

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Красноярский государственный педагогический университет  
им. В.П. Астафьева»

Факультет начальных классов  
Кафедра педагогики и психологии начального образования

**Кошкина Екатерина Сергеевна**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Организационное консультирование как средство повышения  
мотивации профессиональной деятельности у сотрудников дошкольных  
образовательных учреждений**

Направление: 44.04.02. Психолого-педагогическое образование

Магистерская программа: Мастерство психологического консультирования

Допущена к защите  
Заведующий кафедрой

к.пс.н., доцент Мосина Н.А.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

14.12.2020

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

к.пс.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

14.12.2020

(дата, подпись)

Научный руководитель

к.пс.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

14.12.2020

(дата, подпись)

Студент

Кошкина Е.С.

(фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Красноярск, 2020

## Содержание

Реферат.....	3
Введение .....	9
Глава 1. Теоретические основы проблемы повышения мотивации профессиональной деятельности .....	15
1.1. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологической науке .....	15
1.2. Мотивация педагогов ДООУ как условие повышения эффективности профессиональной деятельности .....	27
1.3. Возможности организационного консультирования для повышения мотивации профессиональной сотрудников ДООУ .....	38
Выводы по Главе 1 .....	46
Глава 2. Экспериментальное исследование возможностей организационного консультирования в целях повышения мотивации профессиональной педагогов дошкольного образовательного учреждения .....	48
2.1. Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента .....	48
2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента.....	68
2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение.....	85
Выводы по Главе II .....	92
Заключение .....	94
Список используемых источников .....	96
Приложения .....	103

## Реферат

Диссертация на соискание степени магистра психолого-педагогического образования «Организационное консультирование как средство повышения мотивации профессиональной деятельности у сотрудников ДОУ».

Объем – 124 страницы, включая 22 рисунка, 8 таблиц, 13 приложений. Количество использованных источников – 57.

**Цель научного исследования:** разработать и апробировать мероприятия по организационному консультированию, направленные на совершенствование мотивации персонала образовательной организации.

**Объект исследования** – процесс совершенствования системы мотивации персонала образовательной организации.

**Предмет исследования** – организационное консультирование как средство совершенствования мотивации персонала образовательной организации.

### **Гипотеза исследования**

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что развитие творческого потенциала педагогов дошкольной образовательной организации будет способствовать развитию мотивации при следующих условиях:

- 1) организационное консультирование будет способствовать повышению уровня заинтересованности педагогов в своей деятельности;
- 2) организационные консультации с использованием информационно-консультационных технологий (ТКТ) будут направлены на лучшее понимание потребностей самих педагогов, идентификации направлений развития педагога, определения творческих наклонностей;
- 3) в процессе организационных консультаций будут применены приемы театрализации, игровой деятельности, что будет направлено на выявление потребностей и интересов.

**Теоретическую и методологическую основу исследования составили:**

- исследования в сфере мотивации (О.Ю. Багадаева, А.А. Горбунова, Т.О. Гордеева, К. Замфир, Т.Ю. Иванова, Н.В. Кошелева, Е.Ю. Овчинникова (Мандрикова), Е.Н. Осин, А. Маслоу);

- исследования в сфере педагогического менеджмента (Д.А. Бояринов, В.Р. Веснин, А.В. Гвоздева, В.В. Жилин);

- исследования в сфере психологического консультирования (Г.С. Абрамова, Ю.Е. Алешина, С.В. Васьковская, Р. Кочюнас, П.П. Горностай) ;

- исследование стимулирования персонала (Е.А. Демидова);

- исследования в сфере организационного консультирования (Н.В. Ключева, Т.Н. Лобанова);

- исследования в сфере игротехнического менеджмента (А.П. Панфилова).

В работе применены следующие **методы исследования:** анализ психолого-педагогической литературы, тестирование, формирующий эксперимент, количественный и качественный анализ, метод развития на основе компьютерной игры (компьютерные технологии в консультировании).

**Экспериментальная базой исследования** явилось МБДОУ 31 «Колокольчик» поселка Подгорный. В исследовании приняли участие 15 педагогов исследуемого детского сада, которые были разделены на 2 группы испытуемых в зависимости от возрастной категории.

В ходе проведенного исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Проанализирована и изучена научная литература по теме исследования.

2. Дано научное обоснование понятию «мотивация профессиональной деятельности», выявлен критериальный аппарат исследования.

3. Рассмотрена мотивация педагогов ДОУ как условие повышения эффективности профессиональной деятельности.

4. Выявлена возможность организационного консультирования для повышения мотивации профессиональных сотрудников ДОУ.

5. Составлен диагностический комплекс для изучения мотивации профессиональной деятельности.

6. Прослежена взаимосвязь мотивации и педагогических достижений педагогов.

7. Апробирована программа групповых консультаций по развитию творческих способностей и формированию творческой среды в ДОУ, направленных на совершенствование мотивации педагогов.

8. Подтверждена гипотеза с помощью контрольного эксперимента.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для более углубленного изучения возможностей группового консультирования с применением компьютерной игры для педагогов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы организационного консультирования педагогов дошкольной организации для развития творческого потенциала педагогов и мотивации их профессиональной деятельности.

Итогом нашего исследования на данном этапе является подтверждение гипотезы.

## **Abstract**

Dissertation for the degree of master of psycho-pedagogical education "Organizational consulting as a means of increasing the motivation of professional activity among preschool educational institutions."

The volume – 124 pages including 22 picture 8 tables 13 applications. The number of sources used – 57.

**The purpose of the research:** to develop and test measures for organizational consulting aimed at improving the motivation of the personnel of the educational organization.

**The object of study** – the process of improving the system of motivation of the personnel of an educational organization.

**Subject of research** – organizational consulting as a means of improving the motivation of personnel of an educational organization.

### **The hypothesis of the study**

The hypothesis of the research is the assumption that the development of the creative potential of teachers of a preschool educational organization will contribute to the development of motivation under the following conditions:

1) organizational consulting will help increase the level of interest of teachers in their activities;

2) organizational consultations with the use of information and consulting technologies (TKT) will be aimed at a better understanding of the needs of the teachers themselves, identification of the directions for the development of the teacher, determination of creative inclinations;

3) in the process of organizational consultations, the techniques of theatricalization, play activities will be applied, which will be aimed at identifying needs and interests.

### **Theoretical and methodological basis of research were:**

- research in the field of motivation (O.Yu. Bagadaeva, A.A. Gorbunova, T.O. Gordeeva, K. Zamfir, T.Yu. Ivanova, N.V. Kosheleva, E.N. Osin, E.Yu. Ovchinnikova (Mandrikova), A. Maslou);

- research in the field of pedagogical management (D.A. Boyarinov, V.R. Vesnin, A.V. Gvozdeva, V.V. Zhilin);

- research in the field of psychological counseling (G.S. Abramova, Yu.E. Aleshina, S.V. Vaskovskaya, P.P. Gornostay, R. Kochyunas);

- research of staff incentives (E.A. Demidova);

- research in the field of organizational consulting (N.V. Klyueva, T.N. Lobanova,);

Research in the field of game management (A.P. Panfilova).

The following research methods were used in the work: analysis of psychological and pedagogical literature, testing, forming an experiment, quantitative and qualitative analysis, a method of development based on a computer game (computer technologies in counseling).

#### **Experimental research base:**

The base for the ascertaining experiment was MBDOU 31 "Kolokolchik" in the village of Podgorny.

The study involved 15 teachers of the investigated kindergarten, who were divided into 2 groups of subjects depending on the age category.

In the course of the study, the following results were achieved:

1. Analyzed and studied the scientific literature on the research topic.
2. The scientific substantiation of the concept of "motivation of professional activity" is given, the criterion apparatus of the research is revealed.
3. The motivation of teachers of preschool educational institutions is considered as a condition for increasing the efficiency of professional activity.
4. The possibility of organizational consulting to increase the motivation of professional employees of the preschool educational institution was revealed.
5. A diagnostic complex has been compiled to study the motivation of professional activity.

6. The relationship between motivation and pedagogical achievements of teachers is traced.

7. A program of group consultations on the development of creative abilities and the formation of a creative environment in preschool educational institutions, aimed at improving the motivation of teachers, was tested.

The hypothesis was confirmed using a control experiment.

The theoretical significance of the dissertation work lies in the fact that the results obtained by the author in the course of the research will become the basis for a more in-depth study of the possibilities of group counseling using a computer game for teachers.

The practical significance of the study lies in the development of a program of organizational counseling for teachers of a preschool organization to develop the creative potential of teachers and motivate their professional activities.

The result of our research at this stage is the confirmation of the hypothesis.

## Введение

Актуальность темы диссертационного исследования «Организационное консультирование как средство повышения мотивации профессиональной деятельности у сотрудников ДООУ» заключается в том, что в настоящее время организационное консультирование — относительно новое направления теории и практики в современной России. Особенно это касается не бизнес-среды, а образовательных организаций.

Имеют место методологические проблемы применения процессов организационного консультирования, которые касаются различных направлений управления организацией, в том числе проблемы формирования системы эффективной мотивации персонала образовательной организации.

Методологическая проблема заключается в отсутствии теоретической школы, которая предложила бы концептуальную теорию организационного консультирования. На сегодняшний день нет четкого различения концептов «организационное консультирование» и «управленческое консультирование». На наш взгляд, это объясняется тем, что практика организационного консультирования существует недавно. Еще нет достаточного опыта, требующего обобщения и теоретического осмысления.

Концептуальная трудность объясняется мультидисциплинарным статусом организационного консультирования. Профессия оргконсультанта новая, в нее оказались призваны и полезны заказчикам специалисты разных областей (социологи, социотехнологи-методологи, психологи, менеджеры, маркетологи, юристы и т.д.). Специфика становления организационного консультирования как теории и практики в том, что оно все чаще выступает как вид услуги на рынке. Консультанты-практики опытным путем вырабатывают методики решения конкретных организационных задач. Эти методики появляются намного чаще, чем концептуальные разработки и они продвигают консультирование как бизнес, сфокусированный под потребности клиентов.

Как пишут авторы монографий по управленческому консультированию, вначале консультированием организаций занимались преподаватели вузов, академий для взрослых, ученые-исследователи из научных, проектных институтов, практики управления из организаций разного типа, затем выпускники бизнес-школ, экономических, социологических, психологических и правовых факультетов, поступающие в консультационные фирмы и сразу ориентирующиеся на эту карьеру (Ф.Ф. Галлямов, В.А. Гончарук, А.И. Пригожин, А.П. Посадский, М.И. Кныш, Н.О. Токмакова и др.)

Кроме того, проблема мотивации педагогов на сегодняшний день достаточно актуальна. Необходимо исследовать их запросы, приоритеты в профессиональной деятельности, чтобы выработать определённые механизмы усиления мотивации, их заинтересованности в профессиональном росте, постоянном повышении своей квалификации. Перед руководителем дошкольной организации постоянно встаёт задача: каким образом мотивировать педагогов, чтобы улучшать эффективность их деятельности, тем самым достигать целей организации, заниматься инновационной деятельностью, идти «в ногу» с современными тенденциями в образовании, повышать престиж своей организации в городе, районе, регионе.

Актуальность и выявленные проблемы позволили сформулировать предмет, объект, цель и задачи исследования.

**Цель исследования** – разработать и апробировать мероприятия по организационному консультированию, направленные на совершенствование мотивации персонала образовательной организации.

**Объект исследования** – процесс совершенствования системы мотивации персонала образовательной организации.

**Предмет исследования** – организационное консультирование как средство совершенствования мотивации персонала образовательной организации.

**Гипотеза исследования** состоит в предположении о том, что развитие творческого потенциала педагогов дошкольной образовательной организации будет способствовать развитию мотивации при следующих условиях:

1) организационное консультирование будет направлено на повышение уровня заинтересованности педагогов в своей деятельности;

2) организационные консультации с использованием компьютерных технологий консультирования (ТКТ) будут направлены на лучшее понимание потребностей самих педагогов, идентификации направлений развития педагога, определения творческих наклонностей;

3) в процессе организационных консультаций будут применены приемы театрализации, игровой деятельности, что будет способствовать осознанию потребностей и интересов педагогов.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать и изучить научную литературу по теме исследования.

2. Дать научное обоснование понятию «мотивация профессиональной деятельности», выявить критериальный аппарат исследования.

3. Рассмотреть мотивацию педагогов ДОУ как условие повышения эффективности профессиональной деятельности.

4. Выявить возможности организационного консультирования для повышения мотивации профессиональных сотрудников ДОУ.

5. Составить диагностический комплекс для изучения мотивации профессиональной деятельности.

6. Описать актуальный уровень мотивации педагогов ДОУ.

7. Проследить взаимосвязь мотивации и педагогических достижений педагогов.

8. Разработать и апробировать программу групповых консультаций по развитию творческих способностей и формированию творческой среды в ДОУ, направленных на совершенствование мотивации педагогов.

9. Проследить изменения в мотивации педагогов на основе проведения формирующего эксперимента.

10. Проверить гипотезу с помощью контрольного эксперимента.

**Методы исследования:**

1. Анализ психолого-педагогической литературы.
2. Тестирование.
3. Формирующий эксперимент.
4. Метод развития на основе компьютерной игры (компьютерные технологии в консультировании).
5. Количественный и качественный анализ данных.
6. Методы математической статистики.

**Экспериментальной базой исследования** явилось МБДОУ 31 «Колокольчик» поселка Подгорный. Адрес организации: 662991, Красноярский край, ЗАТО Железногорск, п. Подгорный, ул. Мира, дом 8-а.

В исследовании приняли участие 15 педагогов исследуемого детского сада, которые были разделены на 2 группы испытуемых в зависимости от возрастной категории: 1 группа испытуемых в возрасте 25-29 лет – 5 человек; 2 группа испытуемых в возрасте 45-49 лет – 9 человек.

**Теоретическую и методологическую основу исследования составили:**

- исследования в сфере мотивации (О.Ю. Багадаева, А.А. Горбунова, Т.О. Гордеева, К. Замфир, Т.Ю. Иванова, Н.В. Кошелева, Е.Ю. Овчинникова (Мандрикова), Е.Н. Осин, А. Маслоу);

- исследования в сфере педагогического менеджмента (Д.А. Бояринов, В.Р. Веснин, А.В. Гвоздева, В.В. Жилин);

- исследования в сфере психологического консультирования (Г.С. Абрамова, Ю.Е. Алешина, С.В. Васьковская, Р. Кочюнас, П.П. Горностай);

- исследование стимулирования персонала (Е.А. Демидова);

- исследования в сфере организационного консультирования (Н.В. Ключева, Т.Н. Лобанова);

- исследования в сфере игротехнического менеджмента (А.П. Панфилова).

**Научная новизна исследования** состоит в использовании компьютерной игры для развития творческого потенциала педагогов образовательной организации в целях повышения их мотивации. Выявлена зависимость развития и раскрытия творческого потенциала, который крайне необходим в работе с детьми и мотивации педагогической деятельности. До сих пор такой подход не был исследован в научных публикациях при использовании организационного консультирования в условиях необходимости мотивации персонала.

**Теоретическая значимость диссертационной работы** заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для более углубленного изучения возможностей группового консультирования с применением компьютерной игры для педагогов.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке программы организационного консультирования педагогов дошкольной организации для развития творческого потенциала педагогов и мотивации их профессиональной деятельности.

**Структура диссертации:** работа состоит из реферата, введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертационного исследования составил 102 страницы текста (без приложений), проиллюстрированного 22 рисунками и 8 таблицами.

Во Введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования, научная новизна, научная и практическая значимость диссертации, формулируются положения, выносимые на защиту. Кратко представлено содержание диссертации.

В Главе 1 описаны теоретические основы проблемы повышения мотивации профессиональной деятельности, обозначена проблема мотивации

профессиональной деятельности в психологической науке, а также рассмотрена мотивация педагогов ДООУ как условие повышения эффективности профессиональной деятельности и представлены возможности организационного консультирования для повышения мотивации профессиональной сотрудников ДООУ. Сделаны выводы.

В Главе 2 представлено экспериментальное исследование возможностей организационного консультирования в целях повышения мотивации профессиональной педагогов дошкольного образовательного учреждения. Описаны методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента, организация и проведение формирующего эксперимента, результаты формирующего эксперимента и их обсуждение. Сделаны выводы.

В Заключении сформулированы основные результаты диссертационного исследования.

В приложениях представлены методики, таблицы, содержащие данные по результатам исследования по представленным методикам.

# **Глава 1. Теоретические основы проблемы повышения мотивации профессиональной деятельности**

## **1.1. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологической науке**

Проблемы мотивации профессиональной деятельности непосредственно связаны с особенностями современной инновационной экономики, которая характеризуется постоянными новациями. Специалисту практически любой сферы требуется профессиональная подготовка, основанная на системе непрерывного образования, что включает неформальный подход. Специалисты отмечают, что «в рамках неформального образования человек не мотивирован карьерными возможностями, так как неформальное образование не подтверждается документами» [21, с.98]. Однако, необходимость получения неформального образования связано с системой мотивации специалиста так как необходимо человеку для собственного профессионального развития. И фактически, так или иначе, мотивированный сотрудник активнее продвигается по карьерной лестнице, получает удовлетворение от своего труда, показывает наиболее значительные результаты по сравнению со своими немотивированными коллегами. Чаще всего руководители организаций требуют, кроме формального документа об образовании, наличие реальных знаний и умений.

Рассматривая различные подходы отечественных и зарубежных ученых и специалистов, отметим, что под мотивацией будем понимать «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [29, с.73-80].

Тема настоящего исследования предполагает необходимость описания глубинной сущности этого понятия, в связи с чем будем полагать, что мотив – это то, что побуждает человека к совершению определённого действия и это всегда внутренний процесс, его следует отличать от процесса

стимулирования, который является как раз внешним процессом. Мотивация – это всегда внутреннее побуждение, которое имеет персональный характер и зависящее от различных факторов, как внутренних, так и внешних. Мотивом определен характер действия человека, процесс его осуществления и именно мотив побуждает действие человека. Специалистами отмечено, что «формирование рыночных отношений и ориентация на экономические методы управления предполагает использование принципиально новых подходов к оценке материального стимула труда» »[50, с.90-95]. Обзор научной литературы позволяет сделать вывод о том, что на сегодняшний день нет единого метода оценки эффективности мотивации и стимулирования труда сотрудников.

Управление мотивацией и поощрением включает в себя не только управление, но и мышление, и поведение членов организации. Авторы этой концепции Т. Санталайнен, Э. Вутилайнен, П. Порен определяют мотивацию как целенаправленное управление, которое уделяет основное внимание стимулированию людских ресурсов, обеспечению сотрудничества между всеми членами рабочей группы, развитию сотрудников, постоянному обогащению труда»[291, с.75].

Нет необходимости говорить о важности мотивации и мотивации работников народного хозяйства, в том числе в социальной сфере. Успех организации в конкурентной среде возможен только в случае прямой зависимости результатов работы персонала организации от их мотивов.

Осознание мотивов человеком предполагает возможность их управления. То есть это означает, что они поддаются управлению: одни мотивы могут целенаправленно вытесняться другими, одни мотивы ставятся на главные позиции, другие – на подчинённые и т.д.

П.В. Журавлев отметил, что «поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, то есть не простой их суммой, а чётко структурированной системой, в которой каждый мотив связан с другими

определёнными связями и занимает свою ступеньку на иерархической лестнице» [16, с.98].

Л.Н. Зайцев подтверждает значение мотивационных процессов и отмечает, что «именно мотивационная структура – основа деятельности человека, в частности – трудовой деятельности» [17, с.51-59].

Стимулы – это своеобразные внешние «раздражители», запускающие мотивы в действие. Стимулами могут выступать любые блага, в которых нуждается человек. Е.В. Назарова полагает, что «в тех случаях, когда получение какого-то блага требует от человека осуществления трудовой деятельности, мы можем говорить о том, что именно это благо выступает стимулом труда, формирующим мотив труда» [36].

Исходя из такого понимания сущности стимула, можно дать определение, которое предполагаем использовать в данной работе: стимулирование – это инструменты для мотивации. При этом важно отметить, что побуждение человека к труду как таковому не является целью стимулирования.

Т.Н. Лобанова отметила, что «цель стимулирования заключается в том, чтобы побудить сотрудника работать лучше, делать больше того минимума, который предполагается самим фактом допуска к работе» [28, с.95-106]. В этой связи «стимулирование труда будет эффективным только в том случае, если подход к стимулированию осуществляется продуманно и системно, а руководство чётко понимает, какого уровня выполнения работы оно желает добиться стимулированием» [24, с.38].

Обобщив рассмотренные подходы к определению мотивации, представим общий вид процесса мотивации персонала организации (рисунок 1):



Рисунок 1 – Процесс мотивации

На рисунке 1 представлена схема в самом общем виде, а в реальности она может быть гораздо более сложной в виду того, что движущие человеком мотивы подвержены влиянию множества различных факторов, трансформирующих их содержание и иерархию.

На характер мотивов могут влиять и образование человека, и его социальный статус, и конкретные жизненные обстоятельства, и многие другие внутренние и внешние факторы, в которых он оказался на данный момент времени [40, с.198].

В связи с этим, прогнозировать как будет протекать мотивационный процесс в трудовом коллективе, очень сложно. И в рассматриваемом процессе мотивации под потребностями в структуре мотивационного процесса понимается:

- «состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования»;
- мотивы побуждают индивида к деятельности, которая становится целенаправленной и результативной;
- в качестве цели может быть финансовый результат от продажи, оказание качественной услуги или чувство собственного глубокого удовлетворения.

Без удовлетворения своих базовых потребностей человек не может перейти на следующий уровень – уровень потребности в безопасности (как физической безопасности, так и экономической). Высшую ступень в

иерархии человеческих потребностей, согласно теории Маслоу, «занимает потребность в самореализации и в процессии» [30].

При мотивации процесса важны те стимулы, которые запускают мотивы поведения, направленного на удовлетворение доминирующей в данный момент потребности.

Так, например, если доминирующей для человека в данный конкретный момент его жизни является потребность в самореализации, то стимулировать его к высоким достижениям в работе повышением заработной платы не удастся (хотя представление о том, что высокий уровень зарплаты – лучший стимул, очень устойчиво), он всё равно не будет доволен своей работой, и ожидать от него высоких достижений будет бесполезно. Разумеется, деньги будут играть немаловажную роль, но отнюдь не ведущую, и человек, испытывающий потребность в самореализации, скорее, предпочтёт то место работы, на котором он сможет реализовать свой деловой и творческий потенциал.

«В теории мотивации Д. Мак-Клелланда иерархия потребностей в целом сходна с той, которую предложил А. Маслоу, однако между потребностями в уважении и самореализации, по мнению Мак-Клелланда, имеется ещё один уровень – это потребность во власти и успехе» [38, с.21-49].

Согласно теории все мотивы можно разделить на группы:

- «первую группу составляют мотивы, продиктованные так называемыми гигиеническими факторами или той окружающей средой, в которой человеку приходится осуществлять трудовую деятельность, сюда входят условия труда, оплата труда и иные факторы, имеющие отношение к удовлетворению физиологических потребностей человека;
- вторая группа – это факторы, связанные с содержанием и характером работы» [50, с.90-95].

Г.И. Андреев полагает, что «именно вторая группа факторов и формирует непосредственно трудовую мотивацию, а гигиенические факторы,

строго говоря, мотивами не являются, однако их игнорирование препятствует формированию мотивации к труду и существенно снижает действенность любых стимулов, порождая устойчивую неудовлетворённость работой» [5].

В попытках найти ответ на вопрос об оптимальном соотношении материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить положительную устойчивую мотивацию сотрудников, Херцберг создал двухфакторную модель, позволяющую оценивать и прогнозировать удовлетворённость человека работой.

Если следовать логике Ф. Герцберга, руководитель должен помнить о том, что собственно трудовая мотивация – это весь комплекс факторов второй группы, поэтому содержание работы играет ведущую роль.

В теории другого специалиста, К. Альдерфера, «все потребности, лежащие в основе мотивации деятельности, подразделяет на три группы: потребности существования, потребности связи, потребности роста» [42, с.98].

Применительно к трудовой деятельности, необходимо рассматривать ожидание в системе взаимосвязей между затратами труда, результатами, вознаграждением и удовлетворённостью вознаграждением. Логика рассуждений здесь такова: работник оценивает результаты своего труда и ожидает определённого вознаграждения за эти результаты, следовательно, его удовлетворённость, а, значит, и мотивация к дальнейшим достижениям находится в зависимости от ожиданий.

