

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»
Институт повышения квалификации и переподготовки
Факультет управления и профессионального развития педагогов
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Допустить к защите
в Государственной
экзаменационной комиссии
заведующий кафедрой
менеджмента и образовательных
технологий

_____ Ю.Н.Кислякова
_____ 2017

Результаты системы Антиплагиат
Заимствования 32,67%
Цитирования 0%
Оригинальность 67,33%

Дипломная работа
слушателя второго года обучения
группы МО-161 специальности
переподготовки 1-090172
«Менеджмент учреждений
дошкольного, общего среднего
образования, дополнительного
образования детей и молодежи»
заочной формы
получения образования
Парафиянович Елены Павловны

Научный руководитель:
Кислякова Ю.Н.,
кандидат педагогических наук,
доцент
Защищена

_____ 2017
С оценкой ____ (_____)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕМОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	5
1.1. Сущность, структура и содержание понятия «демотивация персонала»	5
1.2. Организационно-педагогические условия развития мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности	14
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ПО РАЗВИТИЮ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ К ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	
2.1. Модель организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности	22
2.2. Апробация разработанной модели организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности (на базе ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны»)	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	39
ПРИЛОЖЕНИЯ	41

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время дошкольное образование в Республике Беларусь претерпевает изменения, связанные с выходом Учебной программы дошкольного образования и образовательных стандартов. Эти изменения затрагивают цели дошкольного образования и направления развития ребенка, что в свою очередь приводит к необходимости вносить изменения и дополнения в технологии и методики обучения и воспитания.

Воспитать человека с современным, активным мышлением, способного самореализоваться в жизни, могут только те педагоги, которые обладают высокими профессиональными качествами. При этом профессионализм предусматривает не только методические, психолого-педагогические, специальные знания и умения, но и личностный потенциал педагога, включающий систему его профессионально-личностных ценностей.

Дошкольное образование – это уровень основного образования, направленный на разностороннее развитие ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями. Новые условия организации образовательной среды, обновление информационных технологий в образовании, готовность использования инновационных форм и методов обучения, возрастающее требование к качеству организации образовательного процесса – все это требует повышения профессиональной компетентности педагога дошкольного образования.

Повышение профессиональной компетентности педагогов дошкольного образования в соответствии с запросами современной жизни – необходимое условие модернизации системы дошкольного образования. Важно побудить педагогов к продуктивной деятельности, создавая условия для развития внутренней мотивации персонала учреждения дошкольного образования на повышение профессиональной компетентности. Изучение психолого-педагогической литературы и управленческая практика позволили выявить противоречие между возрастающими требованиями к современному педагогу и снижением мотивации профессионального роста в условиях динамичных изменений системы образования.

Применение демотивации в той или иной мере присутствует во всех организациях. Целью демотивации является стимулирование работника, обучение его в рамках организации и, как следствие, профессиональное выполнение своих функциональных обязанностей посредством материального или морального наказания. Тем самым руководитель принимает решение о применении определенного воздействия морального и материального содержания к сотрудникам для повышения эффективности их работы.

Возникает **проблема**: как определить эффективные способы управления мотивацией персонала учреждения дошкольного образования?

Целью исследования является необходимость теоретически обосновать, разработать и экспериментально проверить модель организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. раскрыть сущность, структуру, и содержание управленческого воздействия руководителя на процесс демотивации персонала учреждения дошкольного образования;
2. обосновать организационно-педагогические условия развития мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности;
3. определить уровни, критерии и показатели сформированности мотивации воспитателей учреждений дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности;
4. разработать модель организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности
5. экспериментально проверить эффективность разработанной модели организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности (на базе ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны»).

Объект исследования: профессиональная мотивация педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности.

Предмет – управление развитием мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности.

Для написания данной работы применялись следующие методы: анализа литературы, теоретический анализ и синтез, педагогический эксперимент, педагогическое наблюдение, тестирование; статистические методы обработки материалов, метод обобщения.

Учреждение дошкольного образования сегодня – это сложная структура, стремящаяся к развитию, требующая поиска новых возможностей, создающая необходимые условия для удовлетворения потребностей ребенка, семьи, общества, отвечающая самым современным требованиям.

Сегодня предъявляются особые требования к профессиональной деятельности воспитателей, как со стороны администрации дошкольного учреждения, так и со стороны самих воспитанников и их родителей.

Выстроить систему работы по повышению профессиональной компетентности педагогов можно только на основе анализа результатов образовательного процесса, уровня развития педагогического мастерства и квалификационного уровня педагогов, зрелости и сплоченности педагогического коллектива, конкретных запросов, потребностей, интересов воспитателей.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕМОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Сущность, структура и содержание управленческого воздействия руководителя на процесс демотивации персонала учреждения дошкольного образования

Демотивация – это система дисциплинарных наказаний, материальных взысканий и эмоциональных стрессов для того, чтобы дать понять сотруднику, что он плохо справляется со своими обязанностями, что надо что-то менять – или свое отношение к работе или работу.

Многие руководители уверены, что разные методы демотивации – это самый действенный способ стимулирования персонала к качественному выполнению работы. Однако не каждый руководитель умеет использовать этот стиль управления адекватно.

Для эффективного управления применять демотивацию в отношении сотрудников следует очень осторожно и умеренно.

Особенность демотивации состоит в том, что она производит противоположный позитивный эффект при очень грамотном воплощении, а именно:

- изменяет отношение персонала к работе, побуждает размышлять о своей роли пользе в организации;
- воздействует на амбициозные притязания работника, оказывает отрезвляющее стимулирующее действие.

При использовании демотивации существует правило – такой стиль управления не должен идти в разрез с трудовым законодательством или нарушать нормы трудового договора.

Самый используемый метод демотивации – это материальное наказание. Вместе с тем, уменьшение доходов работника ни в коем случае не должно отражаться на его заработной плате. Снижение должностного оклада – это прямое нарушение норм, предусмотренных законодательством. Вычет определенной суммы из заработной платы допустим только по отношению к материально-ответственным работникам. Законодательством предусмотрены следующие денежные взыскания:

- лишение премии, перерасчет процентных выплат в случае неисполнения должностных обязанностей, за которые положены комиссионные (например, если сотрудник отказался принимать участие в конкурсе профмастерства, в результате которого он смог бы получить определенный процент от суммы договора, следовательно, ему этих денег не выплатят);
- штрафы;

- сокращение расходной части социального пакета, которое не влияет на исполнение должностных обязанностей (например, неоплата путевки в санаторий, лишение служебного транспорта и др., как правило, не вредит подчиненным).

Неправомерные денежные взыскания:

- отсутствие индексации заработной платы или ее задержки;
- лишение представительских расходов, необходимых сотрудникам для работы (невыплата командировочных и т.д.).

Трудовым кодексом предусмотрены следующие виды дисциплинарных взысканий:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

В качестве инструмента воздействия используют также написание объяснительных записок. Это довольно распространенный и действенный метод, поскольку что эти документы хранятся в личном деле работника, как напоминание.

Опытный руководитель выявляет самые действенные для каждого из его подчиненных и использует их в работе. Регулярное внушение персоналу того, что они плохие специалисты и не заслуживают получать свою зарплату; постоянная критика, даже в случае, когда она не конструктивна; политика игнорирования, когда работника не привлекают к новым интересным проектам, когда задачи ставятся через коллег, с возникающими вопросами в ходе работы приходится обращаться не к непосредственному руководителю (потому что он постоянно занят или отсутствует), а к кому-то другому; к идеям и предложениям подчиненных не прислушиваются; задачи ставятся непоследовательно, нечетко или могут привести к обратному результату.

Для того, чтобы применять эффективно систему демотивации недостаточно быть опытным руководителем — надо еще быть психологом, чтобы не отбить у подчиненных желание работать, поскольку это может привести к большой текучести кадров, тем самым значительно навредить деятельности организации.

Для того чтобы понять, какая ситуация сложилась в настоящее время, необходимо провести анализ мотиваторов и демотиваторов. Для этого следует использовать такие формы:

- наблюдение за персоналом во время исполнения ими своих должностных обязанностей в разные промежутки времени и при выполнении различных задач;
- личные беседы с работниками по различным вопросам или специальные мотивационные беседы;
- заполнение опросных листов и проведение тестов;
- проведение собраний.

Формы такой работы можно чередовать в анонимном либо адресном режиме. Адресность ценна тем, что выявляет информацию о конкретном

человеке. Анонимность – имеет большую долю достоверности. Результатом этой работы, как правило, становится информация о наличии мотиваторов и факторов неудовлетворенности.

Процесс снижения мотивации работника проходит в несколько этапов. У каждого человека индивидуальная реакция на внешнее воздействие, однако существуют общие закономерности. Выделяют три этапа развития демотивационного комплекса..

На первом этапе демотивации работник находится в состоянии стресса, он растерян и пытается выяснить, с чем связан его дискомфорт: с самим начальником или организацией в целом. На этой стадии внешние проявления потери мотивации могут быть незаметными: работник по-прежнему контактирует с коллегами и руководством. Поэтому непосредственный руководитель должен быть внимателен к подчиненным и насторожиться, заметив любые отклонения от обычного поведения.

На следующем этапе демотивации работник проявляет открытое недовольство. Оно может проявляться следующим образом: игнорирование рекомендаций руководства, уклонение (возможно, неосознанное) от выполнения порученных заданий под различными предлогами, демонстрация агрессивности. Любые неточные указания руководителя порождают у демотивированного работника чувство собственного бессилия, вследствие чего его поведение становится демонстративно-агрессивным. Цель такого поведения работника - зарекомендовать себя с хорошей стороны и, в то же время, сделать руководителя виновным в собственной неудаче. Однако, на этом этапе работник еще надеется, что ситуация может измениться, он способен вернуться в организацию. На этом этапе подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активно занимается поисками другой работы.

Заключительный этап демотивации представляет собой полное отстранение работника от руководства и организации в целом. На данной стадии человек уже не делает попыток возродить собственный интерес к работе. Разочаровавшись в руководителях, в организации и в своей работе, он конфликтует с коллегами, теряет желание к сотрудничеству. На этом этапе работник постоянно подчеркивает рамки своих должностных обязанностей, ограничивает их до минимума. Человек не проявляет инициативу, старается отстраниться от коллектива.

Таким образом, демотивация рассматривается как средство воздействия на персонал с целью повышения работоспособности, стимулирования к качественному выполнению работы. Содержание демотивации реализуется поэтапно.

Существует всего два пути развития ситуации.

Переход в другую организацию - так чаще поступают топ-менеджеры и высококвалифицированный персонал, востребованный на рынке.

Сотрудник остается в компании - это, как правило, сотрудники, кому не удастся найти работу или их связывают с компанией долгосрочные обязательства. Работник воспринимает работу как неизбежную каторгу.

Очень важно вовремя заметить признаки потери интереса персонала к работе и найти способы мотивировать сотрудника.

Система мотивации в большинстве случаев ограничивается существующими принципами оплаты труда, политикой нематериальных и материальных поощрений, предоставлением компенсационных пакетов и пр. Однако этого оказывается недостаточно для поддержания энтузиазма персонала. Не стоит забывать про внутреннюю мотивацию. Трудность состоит в том, что внутреннюю мотивацию сложно измерить. Но делать это необходимо, так как потеря внутренней мотивации у персонала значительно отражается на финансовых результатах и на внутреннем микроклимате организации.

