая свои ответы точно в той форме, как они приходят в голову.

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

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

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

Занятие 2.

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

Упражнение 1. "Паровозик".

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

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

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

Участникам предлагается на отдельных листах написать:

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

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

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

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

Упражнение 3. "Мудрец из храма".

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

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

Упражнение 4. "Осознание ответственности".

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

После этого проводится обсуждение упражнения, где особое внимание уделяется вопросу: какие были движущие мотивы в этой или иной ситуации? По итогам проведенного занятия проходит общий анализ происшедшего в течение занятия с целью осознания и укрепления своих профессиональных мотивов.

Занятие 3.

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

Упражнение 1. "Послание самому себе".

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

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

Упражнение 2. "Идеальная модель".

Участникам тренинга предлагается:

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

По окончании проводится обсуждение всех полученных "идеальных моделей".

Упражнение 3. "Сильные стороны".

Участники делятся на пары. Первый член пары в течение двух минут рассказывает партнеру о своем затруднении в педагогической практике. Второй, выслушав, должен проанализировать сложившуюся ситуацию таким образом, чтобы найти сильные стороны в поведении партнера и подробно рассказать о них ему. Потом партнеры меняются местами.

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

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

Занятие 4.

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

Упражнение 1. "Бегущие огни".

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

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

Упражнение 2. "Медитация "Горная вершина".

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

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

Занятие 5.

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

Упражнение 1. "Комплименты".

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

Упражнение 2. "Уверенность в себе"

Группа делится на две подгруппы. Каждый участник называет педагогическую ситуацию, в которой ему хотелось бы действовать с уверенностью в себе. Выбирается одна из предложенных ситуаций и распределяются роли. Один из участников выполняет функции, создающие стрессовое состояние другого. Второй должен как можно увереннее передать ему свое сообщение, оценку, дать ответ, высказать претензию. Через одну-две минуты ведущий останавливает участников и просит других членов группы предоставить "неуверенному в себе" положительную обратную связь на его поведение. Затем он должен сам

сказать, что ему понравилось в своем поведении, и что можно было бы сделать еще более уверенно. Продолжать необходимо до тех пор, пока каждый участник тренинга не сыграет роль партнера. Обсуждение данного упражнения направлено на развитие уверенности в себе и своих профессиональных возможностях.

Упражнение 3. "Профессиональный герб".

Ведущий предлагает каждому из участников изобразить контуры профессионального герба, который предстоит наполнить внутренним содержанием. Для этого необходимо определить некоторые моменты профессиональной деятельности:

достижение или событие, которое участник оценивает как самое знаменательное в своей профессиональной деятельности;

событие, которое участник считает наиболее значимым в профессиональной деятельности;

событие, которое вам запомнилось как самое неприятное в вашей педагогической деятельности;

ваши личностные качества, которые помогают вам в вашей педагогической деятельности.

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

что могут рассказать изображения на гербе о его владельце;

почему внутреннее содержание рисунков столь различно;

рисунки какого герба участникам хотелось бы изменить, и чем вызвано такое желание;

есть ли среди профессиональных гербов самый лучший и почему. По итогам проходит обсуждение того, что способствовало или затрудняло достижение поставленных целей занятия.

Занятие 6.

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

Упражнение 1. "Разговор со сменой позиций".

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

Упражнение 2. "Метафора проблемы".

Ведущий тренинга предлагает нарисовать всем участникам свою профессиональную проблему. Все участники садятся в круг и показывают свои метафоры проблем. Каждый участник, проходя по кругу, должен увидеть в картинах своих товарищей их проблемы, понять смысл предлагаемой метафоры и выбрать ту картину, метафора которой покажется ему наиболее близкой к собственному образу проблемы. После этого участник молча садится на свое место. На следующем этапе участники берут свои рисунки и кладут их рядом с теми, чьи метафоры показались наиболее совпадающими с их видением собственной проблемы. В результате выявляются группы родственных по духу метафор. Последним заданием является создание метафоры победы над своей

проблемой, в которой может быть скрыт способ разрешения педагогической проблемы. После выполнения этого упражнения участники обсуждают ход упражнения.

По итогам данного занятия участники определяют основные позиции конструктивной дискуссии.

Занятие 7.

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

Упражнение 1. "Мостик".

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

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

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

Упражнение 2. Рассказ "Моя работа".

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

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? · Что нужно делать, чтобы достичь высоких результатов в профессиональной деятельности?

Помогает ли мне работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели (ближние и дальние) продвижения по службе? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? Есть ли у меня энтузиазм и стремление к работе?

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

Упражнение 3. "Созерцание природы".

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

Занятие 8.