Если сотрудник видит, что существует дисбаланс между вознаграждением за его труд и вознаграждением, получаемым его коллегами за такую же работу, его мотивация падает (здесь, разумеется, речь идёт о ситуациях, когда человек получает меньшее, в сравнении с другими, вознаграждение). В таких ситуациях устранить дисбаланс можно двумя способами: либо руководство увеличивает вознаграждение сотруднику, либо сотрудник уменьшает собственные усилия.

Портер Л. и Лоулер Э. объединили теории ожидания и справедливости, создав собственную модель мотивации, включающую 5 взаимосвязанных переменных: усилия, затраченные работником, восприятие работником своей роли в достижении результата.

Помимо вышеуказанных теорий, в рамках процессуального направления была разработана теория усиления мотивации, автором которой является Б.Ф. Скиннер (в психологии более известный как автор теории оперантного научения). Суть теории сводится к тому, что результаты действий человека в прошлом образуют его опыт, который позволяет поступать, так или иначе, в аналогичной ситуации. Согласно данной теории, работники извлекают уроки из своего прошлого опыта и впоследствии на том же месте работы или на новом стараются сосредотачивать усилия на тех действиях, которые приносят результат. А действий, не оправдывающих ожиданий или приводящих к нежелательному результату, стараются избегать.

Современная теория и практика менеджмента всё чаще оперирует концепцией партисипативного управления, так же относящейся к процессуальному направлению в разработке проблемы мотивации персонала.

Так, Е.В. Назарова отметила, что «согласно данной теории, мотивированность человека к труду зависит от того, насколько он вовлечён во внутриорганизационную деятельность, имеет ли он возможность самостоятельно принимать решения, касающиеся его непосредственной трудовой деятельности, контролировать количество и качество выполняемой им работы, выдвигать предложения по усовершенствованию производственных и управленческих процессов, его удовлетворённость работой возрастает, желание работать с большей отдачей усиливается» [36].

Концепция партисипативного управления, разумеется, очень привлекательна, однако, она имеет один существенный недостаток. Этим недостатком является игнорирование разработчиками и сторонниками концепции партисипативного управления того факта, что желание

участвовать во внутриорганизационных процессах зависит, в первую очередь, от личностных особенностей человека, от его общей жизненной активности или пассивности. Зачастую сотрудник образовательной организации не обладает необходимым уровнем мотивации. Поэтому незрелые идеи по усовершенствованию каких-либо сторон деятельности организации не будут находить поддержки, и, в итоге, у работника, их выдвигающего, вместо усиления мотивации к труду произойдет её снижение.

Система непрерывного образования педагогических кадров призвана повысить мотивацию педагогических кадров. Непрерывное образование начинается с получения базового образования, включающего в себя базовое среднее образование, профессиональное (начальное, среднее профессиональное, высшее). При этом в образовании намечаются тенденции его инновационности. Использование инновационных технологий в образовании позволяет управлять процессом обучения. Они направлены на формирование не «воспринимающей» личности, а активной, креативной, критически мыслящей, готовой к постоянным изменениям, непрерывному получению новых знаний. Инновационные технологии актуализируют потенциал всех обучающихся, раскрывают их креативный потенциал [10, с.61-63]. Важная задача заключается в формировании у педагога мотивации саморазвития и познания.

Система непрерывного образования формирует стремление к постоянному углублению и развитию знаний в различных областях, даже не связанных с профессиональной деятельностью. Этому способствуют ресурсы Интернета, тематические форумы и даже социальные сети. При этом часто вне профессиональные знания при необходимости можно применить в профессиональной деятельности.

Одна из задач непрерывного образования – это управление объемом профессиональной компетентности. В узком смысле понятие «профессиональная компетенция включает сумму всех профессиональных знаний и умений, в широком - все знания, умения, помогающие эффективно

функционировать в обществе как профессиональный субъект» [9]. В него входят такие компетенции, как:

– «специальная, включающая знание специальных профессиональных технологий, она обеспечивает реализацию возможности профессионального роста, обеспечивает творчество в профессии. Эта компетенция приобретается в рамках специального блока профессионального образования;

– социальная, включающая умения осуществлять совместную деятельность, нести свою долю ответственности в коллективе, регулировать возникающие конфликты, предотвращать их и нейтрализовать, осуществлять культурное взаимодействие, вписываться в организационную культуру фирмы, эта компетенция приобретается в рамках блока общего образования, начиная со среднего, высшего и в последующих дополнительных общеобразовательных курсах;

– ценностная, включающая мотивацию, цели деятельности, осмысление её результатов, данная компетенция приобретается в сочетании обучения и опыта практической профессиональной деятельности.

– информационная, включающая знание информационных технологий, она особо значима в наше время, приобретается в рамках общепрофессионального блока обучения и в практической работе с информационными технологиями;

– коммуникативная, включающая способность эффективной профессиональной коммуникации, что предполагает владение иностранными языками, культуру речи, знание «профессионального языка» [9, с.215-261].

Специалисты полагают, что «мотивацию можно назвать профессиональной мобильностью, которая проявляется в постоянном поиске инноваций, непрерывном изменении объема своих компетенций, что достигается в процессе непрерывного обучения, а мобильность подразумевает готовность к инновациям, развитие личностной и профессиональной креативности» [39].

Можно согласиться с Л.П. Меркуловой, утверждающей, что «мобильность основывается на структуре обучения, включающей блоки различных компетенций, в идеале структура непрерывного образования должна включать все отмеченные выше блоки компетенций» [33, с.112]. Таким образом, профессиональная мобильность не должна ограничивать диспропорцией на специальные компетенции, обучение для её достижения должно быть диверсифицированным по структуре компетенций.

«В прикладной психологии выделяют следующие мотивационные типы специалистов:

- инструментальный,
- профессиональный,
- патриотический,
- хозяйский,
- избегательный» [53].

Инструментальный тип характеризует интересы работников, которые связаны с уровнем зарплаты и другими благами, которые работник получает за труд. Специалисты с профессиональным типом мотивации ориентированы на творчество, самореализацию - хотят разнообразия, увлекательности, творчества в трудовой деятельности. Для патриотического типа важно социальное признание его деятельности, хотя бы на внутрифирменном уровне. Хозяйский тип мотивации готов к принятию максимума ответственности при условии предоставления самостоятельности в действиях и минимального ограничения профессиональной свободы. Избегательный тип стремится минимизировать свои усилия, ответственность, активность, он согласен на минимальное вознаграждение при условии минимальной личностной отдачи.

По данным типам мотивации наиболее оптимален для сферы образования профессиональный тип и патриотический (таблица 1).

Таблица 1. Развитие работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Карьерные устремления		Отношение к обучению
	Ради дела	Ради власти	
Инструментальный	средние	средние	нейтральное
Профессиональный	высокие	отсутствуют	позитивное, активное
Патриотический	низкие	низкие	позитивное
Хозяйский	средние или высокие	низкие	Нейтрально негативное
Избегательный	отсутствуют	средние или высокие	Активно негативное

Мотивированными на процесс непрерывного образования педагогами являются, прежде всего, профессиональный тип, на втором месте – материальный и хозяйский. Избегательный не мотивирован на развитие, а патриотический готов к обучению, если это важно для образовательной организации.

Специалисты в сфере мотивации выделяют такие критерии как: интерес к работе; наличие своих идей в ней[57]. Выделяют четыре типа мотивации:

«Р<sub>м</sub>-мотивированный работник: интерес к работе не снижается, есть свои идеи;

Р<sub>л</sub>-любитель: интерес к работе растет, своих идей нет, но сотрудник работает над ними;

Р<sub>п</sub>-работник - практик, интереса к работе нет, в прошлом были свои идеи;

Р<sub>нм</sub>-работник не мотивированный: интереса к работе нет, свои идеи отсутствуют» [57].

Наиболее мотивированы на непрерывное обучение мотивированный работник и работник-любитель, наибольший интерес у мотивированного работника со своими идеями.

Есть еще два типа мотивации к непрерывному образованию: дефицитная и профессионального развития:

- адаптационная, ориентированная на адаптацию специалиста к выполняемой профессиональной деятельности;
- профессионального развития, ориентированная на личностную активность, ответственность за свои действия.

Модель непрерывного профессионального развития ориентирована на создание условий для саморазвития специалистов [55, с.274-292]. Мотивация специалиста, её ценностные основания – это факторы, которые определяют профессиональное развитие, его содержание, интенсивность применения личностного ресурса в профессиональной деятельности. Наиболее значимыми являются следующие мотивы:

- познавательные;
- коммуникативные;
- эмоциональные;
- саморазвития;
- долженствования;
- достижения;
- внешние (поощрения, наказания).

При этом, проблемная ситуация – это затруднение, связанное с неприменимостью стандартного стереотипа, а это требует поиска новых способов, алгоритмов на основе имеющихся знаний для разрешения проблемной ситуации. В данном случае мышление начинается с видения проблемности, уяснения неизвестных, которые надо найти для решения проблемы. Любая проблема имеет в себе проблемную ситуацию, но не каждая проблемная ситуация преобразуется в проблему. «Проблемные задачи познавательного характера, их решение – это форма и средства реализации творческого процесса, способ активизации творческого мышления» [55, с.275].

Таким образом, задача мотивации специалиста в сфере образования и не только не сводится только к увеличению объема и повышению профессиональных знаний. Нельзя быть успешным без социальных, ценностных, коммуникационных, информационных компетенций. Кроме того, сам специалист должен быть в современных условиях профессионально мобильным. Он должен быть готов к постоянному изменению своего объема профессиональной компетентности посредством активного участия в системе непрерывного образования. Современный специалист работает в постоянно меняющихся условиях профессиональной деятельности, в связи с чем, ему необходимо быть гибким в рамках всего комплекса компетенций.

Мотивация взаимосвязана с уровнем креативности, наибольшая креативность мышления, присуща личностям с доминированием познавательной мотивации и мотивации саморазвития. Формировать познавательную мотивацию и мотивацию саморазвития можно посредством социально-психологического тренинга, активизации учебной деятельности, достигаемой в рамках методом проблемного обучения, в рамках которого решаются нестандартные и проблемные задачи, а это позволяет творчески осваивать изучаемый материал.

В настоящее время разработано много моделей мотивации и методик их оценки, что позволяет эффективно изучать мотивацию к постоянному непрерывному совершенствованию в рамках непрерывного образования. Так как мотивация процесс регулируемый, то формировать наиболее оптимальную структуру мотивации с учетом личностных особенностей специалиста в сфере образования.

## **1.2. Мотивация педагогов ДОУ как условие повышения эффективности профессиональной деятельности**

Нужно отметить, что в дошкольной организации, как и в любой другой, обязательно должна быть создана система мотивации педагогов.

«Дошкольный возраст - чувствительный период, характеризующийся быстрыми изменениями в когнитивных способностях, физическом, социально-нравственном, интеллектуальном, коммуникативном развитии ребенка, а заложенный в раннем детстве положительный опыт создает прочную основу будущего развития личности дошкольника» [26].

В деле формирования личности дошкольника особую роль играет педагог дошкольной организации, так как он обеспечивает условия пребывания детей в дошкольной образовательной организации. Несомненно, педагог желает профессионально себя реализовывать с максимальной возможной отдачей, однако, по разным причинам оказывается немотивирован на эффективную деятельность, или не достаточно мотивирован, в связи с чем возникает необходимость разработки целой системы мотивации для всего педагогического коллектива ДОУ.

Руководитель ДОУ на начальном этапе формирования системы мотивации персонала своей организации должен проанализировать текущую ситуацию, поняв потребности и мотивы деятельности педагогов. Далее, руководитель ДОУ должен обладать знаниями в сфере стимулирования, что позволит применять те стимулы, которые будут с максимальной эффективностью способствовать развитию мотивов педагогов. И процесс этот достаточно сложный, под силу грамотному и опытному руководителю, так как, кроме профессиональных знаний, выстраивая систему мотивации персонала в дошкольной образовательной организации, руководитель должен понять современные её управленческие тенденции и уметь их применять. В связи с чем, следует обратиться к концептуальным основам мотивации педагогической деятельности и отметить, что «в настоящее время отсутствует единое общепринятое определение понятие «педагогический менеджмент» [8].

Обобщив понятия, рассмотренные в различных источниках, в рамках настоящего исследования принимаем следующее определение понятия «педагогический менеджмент»: «Это специфический вид управленческой

деятельности педагога в группе, направленный на организацию учебного процесса, управление учебной информацией, организацию учебно-воспитательной работы, а также обеспечение коммуникации с целью формирования учебно-познавательной деятельности учащихся, обеспечивающей достижение развития личности учащегося, готовой к жизни в новых социальных условиях» [11].

Рассматривая место системы мотивации среди компонентов педагогического менеджмента, обратимся к рисунку 1.2.

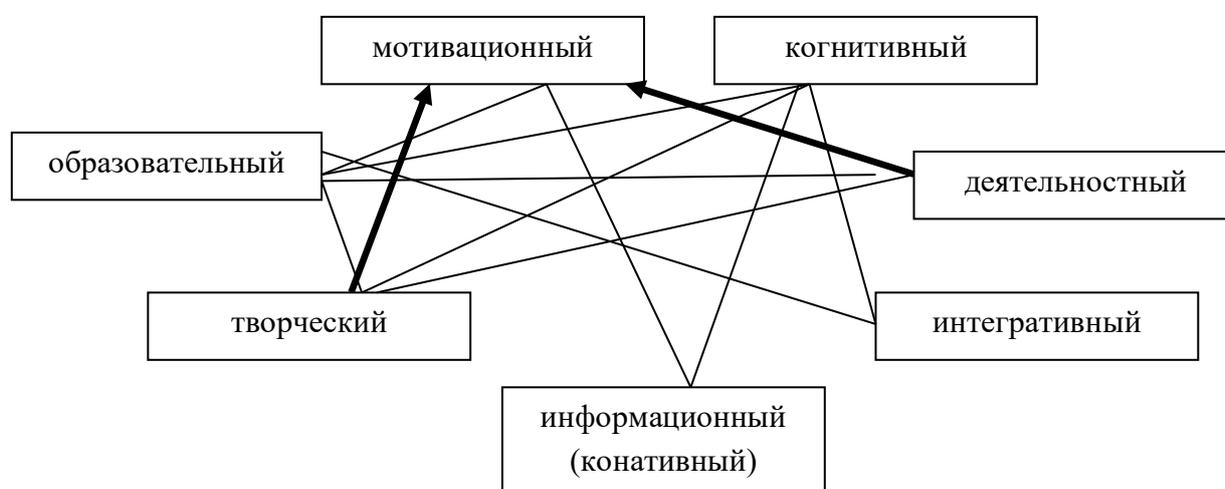


Рисунок 2. Компоненты педагогического менеджмента [52, с.55-62]

Мотивационный компонент - базовый в рамках педагогического менеджмента, а его эффективная реализация зависит от деятельностного и творческого компонентов. Если педагог мотивирован, то его творческие способности реализуются в полной мере, его деятельностная компонента активна и способствует, в конечном итоге, реализации образовательного компонента всего педагогического менеджмента [21, с.98].

Руководитель современной дошкольной образовательной организации, осознавая специфику управления ею, при постановке образовательных и воспитательных задач, на начальном этапе управления педагогическим коллективом должен оценить мотивацию сотрудника, понять, что движет каждым из них. Специалисты, рассматривающие вопросы мотивации

педагогов ДОУ выделили как традиционные трудовые мотивы, такие как необходимость зарабатывать, профессиональный рост, самореализация, так и специфические, среди которых:

- «престижность работы в определенной образовательной организации;
- доминирование, или мотив власти;
- научно-педагогический интерес;
- желание сохранить активность и молодость духа, общаясь с детьми;
- забота о счастье ребенка» [54].

Специалисты отмечают проблемы выбора путей мотивации педагогов ДОУ в связи с многозадачностью проблемы. Так, например, руководство ДОУ вынуждено учесть следующие аспекты:

- «уделять внимание особенностям мотивации труда в дошкольной образовательной организации;
- выявлять ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников;
- разрабатывать систему мотивирования, учитывая специфику целей, субъектов и объектов управления, а также применяемых методов и инструментов в дошкольной образовательной организации» [35, с.166-170].

Несомненно, большинство организаций отдает предпочтение материальной мотивации, однако, потенциал у этого вида мотивации в бюджетной сфере достаточно скромный. Если говорить о частных образовательных дошкольных организациях, то там система материальной мотивации более развита, но число педагогических кадров частных ДОУ несоизмеримо меньше, чем государственных, чем в коммерческой сфере из-за недостатка средств. Кадровый состав современных ДОУ характеризуется дефицитом, а проблема обеспечения высококвалифицированным персоналом дошкольных образовательных организаций кроется в низком уровне заработной платы педагогов ДОУ. Кроме того, в качестве факторов недостаточной мотивации педагогов ДОУ специалисты выделяют:

- «низкий статус этих работников в обществе;
- отношение общества к дошкольному образованию в специализированных учреждениях как необязательной ступени в системе образования человека;
- сложность оптимизации соотношения между нагрузкой педагогического работника и размером оплаты его труда;
- неэффективность самой системы стимулирования педагогического труда, предопределяющую необходимость его обязательной дифференциации по сложности и качеству реализации» [13].

Материальную мотивацию руководители ДООУ применяют ограниченно из-за жестких требований в бюджетной сфере к финансам и их распределению и расходованию, что особо актуализирует потенциал нематериальной мотивации педагогов ДООУ. «И следует отметить, что нематериальные средства воздействия на персонал дошкольной образовательной организации достаточно многообразны» [27].

Специалистами выделены следующие виды нематериальной мотивации педагогов ДООУ:

- «моральное стимулирование;
- мотивирующая организация труда;
- эффективный кадровый менеджмент (оценка и контроль, обучение и развитие персонала);
- культура организации;
- самомотивация» [48, с.18-24].

«Нематериальную мотивацию также расширяют следующие способы мотивации, если и требующих денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных:

- интересная работа;
- публичное признание;
- свободное время;

- активное информирование о происходящем в организации;
- активная обратная связь руководства с коллективом;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;
- предоставление свободы в выборе способа выполнения работы;
- празднование различных событий, повышение ответственности у сотрудников через предоставление новых возможностей профессионального роста» [47].

Анализ научных публикаций по теме исследования позволил говорить о необходимости развития творчества и креативности в целях мотивации педагога. Этому аспекту в настоящем исследовании следует уделить особую роль.

Организовать эффективную систему мотивации в ДОО необходимо таким образом, чтобы каждый педагог был заинтересован стремиться к высшим уровням потребностей – саморазвитию, совершенствованию, признанию. Стилль руководства должен способствовать проявлению самостоятельности и творчества в поиске новых путей совершенствования педагогической деятельности, в том числе и за счёт создания педагогам условий для трансляции их педагогического опыта на различных площадках, стимулирования их похвалой, публичным признанием их заслуг перед коллективом, учреждением, введения в корпоративную культуру дошкольного образовательного учреждения (ДОО) традиционных мероприятий, на которых будут отмечаться заслуги педагогов (перед Новым годом или в конце учебного года, на заключительном педсовете ) и т. д. [6, с.26-47].

Специалистами отмечено, что у психологов, изучающих вопрос мотивации персонала, существует дифференцированный подход к уровням удовлетворённости трудом, которые необходимо учитывать при мотивации педагогов. Низкий, или начальный, уровень удовлетворённости трудом обеспечивается хорошими условиями труда и отношениями на работе, занимаемой должностью или статусом.

Средний обеспечивается за счёт продвижения по службе и профессионального роста.

Высокий уровень проявляется, когда педагогу доверяют выполнение сложной и интересной работы на уровне всего учреждения, за результат которой он несёт личную ответственность, и именно ему принадлежат все заслуги в случае успеха. Очень высокий уровень удовлетворённости трудом обеспечивается в том случае, когда педагог получает публичное признание коллег за свои достижения.

Современная система образования не имеет больших финансовых и материальных возможностей для стимулирования труда педагогов. Таким образом, «большую часть системы мотивации должны составлять именно нематериальные способы» [6, с. 26-31]. Для многих педагогов положительными стимулами могут стать обычные слова от руководства (публичная похвала, признание заслуг перед коллективом, поздравление с Днём рождения, памятной датой, информирование коллектива об успешной трансляции педагогом его опыта и т. д.) или посильные способы награждения (грамоты, благодарственные письма, размещение фотографии сотрудника на Доске почёта при входе с указанием его заслуг, что повышает его имидж в глазах коллег, родителей и детей и т. д.). При этом, дифференцированный подход в стиле руководства и взаимодействия с коллегами позволит повышать мотивацию педагогов в работе, тем самым добиваться более эффективных результатов в профессиональной деятельности каждого из них и в развитии учреждения в целом.

Кроме того, для педагогов ДОО крайне актуально развитие творчества и креативности как основы мотивации профессиональной деятельности.

Стоит отметить, что структура мотивации коррелируется и с уровнем личностной креативности. «Креативное мышление педагога включено в глобальное понятие творчества, и ряд авторов отождествляют творчество и креативное мышление» [4, с.13]. Сегодня под творческим мышлением понимают способность выхода за пределы имеющихся своих знаний, и даже

знаний профессионального социума. «Именно, творческое мышление лежит в основе инноваций, которые составляют основу современной экономики и жизни общества» [33]. Это важно в рамках современных требований к специалисту, важно и развитие этой способности в непрерывном образовании.

Многие ученые считают важным в творческом процессе наличие в нем бессознательного начала. В творчестве сочетаются сознательные и бессознательные процессы, важную роль играет интуиция, которая развивается в процессе постоянной деятельности, причем деятельности, ориентированной на творчество.

Анализ составляющих творческого мышления позволяет выделить в нём когнитивный и личностный компоненты. Когнитивный включает способы получения и обработки информации, причем он характеризуется индивидуальностью, что обеспечивает большую степень креативности в отдельных сферах для которых такие способы получения и обработки информации более значимы. Личностные компоненты обуславливаются характером, мотивацией, волевыми качествами. Важна и способность ориентироваться в условиях неопределенности, чувствовать себя в них уверенно, не терять способность к выбору вариантов решения и их реализации. Важна и способность к интегральности мышления, то есть, видению вопроса, проблемы целиком. Каждый творец в любой сфере деятельности должен быть в некотором роде философом.

Творческое мышление также основывается на мотивах и эмоционально-волевых качествах, которые регулируют процесс деятельности. Саморегуляция в деятельности развивается с самого раннего возраста. Изучение регуляционных механизмов мышления позволит выявить аффективные аспекты его становления и развития.

Связь креативного мышления и волевой регуляции видна в процессе творчества. В процессе решения сложной и нестандартной задачи приходится понуждать себя преодолевать возникающие препятствия,

напряжённно думать над проблемой. Преодоление препятствий включает и преодоления стереотипов решения проблемы, что приводит к инсайту, эвристическому решению задачи. Невозможно развитие творческой личности без развития волевой и эмоциональной саморегуляции, терпения, способности много и напряжённно работать. Возникающие же нарушения саморегуляции дезорганизуют творческий процесс, снижают творческие способности.

Как указано выше, система мотивации в ДООУ нуждается в создании, текущем управлении и постоянном совершенствовании, ведь педагогический коллектив – это живой организм, состоящий из отдельных индивидуумов со своими желаниями, потребностями и мотивами. Педагоги коллектива меняются, изменяются их потребности и мотивы, поэтому изменения должны касаться и самой системы мотивации.

В Приложении А представлена система управления мотивацией в ДООУ, указаны общие этапы этого сложного процесса на основе комплексного подхода.

Рассмотрим этапы, представленные в Приложении А.

Как указано выше, на начальном этапе следует провести исследование существующей системы мотивации персонала, что бы понять тот уровень мотивации педагогов, который будет исходным. В ходе этого исследования устанавливаются те или иные факты, выявляются проблемы, которые способствуют целеполаганию системы мотивации педагогов. Ставятся задачи, которые будут способствовать достижению цели.

Исследование должно строиться на основе известных методик и в результате способствовать выявлению факторов, мотивирующих сотрудников, что является целью исследования. Результаты исследования анализируются и обобщаются. Выводы по результатам проведенного исследования формируют рекомендации по формированию системы мотивации или совершенствованию существующей системы.