Любые проявления снижения интереса к работе – это промежуточный результат. Снижение уровня мотивации может произойти в один момент, а может длиться в течение продолжительного времени (пока "терпение не лопнет"). Все зависит от значимости для конкретного человека негативных факторов и от продолжительности их влияния. В любом случае, демотивация происходит в результате воздействия не одного, а нескольких факторов. Каждый работник по-своему воспринимает давление факторов и обстоятельств, поэтому один и тот же стимул может стать для разных людей либо мотивирующим либо демотивирующим. Это зависит от личной системы ценностей, убеждений и уровня самооценки человека. Для одного человека снижение уровня заработной платы становится причиной принятия решения об увольнении, для другого – стимулом повышения производительности труда.

Все методы, используемые для воздействия на работника, зависят от стадии процесса демотивации.

Например, на первой стадии демотивации достаточно провести с сотрудником откровенный разговор, разобраться с причинами его тревоги, растерянности и наметить пути выхода из сложившейся ситуации. Если в ходе конструктивной беседы будут найдены ответы на вопросы: что конкретно компания может предложить работнику и что именно не устраивает сотрудника, то снижения мотивации можно избежать.

Однако, наиболее эффективной является разносторонняя диагностика, в ходе которой руководитель оценивает мотивационный климат организации, определяет степень демотивации каждого конкретного сотрудника. Соединять различные методы необходимо в том случае, если заметно снижается производительность работы всего коллектива, а не только отдельного сотрудника. Как показывает практика, если носителем "вируса" демотивации является неформальный лидер, то, через семь-десять дней симптомы начинают наблюдаться и у других.

В таком случае необходимо проводить анонимные опросы персонала и выяснять их уровень удовлетворенности работой. Результаты подобного мониторинга отчетливо показывают руководителю, чем именно довольны и недовольны его подчиненные в большей степени: стилем руководства, собственным рабочим местом, психологическим климатом, компенсационным пакетом, т.д. Таким образом, можно определить проблемные зоны организации

и найти причины снижения мотивации тех работников, которые близки к отстранению от организации и уже не идут на откровенный разговор.

Специалисты выделяют следующие самые распространенные внутриорганизационные причины демотивации персонала:

- нарушение со стороны работодателя негласного контракта;
- игнорирование инициативы работника, неиспользование его навыков;
- отсутствие перспектив профессионального роста и чувства причастности к компании;
- недостаточная оценка достижений сотрудника.

Проблемы в семье, к примеру, могут выступать как личные мотивы снижения рабочего энтузиазма. В этом случае роль всего коллектива и непосредственного руководителя сводится к психологической поддержке коллеги. Еще одной возможной причиной может быть эмоциональная истощенность человека. Возобновить работоспособность такому специалисту помогает отпуск или кратковременный отдых.

Стиль управления непосредственного руководителя может служить весомым демотивирующим фактором. Потеря интереса к работе во многих случаях связана с некорректной мотивацией одного конкретного человека. Для положительной мотивации подчиненных руководителю необходимо четко представлять, какими критериями руководствуется человек при принятии решений, что является для него определяющим стимулом в работе.

С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение. Мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся внутри и вне человека и заставляют его совершать некоторые поступки осознанно либо неосознанно. При этом взаимосвязь между действиями человека и отдельными силами опосредована сложной системой, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Поведение человека, действия, осуществляемые им в процессе работы также могут влиять на воздействия, на реакцию, в результате чего может изменяться степень влияния воздействия, а также направленность поведения, вызываемая этим воздействием [17, с.27].

С позиции менеджмента мотивация – это процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация является важной функцией управления, поскольку является основным внутренним фактором и определяет направленность деятельности человека (работника). Используя мотивацию можно добиться многократного повышения или понижения эффективности и результатов труда.

Управление мотивацией поведение человека делает целенаправленным. Целью мотивации является удовлетворение разного рода потребностей: социальных, духовных, материальных. Достижение цели приводит к

уменьшению или полному исчезновению напряжения и восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие.

В процессе формирования мотивационного комплекса выделяют четыре основных этапа:

- возникновение потребности;
- поиск путей удовлетворения потребности;
- определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий;
- удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Человек в процессе деятельности стремится к удовлетворению различных потребностей: физиологических и социальных. Для большинства людей работа – это способ зарабатывания денежных средств, с помощью которых могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и другое).

Профессиональный, специализированный труд позволяет человеку удовлетворять не только биологические, но и социальные. Человек помимо зарабатывания денег стремится устанавливать положительные взаимоотношения, производить хорошее впечатление на окружающих, самоутверждаться, оказывать влияние на других людей, развиваться, иметь уверенность в завтрашнем дне. Однако, не все потребности, регулирующие поведение человека, осознаются им в полной мере.

Стимулы имеют определяющее значение в удовлетворении потребностей. Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:

- принуждение. В организациях и на предприятиях, независимо от формы собственности, используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы;

- материальное поощрение. Оно представлено стимулами в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.;

- моральное поощрение. Это стимулы, направленные на удовлетворение нравственных и духовных потребностей человека: публикации в прессе, благодарности, правительственные награды и др.

- самоутверждение. Представляет собой внутреннюю движущую силу человека, побуждающую его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма и др.). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества [18, с. 98].

Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. Выявлено, что чем выше уровень развития взаимоотношений в организации, тем реже применяется стимулирование в

качестве средства управления людьми. Это связано с тем, что воспитание и обучение в качестве одного из методов мотивирования людей приводят к такой ситуации, что персонал организации сам проявляет заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Профессиональная мотивация педагога представляет собой процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии.

Мотивированный педагог нацелен на приобретение знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему оптимальным образом реализовать свое предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации воспитанников. Профессиональный рост для педагога – это стремление к самосовершенствованию, в основе которого лежит потребность проявления творчества в работе с детьми.

Профессиональное развитие воспитателя дошкольного образования осуществляется, в основном, посредством самообразования, за счет осознанного, добровольного участия педагога в различных мероприятиях, конкурсах педагогического мастерства, желания профессионально развиваться и расти.

В основе профессиональной деятельности воспитателя лежит сочетание целого ряда мотивов. Профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока:

1. мотивы выбора профессии (интерес к работе с детьми дошкольного возраста, способность к организаторской деятельности);
2. мотивы, проявляющиеся в процессе педагогической деятельности воспитателя (подражание коллегам, педагогам-наставникам, взаимодействие с коллегами, интерес к работе с дошкольниками, взаимодействие с родителями, семьей);
3. мотивы совершенствования педагогической деятельности (осознание значимости своего труда для общества, важности, интерес к развитию своих педагогических способностей).

Выявление доминирующих мотивов, составляющих направленность личности в процессе профессиональной деятельности, позволяет разработать стратегию управления мотивацией к профессиональному росту и развитию педагогического коллектива. Именно мотивация призвана повышать качество работы, результативность, улучшать микроклимат в учреждении образования, а также помогать в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, повышать самоуважение.

Профессиональное развитие педагогов в учреждении дошкольного образования, как правило, проходит под влиянием педагогического коллектива, педагогической среды и профессиональной деятельности работников. Однако, результаты подобного развития могут складываться стихийно, под влиянием самых разнообразных факторов:

- ✓ удовольствие от процесса деятельности (специально организованной и нерегламентированной);
- ✓ прямой результат деятельности (усвоение детьми знаний и умений, участие в конкурсах, олимпиадах, научно-практических конференциях и др.);
- ✓ вознаграждение за активную деятельность (зарплата, повышение в должности и др.);
- ✓ стремление избежать порицания, а также санкций, которые возможны в случае уклонения от работы или некачественного ее исполнения.

Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Залог успеха состоит в том, чтобы дать педагогам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся.

Молодые специалисты, например, часто готовы работать за скромный оклад ради получения опыта и соответствующей квалификации на небольшой нагрузке. Они достаточно пассивны, инертны в делах коллектива, стремятся усваивать, воспринимать, а не влиять. Они учатся планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их задача — справиться с возложенными должностными обязанностями. По прошествии одного-двух лет появляется уверенность в себе, инициативность.

Условно педагогов можно разделить на определенные категории.

Профессионалы – высококвалифицированные специалисты, работающие, прежде всего на положительный результат. Они активны, инициативны, реалистичны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения.

Творцы – это креативные личности, с высоким уровнем интеллекта, предпочитающие эвристические формы работы. Они подбирают и используют в работе интересные подходы, приемы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но им сложно ужиться в коллективе, так как излишне критичны и требовательны к себе и окружающим.

Пунктуалы, как правило, педанты-аккуратисты, которые особо ценят комфортность рабочей среды, своевременное начало и завершение рабочего дня, четкость и спланированность действий руководства.

Хранители традиций являются наставниками, неформальными лидерами. Они владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение [13, с 121].

В каждом педагогическом коллективе работают педагоги, для которых актуальны потребности разного уровня в тот или иной момент. Это зависит от опыта работы, образования, возраста, характеристик личности педагога, социально-психологических условий труда.

Профессиональная деятельность педагога рассматривается на данный момент как полипредметная, полиструктурная и полипрофессиональная. Профессионализм и профессиональная компетентность педагога характеризуется наличием и уровнем способностей, обеспечивающих его

готовность к решению профессиональных задач, связанных с реализацией современного содержания и технологий дошкольного образования и обеспечением качества образовательного процесса в учреждении дошкольного образования.

Воспитатель дошкольного образования — это педагогический работник учреждения дошкольного образования, профессионально осуществляющий разностороннее развитие и социализацию ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями. В своей деятельности педагог выполняет основные функции, выполнение которых дает возможность успешно достичь цели и задач дошкольного образования. Определены следующие функции воспитателя: охрана и укрепление здоровья детей, формирование основ здорового образа жизни; воспитательная, обучающая, диагностическая и коррекционная функции; взаимодействие с семьей и социумом; исследовательская и организационная функции; профессиональное развитие [16, с.45].

Рассматривая квалификацию в деятельности как динамическую характеристику становления и развития профессионализма, а дополнительное образование как непрерывный процесс профессионально-личностного развития, следует остановиться на понятии «уровень квалификации», который может фиксировать актуальный уровень профессионального развития педагога и задавать ориентиры для построения целенаправленного процесса поэтапного развития профессиональной компетентности воспитателей дошкольного образования в новых социокультурных условиях [9, с.8].

Квалификация педагога характеризует наличие и уровень развития способностей субъекта для реализации задач профессиональной деятельности. Данные способности должны обеспечивать реализацию ведущих функций сферы деятельности. Для образования – это функция воспроизводства культуры и деятельности, а также функция развития. Критериями уровня компетентности воспитателей дошкольного образования могут быть общепедагогические знания и умения, общекультурные знания, знание дошкольной педагогики и детской психологии, владение методиками и технологиями дошкольного образования.

Целесообразно рассматривать компетенции воспитателя в двух аспектах: по отношению к профессиональной деятельности (специальные, «твердые» компетенции) и по отношению к личности педагога (ключевые, «мягкие» компетенции). При этом понимая, что к специальным компетенциям относят академические знания, методические навыки, способы владения собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне. Ключевые компетенции позволяют педагогам обеспечивать эффективное решение разнообразных задач и выполнение социально-профессиональных ролей и функций на основе единства знаний, обобщенных умений и универсальных способностей (коммуникация, лидерство, рефлексия, понимание, разрешение конфликтов, диалог и др.).