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

Упражнение 1. "Фоторобот".

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

Это упражнение подготавливает группу к занятию и создает положительный эмоциональный фон.

Упражнение 2. "Рисунок будущего"

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

Упражнение 3. "Без маски".

Все участники тренинга берут по очереди карточки, лежащие в центре круга, и без подготовки продолжают незаконченные высказывания. Они должны быть искренними и откровенными. Остальные участники оценивают степень искренности. Возможные незаконченные высказывания следующие:

Чего мне иногда по-настоящему хочется, так это... Мне знакомо острое чувство одиночества, помню...

Особенно мне не нравится, когда на занятии...

Мне очень хочется забыть, что...

Бывало, что коллеги вызывали у меня...

Однажды меня напугало то, что мои воспитанники... и т.д.

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

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

Занятие 9.

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

Упражнение 1. "Снимаем фильм".

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

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

Упражнение 2. "Чемодан пожеланий".

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

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

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

Тренинг для педагогов «Эмоциональная готовность к инновации»

Цель. Развитие эмоциональной готовности педагога к инновационной деятельности.

Задачи.

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

Подробный план-конспект тренинга

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

Вводная беседа.

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

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

Основной задачей нашего тренинга создание положительных эмоций к инновациям.

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

- Очередность высказываний (когда один говорит, другой ожидает своей очереди).
- Я - высказывание (говорим только о себе и своих ощущениях).
- Безоценочность суждений (чужие мысли не интерпретировать)

- Активность (время тренинга регламентировано, поэтому для максимальной эффективности мы должны работать активно)
- Правило «стоп» (я не хочу о чём то высказываться, я передаю слово другому).

Упражнение 1. Знакомство.

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

Упражнение 2. Притча

«Рискнуть попробовать».

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

на то, что видел и слышал, ты привел в действие собственные силы и рискнул попробовать».

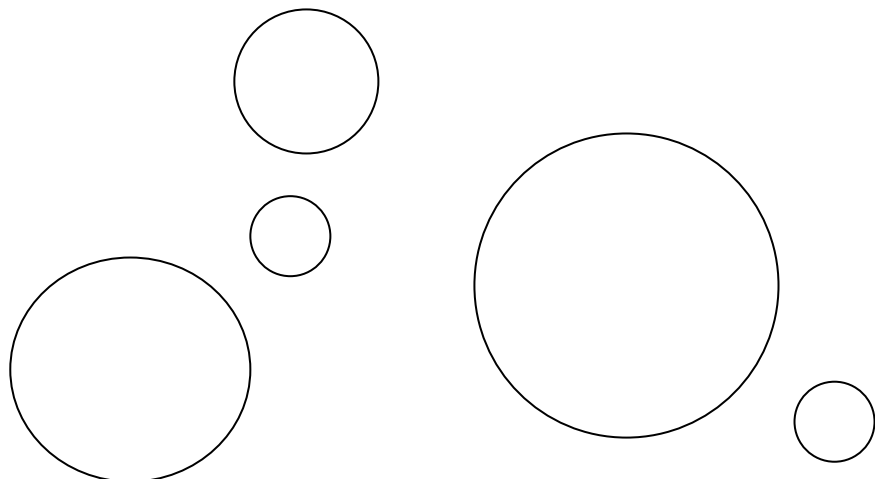
- Почему другие претенденты отказались от возможности попробовать открыть?
- Какие черты характера характеризуют последнего претендента?

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

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

Упражнение 3. Диагностика Инициативный ли вы человек

Слушателям предлагается создать из этого беспорядка нечто осмысленное и законченное.



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

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

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

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

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

Если вы НЕ СОЕДИНИЛИ КРУГИ И КРУЖКИ МЕЖДУ СОБОЙ, то это говорит о том, что вы натура творческая, непоследовательная, вам не нравится подчиняться и руководить, вы любите распоряжаться собою по

своему усмотрению. Вы ненавидите режим и строгий распорядок вам милее творческий беспорядок.

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

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

Упражнение 4. Рисунок на тему «Инновация».

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

Упражнение 5. Синквейн

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

Педагогам предлагается схема синквейна и образец написания.

Существительное (заголовок, ключевое слово).

Прилагательное, прилагательное. (выражающие главную мысль)

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

Выражение отношения.(фраза несущая определенный смысл)

Существительное. (заклчение- синоним с первым словом)

Музыка

Волшебная красивая

Вдохновляет, помогает, льется

Музыка может сказать обо всём

Гармония.

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

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

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

Упражнение 6. Экспресс-диагностика.

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

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

Упражнение 7. Рефлексия.

Попробовать сформулировать свои впечатления от проделанной работы.