Следующий этап посвящен постановке задач системы мотивации, которая оценивает удовлетворенность работой каждого из сотрудников организации. На удовлетворенность влияет множество факторов, в том числе от личность самого педагога ДООУ. Необходимо выявить факторы, которые важны для педагога, так как цель организации при мотивировании сотрудников ДООУ должна согласовываться с потребностями его сотрудников.

Для проведения подобных исследований желательно привлечение специалиста, знакомого с теорией и практикой мотивации, но чаще всего подобные исследования возможны силами руководителя, так как дошкольные образовательные организации немногочисленны по численности и выделение в них специалиста по персоналу чаще всего не возможно по финансовым причинам.

Основную нагрузку по формированию системы мотивации персонала ДООУ несут заведующий ДООУ, его заместители и, возможно, старший воспитатель.

Следующий этап – оценка возможностей организации по совершенствованию системы мотивации.

«На этом этапе возможно оценить ресурсы, такие как:

- временные ограничения;
- финансовые ограничения;
- стратегическое соответствие;
- организационная культура» [27].

Несомненно, оценить возможности организации следует на основе комплексного подхода, чтобы учесть все перечисленные аспекты.

Следующий этап - совершенствование системы мотивации.

«Система мотивации и стимулирования персонала может включать в себя:

- разработку системы материального денежного стимулирования,
- разработку системы материального неденежного стимулирования,

– разработку системы нематериального стимулирования» [13].

Дошкольная организация имеет свою специфику, поэтому преобразования в детском саду начинают с учебного года.

Следующий этап предполагает реализацию и корректировку системы мотивации, если выявлены проблемы в ней.

На этом этапе выстраивают систему обратной связи и эффективной коммуникации с педагогическим коллективом, так как это позволяет оптимизировать процесс совершенствования и повышать удовлетворенность педагогов. Ведь в этом случае сотрудники могут свободно и в оперативном режиме высказать свои сомнения, недовольства и предложения по реализуемой системе мотивации персонала.

Оценка эффективности системы мотивации – это этап, который позволит оценить деятельность всего педагогического коллектива. В дошкольной образовательной организации эффективность в большей мере будет определять качественными показателями, так как количественные показатели в значительной степени будут определяться нормативами выполнения бюджетных требований по расходованию средств на финансирование деятельности организации и оплаты труда, в частности.

В заключение необходимо отметить особенности процесса мотивации в дошкольной образовательной организации. Особо следует выделить наиболее желательный мотив профессиональной деятельности – призвание и желание заниматься педагогикой, своей профессией именно ради самого дела. При этом, в государственных ДОО педагоги получают невысокую заработную плату, что не позволяет актуализировать материальную составляющую системы мотивации педагогов ДОО.

Основной упор в ДОО руководители делают на нематериальную мотивацию, но эффективная система мотивации должна включать и материальные, и нематериальные стимулы, с учётом специфики деятельности организации, социально-экономических реалий её развития и

функционирования и личностных и профессиональных характеристик персонала.

Чтобы все это учесть, необходимо целенаправленно и постоянно управлять мотивацией персонала дошкольной образовательной организации. Управление мотивацией персонала дошкольной образовательной организации - это непрерывный процесс обеспечения и совершенствования воздействия субъекта управления на поведение работников для повышения эффективности их труда при согласованном достижении личных целей и целей дошкольной образовательной организации по развитию воспитанников.

Именно комплексный подход к управлению мотивацией персонала дошкольной образовательной организации через сочетание жестких норм регулирования со стороны государства и творческого подхода руководства организации для расширения спектра нематериальной мотивации позволят совершенствовать систему мотивации персонала в соответствии с требованиями сложившейся ситуации для обеспечения разностороннего развития и воспитания подрастающего поколения.

### **1.3. Возможности организационного консультирования для повышения мотивации профессиональной сотрудников ДОУ**

Многие известные российские психологи, имеющие большой практический опыт в своей работе, приводят следующие определения консультированию.

П.П. Горностай и С.В. Васьковская отмечают: «Консультирование – одна из форм оказания человеку профессиональной психологической помощи. По характеру оказания помощи консультирование наиболее близко к психотерапии. Кое-кто из специалистов вообще не проводит между ними четкой границы, считая консультирование сокращенным или упрощенным вариантом психотерапии» [12].

По определению С.И. Мозжилина и А.Н. Неверова: «Консультирование – профессиональная помощь клиенту в решении его проблемной ситуации» [34, с.186-198].

Похожую точку зрения предложил Ф.Е. Василюк. Автор отметил, что основной задачей консультанта можно считать оказание посильной помощи клиенту, переживающему актуальные затруднения.

Р. Кочюнас считает, что консультирование – комплекс процедур, цель которых – помочь человеку в решении проблем и принятии важных решений (выбор профессии, заключение брака, семейные вопросы, совершенствование личности и межличностных отношений [25].

Консультирование (counselling) – это оказание специалистами индивидуальной или групповой помощи здоровым людям для изменения отношения к своей проблеме и повышения качества жизни.

В.Ю. Меновщиков в своей работе о психологическом консультировании подчеркивает, что «консультирование отличает отказ от концепции болезни» и для определения сходства и различий (по параметрам «субъект», «объект», «цель») приводит сравнительную таблицу понятий «психотерапия», «психокоррекция», «неврачебная психотерапия», «психологическое консультирование» [32].

Ю.Е. Алешина, например, в рассмотрении психологического консультирования в контексте методов психологического воздействия в своих работах отмечает, что дать данному понятию точное определение достаточно трудно. Она считает, что специфика консультирования уступает в сравнении с психотерапией и психологической коррекцией и дает следующее определение психологическому консультированию: «...непосредственная работа с людьми, направленная на решение различного рода психологических проблем, связанных с трудностями в межличностных отношениях, где основным средством воздействия является определенным образом построенная беседа» [3].

В Приложении Б представлены жизненные ориентации и принципы психологического консультирования, указанные принципы раскрываются также по отношению к ведущим интенциям взаимодействия людей: воздействию, пониманию, отношениям.

Основными подходами в практической психологии являются: психодинамический, ценностный, гуманистический, бихевиористский, системный.

Для каждого подхода характерна своя внутренняя логика и свои перспективы использования, но все подходы направлены на помощь клиенту в решении его проблем.

Мотивация поведения легла в основу психодинамического подхода решения проблем. При консультировании определяется и выделяется активность человека, ограниченная его инстинктами, а проблему психолог исследует с учетом предыдущих ошибок. Большое значение придается изучению влияния на человека его семьи, и позиция психолога сведена к информированию клиента на основе вертикального изучения жизни пациента, когда текущие проблемы и затруднения рассматриваются с учетом прошлого жизненного опыта.

В процессе анализа научных публикаций по теме исследования выявлено, что руководители ДОО вынуждены заниматься формированием и совершенствованием системы мотивации коллектива самостоятельно в силу ограниченных финансовых ресурсов. Консультационная деятельность – это деятельность консультанта, которая исходит из внешней среды организации, так как основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности. В качестве такого клиента может выступать руководитель образовательной организации. Консультант оказывает помощь руководителю ДОО, предоставляя требуемую информацию, формируя рекомендации, так и путем предоставления своих услуг в достижении поставленных целей. Исходя из этого, организационное консультирование можно

охарактеризовать как помощь руководителям образовательных организаций при разработке комплексных и системных решений проблем мотивационного характера, связанных с повышением эффективности деятельности педагогов ДОУ.

«Организационное консультирование в сфере мотивации персонала – это комплекс мероприятий, направленных на изучение процессов внутри коллектива, происходящих в организации с целью выявления основных проблем в функционировании компании и нахождение внутреннего потенциала и ресурсов для эффективного решения этих проблем» [32].

Возможности организационного консультирования для повышения мотивации заключаются в том, чтобы наилучшим образом использовать все имеющиеся ресурсы образовательной организации, организуя их в наиболее логичную и выгодную для организации систему [2].

Процесс организационного консультирования может касаться общей деятельности организации или фокусироваться на конкретных аспектах деятельности. Например, консультанты могут обратиться к корпоративной культуре и процедурам, регулирующим отношения внутри коллектива педагогов, рассмотреть вспомогательные функции организации. Может быть проведена оценка работы группы руководителей образовательной организации и ее эффективность. Организационный консультант может внимательно изучить образовательный процесс, в том числе то, как улучшить эффективность образовательной деятельности. Во всех случаях консультант будет пытаться выявить сильные стороны образовательной системы, а также выявить любые присущие ей недостатки в текущей деятельности [41, с.55].

Для того чтобы улучшить систему мотивации педагогов ДОУ, организационный консалтинг часто опирается на ряд инструментов. Например, в качестве такого инструмента выступает дополнительное обучение, связанное с взаимодействием с подчиненными, включая разрядку напряженных ситуаций, управление конфликтами в образовательной организации, это может быть обучение тому, как профессионально управлять

личными эмоциями, даже если руководитель образовательной организации ведет себя не профессионально.

Организационное консультирование может также затрагивать вопросы, отличные от квалификации педагогов и совершенствование навыков педагогического коллектива и другого персонала образовательной организации. Консультационные усилия могут включать рекомендации по необходимости обучения сотрудников. В других случаях, внесение изменений касается процесса повышения эффективности деятельности педагогов на основе их оценки [21, с.98].

В конечном счете, организационное консультирование предлагает план по улучшению функционирования образовательной организации. Руководители образовательных организаций совместно с заместителями могут затем определить, хотят ли они реализовать все или часть предложений, сделанных консультантом, и при необходимости определить приоритетность этих предложений. Когда принимается решение о том, какие изменения произойдут, для консультанта нет ничего необычного в том, чтобы продолжать работать с педагогическим коллективом ДООУ для реализации изменений. По этой причине общий процесс организационного консультирования может длиться несколько месяцев или даже лет.

Деятельность консультанта, как и любая другая деятельность нуждается в развитии и совершенствовании. «Поэтому на современном этапе все чаще усилия организационных консультантов направляются именно на повышение конкурентоспособности образовательной организации организации и качества работы персонала» [23, с.98]. Развитие мотивации персонала с учетом возможностей организационного консультирования заждется на использовании системного подхода, который является той базой, которая может быть использована организационным консультантом.

На рисунке 1.3. представлена модель системы организационного консультирования в образовательной организации.

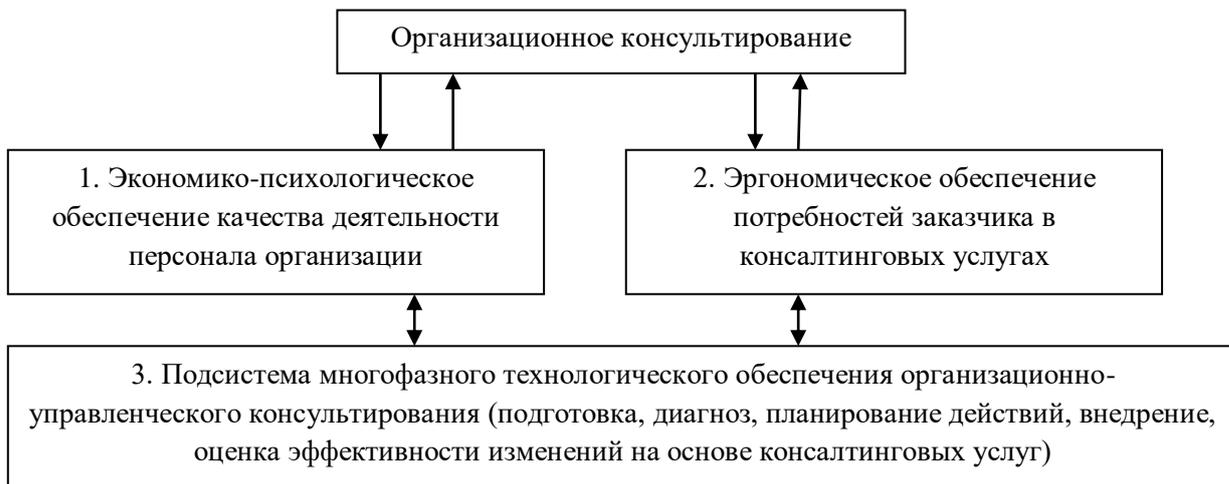


Рисунок 1.3. – Модель системы организационного консультирования в образовательной организации

Специалисты обращают внимание на такое понятие как «клиентность». «По утверждению А. Пригожина, клиентность – это одна из базовых организационных ценностей, наряду с управляемостью и инновационностью, что означает соответствие организации потребностям, тенденциям рынка образования» [44].

Кроме того, специалисты рассматривают совершенствование системы развития и использования персонала образовательной организации в условиях нестабильной и сложной внешней среды [56, с.84-93] Автор отметила ,что производственные ресурсы образовательных организаций, особенно в регионах, ограничены – капитал, технологии, материалы, время. Но в то же время, образовательная организация обладает одним практически неограниченным и очень мобильным ресурсом – интеллектуальным потенциалом (капиталом) своих работников. От умения высшего руководства рассмотреть, замотивировать, развить и применить на благо организации и самих сотрудников этот потенциал зависит устойчивость и сопротивляемость вызовам рынка. На этом фоне возможности организационного консультирования простираются на следующее.

1. В процессе организационного консультирования возможно формирование модели управления системой развития и использования персонала. Модель представлена в Приложении В.

2. Кроме того, возможности организационного консультирования распространяются и на руководителей образовательных организаций. Основные элементы модели повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций по формированию системы мотивации персонала представлена в таблице 1.2.

Таблица 2. – Элементы модели повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций по формированию системы мотивации персонала

Проектный консалтинг (достижение цели в пределах согласованных сроков и бюджета)	Сертификация руководителей и специалистов по устойчивому развитию	Дистанционный лидер-коучинг (руководства). Целевая корпоративная программа устойчивого развития через многоуровневое обучение действиям и проектный офис
Процессный консалтинг (достижение процессной цели)	Разработка системы мотивации на принципах бережливого производства. Защита проектов устойчивого развития и совершенствования	Дистанционная поддержка проектов (коучинг процессной группы). Комплексная корпоративная учебно-практическая программа развития ПС
Экспертный консалтинг (анализ процессов, выработка будущего состояния и дорожной карты)	Тестирование руководителей и специалистов	Адаптированные учебные мультимедиа-материалы. Дистанционное обучение. Корпоративные тренинги-практикумы по адаптированной программе. Штурм-прорывы
Экспертиза проектов и программ на собственной площадке, выработка рекомендаций	Самооценка уровня развития производственной системы. Мониторинг программы	Учебные мультимедиа-материалы. Дистанционное обучение по корпоративной программе. Корпоративные тренинги-практикумы по авторской программе
Экспертиза и разработка документов и методических материалов	Самооценка уровня развития руководителей и специалистов	Методическая литература и периодика. Агитационные материалы. Корпоративные семинары и конференции
Развитие персонала, моделирование карьеры, управление талантами, тайм- менеджмент, майнд-менеджмент, самообучение, самомотивация		

Выделим основные идеи эффективного внедрения системы мотивации в образовательной организации в условиях изменчивой среды, которые могут быть сформулированы следующими направлениями:

- вовлеченность персонала, взаимное доверие и уважение всех членов коллектива образовательной организации;
- лидерство руководства;
- командная работа и мобильное управление организационным поведением;
- рациональные предложения по организации образовательного и воспитательного процессов;
- правильная кадровая политика на основе системы постоянных улучшений;
- формирование мотивации персонала;
- управление изменением сознания и ответственности;
- культура проведения совещаний руководителем, культура построения коммуникаций «руководитель-сотрудник»;
- производственная педагогика;
- инициативность.

Таким образом, организационное консультирование может способствовать повышению мотивации персонала образовательной организации, если будет системным и учитывать имеющиеся у организации ресурсы и возможности.

## Выводы по Главе 1

В заключение главы можно отметить, что «мотивацию персонала образовательной организации можно назвать профессиональной мобильностью, которая проявляется в постоянном поиске инноваций, непрерывном изменении объема своих компетенций, что достигается в процессе непрерывного обучения, а мобильность подразумевает готовность к инновациям, развитие личностной, творческого потенциала и профессиональной креативности педагога».

Выделяют четыре типа мотивации:

- «Р<sub>м</sub>-мотивированный работник: интерес к работе не снижается, есть свои идеи;
- Р<sub>л</sub>-любитель: интерес к работе растет, своих идей нет, но сотрудник работает над ними;
- Р<sub>п</sub>-работник - практик, интереса к работе нет, в прошлом были свои идеи;
- Р<sub>нм</sub>-работник не мотивированный: интереса к работе нет, свои идеи отсутствуют» [57].

Мотивация специалиста, её ценностные основания – это факторы, которые определяют профессиональное развитие, его содержание, интенсивность применения личностного ресурса в профессиональной деятельности. Наиболее значимыми являются следующие мотивы:

- познавательные;
- коммуникативные;
- эмоциональные;
- саморазвития;
- долженствования;
- достижения;
- внешние (поощрения, наказания).

Мотивация взаимосвязана с уровнем креативности, наибольшая креативность мышления, присуща личностям с доминированием познавательной мотивации и мотивации саморазвития. Мотивационный компонент – базовый в рамках педагогического менеджмента, а его эффективная реализация зависит от деятельностного и творческого компонентов. Если педагог мотивирован, то его творческие способности реализуются в полной мере, его деятельностная компонента активна и способствует, в конечном итоге, реализации образовательного компонента всего педагогического менеджмента.

Руководитель современной дошкольной образовательной организации, осознавая специфику управления ею, при постановке образовательных и воспитательных задач, на начальном этапе управления педагогическим коллективом должен оценить мотивацию сотрудника, понять, что движет каждым из них. Специалисты, рассматривающие вопросы мотивации педагогов ДОО выделили как традиционные трудовые мотивы, такие необходимость зарабатывать профессиональный рост, самореализация, так и специфические, среди которых:

- «престижность работы в определенной образовательной организации;
- доминирование, или мотив власти;
- научно-педагогический интерес;
- желание сохранить активность и молодость духа, общаясь с детьми;
- забота о счастье ребенка» [54].

Именно комплексный подход к управлению мотивацией персонала дошкольной образовательной организации через сочетание жестких норм регулирования со стороны государства и творческого подхода руководства организации для расширения спектра нематериальной мотивации позволят совершенствовать систему мотивации персонала в соответствии с требованиями сложившейся ситуации для обеспечения разностороннего развития и воспитания подрастающего поколения.

## **Глава 2. Экспериментальное исследование возможностей организационного консультирования в целях повышения мотивации профессиональной педагогов дошкольного образовательного учреждения**

### **2.1. Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента**

Базой проведения констатирующего эксперимента явилось МБДОУ 31 «Колокольчик» поселка Подгорный. У детского сада очень значительная история, он существует с 1963 года. Адрес организации: 662991, Красноярский край, ЗАТО Железногорск, п. Подгорный, ул. Мира, дом 8-а.

Лицензия на образовательную деятельность: Регистрационный № 7824-л, от 12 февраля 2015 г. Серия 24Л01.

В настоящее время Муниципальное образование «Закрытое административно-территориальное образование Железногорск Красноярского края» (ЗАТО Железногорск) выступает в качестве учредителя указанной образовательной организации.

Семерикова Наталия Юрьевна является руководителем организации. Заведующий Детским садом осуществляет руководство текущей деятельностью Детского сада в соответствии с законами и иными нормативными актами Российской Федерации, муниципальными правовыми актами ЗАТО Железногорск, Уставом Детского сада, трудовым договором, обеспечивает выполнение возложенных на него задач и несет ответственность за результаты деятельности Детского сада.

Рассматривая базу проводимого исследования, необходимо охарактеризовать педагогический коллектив организации, выделив факторы, влияющие на мотивацию педагогических работников.

Детский сад работает по пятидневной рабочей неделе с 12-часовым пребыванием ребёнка.

С персоналом образовательной организации заключен коллективный договор (Приложение Г), который определяет взаимодействие руководства и педагогов. Это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения согласно законодательства Российской Федерации. Все пункты коллективного договора тщательно соблюдаются, однако, каких бы то ни было дополнительных мер стимулирования, которые могли бы особо мотивировать персонал организации не выявлено. Например, стипендии и иные виды материальной поддержки не предусмотрены коллективным договором, не фигурируют в нем и положения о развитии педагогов, что могло бы явиться мотивирующим фактором повышения эффективности деятельности.

С целью привлечения педагогический коллектив к управлению в организации принято Положение об общем собрании трудового коллектива МБДОУ № 31 «Колокольчик» (Приложение Д). Следует отметить, что текст Положения в полной мере отражает нормы законодательства, но составлен в значительной мере формально, из текста Положения практически не возможно выделить какие бы то ни было особенности деятельности педагогов в рамках собрания трудового коллектива.

Анализ самообследования образовательной организации (Приложение Е) позволил выделить следующие особенности:

– дополнительные образовательные услуги предоставляются по ключевым направлениям развития детей (таблица 2.1)

Таблица 2.1 – Ключевые направления развития детей в МБДОУ 31 «Колокольчик» поселка Подгорный

Название 1	Направленность 2
Социально-коммуникативное развитие	
Психологическое сопровождение воспитательно-образовательного процесса по социально-коммуникативному направлению развития детей старшего дошкольного возраста	Воспитание и развитие социально-адаптивной, творческой личности, способной к позитивному поведению и отношениям в социуме
Познавательное развитие	
Кружок «Мы юные красноярцы»	Развитие познавательного интереса у детей старшего дошкольного возраста, формирование первичных представлений о родном крае
Кружок «Предметный мир и малыши» (сенсорное развитие детей раннего дошкольного возраста)	Формирование сенсорной культуры ребенка в период раннего детства
Кружок «Юные шахматисты»	Развитие индивидуальных способностей и интересов детей
Кружок «Тропинка к школе»	Психологическое сопровождение развития высших психических функций для повышения успешности в обучении и формирование предпосылок учебной деятельности, а также личностных и мотивационно- потребностных черт, определяющих психологическую готовность к школе
Кружок по лего-конструированию и робототехнике в ДОУ для детей с 3 до 7 лет	Создание комплекса условий для развития технического творчества и формирования научно-технической профессиональной ориентации у детей дошкольного возраста, формирования предпосылок универсальных учебных действий посредством использования лего-конструкторов и образовательной робототехники
Кружок по ментальной арифметике (дети старшего дошкольного возраста с 6 до 7 лет)	Развитие математических понятий и зависимостей, объяснение их, счета и вычисления посредством ментальной арифметики
Речевое развитие	
Кружок «Букварёнок» (подготовка к обучению грамоте детей старшего дошкольного возраста)	Формирование графических навыков и первоначальных навыков чтения у детей старшего дошкольного возраста

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Художественно-эстетическое развитие	
Студия художественного творчества «Весь мир в твоих ладошках» (тестопластика)	Создание условий для развития детского художественного творчества и моторики рук у детей дошкольного возраста с использованием нетрадиционных приемов работы
Студия художественного творчества «Пластилиновое чудо» (пластилинография)	
Студия художественного творчества «Бумажные фантазии» (конструирование из бумаги)	
Рабочая программа «Бумажные фантазии»	
Студия «Музыкальная шкатулка» (5-8 лет)	Развитие духовно-нравственной личности ребёнка средствами синтез музыки, живописи, архитектуры, литературы и хореографии. Приобщение дошкольников к музыкальному искусству, доставляя им радость и удовольствие от соприкосновения с «прекрасным»
Театральный салон «Колокольчик»	Формирование опыта социальных навыков поведения в совершенствовании речи и артистических способностей детей
Физическое развитие	
Кружок «Планета фитнес»	Укрепление здоровья и повышение двигательной активности старших дошкольников через занятия детским фитнесом
Хореографическая студия «Колокольчик»	Развитие способностей детей передавать в движении характер музыки или игрового образа: восприятие музыки, оценка музыки, выполнение выразительного движения под музыку
Кружок «Дельфинята»	Формирование навыков плавания детей дошкольного возраста, посещающих дошкольное образовательное учреждение

Работа по всем указанным направлениям проводится воспитателями детского сада. Как видим из данных таблицы 2.1, в детском саду представлены различные направления обучения детей творчеству, развитию личности ребенка, его заинтересованному взгляду на мир вокруг. В связи с этим, следует особо подчеркнуть тот факт, что для самого педагога детского сада необходимо быть творческой личностью, необходимо передать это состояние детям. То есть, педагог должен сам развивать в себе желание творить и развиваться.

Анализ условий развития личности педагогов детского сада показывают, что руководители предпринимают значительные усилия для организации условий развития личности самого педагога, при этом, в организации созданы:

- педагогические мастерские по актуальным вопросам, воспитания, обучения и развития детей;
- психолого-медико-педагогический консилиум.