Повышение уровня компетентности сопровождается нарастанием рефлексивности мышления; уровня сформированности способностей понимания, мышления, коммуникации и действия; удельного веса исследовательской и проектно-программной деятельности. При этом происходит целеценностное самоопределение педагогов как субъектов деятельности; формируются их личные цели и ценности, которые согласовываются с социальными целями и ценностями; развивается способность действовать и совершенствовать свою деятельность; проявляется их гуманистическая ориентированность, выражающаяся в ответственности за нравственный и профессиональный выбор и свои действия [9, с.11].

Таким образом, профессиональная мотивация педагога учреждения дошкольного образования представляет собой процесс побуждения к активной педагогической деятельности, направленной на получение качественного результата в воспитании и обучении детей дошкольного возраста и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии. Структура включает в себя процесс стимулирования педагогов к достижению определенных профессиональных успехов. Кроме того, мотивация профессиональной деятельности может быть раскрыта как действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

1.2 Организационно-педагогические условия развития мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности

Руководитель дошкольного учреждения заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма педагогического коллектива и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы. Повышение профессионального уровня педагогов, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования. Именно поэтому важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их потребностей и повышения мотивации. Задача современного руководителя – заинтересовать и привлечь кадры, а в дальнейшем способствовать их профессиональному росту и развитию.

Необходимость изучения мотивации педагогов обусловлена тем, что управление мотивацией является одним из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии. В последнее десятилетие в образовательной системе происходят положительные изменения, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал, быть активным участником инновационных процессов. Руководитель может использовать

мотивацию как процесс побуждения педагогического коллектива к деятельности для достижения как личностных целей, так и целей организации.

Основные принципы формирования мотивации труда:

1. соответствие корпоративной стратегии (миссия, корпоративные цели, стратегия);
2. гибкость при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям;
3. принцип адаптивности (приспособление к динамичной и непредсказуемой внешней среде);
4. комплексность (методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива);
5. системность (взаимное согласование, устранение противоречий между различными направлениями, методами стимулирования);
6. ясность (сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты, четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе);
7. эффективность (увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей).

В результате должна быть создана такая система мотивации, которая способствует эффективному функционированию учреждения дошкольного образования.

Система мотивации представляет собой совокупность методов мотивации.

В теории выделяют четыре основных метода мотивации:

- вознаграждение (в виде систем материального и нематериального стимулирования);
- принуждение (основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде перевода на нижеоплачиваемую работу, депремирования);
- солидарность (развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы);
- приспособление (воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена).

Создание оптимальной системы мотивации предполагает применение воздействия на существующие потребности сотрудников, их удовлетворение и создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. Однако, необходимо учитывать конкретность ситуации. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону оперативного воздействия на существующие потребности с использованием различных методов мотивации. Решение проблем создания и

удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания к созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей [7, с.46].

Мотивы профессионального развития педагогов образовательного учреждения имеют ряд особенностей. К ним относятся следующие мотивы:

- мотив самостоятельности, реализации себя в творческой профессиональной деятельности личности;
- мотив личного развития, приобретения новой информации;
- мотив самоутверждения социального успеха;
- мотив принадлежности, общения, потребности быть в коллективе;
- мотив стабильности, защищенности, комфорта; мотив состязательности.

Анализируя факторы, мотивирующие и демотивирующие педагогов к эффективной работе и их профессионального развития, можно выделить и препятствующие профессиональному развитию. Такими факторами являются, прежде всего, личностные: состояние здоровья, ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства, собственная инерция. Недостаток времени так же отмечается как один из наиболее значимых препятствующих факторов.

Для обеспечения роста профессиональной мотивации воспитателя руководителю необходимо определить наиболее действенные стимулы, способствующие росту профессионализма педагога. При этом важно учитывать степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения.

К экономическим способам стимуляции можно отнести предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги; разрешение на работу по совмещению; назначение на руководящую должность (руководителем методического объединения, заместителем заведующего и др.); оказание материальной помощи на лечение или для обучения в вузе; содействие в улучшении жилищных условий.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

1. Доступность (каждый стимул должен быть доступен для всех работников, а условия стимулирования должны быть понятными и демократичными).

2. Ощутимость (существует определенный порог действенности стимула, который отличается для разных категорий работников, поэтому этот фактор необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула).

3. Постепенность (материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, но необходимо учитывать, что резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, может отрицательно сказаться на мотивации работника в связи с ожиданием повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника).

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (это может быть переход на еженедельную оплату труда, что позволит снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее»; учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда является сильным мотивационным фактором).

5. Сочетание моральных и материальных стимулов (и те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию, все зависит от места, времени, субъекта воздействия этих факторов; необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их воздействия на каждого работника).

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов (в экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций, сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства [7, с.39].

Среди педагогов распространено мнение, что повышение зарплаты — наиболее действенное средство поощрения их деятельности. Но это не совсем верно, поскольку экономические способы стимулирования мотивации вообще обладают ограниченной эффективностью, а нематериальные стимулы (интеллектуально-творческие, ресурсные, статусные) являются наиболее значимыми в процессе развития профессиональной компетентности.

Социально-психологические способы мотивации значительно повышают самооценку педагогов, дают возможность осознать свою значимость в коллективе, способствуют созданию ощущения безопасности и комфорта. К ним можно отнести прохождение аттестации на повышение категории; привлечение к управленческой деятельности, включение в резерв руководящих кадров; перевод на самоконтроль; предоставление дополнительных полномочий; наличие профсоюзной организации, коллективного договора; корректное поведение руководителя учреждения образования, демонстрация с его стороны поддержки.

Интеллектуально-творческие способы мотивации педагогов учреждения дошкольного образования способствуют их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Такие подходы действенны в работе с активными, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития.

Нематериальных способов стимулирования работы педагогов достаточно много. Среди них выделяют:

- ✓ доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, устная похвала после посещения занятия или мероприятия;
- ✓ проведение открытых просмотров, семинаров-практикумов, мастер-классов;
- ✓ направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

- ✓ выдвижение на престижный конкурс;
- ✓ возможность представлять свое учреждение образования на значимых мероприятиях (форумах, конференциях, семинарах), в том числе международных;
- ✓ представление к почетному званию, награждение грамотой;
- ✓ привлечение педагога к работе в составе творческой группы;
- ✓ помощь в обобщении опыта, подготовке авторских пособий, публикаций к печати и т. д.

В долгосрочных способах мотивации заложена концепция делегирования полномочий, благодаря чему повышается уровень квалификации педагога. К известным вариантам такой мотивации можно отнести увеличение степени трудности решаемых задач, поручение работы, которая представляет интерес в силу своей престижности и ответственности; направление на инновационные курсы повышения квалификации, стажировку, переподготовку с получением второго высшего образования; предоставление возможности работы в инновационном проекте; поручение быть наставником молодых специалистов; привлечение к работе в составе творческой группы; вовлечение в общественную деятельность; назначение членом аттестационной комиссии; признание успехов детей (организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.); выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Следует отметить, что использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим все методы воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность профессионального роста педагогов учреждения дошкольного образования. Обеспечить благоприятную мотивационную среду могут следующие организационно-педагогические условия:

1. Саморазвитие лидерской компетентности руководителя.

Современный руководитель – это творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения задач, стоящих перед учреждением образования; создавать и использовать инновационные управленческие технологии. Руководителю необходимо постоянно работать над собой, над своими профессиональными и личностными качествами; видеть перспективу развития своего учреждения на несколько лет вперед, исходя из имеющихся социальных условий и ресурсов, быть лидером, стремящимся не приказывать, а выслушивать коллег, психологически настроенным на одобрение предложений, являющийся энтузиастом и готовящий, поддерживающий энтузиастов.

2. Формирование профессиональной управленческой команды.

Под профессиональной управленческой командой понимается административная группа, состоящая из руководителя и его заместителей, объединенных совместной деятельностью по достижению общей цели, исходя из профессиональной компетентности каждого и ориентированной на общий успех.

Профессиональная управленческая команда должна отвечать требованиям, которые могут развить и повысить профессиональный рост педагогов:

- уважать и поддерживать стремление педагогов к освоению инноваций, разработке новых методик;
- предлагать эффективное применение опыта работы педагогов в новых условиях;
- создавать и поддерживать благоприятный эмоциональный климат, педагогическую атмосферу открытости и свободы общения;
- учитывать индивидуальные особенности педагогов, ценить способности каждого;
- устранять препятствия, мешающие педагогам продуктивно работать;
- создавать позитивную обратную связь.

Администрация создает положительную репутацию учреждению, положительная репутация привлекает лучших детей и родителей, а работа на лучших родителей привлекает новых талантливых педагогов в учреждение.

3. Создание мотивационной среды.

Для мотивации профессионального роста педагогов создается среда, обеспечивающая атмосферу вдохновения и желания продуктивно работать.

Профессиональное развитие воспитателя осуществляется посредством самообразования, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия, и за счет осознанного, обязательно добровольного участия педагога в организованных дошкольным учреждением мероприятиях, т.е. фактора влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию учителя и его желание профессионально развиваться и расти.

Оба пути неразрывно связаны: воспитатель самостоятельно выбирает содержание, формы, методы из предлагаемой ему методической помощи, вместе с тем, в процессе работы он обязательно воспользуется внешними источниками (ресурсный центр, обмен опытом и др.). Формирование профессиональных компетенций существенно влияет на рост внутренней мотивации педагога и проходит следующие этапы:

1. проявление заинтересованности процессом педагогической деятельности, накопление педагогического опыта;
2. признание достижений в педагогической деятельности, проявление творчества;
3. поддержание статуса педагога-мастера, наставничество, саморазвитие.

Самообразование - это самостоятельное приобретение знаний из различных источников с учетом индивидуальности каждого конкретного педагога. Самообразование, как система непрерывного повышения квалификации каждого педагога учреждения дошкольного образования, предполагает разные формы: обучение на курсах, самостоятельное изучение новинок методической литературы, участие в методической работе города, района, детского сада.

Систематическое совершенствование психолого-педагогических умений воспитателя осуществляется на курсах повышения квалификации через каждые три года. В межкурсовой период активной педагогической деятельности идет постоянный процесс реструктурирования знаний, т.е. происходит поступательное развитие самого субъекта. Вот почему самообразование в период между курсами необходимо. Оно выполняет следующие функции: расширяет и углубляет знания, полученные в предшествующей курсовой подготовке, способствует осмыслению передового опыта на более высоком теоретическом уровне, совершенствует профессиональные умения.

Самообразование тесно связано с самовоспитанием, считается его составной частью. В процессе самовоспитания у человека развивается умение самостоятельно организовать свою деятельность по приобретению новых знаний. Педагогика как наука не стоит на месте, она непрерывно развивается и совершенствуется. Ученые утверждают, что знания, которыми располагает человечество, удваиваются каждые десять лет. Это обязывает каждого специалиста независимо от полученного образования заниматься самообразованием [10, с.87].

Руководитель учреждения дошкольного образования обязан так организовать работу, чтобы самообразование каждого педагога стало его потребностью. В информационно-методическом кабинете для этого создаются необходимые условия: постоянно обновляется и пополняется библиотечный фонд справочной и методической литературой, обобщенным опытом работы педагогов. Очень важно, чтобы организация самообразования не свелась к формальному ведению дополнительной отчетной документации (планы, выписки, конспекты). Это добровольное желание педагога. В информационно-методическом кабинете фиксируются лишь тема, над которой работает педагог, форма и срок отчета. При этом форма отчета может быть следующей: выступление на педагогическом совете, мастер-класс, проведение методической работы с коллегами (консультация, семинарское занятие и т.д.), распространение опыта работы в печати и др.

Работа, направленная на повышение уровня профессиональной мотивации, предполагает учитывать отношение педагогов к своей деятельности, их индивидуальные особенности, возраст. Более молодые воспитатели с большей готовностью принимают изменения, более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо.

Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания; уверенность в себе, потребность в росте. Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними.

В процессе формирования профессиональной мотивации воспитателя учреждения дошкольного образования прослеживается три уровня:

1. высокий (является генератором идей, победитель профессиональных конкурсов, наставник);
2. средний (проявляет активность, инициативу, привносит элементы творчества в педагогический процесс, адекватная самооценка);
3. низкий (пытается выполнять работу только в рамках функциональных обязанностей, не уверен в своих силах, занижена самооценка).

На начальном уровне формирования профессиональной мотивации воспитатель должен иметь возможность для проявления скрытых знаний, способностей и возможностей. Он несет ответственность за результаты своих действий, получая при этом свободу при выполнении задач, прозрачность и измеримость результатов. Далее педагог проявляет себя в работе с детьми, семьей, социумом, коллегами. Положительная оценка заслуг, поощрение со стороны руководства усиливают моральное удовлетворение и повышают желание профессионально развиваться и совершенствоваться.

Таким образом, можно выделить основные показатели сформированности внутренней мотивации к профессиональному развитию:

- Повышение образовательного уровня;
- Повышение категорийного уровня;
- Активное участие в конкурсах, проводимых учреждением дошкольного образования;
- Результативное участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства;
- Обобщение и распространение педагогического опыта;
- Публикации материалов из опыта работы в республиканской печати.

ГЛАВА 2

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ПО РАЗВИТИЮ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ К ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

2.1 Модель организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности

Деятельность методической службы носит научно-методический, исследовательский характер. Такой подход, способствуя развитию профессиональной компетентности педагога, помогает осознать себя как инициативного, творческого педагога-исследователя. Таким образом, из объекта методико-педагогических воздействий педагог может благодаря правильно организованной методической службе стать субъектом методической деятельности и процесса собственного профессионального развития.

Динамичность социокультурной ситуации в обществе, ряд взаимосвязанных противоречий между действующей системой управления методической службой и реальными потребностями педагогов и образовательных организаций и демократизация как ведущий принцип развития системы управления послужили основанием для пересмотра и выдвижения новых подходов и моделей организации методической службы учреждения образования.

Наиболее оптимальной моделью методической службы является структурно-функциональная модель, предназначенная для организации процесса повышения квалификации и развития профессиональной компетентности педагогов учреждений дошкольного образования. Методическая служба представляет собой самостоятельное структурное подразделение учреждения образования, решающее вопросы оказания системной помощи педагогам в непрерывном развитии их профессиональной компетентности. Структура деятельности данной модели методической службы представляет собой интеграцию трех управленческих уровней, название которых обозначает их функциональное предназначение: планово-прогностический, организационно-деятельностный и информационно-аналитический [3, с.14].

Планово-прогностический уровень представлен советом, который координирует деятельность методической службы: утверждает программу развития деятельности методической службы учреждения, разрабатывает стратегию преобразований, устанавливает внешние связи учреждения с иными учреждениями образования разных типов и видов, определяет и утверждает наиболее эффективные направления деятельности методической службы.

Содержание деятельности методической службы планируется с учетом специфики педагогической работы педагогов с детьми в сфере дошкольного образования. Из этого следует, что основные направления деятельности методической службы строятся на основе анализа образовательной ситуации в системе дошкольного образования.

Наиболее актуальными направлениями в содержании деятельности методической службы являются:

- ✓ изучение уровня профессиональной компетентности педагогов, их профессиональных потребностей и проблем;
- ✓ совершенствование уровня психолого-педагогических и методических знаний, умений, профессионального опыта педагогов;
- ✓ информирование педагогических работников о достижениях педагогической науки и практики посредством нормативно-правовых документов, программно-методического и дидактического обеспечения;
- ✓ создание условий для непрерывного развития и саморазвития профессиональной компетентности педагогов.

Организационно-деятельностный уровень представляет собой совокупность различных форм организации повышения профессиональной компетентности: предметно-методические циклы, методические секции, творческие мастерские, научно-исследовательские группы в соответствии с образовательными программами.

Содержание программ, реализуемых на данном уровне, предполагает два блока: инвариантный блок, достаточно стабильный по своему содержанию, включает в себя рассмотрение вопросов «циклического» характера в процессе организации предметно-педагогических циклов и методических секций; вариативный блок реализует более гибкую программу развития профессиональной компетентности педагогов, отвечающую индивидуальным запросам и ожиданиям педагогов, что отражено в работе творческих мастерских или научно-исследовательских коллективах. Таким образом, с одной стороны, дифференцированные формы обучения, а с другой, содержание инвариантного и вариативного блоков программы позволяют адекватно воплощать в практику решения и рекомендации, принятые на планово-прогностическом уровне методическим советом [2.С. 6].

Информационно-аналитический уровень методической службы представлен экспертной комиссией, деятельность которой обусловлена двумя обстоятельствами: необходимостью анализировать и отслеживать результативность проводимых с педагогами мероприятий, обобщать получаемые результаты, предоставлять объективную информацию для методического совета.

Основные направления деятельности экспертной комиссии заключаются в следующем:

- организация и проведение экспертизы уровня профессиональной компетентности педагогов при организации деятельности любой формы повышения квалификации педагогов;

- учет и рекомендации по количественному и качественному составу педагогических коллективов;
- изучение особенностей содержания деятельности методической службы;
- сравнение эффективности различных форм повышения квалификации организационно-деятельностного уровня методической службы;
- оценка качества профессионально-педагогической работы по таким показателям, как учебно-методические материалы, методы, приемы и средства обучения;
- качественный анализ текущих, конечных и отдаленных результатов деятельности методической службы.

Результаты деятельности методической службы контролируются и анализируются членами экспертной комиссии и доводятся до сведения всего коллектива методической службы на методическом совете. Методический совет принимает решение об эффективности деятельности методической службы и планирует свою дальнейшую деятельность с педагогами учреждения дошкольного образования в соответствии с потребностями педагогов.

Главными ориентирами результативности деятельности структурно-функциональной модели методической службы является рост профессиональной компетентности каждого педагога и интеграционных возможностей отдельных групп педагогов профессиональных объединений (предметно-педагогических циклов, методических секций, творческих мастерских).

Продуктивность и эффективность характеристик структурно-функциональной модели методической службы образовательного учреждения определяется следующим:

1. ставит целью создать условия для совершенствования и развития когнитивного (психолого-педагогические знания), деятельностного (методические умения) и профессионально-личностного (профессиональные ценностные ориентации) компонентов профессиональной компетентности педагогов;
2. опирается на личностно-ориентированный и дифференцированный подходы при разработке содержания деятельности методической службы (инвариантный и вариативный блоки программы);
3. отвечает основным принципам: научности, системности, единства теории и практики, комплексности, гибкости и мобильности, связи с жизнью и др. (что находит отражение в организации деятельности предметно-педагогических циклов, методических секций, творческих мастерских);
4. ориентирована на освоение содержания инвариантного и вариативного блоков программы в соответствии с уровнями профессиональной компетентности педагогов;
5. реализуется в соответствующих управленческих уровнях: планово-прогностическом (методический совет), организационно-деятельностном (инвариантный – предметно-педагогические циклы, методические секции; вариативный – творческие мастерские), информационно-аналитическом (экспертная комиссия);

6. строит свою работу с опорой на характеристику современной образовательной ситуации в Республике Беларусь, передовой педагогический опыт в области образования и конкретно дошкольной его ступени, законодательство в сфере образования;
7. учитывает как коллективные, так и индивидуальные запросы педагогов в совершенствовании и развитии педагогической компетентности, реализующиеся через различные формы работы с педагогами и содержание деятельности методической службы.

Профессиональная деятельность воспитателя сегодня рассматривается как полиструктурная, полипредметная и полипрофессиональная. Профессионализм и профессиональная компетентность педагогов характеризуется наличием и уровнем способностей, обеспечивающих их готовность к решению профессиональных задач, связанных с реализацией современного содержания и технологий дошкольного образования и обеспечением качества образовательного процесса в дошкольных учреждениях.

Сегодня педагогическим работникам для постоянного и непрерывного повышения профессионального уровня требуются разнообразные условия и реальные возможности, которые, реализуются с учетом достижений андрагогики как науки и практики. Этот уровень образования в последние годы претерпевает значительные изменения, как в содержательном компоненте, так и в технологическом.

Новые подходы к качеству дополнительного образования педагогов предполагают не только обновленное содержание, но и системный, непрерывный характер образовательной деятельности, включающий в себя периодические аттестационные процедуры с возможностью получения соответствующей квалификационной категории. Условием такого образования является наличие профессионально личностных свойств (рефлексии, мотивации к деятельности, адекватной самооценки и др.), способствующих глубокому и качественному самоанализу деятельности. Результатом непрерывного профессионального образования специалистов выступает новый уровень их профессионального статуса. Непрерывное образование педагога включает в себя и плановое (обязательное) повышение квалификации, и самообразование, и формирование педагогического опыта, и работу в методических объединениях, и конкурсное движение и др.

Субъектная позиция педагога в процессе повышения собственной квалификации в первую очередь определяется наличием мотивации на собственное развитие. Неудовлетворенность собственным уровнем профессиональных компетенций, проявляющаяся в процессе периодической самооценки (самоконтроля) (к примеру, выполнения тестовых заданий по содержанию профессиональных компетенций), чаще всего порождает потребность педагога к преодолению трудностей на пути самообразования, стимулирует человека к совершенствованию. Для педагога тесты (как разновидность электронных образовательных ресурсов) являются не просто

внешним оценочным механизмом, а, прежде всего, механизмом самооценивания.

Внутренним и основным фактором профессионального развития является только мотивация специалиста, направленная на его профессиональное развитие. Главное, с одной стороны, поддержать имеющуюся мотивацию всех воспитателей дошкольного образования на профессиональное развитие, а, с другой, стимулировать этот процесс при неактуализированных потребностях.

В основе организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования лежит модель тьюторского сопровождения процесса формирования профессиональной компетентности педагогов дошкольного учреждения, позволяющая грамотно выстроить систему взаимодействия – педагог дошкольного учреждения (разной квалификационной категории) + тьютор (разного уровня деятельности) – направленную на самообразование и саморазвитие личности педагога.

Целью реализации модели является процесс формирования профессиональной компетентности педагогов учреждения дошкольного образования. Основными принципами реализации модели считаем принципы индивидуализации, непрерывности, интерактивности, практикоориентированности.

Принцип индивидуализации позволяет ориентироваться на индивидуальные образовательные приоритеты каждого педагога. Цель – выявление сильных и слабых сторон педагога дошкольного учреждения, совместное с ним определение траектории индивидуального профессионально личностного развития.