В отчете детского сада указано, что детский сад оснащен соответствующим оборудованием и игрушками для полноценного развития детей, участок детского сада оснащен современным и разнообразным оборудованием, созданы условия для физического развития и укрепления здоровья ребёнка.

По мнению руководителей, проводивших самообследование, в детском саду работают квалифицированные и компетентные педагоги и специалисты.

Охарактеризуем педагогов детского сада, принявших участие в констатирующем эксперименте. Детский сад имеет три структурных подразделения. Профессиональная компетентность педагогов отвечает современным требованиям к осуществляемой ими образовательной деятельности (профессиональное образование, квалификация, владение современными образовательными технологиями и т.д.) и позволяет создавать и распространять педагогический опыт, достигая успехов на различных уровнях. В исследуемой образовательной организации работают педагоги:

- 3 старших воспитателя;
- 3 педагога-психолога;
- 4 инструктора по физической культуре;
- 4 музыкальных руководителя;
- 4 учителя-логопеда;
- 22 воспитателя.

В организации работает, в основном, опытный персонал, однако, есть и молодые педагоги. Возраст педагогического коллектива детского сада представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Возрастной состав педагогов

Возраст, лет	Число работников	
	человек	Доля от общего числа, %
До 25	1	2,5
25-29	5	12,5
30-34	0	0
35-39	8	20
40-44	5	12,5
45-49	9	22,5
50-54	1	2,5
55-59	2	5
Старше 60	9	22,5
Итого	40	100

Данные таблицы 2.2 наглядно представлены на рисунке 2.1.

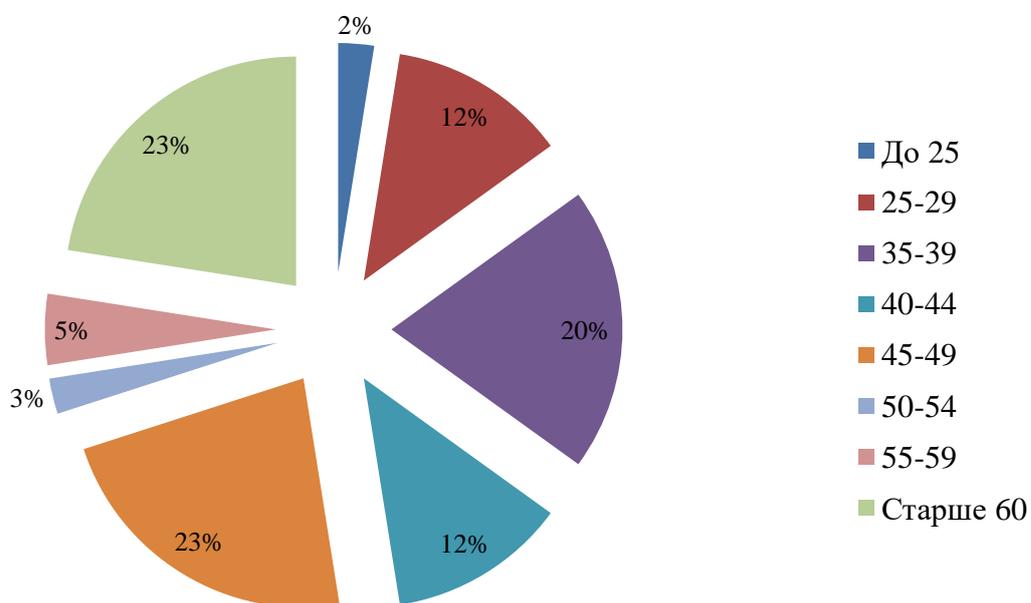


Рисунок 2.1. – Возрастной состав педагогов

Фактические результаты системы повышения квалификации можно увидеть в динамике категорийности кадров (рис.2.2).

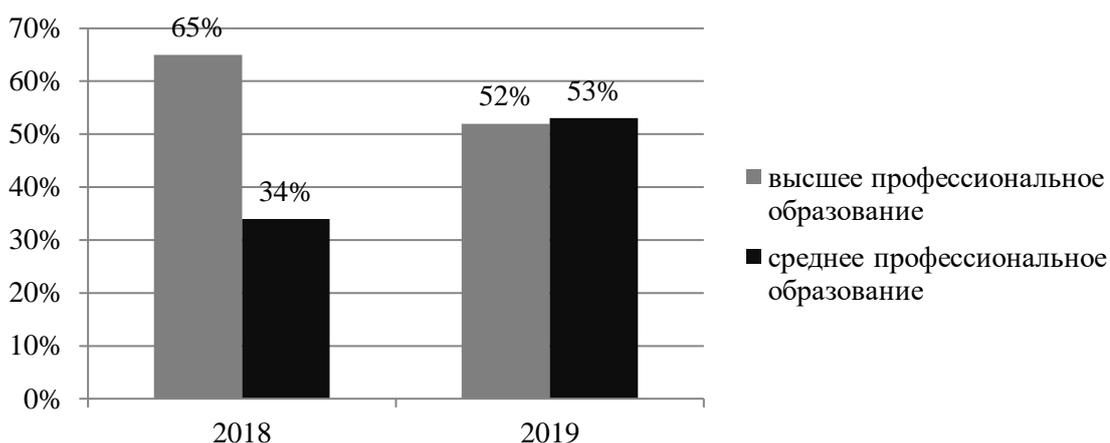


Рисунок 2.2 – Уровень образования педагогов детского сада в динамике за 2018-2019 гг.

Данные диаграммы отражают снижение доли педагогов с высшим образованием, но это связано с тем, что увеличивается количество молодых педагогов без квалификационной категории в связи с приходом в образовательную организацию молодых специалистов.

Педагоги детского сада имеют возможность представлять свой педагогический опыт на различных уровнях, участвуя в конкурсах, фестивалях, мастер-классах:

- уровень ДОО;
- муниципальный уровень;
- региональный уровень;
- всероссийский уровень;
- международный уровень.

Следует отметить, что именно молодые педагоги не являются активными участниками различных педагогических конкурсов и фестивалей, и задача руководителя всячески их поощрять в этой деятельности.

Что касается материального вознаграждения, то, несомненно, материальная мотивация педагогов детского сада является немаловажным фактором удовлетворенности персонала. Однако, в этом направлении имеют место некоторые ограничения, так как материальное вознаграждение

педагогов, как и в других образовательных организациях, достаточно строго регламентировано, так штатное расписание устанавливается Детским садом в пределах бюджетной сметы. В таблице 2.3 представлены объемы финансирования детского сада, показана доля оплаты труда педагогов в общем объеме всех расходов образовательной организации.

Таблица 2.3. – Объем финансирования МБДОУ № 31 «Колокольчик»

Классификации расходов	2018 год	2019
Оплата труда	30497341,86	33834272,80
Услуги связи	126034,74	130104,00
Коммунальные услуги	4735672,46	4458963,92
Услуги по содержанию имущества	1519171,43	1061968,93
Прочие услуги	558946,42	390241,18
Прочие расходы	-	-
Увеличение стоимости ОС	84907,11	281550,80
Увеличение стоимости МЗ		597685,00
Программные мероприятия:	837686,23	-

На рисунке 2.3 представлена доля оплаты труда в общем объеме финансирования детского сада за 2019 год.

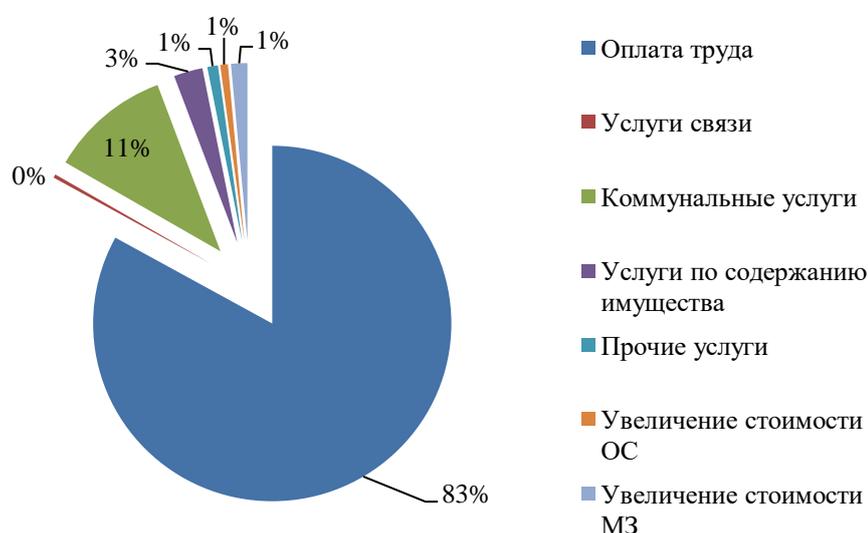


Рисунок 2.3. – Доля оплаты труда в общем объеме финансирования детского сада за 2019 год

Как показывает диаграмма на рисунке 2.3., в детском саду среди расходов основную долю руководители направляют на оплату труда сотрудников. 83% – это доля расходов на материальное поощрение

сотрудников детского сада. Однако, среди воспитателей не разработана система рейтингов, которая бы позволила выделить наиболее активных и творческих педагогов. Возможно, гибкая система материальной мотивации необходима для стимулирования творческой активности персонала.

Динамика прохождения педагогами курсов повышения квалификации за последние несколько лет представлена на рисунке 2.4.

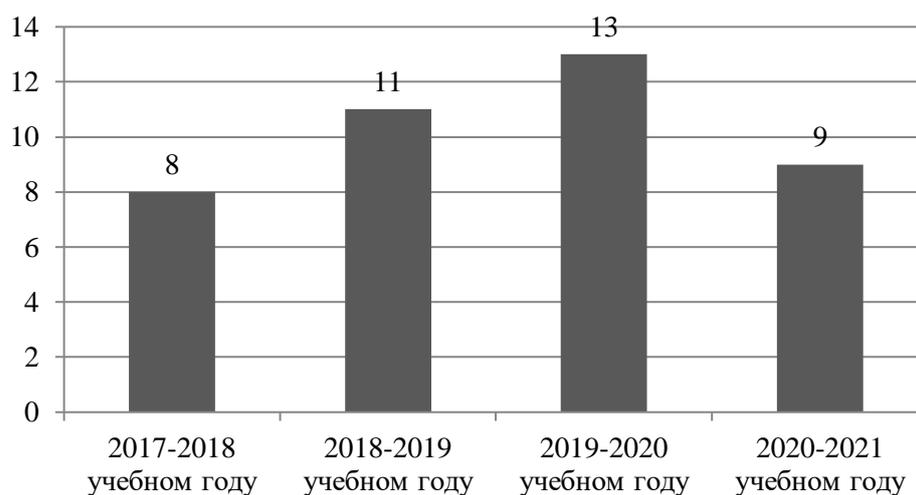


Рисунок 2.4. – Динамика прохождения педагогами курсов повышения квалификации за последние несколько лет

В 2019 число педагогов, которые прошли курсы повышения квалификации было наибольшим, в том числе на первую квалификационную категорию – 4 педагога, на высшую – 6.

На рисунке 2.5. представлена сравнительная диаграмма уровня квалификации сотрудников МБДОУ № 31 «Колокольчик» в 2018 и в 2019 гг.

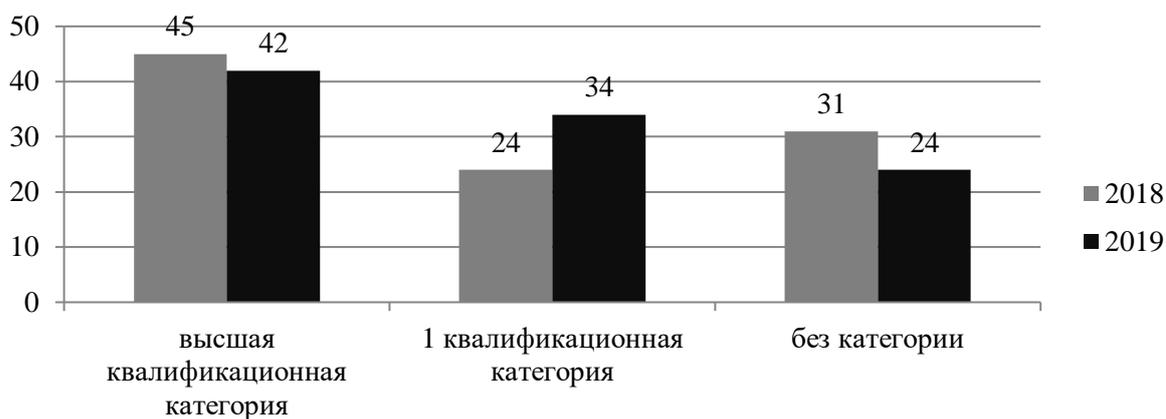


Рисунок 2.5. – Сравнительная диаграмма уровня квалификации сотрудников МБДОУ № 31 «Колокольчик» в 2018 и в 2019 гг.

В детском саду в качестве метода контроля за эффективностью деятельности педагога используется анкетирование родителей. Кроме того, каждый воспитатель имеет свое портфолио, заполнение которого представляет собой непрерывный, необходимый процесс. Воспитатель создает для своих воспитанников пространственно-развивающую среду, планирует педагогические мероприятия, участвует в методических мероприятиях детского сада, взаимодействует с родителями.

Как показал проведенный анализ, можно говорить о значительных усилиях, которые предпринимают руководители для развития мотивационной сферы персонала. Далее, в рамках констатирующего эксперимента в настоящем исследовании, проведем изучение мотивационной сферы персонала с точки зрения самих сотрудников.

Рассматривая мотивацию профессиональной деятельности у сотрудников ДОУ следует выделить (рис.2.6):

- внешние факторы (система материального и нематериально стимулирования в организации);
- внутренние (субъективные) факторы (это факторы, которые зависят от самого педагога.

–

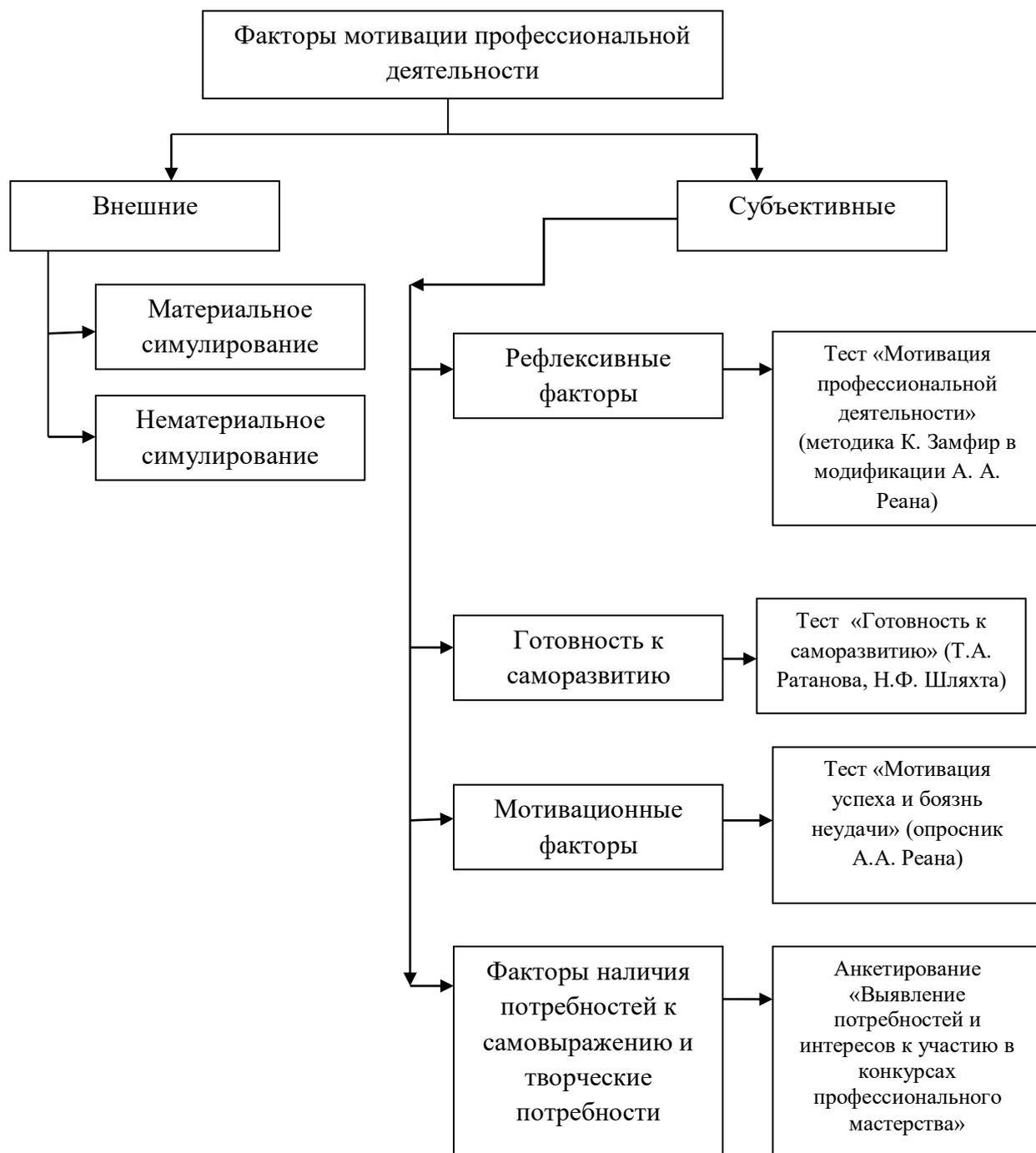


Рисунок 2.6. – Факторы мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ

Таким образом, при диагностике мотивации профессиональной деятельности педагогов обязательно следует учитывать комплекс факторов: внешних и субъективных.

Внешние факторы были рассмотрены выше подробно и сделан вывод о том, что руководители предпринимают значительные усилия для стимулирования персонала, в том числе, на основе материальной мотивации и системы повышения квалификации. Однако, руководители отмечают, что все сотрудники ДООУ мотивированы по-разному. В связи с чем, представляется важным проанализировать именно внутренние, субъективные факторы, влияющие на мотивацию педагогов.

Субъективные факторы представляют собой сложную внутреннюю организацию педагога как человека, основными доминантами которой выступают мотивационно-ценностные ориентации, эмоционально-личностная направленность, а так же факторы профессиональной самоорганизации. Диагностику субъективных факторов следует проводить на основе комплексного подхода, оценивая мотивацию педагога с разных сторон. В связи с вышеизложенным представляется актуальным использовать диагностический комплекс, который представлен следующими методиками. И с этой целью используем следующие методики [49]:

1. Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. А. Реана);
2. Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта);
3. Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана);
4. Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства».

В исследовании, на основании применения указанных методик будут выделены следующие критерии и уровни мотивации педагогов ДООУ (табл.2.4).

Таблица 2.4 - Критерии и уровни мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ

Критерии	Уровни			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
Уровень рефлексивного отношения к своей профессиональной деятельности	Высокая внутренняя мотивация, желание работать именно в этой профессии по определенным причинам, подкрепленное соответствующими чертами личности	Мотивация периодически пропадает, на нее в значительной степени влияет система стимулирования, сформированная руководителями ДОУ	Мотивация отсутствует, значение имеет только необходимость работать на государственном предприятии, желание иметь социальный пакет.	Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)
Готовность к саморазвитию	Педагог желает и осознает необходимость развития в профессии и старается реализовать себя в своей текущей профессиональной деятельности	Педагог желает и осознает необходимость развития в профессии, но кроме желания не предпринимает каких либо действий, иногда желание развиваться пропадает	Педагог только говорит о необходимости саморазвития и обучения, но на самом деле не испытывает этой потребности	Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта)
Мотивационные факторы	Полное понимание трудностей педагогической деятельности, Сложности – это часть деятельности педагога, причем очень значительная. Педагог не боится трудностей, знает как их преодолеть	Педагог понимает, что трудности есть в педагогической деятельности, иногда они останавливают в желании проявить себя как профессионала	Практически всегда педагог действует только в рамках поставленных руководителем заданий, практически не проявляет инициативу, так как боится трудностей или неодобрения	Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана)
Факторы наличия потребностей к самовыражению и творческие потребности	Регулярно выражает себя в творчестве, участвует в конкурсах профессионального мастерства	Эпизодическая творческая работа, в конкурсах имеет желание принять участие, но не принимает	Отсутствие творчества в работе, нежелание участвовать в конкурсах	Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства»

Охарактеризуем методики представленного диагностического комплекса. Рассмотрим цели предлагаемых методик исследования.

1. Целью анкетирования *«Выявление мотивации к профессионально-педагогической деятельности»* (К. Замфир) является определение уровня рефлексивного отношения к своей профессиональной деятельности.

При помощи этой методики предполагается определить отношение к своей педагогической деятельности у двух групп испытуемых. Методика позволит выявить особенности внутренней и внешней мотивации педагогов в двух группах, для чего предлагается ответить на вопросы Приложения Ж.

2. Целью самотестирования по второй методике *«Готовность к саморазвитию»* (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта) является выявление возможностей педагогов, необходимости работы над собой. Это, несомненно, важный аспект для совершенствования мотивации педагогов образовательной организации, так как методика направлена на диагностирование готовности к саморазвитию. Методика позволяет получить информацию руководителю образовательного учреждения о способностях педагога, прошедшего тестирование по данной методике. При помощи исследования по данной методике, возможно, рассмотреть потенциал педагога с точки зрения развития своих возможностей. Описание методики представлено в Приложении З.

3. Целью методики *Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи»* (опросник А.А. Реана) является определение уровня сформированности мотива преодоления затруднения, а также установление преобладающей категории «желание добиться успеха» или «избежать неудачи». Не секрет, что педагогическая деятельность очень сложна и преодоление трудностей – это часть деятельности педагога, причем очень значительная. Вопросы теста и инструкция к его заполнению представлены в Приложении И.

4. Анкетирование *«Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства»* позволит выявить интерес у педагогов детского сада «Колокольчик» к участию в конкурсах

профессионального мастерства, позволит оценить боязнь затруднений в этом направлении деятельности педагогов.

Инструкция и анкета для педагогов представлена в Приложении К.

В исследовании приняли участие 15 педагогов исследуемого детского сада, которые были разделены на 2 группы испытуемых в зависимости от возрастной категории:

1 группа испытуемых в возрасте 25-29 лет – 5 человек;

2 группа испытуемых в возрасте 45-49 лет – 9 человек.

Ниже мы представляем полученные результаты.

Результаты исследования по методике Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана) представлены в Приложении Л и на рисунке 2.7.

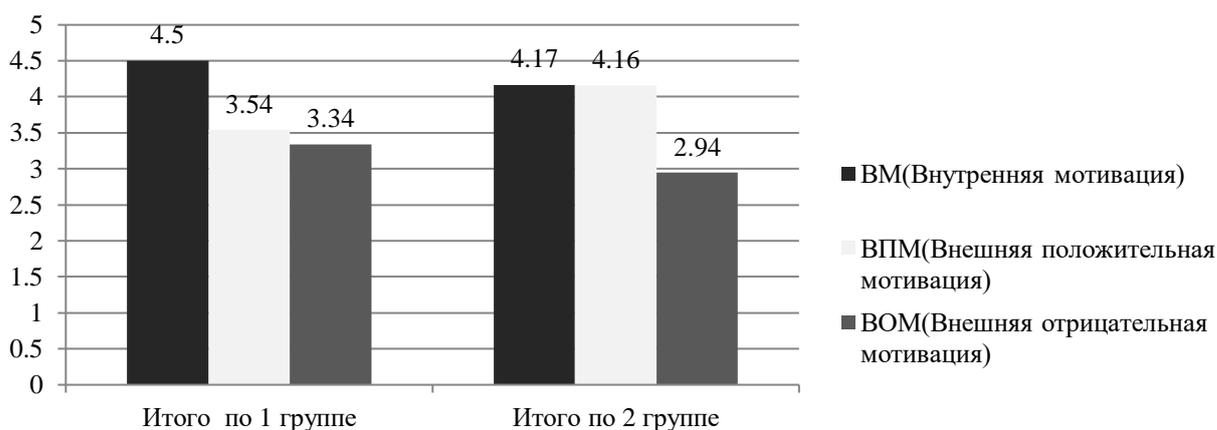


Рисунок 2.7. – Результаты исследования по методике Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана)

Результаты исследования показали, что в среднем, по двум группам преобладает внешняя положительная мотивация, при том, что этот показатель во второй группе значительно выше, чем в первой группе у молодых педагогов. Внешняя положительная мотивация зависит от

отношений человека со средой и может варьироваться: желание получить вознаграждение, заслужить определенный статус, получить одобрение.