Принцип непрерывности позволяет обеспечить последовательность и цикличность тьюторского сопровождения на всех этапах образования педагога.

Интерактивность понимается как взаимодействие с методическими службами различных уровней (на уровне деятельности учреждения дошкольного образования, районного учебно-методического кабинета, института развития образования, академии последипломного образования).

Принцип практикоориентированности предполагает сопровождение при решении задач, имеющих практическое значение для педагога.

Повышение уровня компетентности педагога обусловлено возрастанием сложности профессиональной педагогической деятельности. Выявить уровень качества подготовленности позволяет использование системы тестовых заданий (выявление знаний) и программы наблюдений за деятельностью педагогов (выявление личностных качеств, умений и навыков воспитателя дошкольного образования).

Компетенции заместителя заведующего по основной деятельности в дошкольном учреждении преобразовываются с ориентацией на освоение функции тьютора, который помогает педагогам в индивидуальном режиме осваивать не только нормы педагогической профессии, но и инновационную практику.

Таким образом, организация различных форм взаимодействия методической службы с педагогами учреждения дошкольного образования способствует профессионально личностному развитию.

Для определения качества профессионального роста педагогов методической службой используются критерии и показатели эффективности деятельности педагогов (таблица 2.1.).

Таблица 2.1. Критерии и показатели эффективности деятельности педагогов

КРИТЕРИИ	ПОКАЗАТЕЛИ
Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов дошкольного учреждения	Положительная динамика присвоения квалификационных категорий на основе возросшей профессиональной компетентности Повышение активности и качества самообразования педагогов Возросшие личностные компетенции в профессии (рефлексия, адекватная самооценка, мотивация, коммуникация и др.) Личностные достижения педагога (публикации, участие в конкурсах, мероприятиях и др.) Качество обобщенного педагогического опыта
Повышение качества дошкольного образования воспитанников	Результативность образовательного процесса в соответствии с учебной программой дошкольного образования Возросший уровень представлений, умений и навыков воспитанников Положительная динамика достижений воспитанников на следующей ступени обучения Уровень сформированности общей культуры детей
Удовлетворенность качеством образовательного процесса законных представителей воспитанников	Положительная динамика удовлетворенности деятельностью учреждения дошкольного образования Степень активности участия родителей в образовательном процессе учреждения образования и других видах деятельности

Методическая работа в учреждении дошкольного образования – это целостная система мер, действий и мероприятий, которые направлены на повышение педагогического мастерства, развитие творческого потенциала каждого педагога.

В государственном учреждении образования «Ясли-сад №3 г.Ошмянны» система методической работы построена на основе анализа достигнутых результатов. В 2016-2017 учебном году целью методической работы являлось создание условий для повышения профессиональной компетентности, роста педагогического мастерства и развития творческого потенциала педагогов дошкольного учреждения. Для достижения цели решались следующие задачи:

1. обеспечение теоретической, психологической, методической поддержки воспитателей;
2. обеспечение качества образовательных услуг в дошкольном учреждении;
3. организация активного участия педагогов в инновационной деятельности.

Создание модели организации методической работы с педагогическими кадрами основано на системе обновления функций, форм и содержания, направленных на повышение личностного потенциала педагога. Методическая работа в дошкольном учреждении нацелена на обогащение знаний педагога, развитие у него мотивов творческой деятельности, выработку педагогического кредо, на организацию диагностики и самодиагностики, контроль и анализ учебно-воспитательного процесса, на выявление, обобщение и распространение передового педагогического опыта.

Развитию и поддержке кадрового педагогического потенциала способствует работа в направлении систематического улучшения условий труда. В дошкольном учреждении создаются комфортные, безопасные условия труда, с соблюдением требований для оптимального функционирования сотрудников.

Следуя современным требованиям необходимо основываться на модель развития педагога, работающего в условиях инновационной деятельности, которая представляет собой системное целостное образование личностных качеств педагога и его профессиональных умений и способствует повышению эффективности процесса взаимодействия педагогов, а, следовательно, и повышению качества образовательного процесса.

Модель развития педагога предполагает активность педагога в методической деятельности: выступление на педсоветах, работа в творческих группах, формирование и обобщение педагогического опыта представление опыта в средствах массовой информации, участие в мастер-классах, конференциях, семинарах, выставках и др.

Методическая работа в дошкольном учреждении реализуется дифференцированно и имеет 4 ступени:

1 ступень: группа повышенного внимания администрации включает в свой состав педагогов как малоопытных, так и практиков, не желающих по каким-либо причинам заниматься самообразованием и ростом профессионального

личного мастерства, а также отказывающихся от участия в инновационной работе. Целью работы с данной группой является стимулирование педагогов, работающих ниже своих возможностей.

2 ступень: школа становления молодого педагога. Ее задачей является оказание помощи в становлении педагога.

3 ступень: школа совершенствования профессионального мастерства предполагает работу с педагогами 1 квалификационной категории с целью совершенствования их практических знаний и умений и, как результат, обобщение опыта педагогической деятельности.

4 ступень: школа высшего педагогического мастерства повышает знания и практические умения педагогов в области научно-исследовательской деятельности, обучает их методам ведения экспериментальной работы, помогает осваивать новые педагогические технологии.

Данные формы дифференцированной работы с педагогами позволяют активизировать педагогов к самообразованию, что в свою очередь ведёт к более прочному усвоению полученной информации, умению применять усвоенные знания в жизни, положительному изменению поведения в педагогической деятельности, что в свою очередь ведёт к повышению профессионального и личного статуса педагога.

Для оценки активности педагога в учреждении образования создан методический паспорт педагога – это своеобразный паспорт методического мастерства, который даёт целостное представление о каждом педагоге (рассчитан он на 5 лет). Методический паспорт педагога позволяет адекватно оценить результаты профессионального роста и позитивных изменений в деятельности каждого члена педагогического коллектива.

Важно выделить основные принципы методической работы с кадрами.

Системность – построение целостной системы работы с педагогами, основанной на анализе и результатах их деятельности.

Непрерывность – профессиональное и личностное совершенствование педагога на протяжении всего профессионального пути.

Поступательность – сохранение связей с опытом предыдущих поколений педагогов, методистов, учёных.

Интегративность – взаимосвязь всех звеньев методической структуры, составление целостного представления педагогов о методической идее, формах и методах её реализации.

Дифференцированность – возможность реализации творческого потенциала каждого педагога, с разным профессиональным уровнем, разными способностями и возможностями педагога (по стажу, творческой активности, образованию, категоричности).

Доказательством профессионально личностного развития педагогов дошкольного учреждения разных квалификационных категорий и без категории должно стать повышение их квалификационной категории и качество (количество) обобщенного эффективного педагогического опыта, а

опосредованно – качество образовательного процесса в учреждении дошкольного образования.

2.2. Апробация разработанной модели организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности (на базе ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны»)

Апробация разработанной модели организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности проходила на базе ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны» Гродненской области (ПРИЛОЖЕНИЕ А).

Профессиональное мастерство педагогов связано во многом с целенаправленным подбором научно-методических и образовательных средств для совершенствования своей деятельности. Помочь педагогу стать мастером, высококвалифицированным специалистом призвана методическая служба, важной составляющей которой является информационно-методический кабинет.

Информационно-методический кабинет.

Методический кабинет учреждения дошкольного образования – одно из средств обеспечения деятельности по обучению и развитию кадров, выявлению, обобщению и распространению наиболее ценного опыта, а также созданию собственных методических разработок для обеспечения образовательного процесса. Он является основной базой накопления и систематизации методического материала, оказывающей помощь педагогам в получении и применении необходимой информации.

Целью работы информационно-методического кабинета ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны» является учебно-методическое, информационно-ресурсное, консультативное и диагностическое обеспечение образовательного процесса для совершенствования качества образовательной работы дошкольного учреждения в соответствии с установленными требованиями.

Методическая поддержка в первую очередь зависит от организации работы информационно-методического кабинета. Материалы в кабинете представлены по 9 секторам:

- сектор нормативного правового обеспечения – включает основные нормативные правовые акты: Кодекс Республики Беларусь «Об образовании», постановления Министерства образования Республики Беларусь, постановления Совета Министров Республики Беларусь, положения, инструктивно-методические письма и т.д.;
- сектор методической работы – учебно-программная документация: учебные планы, учебные программы (дошкольного и специального

образования), учебно-методический комплекс (учебно-методические и наглядно-методические пособия, средства обучения, дидактические игры и т.д.;

- сектор аналитической работы – материалы по изучению и анализу результатов мониторинга качества условий деятельности учреждений дошкольного образования, качества здоровьесберегающего образовательного процесса, коррекционно-педагогическая помощь детям с ОПФР и др.;
- сектор аттестации и повышения квалификации педагогических кадров – законодательные акты и методические материалы по аттестации и повышению квалификации педагогических работников;
- сектор инновационных педагогических достижений – участие педагогов в инновационной деятельности, обобщение опыта педагогической деятельности, результаты деятельности педагогов в научно-практических конференциях и др.;
- информационно-технический сектор – компьютерное и программное обеспечение образовательного процесса: мультимедийная установка, интерактивный комплекс, принтер, ламинатор, перфобиндер, видеокамера, фотоаппарат; диски с методическими, мультимедийными и видеоматериалами, электронный образовательный ресурс);
- сектор идеологической работы – государственная символика, материалы к единому дню информирования, актуальные сообщения в средствах массовой информации, размещение баннеров на сайте учреждения образования и др.);
- педагогические выставки – тематические, постоянно действующие, эпизодические, передвижные);
- тематические каталоги и картотека методического обеспечения: учебных изданий, средств обучения, оборудования и др.

Информационно-методический кабинет оформлен в соответствии с потребностями педагогов и направлениями деятельности ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны». Материалы систематизированы по разделам учебной программы дошкольного образования, документационного обеспечения кабинета. Средства обучения и воспитания, учебно-наглядные пособия, дидактические игры, картотеки подобраны в соответствии с Перечнем средств воспитания, обучения, учебно-наглядных пособий, игр и игрового оборудования, компьютерной техники, ЭСО, спортивного инвентаря для учреждений, обеспечивающих получение дошкольного образования (постановление Министерства образования Республики Беларусь №50 от 24.09.2007). Фонд учебно-методических изданий сформирован изданиями, рекомендованными научно-методическим учреждением «Национальный институт образования» Министерства образования Республики Беларусь, процент оснащенности составляет 87%. На весь материал составлена библиография и картотека, для удобства пользования материал размещен по темам.

Ведущие направления деятельности методической службы.

1. Аналитическая деятельность:

- мониторинг профессиональных и информационных потребностей педагогов учреждения дошкольного образования;
- создание и ежегодное обновление базы данных о качественном и количественном составе педагогических работников ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны»;
- анализ состояния и результатов методической работы за учебный год, определение направлений ее совершенствования;
- выявление затруднений дидактического и методического характера в образовательном процессе;
- изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта.

2. Информационная деятельность:

- формирование банка педагогической информации (нормативно-правовой, научно-методической, методической и др.);
- ознакомление педагогических работников с новинками педагогической, психологической, методической и научно-популярной литературы на бумажных и электронных носителях;
- ознакомление педагогических работников с опытом инновационной деятельности ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны»;
- информирование педагогов о новых направлениях в развитии дошкольного образования, об учебно-методических комплексах, видеоматериалах, рекомендациях, нормативных, локальных актах;
- создание медиатеки современных учебно-методических материалов, осуществление информационно-библиографической деятельности;
- еженедельное обновление WEB-сайта учреждения образования.

3. Организационно-методическая деятельность:

- изучение запросов, методическое сопровождение и оказание практической помощи молодым специалистам;
- организация проведения процедуры аттестации, оказание помощи педагогическим работникам в период подготовки к аттестации, в межаттестационный и межкурсовой периоды;
- прогнозирование, планирование и организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов, оказание им информационно-методической помощи;
- организация работы методических объединений;
- организация деятельности творческой группы;
- обеспечение комплектования фонда учебно-методической литературы;
- подготовка и проведение семинаров-практикумов, учебно-деловых игр, методической учебы, круглых столов и др.;
- организация и проведение смотров-конкурсов с целью пополнения предметно-развивающей среды учреждения образования;

- взаимодействие и координация методической деятельности с районным учебно-методическим кабинетом.

4. Консультационная деятельность:

- организация тематического консультирования, консультирования по запросам педагогических работников;
- организация консультирования по вопросам инновационной деятельности;
- популяризация и разъяснение результатов новейших педагогических и психологических исследований;
- консультирование родителей по вопросам обучения и воспитания детей дошкольного возраста.

Система оказания помощи педагогам строится на основе анализа и самоанализа их деятельности, диагностики уровня педагогического мастерства. Так, ежегодно в сентябре корректируется перспективный план аттестации педагогов; проводится анкетирование по темам «Мотивация педагогической деятельности», «Умеете ли Вы планировать свою деятельность?». В ходе диагностики, проведенной в сентябре 2016 года, выявлено: 39% педагогов к препятствующим факторам отнесли недостаток времени, 13% – собственная инерция, 13% – состояние здоровья; 35% – не видят препятствий для профессионального развития.

С учетом качественного состава кадров на начало учебного года и результатов диагностики осуществляется дифференцированный подход к выбору содержания и форм оказания методической помощи.

Основные формы методической работы.

К ведущим формам можно отнести педагогический совет, который призван быть органом коллегиального руководства воспитательной работой, школой мастерства и трибуной педагогического опыта. Педагогический совет в дошкольном учреждении как высший орган руководства всем воспитательно-образовательным процессом ставит и решает конкретные проблемы дошкольного учреждения.

Тематические педсоветы проводятся с целью решения годовых задач. К примеру, подготовка к педсовету на тему «Совершенствование коррекционной работы с воспитанниками с ОПФР» позволило организовать работу по созданию специальных условий для получения образования воспитанниками с особенностями психофизического развития и оказанию им коррекционно-педагогической помощи. Педагогический совет как высший орган руководства образовательно-воспитательным процессом ставит и решает конкретные проблемы дошкольного учреждения.

Чтобы оценить систему методической работы в дошкольном учреждении, необходимо выделить критерии оценки.

Первый критерий результативности методической работы можно считать достигнутым, если результаты развития детей растут, достигая оптимального уровня для каждого ребенка или приближаясь к нему за отведенное время без перегрузки детей.

Второй критерий рациональных затрат времени. Экономичность методической работы достигается там, где рост мастерства воспитателей происходит при разумных затратах времени и усилий на методическую работу и самообразование, во всяком случае, без перегрузки педагогов этими видами деятельности.

Третий критерий стимулирующей роли методической работы заключается в том, что в коллективе наблюдается улучшение психологического микроклимата, рост творческой активности педагогов в их удовлетворенности результатами своего труда.

Также к ведущим формам оказания методической помощи относятся коллективные просмотры работы опытных педагогов, взаимопосещение рабочих мест, наставничество, консультирование, самообразование.

Системная работа по организации самообразования начинается с аналитической работы, то есть с диагностики. Это позволяет выявить как слабые, так и сильные стороны психолого-педагогической и общекультурной готовности педагогов к самообразованию. Роль методической службы на начальном этапе заключается в том, чтобы на основе материалов диагностики помочь педагогам сформулировать, откорректировать темы по самообразованию, грамотно спланировать работу. После выбора тем составляется реестр. Самообразование каждого будет значимым в том случае, если оно определяется проблемным полем учреждения образования. Каждому предоставляется возможность самостоятельно выбрать направление деятельности, которое определяется уровнем его профессионального мышления и мастерства. К критериям эффективности самообразования необходимо учитывать следующее:

1. тема соответствует потребностям педагога и носит проблемный характер;
2. определена результативность педагогической деятельности в данном направлении (разработка методических и дидактических материалов, обобщение опыта педагогической деятельности и др.);
3. прослеживается значимость и перспективность педагогической деятельности;
4. проявлена способность к творческой деятельности в решении поставленных задач;
5. формируются социальные (способность брать на себя ответственность) и психологические (понимание роли самообразования) компетенции;
6. развивается способность использования в своей работе информационно-коммуникационных технологий.

Из разнообразных форм методической работы в дошкольном учреждении особенно прочно вошла в практику такая форма, как консультирование педагогов. Консультации индивидуальные и групповые; консультации по основным направлениям работы всего коллектива, по актуальным проблемам педагогики, по заявкам воспитателей и т.д.

Любая консультация требует от методиста подготовки и профессиональной компетентности.

Используя разные методы при проведении консультаций, методист не только ставит задачи передачи знаний педагогам, но и стремится сформировать у них творческое отношение к деятельности. Так, при проблемном изложении материала формируется проблема и показывается путь ее решения.

При использовании частично-поискового метода воспитатели активно принимают участие в выдвижении гипотез, составлении планов деятельности, самостоятельно решают проблему. Чаще всего при проведении консультаций используется метод объяснения. Этот метод обладает целым рядом положительных качеств: достоверностью, экономным отбором конкретных фактов, научностью трактовки рассматриваемых явлений и др.

Чтобы стимулировать внимание педагогов и побуждать их следовать за логикой изложения, в начале консультации полезно сформулировать вопросы. Вопросы, обращенные к педагогам в процессе консультации, помогают им осмысливать свой опыт под углом зрения научных выводов, высказывать свои соображения, догадки, формулировать заключение.

В зависимости от уровня квалификации педагогов методист определяет, в какой мере можно привлекать знания из их опыта или ограничиться собственным объяснением.

При обмене опытом между педагогами, выявлении знаний, анализе конкретных ситуаций может использоваться метод эвристической беседы. В ходе беседы более детально раскрываются отдельные положения прочитанной методической литературы, даются разъяснения по тем вопросам, которые в большей мере интересуют педагогов, выявляется ошибочность их мнений и недостатки профессионального опыта, выявляется степень понимания и усвоения знаний, осуществляется ориентация на дальнейшее самообразование.

Одна из важнейших функций методической службы – контроль. Систематический и планомерный контроль позволяет собрать оперативную информацию об истинном состоянии дел в учреждении по актуальным проблемам, выявить недостатки и определить пути их устранения, откорректировать качество работы, своевременно вмешаться в ход образовательного процесса, воспитать ответственность за исполнение обязанностей, ограничить стихийные действия педагогов в организации своей деятельности.

Например, проведение смотров-конкурсов позволяет активизировать педагогов, дает им возможность проявить творческие способности. В 2016-2017 учебном году проведены: смотр-конкурс «Лучший центр по изодетельности», который позволил довести процент обеспеченности оборудованием по данному направлению до 78%; конкурс уголков природы, позволивший выявить и устранить недостатки.

Качественное проведение контрольных мероприятий, анализ итоговых материалов позволяют проследить динамику профессионального роста каждого педагога, систему контроля качества дошкольного образования. Поэтому очень

важно получать систематическую, оперативную, достоверную информацию как средство обратной связи.

Наряду с традиционными формами методической помощи, мы отдаем предпочтение методам активного обучения (деловая игра, дискуссия, круглый стол, мастер-классы, игры-задания, решение педагогических задач), в процессе которого педагоги получают не готовые знания, а «добывают» их в процессе самостоятельного изучения литературы, сравнения и анализа разных точек зрения на проблему, решения педагогических ситуаций.

В апреле 2017 года для воспитателей ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны» разработан постоянно действующий семинар «Использование информационно-коммуникационных технологий в профессионально-личностном развитии воспитателей дошкольного образования», который позволяет педагогам научиться пользоваться интерактивным комплексом для улучшения качества образовательного процесса, обучиться работе в системе moodle, пройти сертификацию пользователя информационных технологий в образовании, обучаться дистанционно (13 человек получили сертификат пользователя ИКТ в образовании, 3 человека прошли дистанционное обучение в учреждении образования «Академия последипломного образования»).

Участие в инновационной деятельности значительно повышает активность педагогов в плане самообразования и способствует повышению профессиональной компетентности. В течение учебного года 4 педагога повысили свой категориальный уровень, 1 педагог готовится к аттестации на высшую квалификационную категорию. Анализ методической работы ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны» позволяет говорить о повышении профессионального уровня педагогов, активности в развитии профессионализма; о положительной динамике повышения квалификационных категорий.

Перспективы развития методической работы на 2017-2018 учебный год:

приобретение новинок учебно-методической литературы, доведение обеспеченности литературой до 90%;

повышение профессионального мастерства педагогов через различные формы методической работы: семинары-практикумы, круглые столы, дискуссии и т.д. (ПРИЛОЖЕНИЕ Б);

повышение уровня профессиональной компетентности педагогов через аттестацию, участие в конкурсах педагогического мастерства;

трансляция опыта педагогической деятельности в средствах массовой информации;

деятельность в рамках реализации инновационного проекта «Внедрение модели формирования профессиональной компетентности воспитателя дошкольного образования посредством информационно-коммуникационных технологий».

Создание оптимальных условий для непрерывного повышения уровня общей и педагогической культуры участников образовательного процесса способствует активизации личности педагога, развитию его творческой деятельности. В то же время методическая работа носит опережающий характер

и отвечает за развитие и совершенствование всей работы с детьми, в соответствии с новыми достижениями в психологической и педагогической науке. Поэтому главной задачей является оказание реальной, действенной и своевременной помощи педагогам.

Данное исследование позволяет сделать вывод: разработанная модель организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности является эффективной, поскольку позволяет выявить ведущие мотивы к повышению профессиональной компетентности и, впоследствии, грамотно стимулировать педагогов к развитию профессионализма.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость повышения качества дошкольного образования, создания благоприятных условий для развития и воспитания детей актуализирует проблему мотивации педагогов к повышению профессиональной компетентности, саморазвитию. Удовлетворение педагогом потребности в профессиональном развитии позволяет обогатить его профессиональное самосознание, добиться успехов и признания в педагогической деятельности.

При разработке методики диагностики мотивации воспитателей учреждений дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности учитывалось следующее:

1. управленческое воздействие руководителя на процесс демотивации персонала учреждения дошкольного образования сфокусирован на достижении личного смысла в профессии и направлен на получение качественного результата в воспитании и обучении детей дошкольного возраста;

2. организационно-педагогические условия развития мотивации педагогов учреждения дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности гарантируют эффективность профессионального роста воспитателей учреждения дошкольного образования;

3. определение основных показателей сформированности внутренней мотивации к профессиональному развитию позволяет давать положительную оценку заслуг со стороны руководства, тем самым усиливают моральное удовлетворение и повышают желание педагогов профессионально развиваться и совершенствоваться.