Можно говорить о том, что молодые педагоги первой группы обладают большей внутренней мотивацией, этот показатель в 1 группе составил 4,5, а во второй группе 4,17. Можно говорить о том, что у молодых педагогов есть желание и мотивы к работе, к совершенствованию себя и своей деятельности. При внутренней мотивации человек получает удовольствие от самой деятельности, ощущения собственной компетентности, ощущения уверенности в своих силах, возможности самореализации. Внутреннюю мотивацию усиливает положительная обратная связь в форме похвалы, одобрения и т.п.

Показатель внешней отрицательной мотивации (стремление избежать наказания и т.п.) у педагогов первой группы тоже выше чем у 2 группы, что говорит о необходимости проведения дополнительных мотивационных мероприятий среди молодых работников.

Результаты исследования по методике Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта) представлены в Приложении М и на рисунке 2.8.

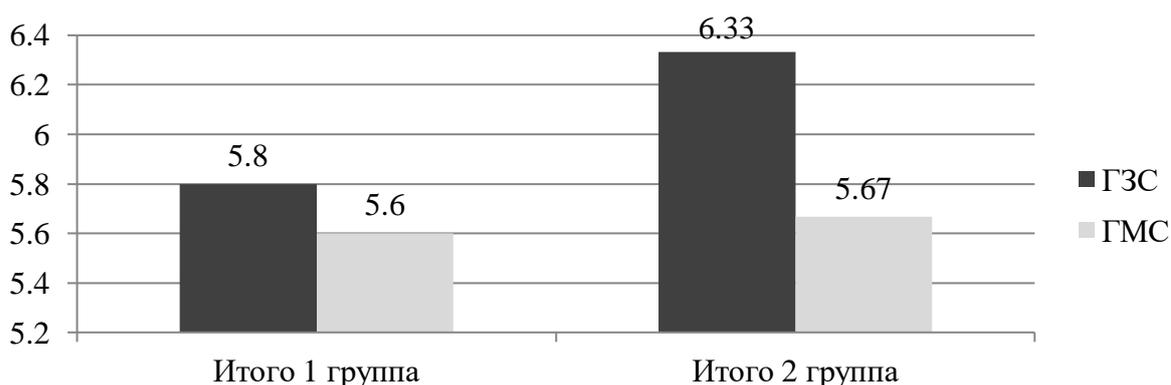


Рисунок 2.8. – Результаты исследования по методике Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта)

Условные обозначения:

ГЗС – Готовность «Знать себя»

ГМС – Готовность «Могу самосовершенствоваться»

Данные исследования позволяют говорить, что молодые педагоги менее знают себя, чем педагоги второй группы: в первой группе показатель ГЗС составил 5,8, а во второй группе он же составил 6,33 балла. При этом, мотивация к саморазвитию примерно на одном уровне в обеих группах, при том, что эту мотивацию нельзя назвать низкой, но она явно могла бы быть выше.

Результаты исследования по методике Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана) представлены в Приложении Н и на рисунке 2.9.

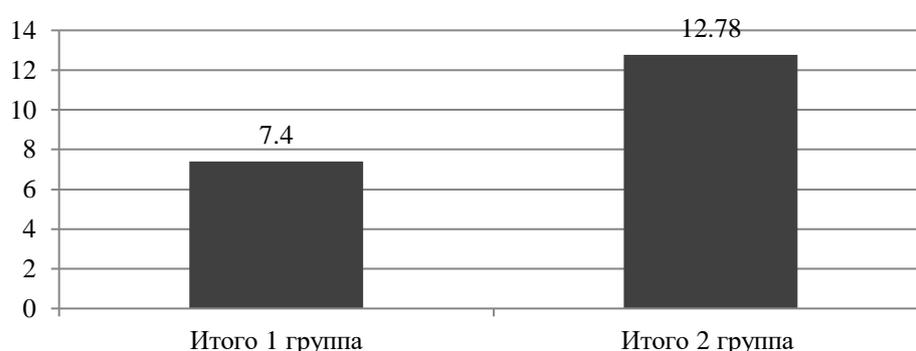


Рисунок 2.9. – Результаты исследования по методике Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана)

Можно говорить о том, что в первой группе только 2 человека испытывают надежду на успех (это 40% респондентов 1 группы), а остальные 60% испытывают боязнь неудачи. Это очень значительный процент.

Что касается респондентов второй группы, то они более опытные и практически не испытывают боязни неудачи, но мотивация на успех имеет место только у одного педагога из 9 (11%), остальные 89% респондентов второй группы не испытывают боязни, но нельзя говорить о яркой мотивации этих педагогов. Они уверены в себе, но не всегда активно вовлекаются в творчество.

Результаты исследования по методике Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства» представлены на рисунке 2.10.

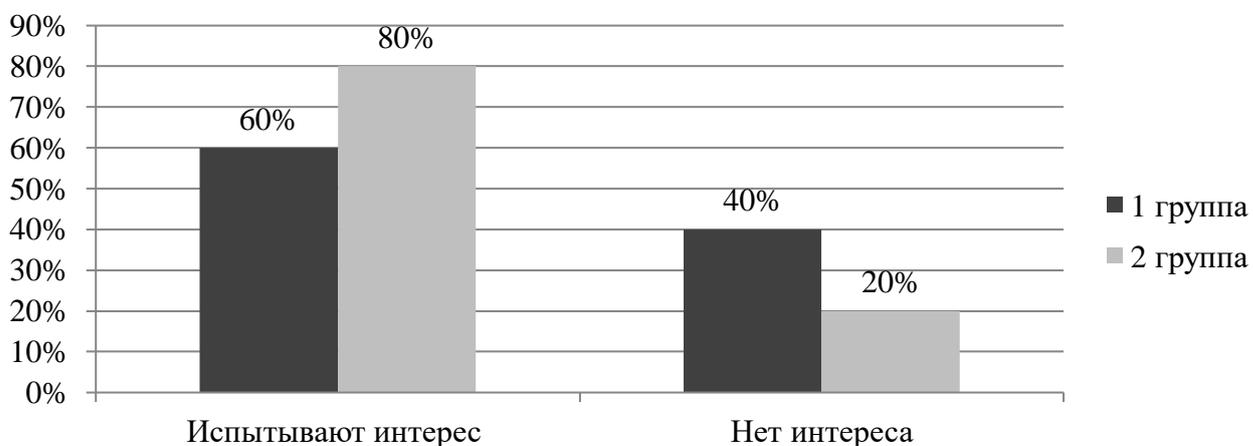


Рисунок 2.10. – Результаты исследования по методике Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства»

Как показывают данные результаты, педагоги первой группы зачастую на фоне боязни неудачи не испытывают интереса к профессиональным конкурсам, чувствуют себя неуверенно и им требуется поддержка более опытных педагогов.

Такой проблемы нет у педагогов 2 группы испытуемых: подавляющее большинство с удовольствием принимает участие в профессиональных конкурсах, так как это напрямую влияет на их квалификацию, обогащает педагогическое портфолио.

По результатам констатирующего эксперимента было установлено, что преобладающим уровнем мотивации был средний. Наглядно результаты констатирующего эксперимента представлены на рисунке 2.11.

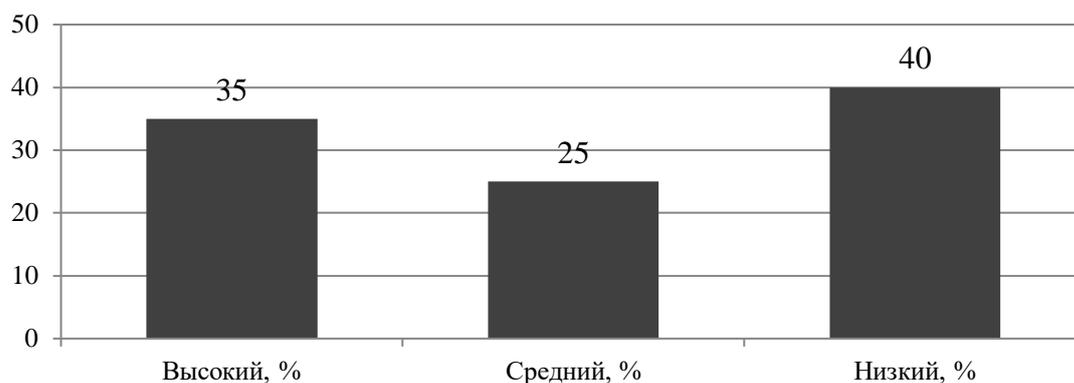


Рис. 2.11. Распределение по итоговым уровням мотивации в профессиональной деятельности (в %)

Среди исследуемых участников обнаружено 35% с высоким уровнем мотивации, у педагогов низкий уровень мотивации составил 40%, а средний уровень 25%. То есть самую большую долю занимают педагоги с низким уровнем мотивации профессиональной деятельности, при том, что в основе причин низкой мотивации лежит боязнь неудач и неуверенность в своих силах. Можно говорить о том, что молодые педагоги чувствуют себя не уверенно на фоне опытных и грамотных педагогов ДООУ и боятся проявлять инициативу, боятся неодобрения.

В таблице 2.5. представлены обобщенные результаты по проведенному эксперименту в разрезе оцениваемых факторов, сформированных нами на начальном этапе экспериментирования.

Таблица 2.5. – Результаты констатирующего эксперимента

Критерии	Критерии	уровни		
		Высокий, %	Средний, %	Низкий, %
Уровень рефлексивного отношения к своей профессиональной деятельности	1 группа испытуемых	40	20	40
	2 группа испытуемых	25	42	33
Готовность к саморазвитию	1 группа испытуемых	20	40	40
	2 группа испытуемых	40	40	20

Мотивационные факторы	1 группа испытуемых	20	20	60
	2 группа испытуемых	30	60	10
Факторы наличия потребностей к самовыражению и творческие потребности	1 группа испытуемых	60	20	20
	2 группа испытуемых	30	50	20

Таким образом, проведенное исследование показало, что среди молодых педагогов имеют место значительные потребности, которые могли бы перейти в мотивацию к профессиональной деятельности при определенных психолого-педагогических условиях.

Так, высокий уровень рефлексивного отношения к своей профессиональной деятельности характерен для 40% молодых педагогов и 25% педагогов с опытом. То есть у молодых педагогов присутствует высокая внутренняя мотивация, желание работать именно в этой профессии, однако, для них же характерна боязнь неудачи. Несомненно, у педагогов не хватает уверенности и опыта. Так мотивация на успех в высокой степени характерна для 20% педагогов 1 группы испытуемых. При том, что среди опытных педагогов этот показатель значительно выше. В основном педагогам с опытом из второй группы характерен средний уровень мотивации на успех. Это ситуация, когда педагог понимает, что есть трудности в педагогической деятельности, иногда они останавливаются в желании проявить себя как профессионала. Кроме того, что особенно важно, для молодых педагогов крайне значимо наличие потребностей к самовыражению и творческие потребности, число педагогов, которые испытывают в этом потребность в группе молодых педагогов составила 60%, что значительно выше, чем этот же показатель в группе опытных педагогов, где самовыражаться желают только 30 % испытуемых группы.

То есть, можно говорить о необходимости развития творческих потребностей и возможностей самовыражения у молодых педагогов в 1 группе. Конечно, группа опытных педагогов тоже нуждается в развитии творческих способностей для мотивации профессиональной деятельности, но исследование показало, что практически все педагоги группы опытных специалистов уже обучаются и переобучаются, участвуют в профессиональных конкурсах. Этого нельзя сказать о молодых педагогах, для которых выявлена огромная проблема – при высоком уровне потребностей в самовыражении и творчестве у педагогов очень высокий уровень боязни неудачи. Говоря простыми словами – педагоги не верят в свои способности. И в этом случае, им необходима соответствующая программа, которая покажет им возможности каждого и окружит творческой и интересной атмосферой.

Таким образом, проведенное исследование мотивации педагогов дошкольной образовательной организации показали достаточный уровень мотивации персонала с точки зрения анализируемой отчетности, проектных мероприятий, нормативно-правовой базы и расходов на оплату труда педагогов.

Однако, исследование по выбранным методикам показало значительные различия между мотивацией молодых сотрудников в возрасте до 29 лет и педагогов с большим стажем и высшей квалификационной категорией в возрасте 45-49 лет.

## **2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента**

Проведенное исследование позволило говорить о недостатке мотивирующих факторов в деятельности педагогов ДОУ, особенно это касается молодых педагогов детского сада. Следует отметить, что эта категория персонала нуждается в особом внимании со стороны руководства и старших коллег, в том числе по причине того, что они в достаточной мере

мотивированы на эффективную педагогическую деятельность в дальнейшем. Чаще всего молодые педагоги не верят в свои силы, сомневаются в выбранных методах, нуждаются в одобрении и не верят в себя.

Достаточно часто молодые специалисты даже не подозревают о своих талантах, которые могла бы раскрыться в рамках педагогической деятельности.

Выявленные особенности и проведенный анализ позволили нам в качестве развития мотивации выбрать групповое консультирование с учетом мотивации сотрудников ДОУ. Результаты анализа однозначно свидетельствуют о наличии факторов, негативно влияющих на творческую активность педагогов, на реализацию творческих инициатив. Большинство факторов обусловлено особенностями современной социальной среды и нормативно-правовой системы. Однако внешние влияния может компенсировать развитием творческой активности педагогов, созданием творческой атмосферы в коллективе и заинтересованностью каждого в творческом процессе.

В качестве гипотезы исследования выдвигался тезис о возможности совершенствования мотивации педагогической деятельности на основе организационного консультирования. Для подтверждения гипотезы было решено реализовать инновационную интерактивную игру «К себе в гости». Игру разработал заслуженный учитель Болсуновский Н.М.

Игра может быть использована в рамках организационного консультирования в группе педагогов.

Следует принимать во внимание важный аспект, выявленный в процессе диагностики – педагоги сопротивляются не только саморазвитию, но и самой процедуре исследования, что так же может проявиться и на этапе формирующего эксперимента. Именно по этой причине в данном исследовании для организационного консультирования использована именно игра. Игровую деятельность могут использовать не только дети, но и взрослые, особенно те, которые занимаются с детьми. Таким образом, меры

развития творческой активности в целях мотивации связаны с современными информационными технологиями. Без ощутимых перемен по итогам проведения коррекционных мероприятий, педагоги могут утратить и без того достаточно слабую мотивацию.

Таким образом, целью организационное консультирование, направленное на активизацию творческого потенциала.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Уточнить актуальную причину низкой мотивации педагогов;
2. Создать условия для генерирования творческих идей всеми участниками эксперимента;
3. Обеспечить творческое пространство для проявления способностей педагогов, уточнения и формирования убежденности педагога в своем значительном творческом потенциале.
4. Обеспечить включение каждого участника экспериментальной группы в творческий процесс, активизировав его творческий потенциал и заинтересованность.

Среди возможных вариантов организационного консультирования используем метод группового консультирования. Педагогам ДООУ будет предложена организационно-творческая интерактивная игра.

Организационно-творческая игра – это вид психологического сопровождения, при котором решение творческой задачи инициируется участником группы в процессе творчества, а творческий процесс в группе составляет основу организационной деятельности. Под проблемой в таком контексте принимается любая творческая задача, требующая выработки нового решения. В отличие от бизнес-игры, которая призвана решать практические задачи, зачастую абстрактного характера, организационно-творческая игра направлена на выявление творческого потенциала респондента. Отличительной особенностью так же являются моделируемые условия творчества – участники организационно-творческой игры находятся в ситуации максимальной свободы и задания организатора игры (в данном

случае интерактивной) сформулированы достаточно определенно, но кроме результата творчества, который может быть любым.

В контексте поставленных задач организационно-творческая игра позволяет комплексно генерировать творческий продукт, который может быть, в том числе, групповым продуктом. Творческие решения каждого участника игры могут и должны обсуждаться в группе.

Так же именно в этой форме организационного консультирования возможно максимальное включение каждого участника в процесс выработки и реализации творческих проектов, что значительно повышает уровень мотивационной готовности, так как создаёт у участников ощущение сопричастности к творческому проекту и к творческой команде за счёт внесения личного вклада при генерации или коррекции творческой идеи.

Организационно-творческая игра проходила в течение всего дня. За это время участники успели не только пройти все этапы интерактивной игры, но и сформировать свои творческие продукты. На этапе представления своих творческих работ педагоги учились коммуницировать, была создана творческая доверительная атмосфера. Организационно-творческая игра помимо основной задачи выполняет так же функцию командообразующего мероприятия, позволяя участникам, как правило, членам одного коллектива или профессиональной группы, лучше узнать друг друга, дать обратную связь и поработать с собственными дефицитами. Участники преодолевают личные проблемы в рамках общей тематики.

Организационно-творческая игра проводится, как целостное мероприятие, разделённое на тематические блоки: индивидуальные сессии и групповую работу. В ходе индивидуальной сессии все участники играли, выполняя творческие задания.

Во время групповой работы участники представили свои творческие работы и поделились своими ощущениями. Во время сессии так же может осуществляться групповая защита и дискуссия, лекционный экскурс и специализированная тренинговая работа (выполнение дополнительных

упражнений с конкретной задачей). Блоки индивидуальной сессии и групповой работы чередуются. Эффективной можно назвать организационно-творческую игру, которая принесла чувство удовлетворения от проделанной работы, которая позволила проявиться в коллективе человеку творческому, которого раньше не замечали и не считали активным.

В связи с этим, очень важна техника резюмирования. Данный приём позволяет фиксировать существенные достижения каждого отдельного члена коллектива и всей группы педагогов в целом. Очень интересно проследить логику развития дискуссии и приходиться к полноценным значимым выводам в конце мероприятия. Если ведущий организационного мероприятия не использует технику резюмирования или владеет ей недостаточно эффективно, группа не видит результатов своего обсуждения. В этом случае эффект катализации личностных изменений, достижение нового качественного результата в разрешении проблемы не представляется возможным.

Для реализации программы полноценного сопровождения педагогов в контексте развития готовности к творческому процессу был определён следующий формат взаимодействия:

1. Индивидуальная игра каждого участника эксперимента. Прохождение всех этапов интерактивной игры «К себе в гости» (в течение часа).
2. Презентация собственных творческих идей и решение творческих заданий игры.
3. Обсуждение результатов всех педагогов – участников консультирования.

В формирующем эксперименте по сопровождению инновационного процесса согласились принять участие 5 педагогов одного общеобразовательного учреждения. Все они приняли участие в подробной диагностике творческого потенциала. Каждый педагог был уведомлен о конечной цели эксперимента и согласился на участие добровольно.

Для 5 молодых педагогов детского сада «Колокольчик» была предложена серия консультаций на основе авторской интерактивной игры Н.М. Болсуновского «К себе в гости» (рисунок 2.12).

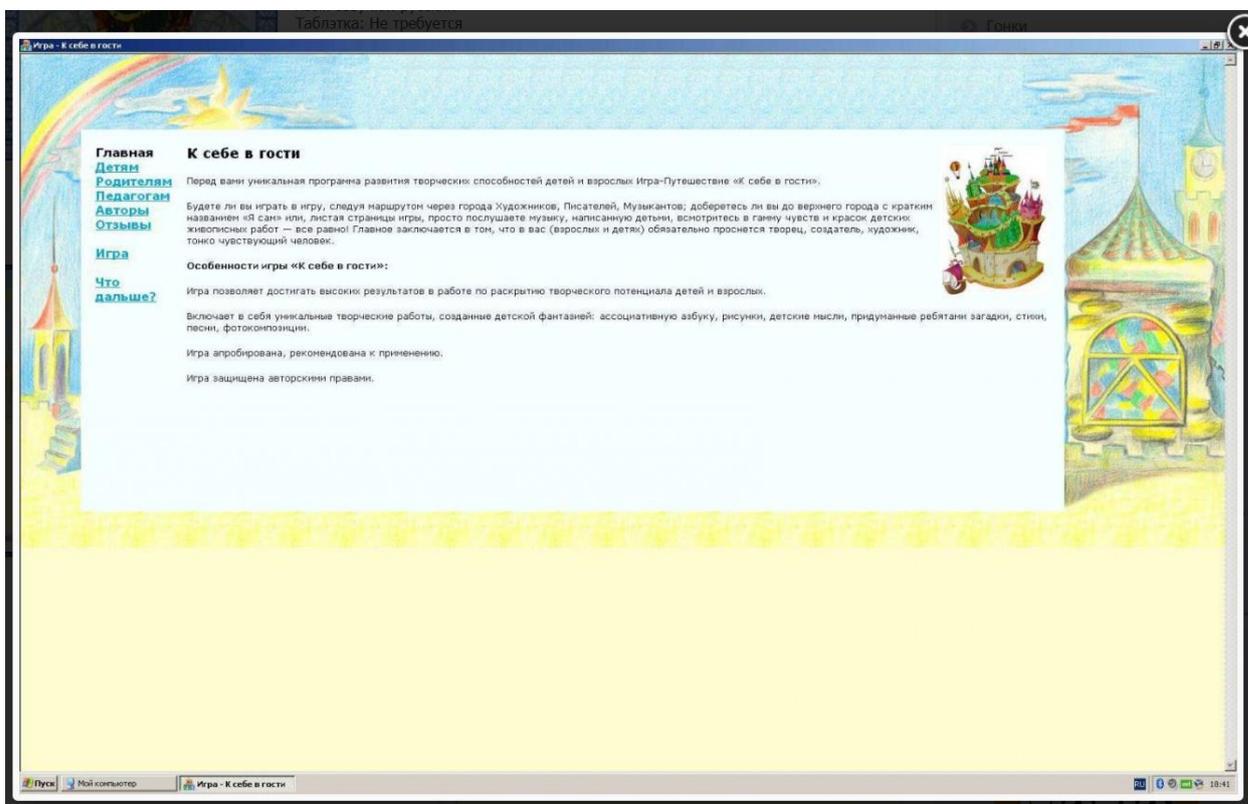


Рисунок 2.12. – Игра-путешествие «К себе в гости»

Игра «К себе в гости» предназначена для группового и индивидуального творчества детей от 6 лет, их родителей и учителей, и представляет собой путешествие через 4 города, изображенных на карте. Неповторимость ее в том, что она не учит музыке, художественному и писательскому мастерству, но она учит музыкой, танцем, поэзией, устным народным творчеством сопереживанию, участию в судьбе другого, неся его боль, разделяя его чувства. Оригинальность, уникальность, нестандартные подходы к формированию и раскрытию творческих способностей ребенка и взрослых делают востребованной эту образовательную программу, предложенную в форме игры-путешествия на презентации.

Игра апробирована, рекомендована к применению, защищена авторскими правами. Программа развития творческих способностей Игра-Путешествие «К себе в гости» может быть использована как пособие для

учителей музыки, ИЗО, литературы, учителей начальных классов, в работе дошкольных учреждений, в работе театральных студий, психологов, а также для семейного творчества.

Автор работал над своей интерактивной игрой более 7 лет и она предназначена как для педагогов, так и для детей. Автор убежден, что педагог должен выявить у себя таланты к творчеству, ведь каждый человек уникален и в него заложено много интересного, а место творчеству есть всегда, если предпринимать усилия для развития творческой составляющей личности педагога.

Разработанная игра создана для того, чтобы ребенок или взрослый через проживание, чувствование музыки, живописи, литературы, их олицетворение человек встретился с самим собой, своими возможностями – пришел в гости к самому себе. Так родилось имя игры, отражающее всю суть для каждого авторского путешествия, – «К себе в гости». Войдя в игру, играющий попадает на карту с 35 творческими заданиями на пути к городам «Художников», «Писателей», «Музыкантов» и последнему городу «Мое Я».

Основная задача игры «К себе в гости» – создание условий для раскрытия творческих способностей детей и взрослых. В том числе, такая интерактивная игра прекрасно подходит для раскрытия творческого потенциала педагога, который работает с детьми.

В игре нет ответов на вопросы, никто не оценит действие игрока как неверное, ничто не подскажет, что сделанный ход претендует на «пятерку», задания от 1 до 35 удивительны, интересны, самобытны. Например, вот некоторые из них:

- послушай музыку и расскажи о своих впечатлениях о ней при помощи кисти и красок, дай название своему рисунку;

- посмотри на рисунки. Выбери один из них и придумай ему название.