Создание модели организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждения дошкольного образования определяет основные показатели, влияющие на повышение профессиональной компетентности, методы управления личностью, воздействия на ее потребности и желания, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал. Упрочение мотивов к саморазвитию зависит от удовлетворенности педагогами факторами трудовой деятельности: с имеющейся в дошкольном учреждении материальной базой, с достигаемыми в педагогической деятельности результатами, с взаимоотношениями с администрацией, с заработной платой.

Профессиональная мотивация педагога представляет собой процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии.

Проведенное исследование позволяет сделать заключение об эффективности разработанной модели организации методической работы по развитию мотивации педагогов учреждений дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Актуальные проблемы формирования психолого-педагогической культуры будущих специалистов [Текст] : межвуз. сб. науч. ст. с междунар. участием. – Барановичи : РИО БарГУ, 2011. – Вып. 1 : в 2 ч. Ч. 1 : Психология / под науч. ред. д-ра психол. наук, проф. Я. Л. Коломинского; отв. ред. А. А. Селезнёв; Междунар. редкол. : И. В. Дубровина [и др.]; Ч. 2 : Педагогика / под науч. ред. канд. пед. наук, доц. В. И. Козел; отв. ред. А. А. Селезнёв; Междунар. редкол. : Е. В. Анищенко [и др.]. – 314, [2] с. – 55 экз.
2. Жук, А. И. Деятельностный подход в повышении квалификации : активные методы обучения / А. И. Жук, Н. Н. Кошель. – Минск : Ин-т повышения квалификации и переподготовки рук. работников и специалистов образования, 1994. – 96 с.
3. Иванов, Ю. Ю. Педагогическое мастерство / Ю. Ю. Иванов, Т. В. Сорокина. – М. : Акад. изд-во МЭГУ, 1993. – 150 с.
4. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002 – 512с.
5. Исаев, И. Ф. Профессиональная педагогическая культура / И. Ф. Исаев. – М : Academia, 2002. – 232 с.
6. Мерлин, В. С. Личность как предмет психологического исследования / В. С. Мерлин. – Пермь : ПГПИ, 1988. – 80с.
7. Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, Е. И. Высочинава, 2007. – 184с.
8. Михалевская, Г. И. Основы профессиональной педагогической грамотности / Г. И. Михалевская. – СПб. : ЭГО, 2001. – 292 с.
9. Многоуровневая программа формирования профессиональной компетентности воспитателей дошкольного образования : учеб.-метод. пособие : в 3 ч. / под общ. ред. Л. Г. Тарусовой, В. Н. Шашок; ГУО «Акад. последиплом. образования». – Минск: АПО, 2013. – Ч. 1 : Повышение квалификации воспитателей дошкольного образования, имеющих вторую квалификационную категорию / В. Н. Шашок, И. Н. Сапун. – 60 с.
10. Морева, Н. А. Основы педагогического мастерства : учеб. пособие для вузов / Н. А. Морева. — М. : Просвещение, 2006. – 320 с.
11. Новик, И. А. Формирование методической культуры учителя математики в педвузе : монография / И. А. Новик. — Минск : БГПУ, 2003. – 178с.
12. Неудахина, Н. А. Основы педагогического мастерства : учеб. пособие / Н. А. Неудахина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Барнаул : Изд-во АГАУ, 2009. – 209 с.

13. Основы педагогического мастерства : учеб.-метод. комплекс для студентов спец. 1-02 03 06 / сост. Э. Г. Тогулева, В. Н. Лухверчик; под общ. ред. В. Н. Лухверчика. – Новополюцк : ПГУ, 2005. – 220 с.
14. Педагогическое мастерство и педагогические технологии : учеб. пособие / Л. А. Байкова [и др.]; под общ. ред. В. А. Фадеева. – Рязань : Изд-во РГПУ, 1995. – 172 с.
15. Педагогическое мастерство и педагогические технологии : учеб. пособие / под. ред. Л. К. Гребенкиной, Л. А. Байковой. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Пед. о-во России, 2000. – 256 с.
16. Панько, Е. А. Воспитатель дошкольного учреждения : Психология : пособие для педагогов дошко. учреждений : 2-е изд., перераб. и доп. / Е. А. Панько. – Мн. : Зорны верасень, 2006. – 264 с.
17. Пионова, Р. С. Педагогика высшей / Р. С. Пионова. – Минск : Высш. шк., 2006. – 174 с.
18. Скакун, В. А. Основы педагогического мастерства : учеб. пособие / В. А. Скакун. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2008. – 208 с.
19. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – 490 с.
20. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.
21. Шашок, В. Н. Наблюдательность как профессиональное качество педагога / В. Н. Шашок // Пачатковая школа. – 2011. – № 7. – С.19-22.
22. Шнайдер, Б., Шмитт, Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников/ Пер. с англ. под ред. Н.В.Гришиной и М.Б.Курбатовой. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 560с.
23. Якушева, С. Д. Основы педагогического мастерства : учеб. для студентов сред. проф. учеб. заведений / С. Д. Якушева. – М. : Академия, 2008. – 256 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диагностика мотивации воспитателей учреждений дошкольного образования к повышению профессиональной компетентности (на базе ГУО «Ясли-сад №3 г.Ошмяны»)

В диагностике участвовали 16 воспитателей с разным стажем работы и квалификационными категориями. Из них два молодых специалиста, у двух воспитателей стаж работы – до 5 лет, у девяти – от 15 до 25 лет, у трех – свыше 30 лет (пенсионный возраст). Средний возраст составляет 44 года.

Категорийный уровень: высшая категория – 5 чел., первая категория – 6 чел., вторая категория – 3 чел., без категории – 2 чел.

На начальном этапе воспитателям предложено выполнить следующие задания:

1. заполнить опросник для определения источников мотивации (Джон Барбуто и Ричард Сколл), чтобы выявить наиболее значимые источники мотивации. Создатели опросника предложили очень реалистичную и информативную модель мотивации (при этом именно в плоскости взаимоотношений «человек-организация»), интегрирующую подходы различных ученых. По мнению авторов, мотивация как явление — динамична и практически неизмерима, поэтому в модели акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях. Всего выделено пять таких источников:

- ☐ внутренние процессы: желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности;
- ☐ инструментальная мотивация: желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.;
- ☐ внешняя концепция Я: желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы;
- ☐ внутренняя концепция Я: желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей;
- ☐ интернализация цели: желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям;

2. заполнить тест А.Мехрабиана для диагностики двух мотивов личности: стремление к успеху и мотива избегания неудачи. Выясняется, какой из двух мотивов у человека доминирует. Мотивация достижения, по мнению Г.Меррея, выражается в потребности преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение;

3. заполнить тест-опросник А.Реана с целью диагностики мотивации успеха и неудач. При мотивации достижения успеха продуктивность деятельности и степень ее активности в меньшей степени зависят от внешнего контроля – в основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. При мотивации избегания неудачи человек

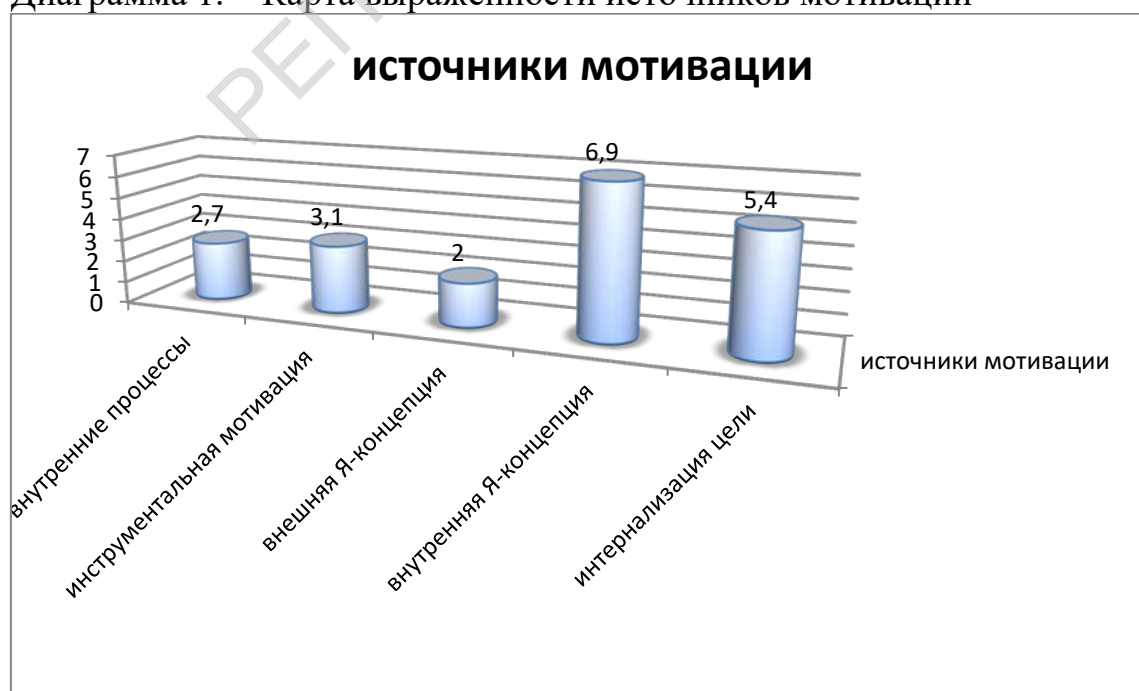
заранее просчитывает возможную неудачу, больше думает о путях избегания этой гипотетической неудачи. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу;

4. Для определения уровня сформированности профессиональной мотивации воспитателей учреждения дошкольного образования использована методика К. Замфир в модификации А. Реана. Она может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются здесь на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

В ходе исследования выявлено:

1. В педагогическом коллективе преобладает желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей (внутренняя концепция Я). Значимым показателем является желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям. Менее значительным показателем является желание осязаемых внешних вознаграждений (инструментальная мотивация). Карта выраженности источников мотивации отражена в диаграмме 1.

Диаграмма 1. – Карта выраженности источников мотивации



2. При диагностике двух основных мотивов у воспитателей преобладает мотивация избегания неудач – 75%, стремление к успеху прослеживается у 25%. Этот показатель говорит о том, что существует необходимость мотивировать педагогов к самосовершенствованию, реализации своих талантов, а также пересмотреть рычаги воздействия на коллектив.

3. При опросе по методике А.Реана выявлено: у 78% опрошенных преобладает мотивация на успех, потребность в достижении успеха.

4. В ходе диагностики мотивации профессионально-педагогической деятельности определился мотивационный комплекс личности. Оптимальный мотивационный комплекс определен у 38% ($BM > BПМ > BOM$ – внутренняя мотивация превышает внешнюю положительную мотивацию и внешнюю отрицательную мотивацию), что показывает на удовлетворенность профессией. Однако, 40% проявили эмоциональную нестабильность. Мотивационный комплекс соответствует формуле $BOM > BПМ \geq BM$ (внешняя отрицательная мотивация преобладает над внешней положительной, которая больше либо равна внутренней мотивации). Профессиональная деятельность педагогов обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак», которые впоследствии начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности. У 22% внешняя положительная мотивация преобладает над внутренней и над внешней отрицательной ($BПМ > BM > BOM$). Для этой части характерно преобладание материальной составляющей.

Проведенное исследование позволило откорректировать комплекс мероприятий по мотивации педагогов с целью повысить их активность, мотивировать самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

«Планирование образовательного процесса в дошкольном учреждении»

Цель: повышение уровня компетентности воспитателей и развитие их готовности к планированию образовательного процесса на основе учебной программы дошкольного образования.

Задачи:

- 1) стимулировать развитие способности к овладению эффективными способами планирования образовательного процесса;
- 2) способствовать развитию аналитических и коммуникативных навыков.

План учебной деловой игры

I этап. *Организационный*

1. Погружение в проблему. Краткий анализ анкетирования. Сообщение целей игры. Формирование мини-групп. Определение правил работы.
2. Лекция-диалог:
 - ✓ нормативно-правовые документы, определяющие программно-планирующую документацию;
 - ✓ структурные компоненты календарно-тематического планирования образовательного процесса (ИКТ);
 - ✓ вариативность планирования образовательного процесса: достижения, затруднения.

II этап. *Основной*

Задание 1. Разработка плана-схемы работы на день на основе учебной программы дошкольного образования для детей разных возрастных групп.

Групповая работа, межгрупповая дискуссия.

Задание 2. Интерактивное упражнение «Продолжи предложение».

- ☐ для того, чтобы грамотно планировать образовательный процесс, педагогу необходимо.....
- ☐ при планировании нерегламентированной деятельности следует обращаться к разделам программы....

III этап. *Заключительный*

1. Рефлексия. Подведение итогов учебной деловой игры.

Ход учебной деловой игры

I этап.

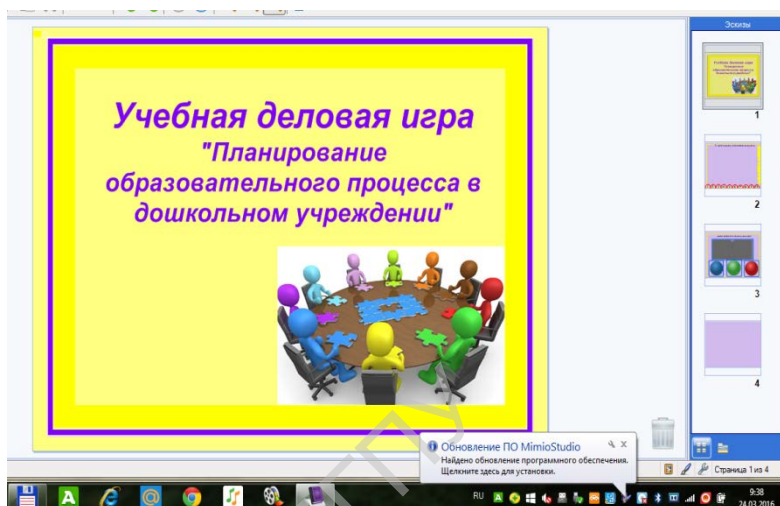
1. Участникам объявляется цель и задачи игры.

По результатам анкетирования на тему «Умеете ли Вы планировать свою деятельность?» 31% педагогов показали средний уровень умения планировать, 69% - высокий. Результаты оперативного контроля «Ведение планирующей

документации» показывают, что около 40% педагогов затрудняются в определении задач при планировании видов детской деятельности.

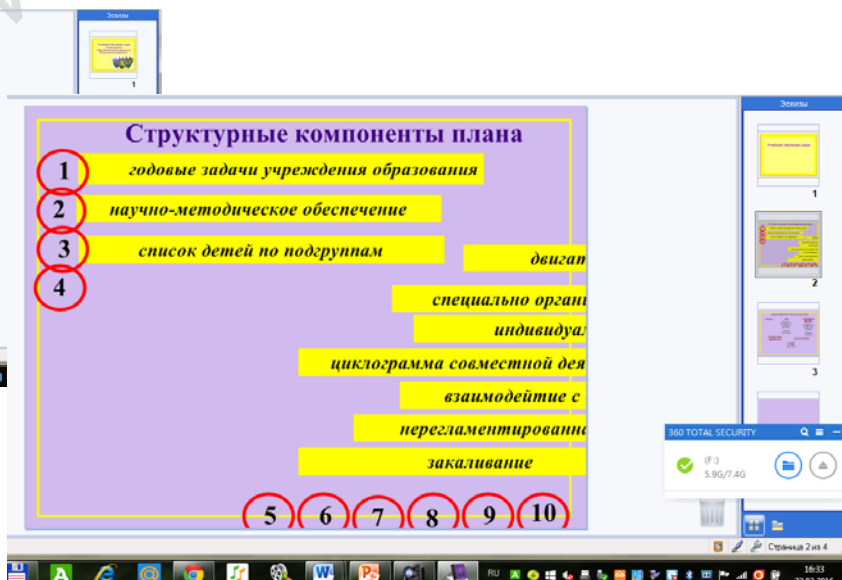
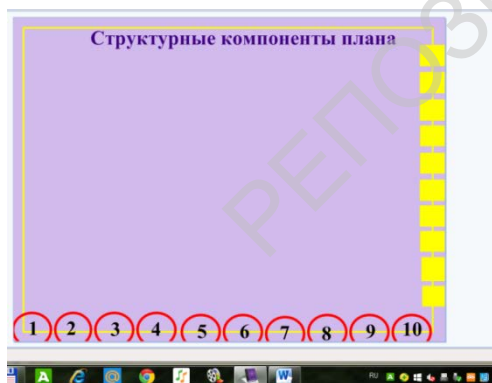
Участники игры формируются в мини-группы по собственному выбору. Правила работы: в мини-группе должен работать каждый педагог, группа должна выбрать капитана.

2. В ходе лекции-диалога каждая мини-группа называет один нормативно-правовой документ, определяющие программно-планирующую документацию («Учебная программа дошкольного образования», «Образовательные стандарты. Дошкольное образование»,



Инструктивно-методическое письмо к 2015-2016 учебному году).

Для закрепления последовательности структурных компонентов календарно-тематического планирования образовательного процесса используется игра, созданная в программе Mimio Studio. (Воспитатель выдвигает закладку, перемещает номер, который соответствует данной закладке. Далее все разделы структурируются в соответствии с рекомендациями инструктивно-методического письма. Игре принимают участие все воспитатели, мини-группа может помогать, подсказывать своему представителю).



II этап.

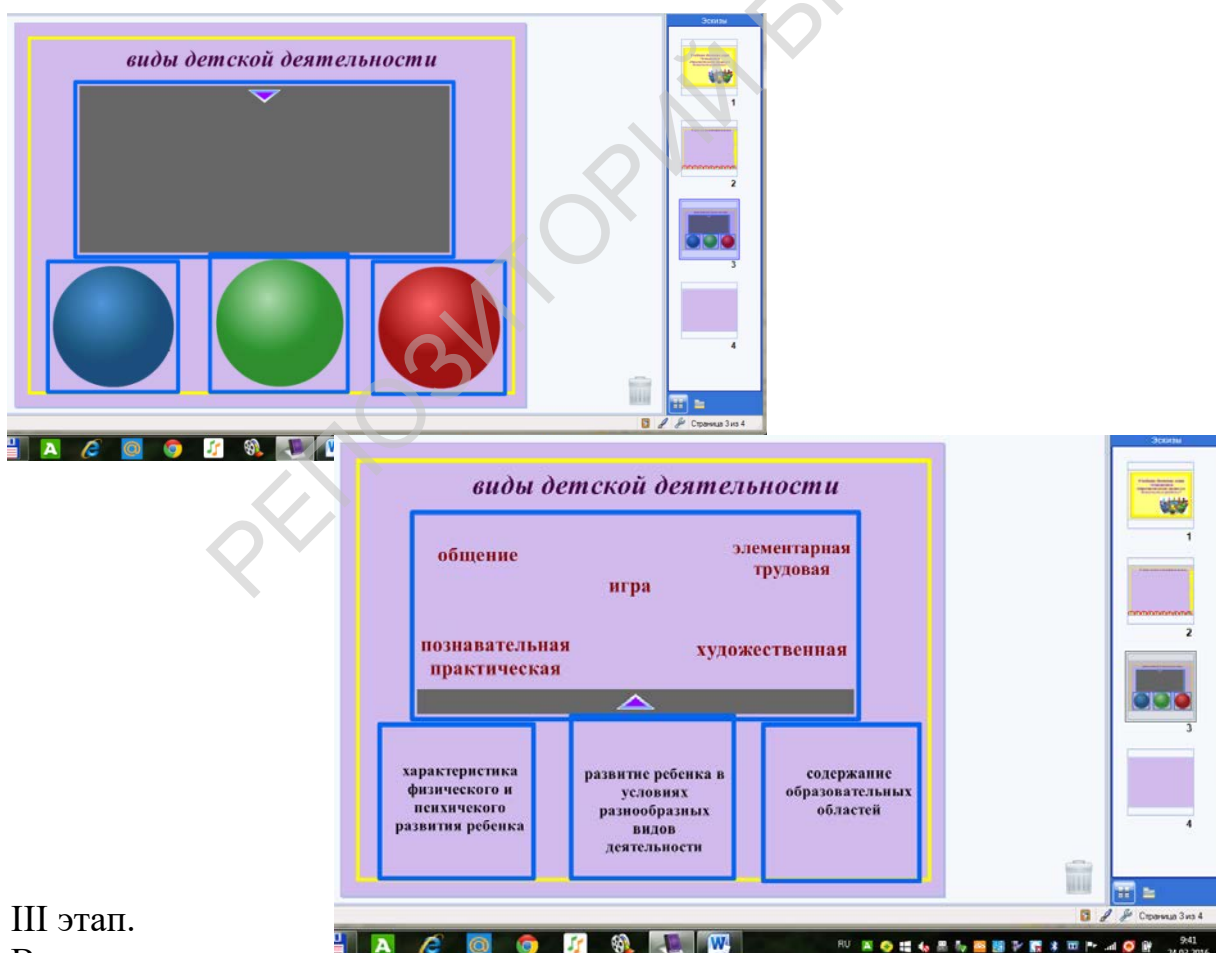
Задание 1. Для этого задания подготовлены карточки, в которых указаны название темы недели и возрастная группа детей (2 младшая группа – тема «Посуда», средняя группа – тема «Мебель», старшая группа – тема «Игрушка». Каждый представитель от группы выбирает задание разработать план-схему

работы на день на основе учебной программы дошкольного образования. Воспитателям необходимо по видам детской деятельности (общение, игровая деятельность, познавательная практическая (предметная), трудовая, художественная) составить план работы на день с указанием формы работы и цели (например, в разделе «трудовая деятельность» планируется помощь в сервировке стола; цель: привлекать детей к хозяйственно-бытовой деятельности).

На выполнение задания дается 10 минут. Далее каждая группа зачитывает свой план, если есть неточности или замечания, представители других групп вносят коррективы.

Задание 2. Интерактивное упражнение «Продолжи предложение».

При проведении игры используется продукт Mimio Studio. (Группы по очереди называют виды детской деятельности. Для проверки правильности выполненного задания опускается шторка. Далее необходимо выбрать название раздела учебной программы, который необходимо изучить для успешного планирования видов детской деятельности. При нажатии на шар, открывается окно с названием раздела).



III этап.

Всем участникам

игры предлагается заполнить анкету, в которой необходимо отметить, какое состояние Вам больше подходит: интерес, скука, самостоятельность и т.п. Каждый участник, отдавая анкету ведущему, одним словом называет свое впечатление об игре.