Объясни, почему ты назвал его именно так;

- придумай и нарисуй свою особенную, неповторимую букву «Ж», буква должна быть узнаваема, она должна тебе нравиться. Можешь придумать и нарисовать другие буквы алфавита;

- назови какие-нибудь два предмета, на которые похожа буква «К», нарисуй их;

- нарисуй картину «Танец ветра»;

- нарисуй свое отражение в реке;

- придумай рассказ на одну из тем «Зеленое яблоко», «Бесцветный мир», «Дверная ручка», «День рождения». В твоём рассказе должны быть какое-то начало, какое-то событие и финал;

- послушай музыку, вырази свои впечатления при помощи движения рук, потанцуй руками;

- «Болезнь куклы». Придумай и спой закрытым ртом мелодию, которая успокоит твоего «больного» друга (куклу, котенка, собаку). Постарайся придумать к этой мелодии несколько слов и пропеть их;

- представь, что ты поймал настоящую золотую рыбку и она исполнит три твои желания, назови их.

Всего таких заданий – 35, и неважно, будет ли играющий играть в игру, следуя маршрутом через города «Художников», «Писателей», «Музыкантов», «Мое Я» или листая страницы игры, просто прослушает музыку, написанную детьми, всмотрится в гамму чувств и красок детских живописных работ – все равно. Главное в том, что в человеке обязательно проснулся творец, создатель, художник, тонко чувствующий человек.

Игра позволяет достигнуть высоких результатов по раскрытию творческого потенциала педагогов, включая в себя уникальные творческие работы: ассоциативную азбуку, рисунки, детские мысли, придуманные ребятами загадки, стихи, песни, фотокомпозиции. Она позволяет педагогу рука об руку шагать с учеником или воспитанником, помогая ему постичь самого себя.

И каждый сделанный в ней ход – это открытие чего-то нового вокруг, в других людях и в самом себе. Игровой характер движения состоит в том, что у играющего появляется цель – сделать какое-либо необычное задание, покорить высоту. И лишь взойдя на нее, он начинает понимать, что все это время вершина была внутри него самого. Игра развивает у детей и взрослых творческий потенциал, фантазию, способность свободно творить, сочинять, придумывать что-то свое, авторское, новое и неповторимое.

Организационное консультирование на основе интерактивной игры-путешествия – это серия консультаций, где каждое занятие с педагогами детского сада – это ступень интерактивной игры. В процессе организационного консультирования многие задания возникают на занятии спонтанно и неожиданно. Конечно, когда ведущий организационной консультации идет на занятия, у него уже есть замысел будущего занятия, но консультация по развитию творческой составляющей – это живое действие, в котором события нередко принимают неожиданный оборот, что нимало не смущает консультанта. Ведь главное, с чем он идет к педагогам, – это желание, чтобы они о чем-то задумались, чтобы их что-то взволновало. А уж о том, чтобы из этих новых мыслей и переживаний родилось творчество, он позаботится.

Приведем некоторые задания, которые проходили педагоги на этапе решения творческих заданий игры (рисунок 2.13).

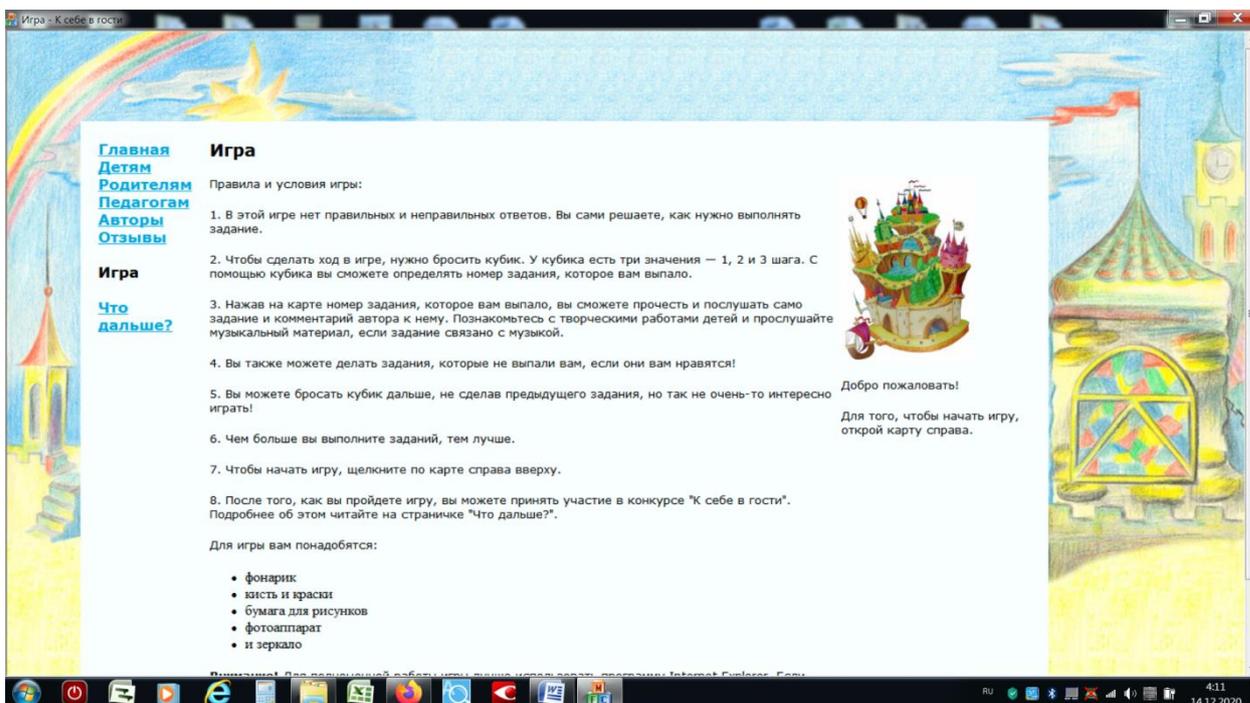


Рисунок 2.13. – Правила игры

Например, педагог начал игру и ему выпал кубик «3».

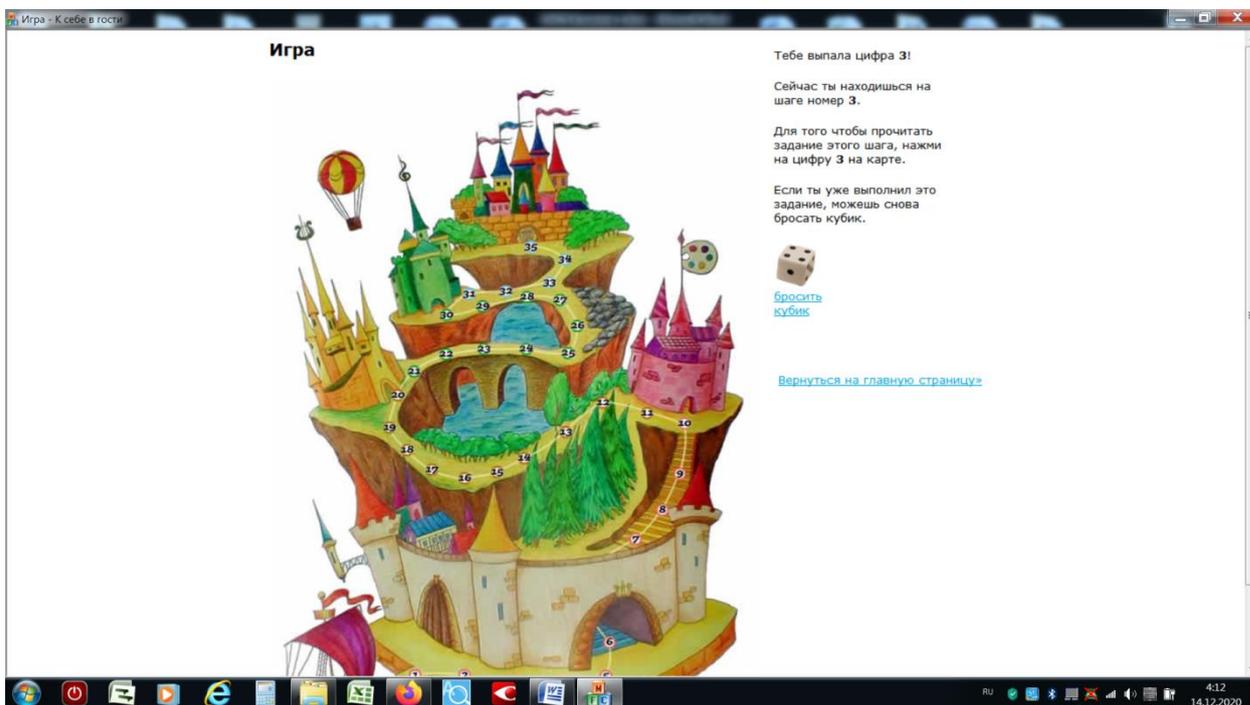


Рисунок 2.14. – Начало игры – индивидуальная работа за компьютером

Педагог нажимает на цифру «3» и выходит четко формализованное творческое задание игры (рисунок 2.15).



Рисунок 2.15. – Задание 3 как творческая задача педагогу

После выполнения творческого задания педагог снова возвращается к игре и бросает кубик. Лист с рисунком сохраняет для последующего обсуждения.

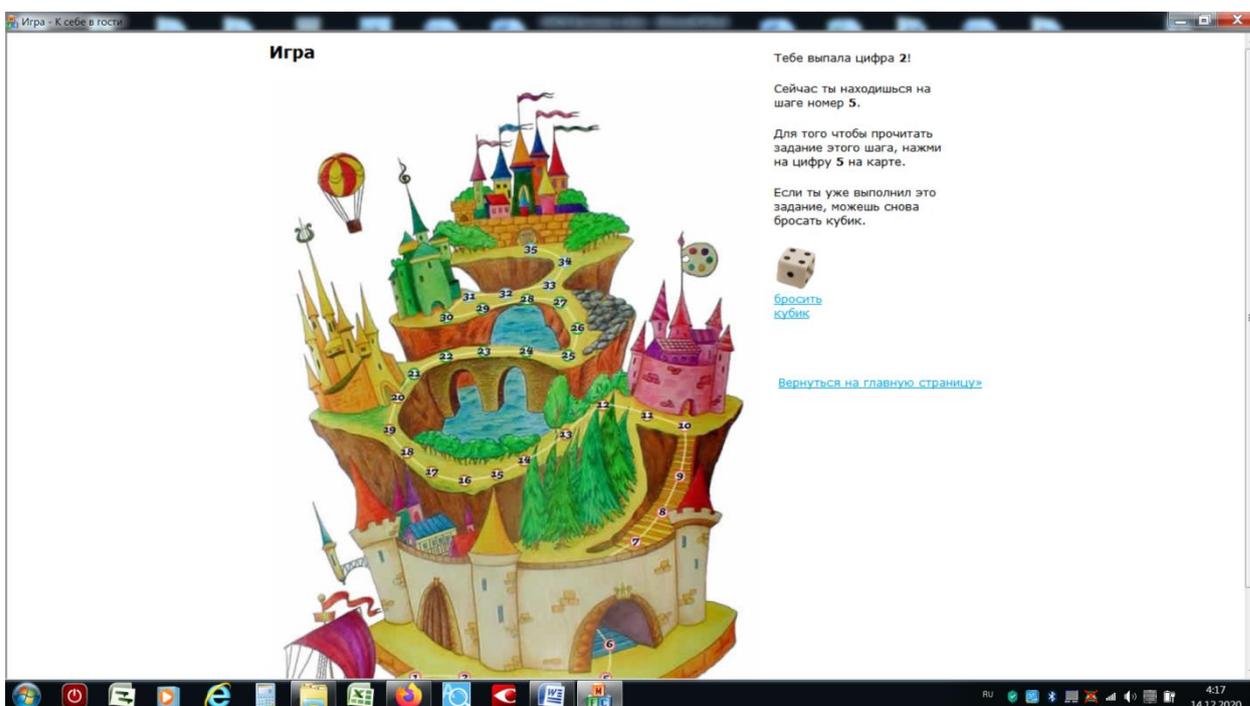


Рисунок 2.16. – Новый этап творческой игры

Затем педагогу выпадает кубик «5» и новое творческое задание (рисунок 2.17).

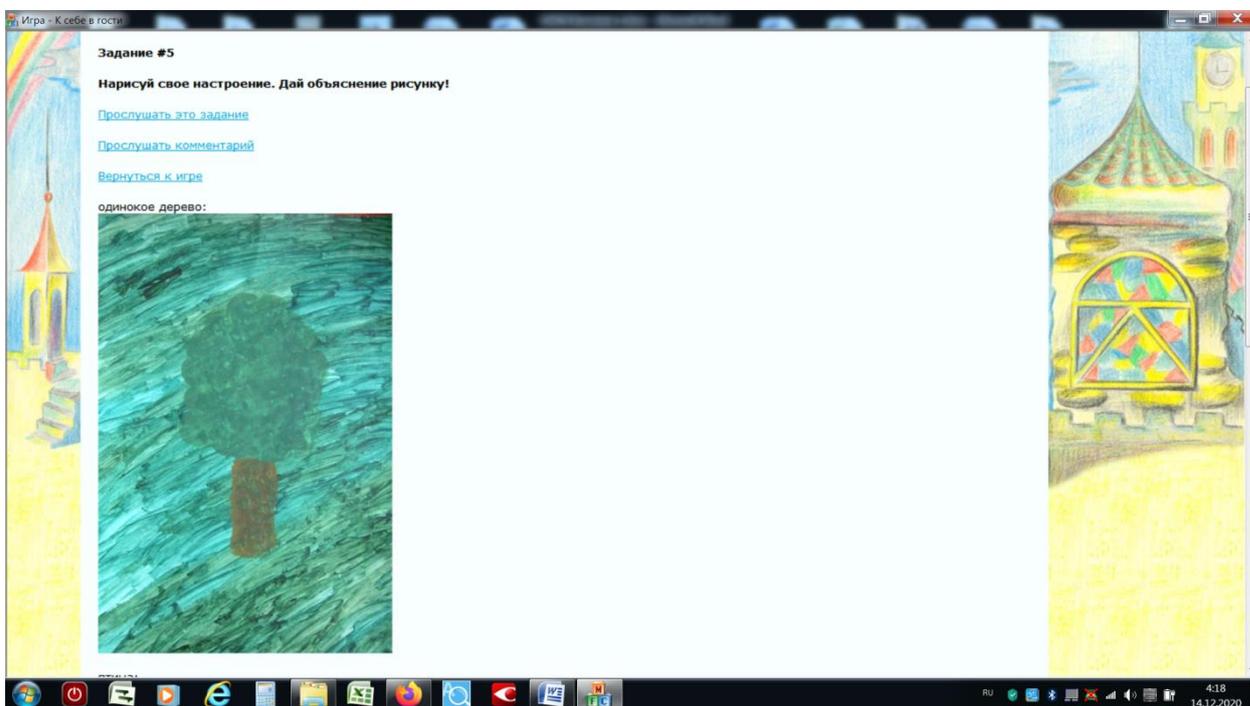


Рисунок 2.17. – Пятое задание игры

И таким образом педагог проходит все этапы, которые предлагает игра. Результат игры – набор творческих заданий, которые затем он будет обсуждать с коллегами и участниками организационного консультирования.

Приведем фрагмент проведенной организационной консультации на основе интерактивной игры «К себе в гости».

Консультант собирался поговорить с педагогами о танце.

Консультант: – Где вы видели танец? – спросил он у молодых педагогов

Ответы были разными: «В кино – по телевизору», «На рисунке», «В театре танцевали балет», «На дискотеке».

Консультант: – А вы считаете, что только люди танцуют? Или кто-то еще может танцевать?

– Бабочка танцует, когда летает.

– Пчела тоже танцует в полете.

Консультант : – А ветер?

– Конечно, у ветра тоже может быть свой танец.

Консультант: – И наверное, этот танец может быть очень разным. Иногда ветер еле колыхает листья деревьев, а в другой раз может так разойтись, что ветки трещат... А что, если попробовать нарисовать танец ветра? Давайте попробуем?

– Давайте!

Молодые педагоги готовностью согласились на предложение консультанта. Наверное, потому, что это предложение естественным образом возникло из всего предшествующего разговора. Само содержание беседы задавало соответствующий настрой, который затем воплотился в замечательные рисунки педагогов детского сада «Колокольчик» под общим названием «Танец ветра».

На второй консультации было по-другому. Очередное творческое задание у консультанта родилось до начала урока. Консультант увидел по телевизору фрагмент фильма, где девочка пускала солнечные зайчики, за которыми прыгала кошка. И осколки зеркал, и мелькающая в кадре девочка, и кошка, гоняющаяся за пятнами света, – все это соединилось в такую забавную картину, что у консультанта тут же возникла идея: «А если танцевать... светом фонарика?».

Во время второй консультации в кабинете затянули шторы, создав обстановку полумрака. Консультант предложил «добровольцам» лечь на ковер и, слушая музыку, «танцевать фонариком». Танцевать можно было как угодно и где угодно: направляя свет на окружающие предметы, стены, потолок. Получилось очень необычно. Желание участвовать высказали все.

Третье занятие: педагогам предложено попробовать руками выразить какие-то чувства или слова. Педагогам сначала эта идея показалась странной.

Консультант: Давайте я буду говорить слова, а вы попробуете изобразить руками, как вы их понимаете. Например, слова «прикосновение», «крик», «шепот»...

Первая реакция педагогов была вопросительная:

– А про что это слово – «прикосновение»?

– А вот вы подумайте: к чему можно прикоснуться и как это можно выразить?

Предлагая подобные «задачи», консультант открывал перед молодыми педагогами бесконечное поле для свободы самовыражения, в котором каждый может отыскать тот вариант «прикосновения», который ему более интересен. И молодые педагоги начинают выдвигать и осмысливать свои: «прикосновение к уюту», «прикосновение к цветку», «прикосновение к добру».

Тут же возникает дополнительный вопрос:

– А можно мы попробуем изобразить это вдвоем?

Консультант: – Можно, конечно.

Через некоторое время консультант говорит:

– А теперь давайте поступим так: я считаю до трех, и вы делаете свою композицию. Раз, два, три...

И вот оно – маленькое педагогическое чудо: казалось бы, из ничего возникли необычайные «прикосновения» и «крики». Они настолько понравились молодым педагогам, что их было решено сфотографировать. А затем была устроена выставка этих фотографий в детском саду «Колокольчик». Николай Болсуновский, автор интерактивной игры «К себе в гости» считает, что главный враг творчества – это страх сделать что-то «не так». А порождается он, когда педагог нацеливает ученика на «правильное понимание», «правильное суждение», «правильное решение». Таких консультаций было проведено пять, после окончания серии организационного консультирования было проведено повторное исследование по предложенным ранее методикам.

Первый этап организационного консультирования основывался на прохождении игры каждым из участников. Первый этап формирующего эксперимента позволил уточнить актуальный запрос для реализации

организационно-творческой игры. Была разработана структура мероприятия, включающая все базовые этапы данного вида психологического сопровождения, но также учитывающая потребности и специфику педагогического коллектива.

Ход организационно-творческой игры:

1. Этап знакомства.
2. Определение проблематики. Выработка единого понимания творчества.
3. Практико ориентированный подход. Работа по генерации творческих идей на каждом задании интерактивной игры.
4. Личностно-ролевая работа. Защита каждым участников организационного консультирования своего творческого продукта, описание своих ощущений и достижений в процессе прохождения игры.
5. Моделирование. Практическая проработка готовых творческих идей, выбор наиболее интересных путем общего обсуждения.
6. Рефлексия и завершение.

Форма организации мероприятия представляет собой 3 сессии и 2 этапа групповой работы.

Первая сессия – знакомство и уточнение понятий, работа консультанта по презентации интерактивной игры «К себе в гости».

Первая групповая работа – игровой этап.

Вторая сессия – обсуждение полученных творческих вариантов.

Вторая групповая работа – обсуждение интересных творческих находок, презентация своих рисунков, подготовка готовых творческих решений к итоговой защите.

Третья сессия – рефлексия в общей группе.

Особенностью организационно-творческой игры в контексте формирующего эксперимента было то, что все участники хорошо знакомы между собой – они все работают в одном коллективе, а также то, что в

рабочем коллективе они занимают разные позиции с точки зрения формальной иерархии.

Именно поэтому для этапа знакомства было выбрано упражнение «Почему и для чего?»

В классическом психологическом тренинге такой вариант знакомства позволяет быстро конкретизировать тематику обсуждения и уточнить личное отношение каждого участника к ней. При выполнении упражнения каждый участник группы называет своё имя и после этого отвечает на вопрос, почему он пришёл сюда или для чего. Сходные по тематике вопросы в действительности имеют глубокий смысл, так как, отвечая на вопрос «Почему?», участник оперирует прошлым опытом и ищет причины текущей неудовлетворённости там, концентрируется на прошлом опыте. Если же участник в большей степени склонен отвечать на вопрос «Для чего?», это говорит о его ориентации на построение новых моделей взаимодействия и надежду на разрешение ситуации в будущем. Ответы на вопросы участников, первый и второй соответственно, дают материал для анализа личностных мотивов и позволяют выбрать комфортные коммуникативные модели, сгруппировать участников по данному признаку и поставить задачи, адекватные их восприятию. Данная разминка особенно хороша в группах, где присутствует напряжение, так как честные ответы участников могут катализировать конфликт и быстрее проработать его.

В рамках эксперимента во время проведения данной разминки чётко обозначились две основные позиции участников: первая – «Хочу показать всем, что я человек творческий, что мне не хватает возможностей для проявления своего творческого потенциала»; вторая – «У меня и так все хорошо, а творчество я оставлю другим, проявлять себя я не готова. Примечательно, что количество участников в рамках каждой позиции оказалось приблизительно равным. Таким образом, стихийно были сформированы две рабочие группы по двум основным направлениям, решающим задачи организационно-творческой игры.

Выработка общего понимания «творчества» прошла в формате коллективной дискуссии. Среди самых популярных ответов выделились: "творчество как нестандартный подход к стандартным задачам", "творчество как проявление интереса к работе", "творчество как легкость в работе, как решение сверхзадачи в рамках образовательного процесса".

Все определения признаны как жизнеспособные и участники, каждый самостоятельно приступили к решению заданий в интерактивной игре.

Процесс игры никого из участников не оставил равнодушным, все представили свои творческие задания и если поначалу некоторые педагоги с сомнением отнеслись к возможным изменениям после прохождения этапов игры, то после окончания игры все были очень воодушевлены. Игра всем понравилась и все отметили, что время пролетело не заметно, и игра имела свой эффект.

В рамках итоговой групповой работы и обсуждения творческих работ были выявлены особенности личности коллег, о которых другие и не подозревали. Участники поделились своими впечатлениями от проведённой организационно творческой игры, собственными выводами и умозаключениями. Обсуждение было очень активным

Коллективным решением были спланированы индивидуальные консультативные рабочие сессии с каждым участником эксперимента, с целью анализа эффективности проделанной работы и поддержания групповой динамики.

Организационное консультирование в качестве эксперимента обнаруживает очевидную положительную динамику: рост активности педагогического коллектива, снятие эмоционального напряжения, генерацию новых творческих идей. Однако требуется дополнительная оценка эффективности реализованных мероприятий именно с точки зрения мотивации педагогов.

### 2.3. Результаты экспериментальной работы и их обсуждение

Результаты исследования по методике Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана) в группе молодых педагогов, которые приняли участие в формирующем эксперименте, представлены в таблице 2.6 и на рисунке 2.18.

Таблица 2.6. – Результаты исследования по методике Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. А. Реана) до и после проведения формирующего эксперимента

Респонденты	до эксперимента			после эксперимента		
	ВМ (Внутренняя мотивация)	ВПМ (Внешняя положительная мотивация)	ВОМ (Внешняя отрицательная мотивация)	ВМ (Внутренняя мотивация)	ВПМ (Внешняя положительная мотивация)	ВОМ (Внешняя отрицательная мотивация)
1	4	3,3	3,5	4	3,5	2,5
2	4,5	3,7	2,5	5	4,5	2
3	4,5	4	3,7	4,7	5	2,5
4	5	4	4	5	5	2,5
5	4,5	2,7	3	4,7	4,5	2
Итого 1 группа	4,5	3,54	3,34	4,68	4,5	2,3

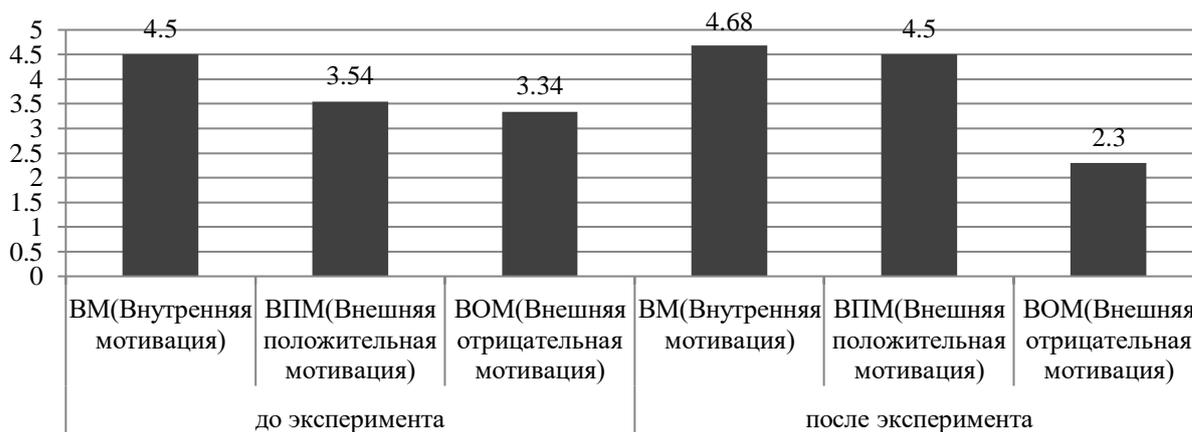


Рисунок 2.18. – Результаты исследования по методике Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана) до и после проведения формирующего эксперимента

Результаты исследования показали, что показатели до и после эксперимента значительно изменились, они улучшились. Можно говорить о том, что молодые педагоги первой группы еще более мотивированы на творчество в педагогическом процессе детского сада, этот показатель в 1 группе вырос с 4,5 до 4,68, что значительно превышает показатель во второй группе опытных педагогов детского сада. Можно говорить о том, что у молодых педагогов усилилось желание творить и работать с детьми.

Показатель внешней отрицательной мотивации у педагогов первой группы значительно снизился, что можно отметить как крайне позитивный факт.

Результаты исследования по методике Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта) до и после формирующего эксперимента в первой группе педагогов представлены в таблице 2.7 и на рисунке 2.19.

Таблица 2.7. – Результаты исследования по методике Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта)

Респонденты	до формирующего эксперимента		после формирующего эксперимента	
	ГЗС	ГМС	ГЗС	ГМС
1	6	7	7	7
2	5	4	6	7
3	6	7	7	7
4	7	4	7	6
5	5	6	7	7
Итого 1 группа	5,8	5,6	6,8	6,8

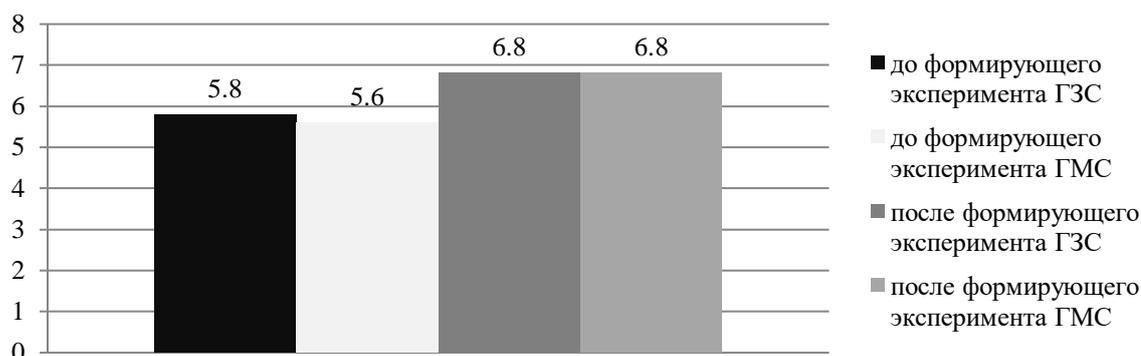


Рисунок 2.19. – Результаты исследования по методике СамоТест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта) в первой группе респондентов до и после формирующего эксперимента

Данные исследования позволяют говорить, что молодые педагоги улучшили свои знания о себе очень значительно. До эксперимента в первой группе показатель ГЗС составил 5,8, а после проведения эксперимента он вырос до 6,8, что очень близко к максимальному значению в 7 баллов.

При этом, мотивация к саморазвитию выросла очень значительно и превысила показатели опытных педагогов из второй группы.

Результаты исследования по методике Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана) до и после формирующего эксперимента представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6. - Результаты исследования по методике Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана) в первой группе испытуемых до и после формирующего эксперимента

Респонденты	до формирующего эксперимента		после формирующего эксперимента	
	баллы	примечание		
			12	надежда на успех
1	8	надежда на успех	15	мотивация на успех
2	6	боязнь неудачи	10	надежда на успех
3	6	боязнь неудачи	10	надежда на успех
4	7	боязнь неудачи	16	мотивация на успех
5	10	надежда на успех	17	мотивация на успех
Итого 1 группа	7,4		16	

Можно говорить о том, что в первой группе до формирующего эксперимента только 2 человека испытывали надежду на успех (это 40% респондентов 1 группы), а остальные 60% испытывали боязнь неудачи. После формирующего эксперимента ситуация изменилась полностью. Проведенное организационное консультирование значительно улучшило мотивацию на успех.

Результаты исследования по методике Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства» до и после формирующего эксперимента у молодых педагогов представлены на рисунке 2.20.



Рисунок 2.20. – Результаты исследования по методике Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства» до и после проведения формирующего эксперимента

Рисунок 2.20. наглядно показывает, что после формирующего эксперимента все педагоги проявляют интерес к участию в конкурсах профессионального мастерства как одному из источников профессионального развития.

Подведем итоги по формированию мотивации педагогов к профессиональной деятельности в группе молодых педагогов.

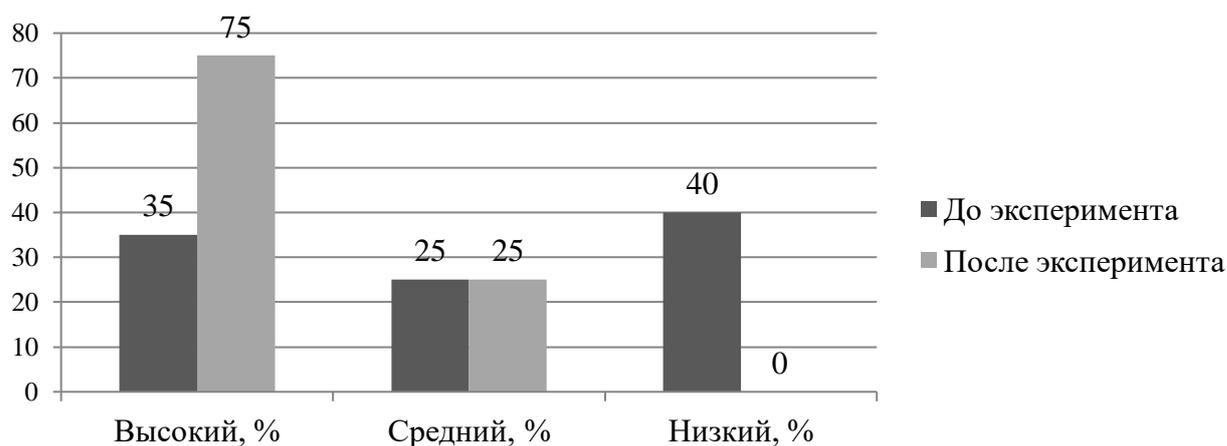


Рис. 2.21. Динамика распределения педагогов по итоговым уровням мотивации к профессиональной деятельности (частота встречаемости в %) в экспериментальной группе до и после формирующего эксперимента

За период проведения эксперимента участники с низкой мотивацией не появились, процент таких педагогов стал нулевым, это свидетельствует о том, что предложенная программа имеет как коррекционное, так и профилактическое влияние на уровень мотивации. Молодые педагоги в условиях организационного консультирования смогли проявить себя, получили одобрение и почувствовали желание применить свои способности в профессиональной деятельности. Большинство педагогов имеют высокий уровень мотивации, они прекрасно работали в команде, принимали участие в обсуждении, что показало организационное консультирование. Показатель «средний уровень» не изменился количественно, но изменился качественно. В эту группу перешла педагог, которая крайне застенчива и с которой необходима дополнительная работа.

Таким образом, разработанная программа организационного консультирования оказала положительное влияние на участников со средним и низким уровнем мотивации, была очень интересной, по мнению самих педагогов.

В таблице 2.7 представлены результаты по проведенному эксперименту в разрезе оцениваемых факторов, сформированных нами на начальном этапе экспериментирования.

Таблица 2.7 – Результаты констатирующего эксперимента до и после формирующего эксперимента

Критерии	Критерии	уровни		
		Высокий, %	Средний, %	Низкий, %
Уровень рефлексивного отношения к своей профессиональной деятельности	До эксперимента	40	20	40
	После эксперимента	80	20	-
Готовность к саморазвитию	До эксперимента	20	40	40
	После эксперимента	80	20	-
Мотивационные факторы	До эксперимента	20	20	60
	После эксперимента	60	20	20
Факторы наличия потребностей к самовыражению и творческие потребности	До эксперимента	60	20	20
	После эксперимента	80	20	-

Таким образом, проведенное исследование показало, что реализованный процесс организационного консультирования выявил творческий потенциал педагогов. Практически все участники эксперимента отметили вдохновение к работе, стали более уверенными в своих силах. Эти выводы подтверждаются результатами повторного исследования, представленного в таблице 2.7.

Как показывают данные результаты, педагоги первой группы зачастую на фоне боязни неудачи не испытывали интереса к профессиональным конкурсам, чувствовали себя неуверенно и им требовалась поддержка более опытных педагогов. Но после проведенного организационного консультирования ситуация значительно изменилась. У всех пяти педагогов

появился интерес к участию в конкурсах, им захотелось творить и придумывать новое, обогащая свое портфолио педагога.

Для статистической проверки различий был применен Т-критерий Вилкоксона. Для расчета был использован он-лайн сервис <https://www.psychol-ok.ru/statistics/wilcoxon/> Статистическая проверка различий с достоверностью 99% подтверждает гипотезу диссертационного исследования. Таким образом, организационное консультирование является результативным средством повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольных образовательных учреждений.

## Выводы по Главе 2

В рамках второй главы была проведена диагностика мотивации профессиональной деятельности педагогов, психологическая работа, состоящая из групповых консультаций с инновационной и организационно-творческой игры, повторная диагностика эффективности применённых инструментов.

1. Для глубокого анализа мотивации профессиональной деятельности педагогов был использован комплекс методов, включающие самообследование организации и психологическое тестирование педагогов.

2. Проведенное исследование мотивации педагогов дошкольной образовательной организации показало достаточный уровень мотивации персонала с точки зрения анализируемой отчетности, проектных мероприятий, нормативно-правовой базы и расходов на оплату труда педагогов.

3. Исследование по выбранным методикам показало значительные различия между мотивацией молодых сотрудников в возрасте до 29 лет и педагогов с большим стажем и высшей квалификационной категорией в возрасте 45-49 лет. Проведенное исследование позволило говорить о недостатке мотивирующих факторов в деятельности педагогов ДОУ, особенно это касается молодых педагогов детского сада. Следует отметить, что эта категория персонала нуждается в особом внимании со стороны руководства и старших коллег, в том числе по причине того, что они в достаточной мере мотивированы на эффективную педагогическую деятельность в дальнейшем. Чаще всего молодые педагоги не верят в свои силы, сомневаются в выбранных методах, нуждаются в одобрении и не верят в себя. Результаты анализа однозначно свидетельствуют о наличии факторов, негативно влияющих на творческую активность педагогов, на реализацию творческих инициатив. Большинство факторов обусловлено особенностями современной социальной среды и нормативно-правовой системы. Однако внешние влияния может компенсировать развитием творческой активности

педагогов, созданием творческой атмосферы в коллективе и заинтересованностью каждого в творческом процессе.

4. Выявленные особенности и проведенный анализ позволили нам в качестве развития мотивации выбрать организационное консультирование, включающее инновационную интерактивную игру «К себе в гости» и организационно-творческую игру. Результаты эксперимента показывают очевидную положительную динамику: рост активности педагогического коллектива, снятие эмоционального напряжения, генерацию новых решений актуальных проблем.

5. Статистическая проверка различий в уровнях инновационной готовности у педагогов до и после формирующего эксперимента с достоверностью 99%, что подтверждает гипотезу диссертационного исследования.

## Заключение

Мотивация специалиста, её ценностные основания – это факторы, которые определяют профессиональное развитие, его содержание, интенсивность применения личностного ресурса в профессиональной деятельности. Мотивация взаимосвязана с уровнем креативности, наибольшая креативность мышления, присуща личностям с доминированием познавательной мотивации и мотивации саморазвития.

Мы проанализировали научную психологическую литературу по проблеме исследования, описали понятие мотивации профессиональной деятельности с точки зрения разных ученых, описали существующие классификации, сформировали категориальный аппарат исследования, описали критерии исследования. Также осуществлялся подбор методов изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов и методы эффективной работы по ее повышению.

В ходе экспериментальной деятельности проведен был выявлен актуальный уровень мотивации профессиональной деятельности у педагогов дошкольного образовательного учреждения, описана и проведена программа организационного консультирования для повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов с учетом факторов, влияющих на мотивацию.

По окончании консультативной работы, был проведен итоговый срез, где повторно провелись выбранные диагностические методики среди участников экспериментальной группы. Был проведен анализ и обобщение результатов исследования; сформулированы выводы исследования.

Реализация формирующего эксперимента и анализ результатов, полученных в экспериментальной группе показали, что предложенная программа результативна. Таким образом, поставленные задачи исследования были выполнены, а гипотеза исследования подтвердилась,

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том,

что результаты, полученные автором в ходе исследования, станут основой для глубокого изучения возможностей инструментов психологического консультирования в качестве средств формирования мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученный теоретический и практический материал может быть использован в работе специалистов, занимающимися вопросами психологического сопровождения профессиональной деятельности педагогов, руководителями, студентами, интересующимися этой проблемой.

## Список используемых источников

- 1 Федеральные государственные образовательные стандарты образования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.edu.ru/abitur/act.82/index.php> (дата обращения: 12.10.2020.).
- 2 Абрамова Г.С. Графика в психологическом консультировании / Г.С. Абрамова. М.: ПЕР СЭ, 2018. 142 с.
- 3 Алешина Ю.Е. Индивидуальное и семейное психологическое консультирование / Ю. Е. Алешина. М. : Независимая фирма «Класс», 2012. - 208 с.
- 4 Альтшуллер Т.С. Творчество как точная наука //СПб.: Летний сад. 2009. - С. 13
- 5 Андреев Г.И. Основы управления предприятием: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. 356 с.
- 6 Багадаева О.Ю. Мотивация персонала как организационное условие снижения профессионального стресса педагогов ДОО // Современное дошкольное образование. 2016. № 10. С. 26-37.
- 7 Большая психологическая энциклопедия: самое полное современное издание : более 5000 психологических терминов и понятий / А.Б. Альмуханова и др. М. : Эксмо, 2007. 542 с.
- 8 Бояринов Д.А. Педагогический менеджмент в контексте информационного образовательного пространства // Современные проблемы науки и образования. 2015. №4. [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.stience-education.m/ru/artide/view?id=21095> (дата обращения: 11.10.2020)
- 9 Веснин В.Р. Менеджмент//М.: Проспект. 2014. 613 с.
- 10 Габбасова Л.З. Инновационные технологии в образовательном процессе [Текст] // Инновационные педагогические технологии: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). Казань: Бук. 2016. С. 61-63

11 Гвоздева А.В., Жилин В.В. Понятие и функции педагогического менеджмента как средства управления учебной информацией // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2010. №4 (16). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.scientific-notes.ru/pdf/017-23.pdf> (дата обращения 11.10.2020)

12 Горноста́й П.П. Теория и практика психологического консультирования / П.П. Горноста́й, С.В. Васьковская. К. : Наука и просвет, 2015. 128 с.

13 Демидова Е.А. Проектирование системы стимулирования персонала дошкольной образовательной организации // Всероссийский электронный журнал «Педмастерство». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.pedmasterstvo.ru/categories/28/articles/692>. (дата обращения: 09.10.2020)

14 Диагностика профессионального становления личности: учеб.-метод. пособие / сост. Я.С. Сунцова, О.В. Кожевникова. Ч. 3. Ижевск: Удмуртский университет, 2012. 144 с.

15 Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный. М. : Рус. яз., 2000. В 2 т. Т. 2. 1084 с. (Серия «Библиотека русских словарей»).

16 Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.

17 Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 455 с.

18 Залевский Г.В. Антропос — «человек, устремленный ввысь» (целостно-ценностная парадигма в контексте антропологической психологии) [Электронный ресурс] // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. 2013. № 1 (18)

19 Замфир К. Опросник «Структура мотивации трудовой деятельности», 2012. 10 с.

- 20 Зарецкий В.В., Булатников А.Н. Профилактика наркологических расстройств (программа повышения квалификации) // Профилактика зависимостей. 2016. №1. С. 106 – 145
- 21 Зеер Э.Ф. Профессиональное развитие человека в системе непрерывного образования// Профессиональное образование. Столица. 2013. № 9 – с.98
- 22 Карвасарский Б.Д. Психотерапевтическая энциклопедия / под ред. Б.Д. Карвасарского. СПб. : Магнит, 2010. 944 с.
- 23 Ключева Н. В. Организационное консультирование. Ярославль, 2008
- 24 Кокуйцева Т.В. Движущая сила прогресса. Тенденции и перспективы развития человеческого капитала в России // Креативная экономика. 2014. № 1. с.38
- 25 Кочюнас Р. Психологическое консультирование и групповая психотерапия / Р. Кочюнас. М. : Наука, 2015. 454 с
- 26 Лашкова Л.Л. Проблемы и перспективы развития системы дошкольного образования // Концепт. 2013. Спецвыпуск №06. ART 13556. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13556.htm>. (дата обращения 12.07.2016)
- 27 Лепешева Е. Диагностика мотивации персонала // Управление школой. 2009. №8. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=20090080> (дата обращения 11.10.2020)
- 28 Лобанова, Т.Н. Взаимосвязь трудовых интересов и организационного поведения работников// Психологический журнал. 2015. № 2 с. 95-106
- 29 Лосева О.В. Человеческий капитал как ключевой ресурс инновационной деятельности организации // Инновационное развитие экономики. 2016. № 4. с. 73-80
- 30 Маслоу, Абрахам Мотивация и личность: моногр. / Абрахам Маслоу. М.: Питер, 2016. 400 с.

- 31 Меновщиков В.Ю. Психологическая помощь в сети Интернет. М., 2007. 178 с.
- 32 Меновщиков, В.Ю. Введение в психологическое консультирование / В.Ю. Меновщиков. М.: Смысл, 2015. 112 с.
- 33 Меркулова Л.П. Профессиональная мобильность специалистов технического профиля / Л.П. Меркулова//М. : МГУП. 2005. 267 с.
- 34 Мозжилин С.И., Неверов А.Н. Методология в психологии: проблемы и перспективы. //Вопросы философии / 2014. № 5. С. 186-189
- 35 Назаров И.Н. Мотивация и стимулирование труда в дошкольных общеобразовательных учреждениях // Вестник Северо-кавказского гуманитарного института. 2014. №3. С. 166-17
- 36 Назарова Е.В. Особенности и перспективы методов современного стимулирования персонала в России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11739> (дата обращения: 11.10.2020)
- 37 Ожегов С.И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. 4-е изд., доп. М. : Азбуковник, 1999. 944 с.
- 38 Осин Е.Н., Горбунова А.А., Гордеева Т.О., Иванова Т.Ю., Кошелева Н.В., Овчинникова (Мандрикова), Е.Ю. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности // Организационная психология / 2017 №4 с. 21-49
- 39 Панкова Т.Н. Профессиональная мобильность как неотъемлемая характеристика современного специалиста в системе непрерывного профессионального образования//Вестник Воронежского государственного университета. 2013. № 1.

- 40 Панфилова, А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. М.: ИВЭСЭП, Знание, 2016. 536 с.
- 41 Пахальян В.Э. Личностно-ориентированное консультирование в образовании. Материалы к организации и проведению учебных занятий. Часть 3. Практикум / В.Э. Пахальян. М.: ПЕР СЭ, 2015
- 42 Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом / Гаудж Питер. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. 722 с.
- 43 Поваренков Ю.П., Слепко Ю.Н. Оценка эффективности педагогической деятельности : учеб. пособие / под общ. ред. Ю.П. Поваренкова. Ярославль : Изд- во ЯГПУ, 2011. 166 с.
- 44 Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М., 2007. Пригожин А.И. Деловая культура: сравнительный анализ // СОЦИС. 1995. № 9. С. 74-80.
- 45 Пригожин А.И. Методы развития организации. Международный центр финансово-экономического развития. М., 2003.
- 46 Профессиональный стандарт педагога [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/documents/3071/file/1734/> 12.02.15-Профстандарт\_педагога (дата обращения 10.10.2020).
- 47 Психологические тесты для профессионалов / сост. Н. Ф. Гребень. Минск : Современ. школа. 2008. 496 с.
- 48 Самсоненко Л.С. Развитие профессиональной мотивации педагогов дошкольного образования в условиях реализации ФГОС / Л.С. Самсоненко, Л.Ю. Шавшаева // Современные проблемы науки и образования. 2014. №4. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13879> (дата обращения: 11.10.2020)

- 49 Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. 2014. №3. С. 18-24
- 50 Словарь иностранных слов современного русского языка / сост. Т. В. Егорова. М. : Аделант, 2014. 800 с.
- 51 Солощенко Е. А., Саклаков В. М. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки // Вестник ТомГУ. – 2018. – № – С. 90 – 95
- 52 Стаут Л. У Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. А. Стативка. М. : Добрая книга, 2006. 532 с.
- 53 Субботина И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Вопросы регулирования экономики. 2012. №1. С.55-62
- 54 Тараданов А.А., Старцев Ю.Н. Модель оценки трудовой мотивации персонала в организации/Вестник Челябинского государственного университета. - 2013. - № 39
- 55 Тверитина Е.В. Нематериальные способы мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика; сборник статей по материалам LVIII международной научнопрактической конференции №2 (56). - Новосибирск: СибАК, 2016. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sibac.info/conf/econom/lviii/46666> (Дата обращения 10.10.2020)
- 56 Фрумина Е.Л. Непрерывное образование для педагогов: модели и особенности / Непрерывное образование в политическом и экономическом контекстах//М.: ИС РАН. 2018. С. 274-292
- 57 Целютина Т.В. Управление развитием lean-персонала в условиях изменчивой вуса среды образовательной организации // Научный результат. Экономические исследования/ 2019. Т. 5. № 1. С. 84-93
- 58 Якуба В. 4 инструмента, чтобы измерить и скорректировать мотивацию персонала// Директор по персоналу / 2019 № 2 [Электронный

ресурс] Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/700792> (Дата обращения 11.10.2020)

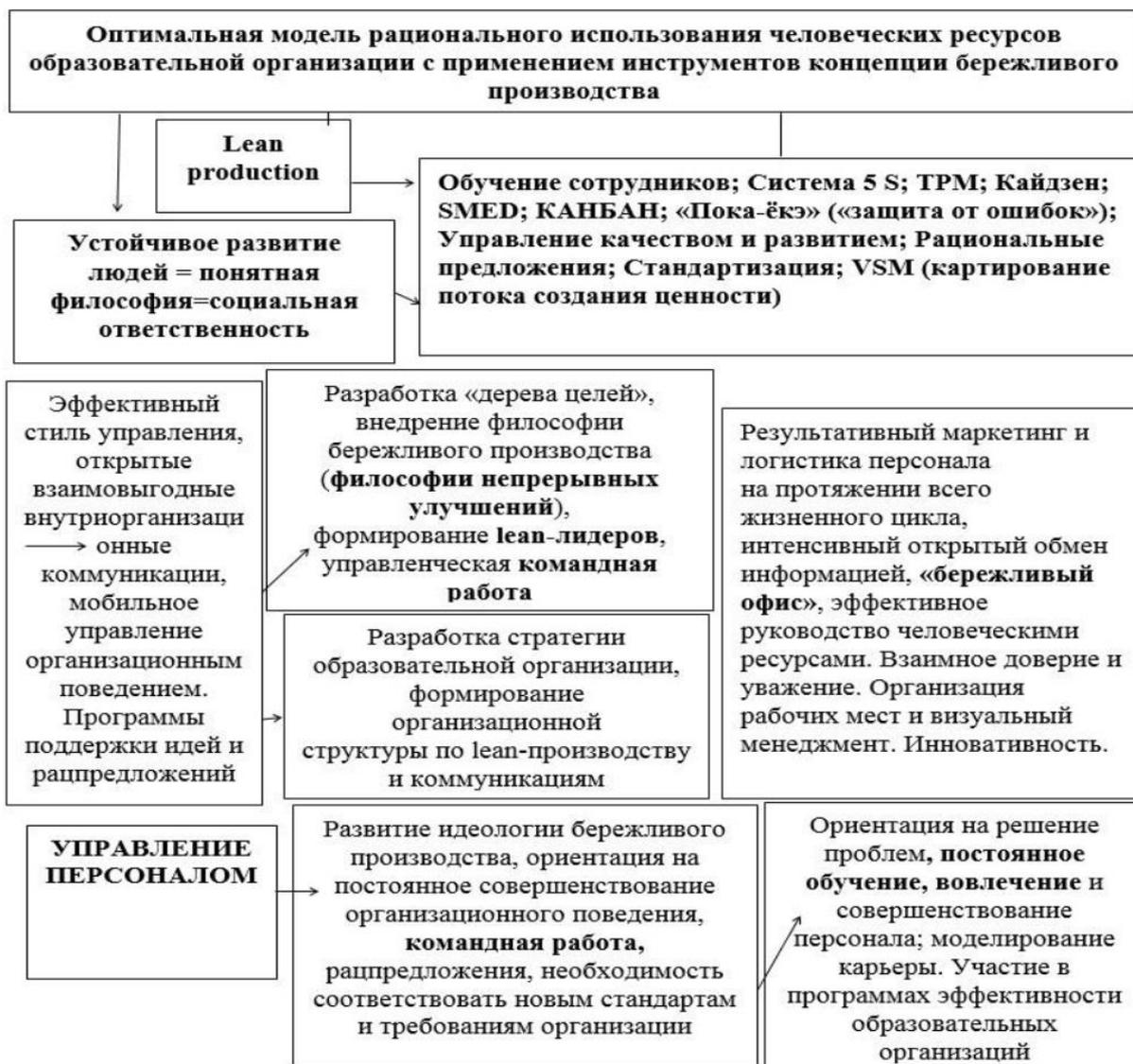
Этапы совершенствования системы мотивации персонала



Жизненные ориентации и принципы консультирования

Повседневность (патогенная)	Консультирование (развивающее)
Недовольство жизнью, жизнеотрицание, ограниченность и нехватка, отсутствие благоговения перед жизнью и неблагодарность, десакрализация жизни и отношений, человек отказывается учиться, «замкнутые круги» и «тупики» отношений и судьбы	Удовольствие жить, жизнеутверждение, избыток, благодарность, благоговение перед жизнью и мирозданием, его частями, сакрализация жизни и отношений, человек учится у жизни, размыкание и трансформация «тупиков» и «замкнутых кругов» судьбы
Профессиональные и личностные деформации, психосоматические и психические нарушения, психологическое выгорание и хроническая усталость, дисгармоничность миропонимания и жизнедеятельности, опустошенность жизни и отношений	Развитие, преодоление трудностей в профессиональной и личной жизни, внутренний покой и уверенность в гармонии мира, гармоничность жизнедеятельности, развитое понимание себя и мира, наполненность и исполненность жизни и отношений
Несчастья, хронические, запущенные болезни и прогрессирующая инвалидность, прерывистая и ломанная идентичность, ненужность и отверженность, незначимость, «голодные игры» – социальный каннибализм, эгоцентризм и маргинализация, лоскутность сознания и ценностей (веры)	Счастье, самореализация и исцеление, гармония, целостность и непрерывность жизнедеятельности и бытия, участие как партисипация, социальное служение и взаимопомощь, переживание и осознание – опыт нужности, ценности и любви
Отчуждение от мира, слабость и зависимость, стремление диктовать миру, примат правового произвола, разделение и асимметрия профессионального и непрофессионального мира, мира семьи, близких и мира чужих, ксенофобии и антропофобии, неприятие будущего, настоящего и прошлого, неготовность изменяться	Единство с миром, диалог с «мировой душой», природой и обществом, родом, семьей, другими, собой, примат этических основ жизнедеятельности, гармония и взаимосвязь профессионального и непрофессионального мира, интерес к людям без разделения на своих и чужих, отсутствие страхов чуждого, антропофобий, прятие жизни в настоящем, прошлом и будущем, готовность изменяться
Психологическая опасность личности, самоповреждающее поведение и отношение, патологизация отношений и патологизирующие роли в отношениях, психологические и иные зависимости, наркомания и другие формы самоуничтожения, деструктивная открытая и латентная агрессия, психопатии и социопатии как нестабильность личности во времени и пространстве социальных отношений	Психологическая безопасность личности, самовосстанавливающее и самосохраняющее поведение и отношение, развитие и коррекция отношений и оздоравливающие роли в отношениях, независимость и свобода от наркомании, самореализация, конструктивная агрессия, эмпатичность и стабильность личности во времени и пространстве социальных отношений

Модель управления системой развития и использования персонала образовательной организации



Выписка из коллективного договора

Принят на общем собрании  
трудоу коллектива  
МБДОУ № 31 «Колокольчик»  
Протокол № 2 от « 14 » марта 2018 г.

Заведующий МБДОУ № 31 «Колокольчик»

 / Кузьмина Н.А. /



## КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР

Муниципального бюджетного дошкольного  
образовательного учреждения  
«Детский сад № 31 "Колокольчик"»

ЗАТО Железногорск

2018 год

## 1. Общие положения

1.1. Настоящий коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в учреждении и заключенные между работниками и работодателем в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

1.2. Сторонами коллективного договора являются:

Работодатель - в лице заведующего муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад № 31 “Колокольчик”» (далее МБДОУ) Кузьминой Нины Анатольевны.

Работники - в лице уполномоченного в установленном порядке представителя – Радченко Натальи Николаевны – председателя комитета первичной профсоюзной организации МБДОУ (далее – Профком).

1.3. Стороны, руководствуясь Трудовым кодексом Российской Федерации (далее ТК РФ), Гражданским кодексом Российской Федерации (ч.1,ч.2) Законом Российской Федерации «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», иными федеральными законами, Постановлениями Правительства Российской Федерации, Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Уставом МБДОУ в результате коллективных переговоров пришли к соглашению изложить в настоящем коллективном договоре в письменном виде достигнутые взаимные договоренности, регулирующие социально-трудовые отношения между работниками и работодателем.

1.4. Стороны считают необходимым участие в переговорах и согласование решений (в пределах своих полномочий, с учетом финансово-экономических возможностей) по установлению и регулированию социально-трудовых отношений в области организации и оплаты труда, обеспечению безопасности труда и условий, соответствующих требованиям охраны труда, укреплению трудовой дисциплины, планированию и расходованию средств социального страхования, поддержанию достигнутого уровня социальной защищенности работников по сравнению с действующим законодательством путем принятия дополнительных социальных льгот, а также решений по другим вопросам, затрагивающими социальную и производственную деятельность работников и по вопросам, связанных с выполнением настоящего коллективного договора.

1.5. Стороны, заключившие настоящий коллективный договор, обязуются соблюдать установленный законодательством порядок разрешения коллективных трудовых споров, признавать и уважать права каждой стороны, добросовестно выполнять свои обязанности, предъявлять справедливые требования и несут ответственность за невыполнение принятых на себя обязательств в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

1.6. Действие настоящего коллективного договора распространяется на всех работников учреждения.

## 2. Задачи и обязательства сторон.

2.1. Основная задача работодателя - обеспечить организационные и экономические условия для плодотворной работы всех сотрудников МБДОУ, правильной постановки воспитательно-образовательной работы с детьми.

2.2. Основная задача Профкома – обеспечить защиту прав и интересов членов профсоюза по вопросам индивидуальных трудовых и связанных с трудом отношений, а в области коллективных прав и интересов - права и интересы всех работников, независимо от членства в профсоюзе.

### 2.3. Работодатель обязан:

- обеспечивать здоровые и безопасные условия труда;
- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия настоящего коллективного договора, соглашений, трудовых договоров;
- обеспечивать подготовку информации для конференции трудового коллектива МБДОУ по вопросам финансового положения, увольнения работников по основаниям, предусмотренным ст.81 ТК РФ, прогнозу развития МБДОУ, предстоящих структурных преобразований, изменений штатного расписания и связанных с этим высвобождением работников, а также по другим важным вопросам, оказывающим влияние на жизнедеятельность МБДОУ в целом;
- обеспечивать достоверность и полноту представленных в Пенсионный фонд РФ сведений о стаже и зарплате застрахованных лиц и своевременную уплату страховых взносов на финансирование трудовых пенсий;
- неукоснительно исполнять требования статьи 15 Федерального закона № 27-ФЗ от 01.04.1996 года о бесплатной передаче каждому застрахованному лицу копии сведений представленных в орган Пенсионного фонда РФ индивидуального (персонифицированного) учета для включения их в индивидуальный лицевой счет данного застрахованного лица.

### 2.4. Работодатель имеет право:

- осуществлять управление, планирование, контроль за деятельностью МБДОУ, определять перспективы его развития;
- осуществлять найм, перевод, увольнение, продвижение, повышение квалификации персонала;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей, трудового распорядка организации и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном ТК РФ и иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Выписка из Положения о собрании трудового коллектива

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение  
«Детский сад № 31 "Колокольчик"»

УЧТЕНО

мнение профсоюзной организации  
МБДОУ № 31 «Колокольчик»  
Протокол № 1 от « 09 » 01 2018 г.  
Председатель профсоюзной  
организации Н.Н. Радченко



УТВЕРЖДЕНО:  
Приказом заведующего МБДОУ  
№ 31 «Колокольчик»  
№ 31/2018 от 14.01.2018 г.  
подпись Н.А. Кузьмина  
расшифровка подписи



**ПОЛОЖЕНИЕ  
ОБ ОБЩЕМ СОБРАНИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА  
МБДОУ № 31 «КОЛОКОЛЬЧИК»**

ПРИНЯТО:

общим собранием трудового коллектива  
МБДОУ № 31 «Колокольчик»  
протокол № 1  
от « 09 » 01 2018 г.

Красноярский край,  
ЗАТО Железногорск,  
пос. Подгорный

## **1. Общие положения**

1.1. Общее собрание трудового коллектива Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 31 «Колокольчик»» (далее – ОСТК) является высшим органом управления Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 31 «Колокольчик»» (далее - ДОУ).

1.2. Порядок, полномочия ОСТК регламентируются Уставом ДОУ, настоящим положением.

1.3. В состав ОСТК могут входить с правом решающего голоса все сотрудники ДОУ, с правом совещательного голоса - приглашенные лица.

## **2. Цель и задачи ОСТК**

2.1. ОСТК созывается с целью привлечения к управлению деятельностью ДОУ всех работников ДОУ.

2.2. Основными задачами ОСТК являются:

- обсуждение основных направлений и приоритетов деятельности ДОУ;
- обеспечение профессиональной защиты работников ДОУ;
- общественный контроль, оценка деятельности администрации ДОУ.

## **3. Полномочия ОСТК**

3.1. Разработка Устава ДОУ, изменений в Устав для внесения его на утверждение Учредителю в установленном действующим законодательством порядке.

3.2. Участие в разработке и утверждение годового плана работы ДОУ.

3.3. Принятие проекта договора об образовании.

3.4. Принятие решения о заключении Коллективного договора.

3.5. Рассмотрение и решение других вопросов связанных с деятельностью ДОУ и коллектива и не относящихся к компетенции других органов управления ДОУ.

## **4. Порядок работы ОСТК**

4.1. ОСТК Детского сада собирается не реже 2-х раз в год.

4.2. ОСТК считается полномочным, если на нём присутствует не менее 2/3 работников ДОУ.

4.3. Решение ОСТК считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих и является обязательным для исполнения всеми работниками ДОУ.

4.4. В состав ОСТК входят с правом решающего голоса все сотрудники ДОУ, с правом совещательного голоса – приглашенные лица.

4.5. Для ведения ОСТК открытым голосованием избираются его председатель и секретарь. Председатель организует работу ОСТК, созывает ОСТК и председательствует на них, организует на ОСТК ведение протокола. Протокол ОСТК ведет (составляет) секретарь.

4.6. Работники ДОУ извещаются о назначенном ОСТК не менее чем за одну неделю до даты его проведения.

4.7. На ОСТК ведется протокол, который составляется не позднее 10 дней после его проведения.

4.8. Протокол ОСТК подписывается председателем и секретарем ОСТК, которые несут ответственность за правильность составления протокола.

4.9. Решения ОСТК утверждаются приказом заведующего ДОУ.

## **5. Права и обязанности присутствующих на ОСТК работников**

5.1. Присутствующие на ОСТК работники ДОУ имеют право:

- на уважение чести и достоинства;
- на получение необходимой информации, касающейся деятельности ДОУ, для решения вопросов в пределах своей компетенции;
- знакомиться с протоколами проведения ОСТК.

Выписка из результатов отчета по самообследованию

**ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ САМООБСЛЕДОВАНИЯ**

2019

**ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ САМООБСЛЕДОВАНИЯ**

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ «ДЕТСКИЙ САД № 31 "КОЛОКОЛЬЧИК"»

2019



УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий

МБДОУ № 31 «Колокольчик»

Приказ № 31/468 от « 14 » апреля 2020 г.

Н.Ю. Семерикова

**ОТЧЕТ**  
о результатах самообследования  
МБДОУ № 31 «Колокольчик»

за 2019 год

2020 год

**Содержание**

<b>1.</b>	<b>Общие характеристики заведения</b>	Стр.
1.1.	Тип, вид, статус	3
1.2.	Лицензия на образовательную деятельность, государственная аккредитация	3
1.3.	Местонахождение, удобство транспортного расположения.	3
1.4.	Режим работы	3
1.5.	Структура и количество групп. Количество мест и воспитанников	3
1.6.	Контактная информация	4
<b>2.</b>	<b>Особенности образовательного процесса</b>	5
2.1.	Содержание обучения и воспитания детей	5
2.2.	Охрана и укрепление здоровья детей	5
2.3.	Дополнительные образовательные и иные услуги	7
2.4.	Программы дошкольного образования	8
2.5.	Преимственность дошкольных образовательных программ и программ начального общего образования, взаимодействие с учреждениями общего образования	8
2.6.	Основные формы взаимодействия с родителями (законными представителями)	9
<b>3.</b>	<b>Условия осуществления образовательного процесса</b>	10
3.1.	Организация предметной образовательной среды	10
3.2.	Использование компьютера в образовательной работе с детьми	12
3.3.	Обеспечение безопасности жизни и деятельности ребенка в здании и на прилегающей к ДООУ территории	12
3.4.	Медицинское обслуживание	13
3.5.	Материально-техническая база	13
3.6.	Характеристика территории ДООУ	15
3.7.	Качество и организация питания	15
<b>4.</b>	<b>Результаты деятельности ДООУ</b>	16
4.1.	Результаты работы по снижению заболеваемости	16
4.2.	Достижения воспитанников, педагогов, образовательного учреждения, результаты участия воспитанников в городских и окружных мероприятиях	16
<b>5.</b>	<b>Кадровый потенциал</b>	19
5.1.	Качественный и количественный состав персонала	19
5.2.	Развитие кадрового потенциала	20
5.3.	Соотношение воспитанников приходящихся на 1 взрослого	23
<b>6.</b>	<b>Финансовые ресурсы ДООУ и их использование</b>	24
<b>7.</b>	<b>Перспективы и планы развития ДООУ на 2019 год</b>	25
<b>8.</b>	<b>Самообследование</b>	26

Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

*Инструкция.* Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

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

**Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта  
«Психодиагностические методы изучения личности»)**

*Инструкция.* Прочитайте каждое утверждение в задании, напишите только его номер и оцените, насколько это утверждение верно для вас. Если верно, то напротив номера поставьте знак «+»; если неверно, то знак «-». Если не знаете, как ответить, поставьте знак «?». Последний ответ допускайте только в крайних случаях. Прочитайте еще раз инструкцию и начинайте работать.

**Самотест**

1. У меня появляется желание больше узнать о себе.
2. Я считаю, что мне нет необходимости в чем-то меняться.
3. Я уверен(а) в своих силах.
4. Я верю, что все задуманное мною осуществиться.
5. У меня нет желания знать свои положительные и отрицательные стороны.
6. В своих планах я чаще надеюсь на удачу, чем на себя.
7. Я хочу лучше и эффективнее работать.
8. Когда нужно, я умею заставить и изменить себя.
9. Мои неудачи во многом связаны с неумением это делать.
10. Меня интересует мнение других о моих качествах и возможностях.
11. Мне трудно самостоятельно добиться задуманного и воспитать себя.
12. В любом деле я не боюсь неудач и ошибок.
13. Мои способности и умения соответствуют требованиям моей профессии.
14. Обстоятельства сильнее меня, даже если я очень хочу что-то сделать.

### **Обработка результатов**

Напротив каждого из 14 номеров задания поставьте значение «ключа». Значение «ключа» по каждому утверждению: 1. (+); 2. (-); 3. (+); 4. (+); 5. (-); 6. (-); 7. (+); 8. (+); 9. (+); 10. (+); 11. (-); 12 (+); 13. (-); 14. (-).

**Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана)**

Текст опросника

- 1 Включаясь в работу, как правило, оптимистично надеюсь на успех.
- 2 В деятельности активен.
- 3 Склонен к проявлению инициативности.
- 4 При выполнении ответственных заданий стараюсь, по возможности, найти причины отказа от них.
- 5 Часто выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереалистично высокие по трудности.
- 6 При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
- 7 При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
- 8 Продуктивность деятельности в основном зависит от моей собственной целеустремленности, а не от внешнего контроля.
- 9 При выполнении достаточно трудных заданий, в условиях ограничения времени, результативность моей деятельности ухудшается.
- 10 Склонен проявлять настойчивость в достижении цели.
- 11 Склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
- 12 Если я рискую, то скорее с умом, а не бесшабашно.
- 13 Я обычно не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.
- 14 Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели, чем нереально высокие.
- 15 В случае неудачи при выполнении какого-либо задания, его притягательность, как правило, снижается.
- 16 При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих неудач.
- 17 Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.

18 При работе в условиях ограничения времени результативность моей деятельности обычно улучшается, даже если задание достаточно трудное.

19 В случае неудачи при выполнении чего-либо, от поставленной цели, я, как правило, не отказываюсь.

20 Если задание выбрал себе сам, то в случае неудачи его притягательность еще более возрастает.

### **Ключ к опроснику**

Ответ «ДА»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20.

Ответ «НЕТ»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

### **Обработка результатов и критерии оценки**

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл.

Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов **от 1 до 7**, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если количество набранных баллов **от 14 до 20**, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов **от 8 до 13**, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что если количество баллов 8, 9, есть определенная тенденция метизации на неудачу, а если количество баллов 12, 13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации педагог, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности педагога лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие педагоги обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели, целеустремленность.

Мотивации на неудачу относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность педагога связана с потребностью избежать срыва,

порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, педагог уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

Педагоги, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние близкое к паническому. По крайней мере, ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

**Анкетирование «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства»**

Инструкция. Педагогам предлагается ответить на вопросы анкеты анонимно и максимально правдиво.

Анкета «Выявление потребностей и интересов к участию в конкурсах профессионального мастерства, выявление причин возникающих у педагогов трудностей»

1. Ваш возраст?
  - 20 – 30 лет
  - 30 – 40 лет
  - 40 – 50 лет
  - Старше 50 лет
2. Ваш уровень образования?
  - Среднее профессиональное
  - Высшее профессиональное
  - Переподготовка
3. Стаж педагогической деятельности?
  -
4. Стаж работы в образовательной организации?
  -
5. Участвовали ли Вы в конкурсах профессионального мастерства?
  - Да
    - ✓ Очно
    - ✓ Заочно
  - Нет
6. Какие причины побуждают Вас участвовать в конкурсах профессионального мастерства?

- Желание повысить уровень уважения со стороны коллег
- Желание заслужить авторитет у руководителя ДОО
- Избежать порицания со стороны руководителя
- Испытать удовольствие и успех от участия в конкурсах
- Участие в конкурсе – как необходимость
- Возможность "засветиться" в городском/районном методическом объединении, что будет положительно отмечено при аттестации

7. Хотели бы принять участие в конкурсе «Педагог года»?

- Да
- Нет

8. Какой вид помощи для Вас был бы очень важен при подготовке к участию в конкурсе профессионального мастерства?

–

9. В каких формах Вы хотели бы получать помощь?

- информационные листы, буклеты
- в форме индивидуальной работы методической службой
- групповые консультации
- семинары-практикумы
- тематические выставки

10. С какими трудностями, на Ваш взгляд, может столкнуться педагог в участии в конкурсах профессионального мастерства?

- Отсутствие свободного времени
- Отсутствие опыта
- Несправедливости
- Другое

11. К каким специалистам Вы обращались / планируете обратиться за помощью?

- педагогам, которые уже имели опыт участия в конкурсах
- психологу, социальному педагогу

- методической группе детского сада
- представителям сетевого сообщества

12. В какой роли Вы могли бы выступать, принимая участие в конкурсах профессионального мастерства?

- наставник
- групповой помощник
- психолог
- эксперт

13. Насколько регулярно Вы изучаете дополнительную литературу, следите за новинками конкурсных программ?

- регулярно, считаю это необходимым, советуясь при этом с педагогами
- иногда, ведь учебным планом предусмотрено участие в конкурсах
- редко, нет времени и литературы

14. В какой степени вы проявляете волевою активность при возможности участия в конкурсах профессионального мастерства?

- везде и во всем заставляю себя прилагать максимум усилий
- проявляю усилия там, где мне нравится
- не могу заставить себя постоянно участвовать в конкурсах

15. Если Вы участвовали в конкурсах профессионального мастерства, оправдались ли Ваши личные ожидания от участия?

- Да
- Нет

Таблица 1. – Результаты исследования по методике Тест «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана)

Респонденты	ВМ(Внутренняя мотивация)	ВПМ(Внешняя положительная мотивация)	ВОМ(Внешняя отрицательная мотивация)
1	4	3,3	3,5
2	4,5	3,7	2,5
3	4,5	4	3,7
4	5	4	4
5	4,5	2,7	3
<b>Итого 1 группа</b>	<b>4,5</b>	<b>3,54</b>	<b>3,34</b>
6	4,5	4	1,5
7	3	3,3	4
8	5	3,7	2,5
9	4,5	4	2,5
10	4	4,5	4
11	5	4	3,5
12	5	4,7	3
13	4	4,7	2
14	2,5	3	3,5
<b>Итого 2 группа</b>	<b>4,17</b>	<b>4,16</b>	<b>2,94</b>

Таблица 1. – Результаты исследования по методике Самотест «Готовность к саморазвитию» (Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта)

Респонденты	ГЗС	ГМС
1	6	7
2	5	4
3	6	7
4	7	4
5	5	6
Итого 1 группа	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>
6	6	4
7	7	5
8	5	6
9	6	6
10	6	6
11	7	5
12	7	6
13	7	6
14	6	7
Итого 2 группа	<b>6,33</b>	<b>5,67</b>

Таблица 2. – Результаты исследования по методике Тест «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (опросник А.А. Реана)

Респонденты	баллы	примечание
1	8	надежда на успех
2	6	боязнь неудачи
3	6	боязнь неудачи
4	7	боязнь неудачи
5	10	надежда на успех
Итого 1 группа	<b>7,4</b>	
6	12	мотивационный полюс ярко не выражен
7	13	мотивационный полюс ярко не выражен
8	13	мотивационный полюс ярко не выражен
9	15	мотивация на успех
10	12	мотивационный полюс ярко не выражен
11	11	мотивационный полюс ярко не выражен
12	12	мотивационный полюс ярко не выражен
13	13	мотивационный полюс ярко не выражен
14	14	мотивационный полюс ярко не выражен
Итого 2 группа	<b>12,78</b>	